

# MOTIVE UND MOTIVATION RESSOURCENORIENTIERT DIVERSITÄTSPOLITIK IN DER PRAXIS UNGLEICHHEIT UMSETZUNGEN INTEGRATION VORTEILE ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN VIelfalt

## Von Integration zu Vielfalt Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis

Fritz-Erler-Forum Baden Württemberg, Landesbüro der Friedrich-Ebert-Stiftung  
von Andreas Merx

DOKUMENTATION Mai 2013



### INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	2	5. Mit gutem Beispiel voran: Wie verschiedene Kommunen ihre Diversitätspolitik gestalten	6
1. Einführung: Von Integration zu Vielfalt – Ansätze kommunaler Diversitätspolitik	2	6. Zielsicher zum Erfolg: Voraussetzungen für eine gelingende Diversitätspolitik	13
2. Wozu kommunale Diversitätspolitik? Motive und Motivation	3	7. Hindernisse aus dem Weg räumen	15
3. Vom defizit- zum ressourcenorientierten Ansatz: Perspektivwechsel Diversitätspolitik	5	8. Wo ein Wille, da ein Weg: Erste Schritte zur Umsetzung	16
4. Etwas Eigennutz darf sein: Vorteile kommunaler Diversitätspolitik	5	9. Checkliste für die Umsetzung von Diversitätspolitik	17
		10. Ausgewählte Links und Literatur	18

## VORWORT



Umfang in Arbeitsprozesse in Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung einzubringen.

Die kommunalen Verwaltungen stehen als Dienstleister und öffentliche Arbeitgeber vor der Herausforderung, der wachsenden Vielfalt in ihren Gemeinden Rechnung zu tragen. Dabei geht es nicht nur darum, die Bedürfnisse der Bürger/innen (unabhängig davon, ob diese Staatsbürger sind) bei kommunalen Dienstleistungen zu berücksichtigen sondern auch dafür zu sorgen, dass diese Vielfalt sich in ihren Belegschaften widerspiegelt.

Das Konzept des Diversitätsmanagement (Management der Vielfalt) verspricht einen ganzheitlichen Ansatz, der die bisherige Politik der Förderung einzelner Gruppen wie Frauen oder Migrant/innen oder Menschen mit Behinderungen zu ersetzen vermag. Er beinhaltet ein menschenrechtlich orientiertes Verständnis von Vielfalt, das gleiche Rechte für alle einfordert und damit zu mehr sozialer Gerechtigkeit beitragen will. Er beansprucht für sich ein ressourcenorientiertes Verständnis von Zielgruppen statt eines problemorientierten und verspricht als Personalentwicklungsinstrument mehr Effizienz und Kreativität in Arbeitsprozessen.

Etliche Jahrzehnte nach der Entwicklung des Diversitätsansatzes in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung haben in Deutschland nicht nur Unternehmen sondern auch öffentliche Verwaltungen Diversitätsprozesse eingeleitet, die Veränderungen mit sich bringen. Welche Instrumente dabei Kommunen im einzelnen einsetzen und welche Erfahrungen sie bisher dabei gemacht haben, will die vorliegende Studie von Andreas Merx aufzeigen. Sie will dabei nicht den Anspruch erheben, die sehr unterschiedlichen Prozesse in den Kommunen umfassend darzustellen sondern konzentriert sich auf ausgewählte Beispiele.

Kurze Einführungen in Theorie und Instrumente, aber auch potentielle Hindernisse und Erfolgsfaktoren werden anhand von Beispielen aus der Praxis im In- und Ausland veranschaulicht. Wir hoffen, dass dies zu einem besseren Verständnis dessen beitragen kann, was Diversitätspolitik tatsächlich leisten kann.

*Türkan Karakurt, Fritz-Erlar-Forum Baden-Württemberg*

## 1. VON INTEGRATION ZU VIelfALT. ANSÄTZE KOMMUNALER DIVERSITÄTSPOLITIK

Globale Trends und gesellschaftliche Veränderungen haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass die Bürgerschaft in unseren Städten, aber auch die Lebens- und Arbeitsformen vielfältiger geworden sind. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor der Herausforderung, diese Vielfalt aktiv zu gestalten. Die Orientierung an Diversity-Ansätzen (Englisch: Vielfalt) wird als zeitgemäßer Umgang mit der gewachsenen Vielfalt gesehen.

Prinzipiell haben Kommunen mit ähnlichen strukturellen Rahmenbedingungen zu tun wie die stärker gewinnorientierten Unternehmen, die schon früher Diversity-Konzepte in Form eines betriebswirtschaftlichen Diversity Managements aufgegriffen haben. Insbesondere die größeren Städte waren schon immer Orte der Vielfalt, in vielen leben heute Menschen aus bis zu 160 Herkunftsländern. Auch in den kommunalen Verwaltungen nimmt die Vielfalt an Menschen mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen, Lebensstilen, Arbeitsweisen und Identitäten langsam aber stetig zu. Ein kompetenter Umgang mit Vielfalt wird damit zu einem bedeutsamen Faktor zukunftsfähigen kommunalen Handelns.

### WIE FUNKTIONIERT DER DIVERSITY ANSATZ?

Das Konzept Diversity hat zum Ziel, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und personale Vielfalt in Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen zu fördern. Es soll helfen, die je eigenen Potenziale von Frauen und Männern, älteren und jüngeren Mitarbeiter/innen, Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Religion, Menschen mit und ohne Behinderung usw. gezielt für eine produktive Organisationsentwicklung zu nutzen. Ein wertschätzender Umgang mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten kann damit sowohl nach innen wirken – über Personalmanagement und Organisationskultur – wie auch nach außen im Sinne einer Orientierung an den Bedürfnissen von Bürger/innen und Kund/innen bei Informationen, Angeboten, Dienstleistungen und Projekten.

Wie funktioniert der Diversity-Ansatz? Zur Umsetzung dieser Ziele steht eine breite Palette unterschiedlicher Maßnahmen zur Verfügung wie beispielsweise:

- ✓ die gezielte Ansprache von Zielgruppen in öffentlichen Stellenanzeigen („Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind besonders erwünscht“)
- ✓ zielgruppenorientierte Anwerbungs- und Informationskampagnen

- ✓ flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Work-Life-Balance-Programme
- ✓ zielgruppenspezifische Quoten (etwa zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen oder von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in der Ausbildung)
- ✓ Diversity-Trainings und Diversity-Checks zur Überprüfung von Personal- und Organisationsprozessen und -strukturen auf Benachteiligungs- und Vielfaltspotentiale
- ✓ zielgruppenspezifische Angebote und Dienstleistungen wie mehrsprachige Informationsblätter oder kostengünstige Dolmetscherpools

Diversity-Ansätze werden zunehmend auch von Hochschulen, Wohlfahrtsverbänden und Nichtregierungsorganisationen aufgegriffen, die entsprechend angepasste Konzepte mit einer gesellschaftspolitischen Ausrichtung entwickeln. Bei der kommunalen Integrations- und Gleichstellungspolitik ist ein langsamer Paradigmenwechsel von Integration zu Diversity zu beobachten. Nordamerikanische Städte wie das kanadische Toronto oder das kalifornische San José waren Vorreiter bei Strategien der Vielfalt. Seit einigen Jahren betreiben auch europäische Städte wie Amsterdam, Basel, Bern, Birmingham, Manchester, Rotterdam, Stockholm oder Wien Diversitätspolitiken. Und auch in einigen deutschen Städten (z. B. Berlin, Frankfurt, Hamburg, Mannheim, München, Nürnberg, Stuttgart) sind inzwischen deutliche Ansätze zur Entwicklung von kommunalen Diversitätspolitiken zu beobachten.

## 2. WOZU KOMMUNALE DIVERSITÄTSPOLITIK? MOTIVE UND MOTIVATION

Kommunen sehen sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und rechtlicher Entwicklungen einer zunehmenden Vielfalt in ihrer Bürgerschaft gegenüber, die Änderungsprozesse im Handeln nach innen und außen notwendig macht. Diese gewachsene Vielfalt ist die zentrale Motivation für den Übergang vom Paradigma der Integration zu dem Paradigma der Vielfalt in der kommunalen Integrations- und Gleichstellungspolitik. Als wichtigste Faktoren sind hier zu nennen:

### **Gewachsene ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt:**

Durch Einwanderungs- und Integrationsprozesse ist Deutschland eine ethnisch, kulturell und religiös vielfältige Gesellschaft geworden. Jeder fünfte Einwohner Deutschlands hat einen Migrationshintergrund, bei

den Kindern unter fünf Jahren schon jedes Dritte. In einigen Kommunen in Westdeutschland liegt der Anteil der Bürger/innen mit Migrationshintergrund bereits bei deutlich über 30 Prozent und bei den unter 25-Jährigen oft schon bei 40 bis 50 Prozent. Bei den Neugeborenen liegt der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund sogar mancherorts bereits bei über 60 Prozent. Gleichzeitig sind in Deutschland eine Abnahme der Zugehörigkeit zu christlichen Kirchen und ein wachsender religiöser Pluralismus zu beobachten.

Bürger/innen mit Migrationshintergrund werden für kommunale Verwaltungen somit eine immer wichtigere Gruppe auf dem Arbeitsmarkt, als Kund/innen kommunaler Dienstleistungen, aber auch als Arbeitgeber/innen und Dienstleister/innen. Interkulturelle Teams und der gezielte Einsatz von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in interkulturellen oder internationalisierten Kontexten sind vielerorts bereits eher die Normalität als eine Besonderheit.

Innerhalb der ethnischen Communities und Religionsgemeinschaften besteht jeweils eine große Heterogenität in Bezug auf Faktoren wie soziale Lebenslagen, Bildungskontext, Alter, Geschlecht, Aufenthaltsstatus, familiäre Situation, sexuelle Identität oder religiöse Bindungen. Viele der bisherigen Integrations- und Gleichstellungsansätze werden den hoch individualisierten kommunalen Gesellschaften mit einer äußerst komplexen ethnisch-kulturellen und religiösen Vielfalt immer weniger gerecht. Herkömmliche Integrationsansätze orientierten sich häufig an der Vorstellung mehr oder minder in sich geschlossener, homogener ethnischer Gruppen, für die entsprechende eindimensionale Programme (zum Beispiel für die türkische Bevölkerungsgruppe) aufgelegt wurden. Wo frühere Minderheiten aber zum Teil schon längst zu Mehrheiten geworden sind oder die Heterogenität deutlich zugenommen hat, greifen solche Ansätze immer weniger. Gleichzeitig wird ein gelingender interreligiöser Dialog, der nicht an monokulturellen Vorstellungen, sondern an der tatsächlichen religiösen Vielfalt orientiert ist, auch weiterhin eine wichtige Gestaltungsaufgabe von Kommunen sein.

### **Globalisierung und Europäische Integration:**

Mit der Globalisierung der Wirtschaft und dem europäischen Integrationsprozess ist es zu einer weiteren Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten gekommen. Dies zeigt sich derzeit etwa an der wachsenden Einwanderung von Bürger/innen aus südlichen EU-Mitgliedstaaten wie Spanien, Griechenland und Portugal, die voraussichtlich in den kommenden Jahren noch zunehmen wird. Gleichzeitig haben länderübergreifende Aktivitäten von Kommunen deutlich zugenommen. Dies alles erzeugt Druck auf Flexibilität, Innovationsfähigkeit und eine offene Organisationskultur kommunaler Verwaltungen.

**Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt:**

Weniger, älter, weiblicher, bunter: So lassen sich die Tendenzen des demographischen Wandels schlagwortartig umschreiben. Der daraus resultierende und wachsende Arbeits- und Fachkräftebedarf stellt zunehmend auch kommunale Verwaltungen vor personalpolitische Herausforderungen. So wird das Arbeitskräfteangebot schon in den kommenden zehn Jahren deutlich schrumpfen und sich das Erwerbspersonenpotential demographiebedingt um etwa 3,5 Millionen Personen verringern. Bereits in 25 Jahren wird rund ein Drittel der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein. In der Folge wird es zu einer deutlichen Veränderung der Altersstruktur und einer vielfältigeren Zusammensetzung der Belegschaften in kommunalen Verwaltungen kommen. Es gilt daher, die Potentiale derjenigen gesellschaftlichen Gruppen stärker zu nutzen, die bisher eher am Rande des Arbeitsmarkts stehen oder gar benachteiligt sind. Die Kerndimensionen des Diversity-Konzepts, insbesondere also die Dimensionen Alter, körperliche und psychische Befähigung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität nehmen die auf dem Arbeitsmarkt bedeutendsten Gruppen in den Blick.

**Arbeits- und Fachkräftebedarf, Willkommens- und Anerkennungskultur:**

Der Faktor Einwanderung hat einen starken Einfluss auf die Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials: Bei einer jährlichen Einwanderung von 400.000 Personen bliebe es längerfristig konstant. 2008 und 2009 war der Wanderungssaldo negativ; 2010 (+128.000) und 2011 (+279.207) ergab sich erstmals seit 2003 wieder ein positiver Wanderungssaldo von über 100.000 Personen, vor allem durch die Einwanderung aus den südlichen EU-Ländern. Der Bedarf nach einer gesteuerten Einwanderung wird voraussichtlich nicht zuletzt arbeitsmarktbedingt weiter zunehmen. Dies erfordert eine glaubwürdige Willkommens- und Anerkennungskultur für Neueinwander/innen wie für bereits hier lebende Bürger/innen mit Migrationshintergrund seitens der Kommunen.

**Wertewandel und Individualisierung, Wandel der Geschlechterrollen:**

Frauenbewegung und Wertewandel haben zu einer Veränderung des Selbstverständnisses von Frauen geführt. Dies hat auch die Stellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt verändert. Die Erwerbsquote von Frauen steigt. Frauen erobern ehemalige Männerdomänen wie Wirtschafts-, Rechts- und Naturwissenschaften. Eine sehr gut ausgebildete und selbstbewusste Frauengeneration drängt auf den Arbeitsmarkt.

Wertewandel und Individualisierung haben auch zu einem starken Wandel der Geschlechterverhältnisse geführt. Die Vielfalt an unterschiedlichen Lebensentwürfen und Beziehungsmustern von Frauen und Männern hat zugenommen. Alleinerziehende erwerbstätige Mütter, Lebenspartnerschaften ohne Trauschein oder so genannte Patchworkfamilien sind keine Ausnahmen mehr. Immer mehr Frauen und Männer wollen Beruf und Elternschaft besser miteinander verbinden. Kommunale Verwaltungen müssen auf diese individuellen Lebenslagen und gestiegenen Erwartungshaltungen eingehen und entsprechende Angebote machen.

**Wandel des Selbstverständnisses von Menschen unterschiedlicher körperlicher und psychischer Befähigung und Menschen unterschiedlicher sexueller Orientierungen:**

Menschen unterschiedlicher körperlicher und psychischer Befähigung verlangen heute selbstverständlicher denn je eine bessere Integration in den Arbeitsmarkt. Dies stellt kommunale Verwaltungen vor die Herausforderung, mehr behindertengerechte Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen.

Menschen verschiedener sexueller Orientierung gehen heute selbstbewusster mit ihrer sexuellen Identität um. Sie sind immer weniger bereit, ihre sexuelle Orientierung zu verbergen oder deswegen etwa am Arbeitsplatz benachteiligt zu werden. Kommunale Verwaltungen müssen für diese gewachsene Erwartungshaltung hinsichtlich eines toleranten und unbefangenen Miteinanders in ihrer Organisation entsprechenden Raum bieten und für eine offene, diskriminierungsfreie Kultur sorgen.

**Zunehmende Beachtung von Mehrfachzugehörigkeiten:**

Wichtig ist ungeachtet der enormen Heterogenität in all diesen gesellschaftlichen Gruppen die Tatsache, dass alle Menschen immer zugleich verschiedenen Gruppen angehören. Niemand ist nur Frau, Migrant oder schwul; Menschen sind immer vieles gleichzeitig. Kommunale Verwaltungen müssen diese Mehrfachzugehörigkeiten bei ihren Angeboten, Maßnahmen und Dienstleistungen berücksichtigen, um den gestiegenen individuellen Erwartungshaltungen gerecht zu werden und die Bürger/innen entsprechend erreichen zu können.

**Antidiskriminierungsauftrag:**

Bereits der Grundgesetzartikel 3 Abs. 3 verpflichtet zu einem Diskriminierungsschutz, an dem das Handeln kommunaler Verwaltungen orientiert sein muss. Im Zuge der Umsetzung der Europäischen Gleichbehandlungsrichtlinien im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist der Diskriminierungsschutz 2006



nochmals verbessert und ausgeweitet worden. Er beinhaltet nun ein grundsätzliches Diskriminierungsverbot aufgrund des Alters, einer Behinderung, der ethnischen Herkunft oder rassistischer Zuschreibungen, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung oder der sexuellen Identität. Die aufgeführten Merkmale sind identisch mit den Kerndimensionen von Diversity-Konzepten. Kommunen reagieren darauf in der Umsetzung des AGG, indem sie horizontale Diversity-Konzepte anwenden, die alle sechs Diversity-Dimensionen gleichzeitig in den Blick nehmen. So versuchen Kommunen, den rechtlichen Anforderungen proaktiv und positiv zu begegnen. Zum Teil betreiben sie eine aktive Antidiskriminierungspolitik und setzen etwa gezielte Fördermaßnahmen für verschiedene gesellschaftliche Gruppen auf Basis der „positiven Maßnahmen“ nach § 5 AGG um. Antidiskriminierung und Diversity sind dabei zwei Seiten einer Medaille. Beide sind zentrale Bestandteile der europäischen Beschäftigungsstrategie sowie des Grundverständnisses der EU als Wertegemeinschaft.

### 3. VOM DEFIZIT- ZUM RESSOURCEN-ORIENTIERTEN ANSATZ: PERSPEKTIVWECHSEL DIVERSITÄTSPOLITIK

Mit dem Übergang von klassischen Integrations- und Gleichstellungsstrategien zu einer Diversitätspolitik – oder als Zwischenschritt zu einer „integrationsorientierten Diversitätspolitik“ (Stadt Wien) – ist ein Perspektivwechsel verbunden. Herkömmliche Integrations- und Gleichstellungspolitik war oft von einem defizitorientierten Zielgruppenansatz geprägt. Benachteiligte gesellschaftliche Gruppen wie Migrant/innen, Menschen mit Behinderung oder Frauen wurden gezielt gefördert.

Diversitätspolitik folgt dagegen einem ressourcen- und zielgruppenübergreifenden Ansatz: Sie betrachtet die Vielfalt der kommunalen Gesellschaft als gesellschaftliche und wirtschaftliche Chance. So werden die Kompetenzen und Potentiale aller Bürger/innen zum Ausgangspunkt politischer Maßnahmen, nicht ihre Probleme. In einer integralen Sichtweise wird das Zusammenwirken der verschiedenen Faktoren von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einem individualisierten Ansatz auch hinsichtlich von Mehrfachdiskriminierungen und Mehrfachzugehörigkeiten stärker berücksichtigt. Das heißt zum Beispiel, dass Maßnahmen nicht mehr rein zielgruppenorientiert und gleichförmig für eine ethnische Gruppe umgesetzt werden, sondern die tatsächliche Vielfalt innerhalb ethnischer Gruppen stärker in den Blick genommen wird. Die Angebote werden differenzierter, z. B. in Bezug auf verschiedene Bildungs-

kontexte oder familiären Situationen und auch zielgruppenübergreifend, z. B. in einem Projekt für schwullesbische Migrant/innen verschiedener ethnischer Gruppen konzipiert und umgesetzt.

Diversitätspolitik verlangt also einen grundlegenden Perspektivwechsel in der Integrationspolitik:

**Vielfalt geht alle an:** Abkehr von Integration als Minderheitenpolitik mit Aufforderungen zur Anpassung hin zu einer Vielfaltspolitik. Diversitätspolitik ist kein Sonderprogramm für Minderheiten, sondern richtet sich an alle Bürger/innen und gesellschaftlichen Gruppen.

**Chancenorientierung:** Abkehr von den defizitorientierten Traditionslinien in der Integrationspolitik hin zu einem kompetenz- und potentialorientierten Verständnis von Vielfalt als Chance.

**Vielfalt als Normalfall:** Vielfalt ist in einer pluralen, heterogenen Kommune nicht die Ausnahme sondern eine Selbstverständlichkeit.

### 4. ETWAS EIGENNUTZ DARF SEIN: VORTEILE KOMMUNALER DIVERSITÄTSPOLITIKEN

Kommunen gestalten Diversitätspolitik nicht nur, um auf die gewandelten Rahmenbedingungen politischen und wirtschaftlichen Handelns zu reagieren. Für sie ist mit der Umsetzung diversitätsorientierter Maßnahmen auch (in Anlehnung an Krell/Sieben 2011 und Stuber 2009) eine Reihe konkreter Ziele und Vorteile verbunden:

**Die Kommune als attraktiver Arbeitgeber:** Kommunale Verwaltungen, die Vielfalt gezielt fördern, haben bessere Wettbewerbsbedingungen bei der Gewinnung von immer wichtiger werdenden Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt wie etwa Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund. In der Konkurrenz um Arbeitskräfte – etwa mit Wirtschaftsunternehmen – können gelebte Vielfalt, eine offene Kultur und das Bekenntnis zu Antidiskriminierung wichtige Argumente sein, die eine kommunale Verwaltung als Arbeitgeber attraktiv machen.

**Verbesserung von Kund/innenorientierung:** Eine vielfältig zusammengesetzte Verwaltungsbelegschaft wird angesichts einer zunehmenden Vielfalt bei den Bürger/innen eine höhere Kund/innenzufriedenheit erreichen können. Informationen, Angebote und Dienstleistungen der kommunalen Verwaltung können zielgerichteter gestaltet werden.

**Bessere Repräsentation der vielfältigen Gesellschaft in der Verwaltung:** Kommunen setzen auch gezielt auf personale Vielfalt, um die plurale kommunale Gesellschaft besser in ihren eigenen Strukturen abzubilden. Dadurch ist längerfristig auch eine größere Akzeptanz der Verwaltung bei allen Bürger/innen möglich.

**Übernahme sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung:** Kommunale Diversitätspolitik ist auch Ausdruck gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung. Wichtige demokratische Werte wie Chancengleichheit, Gleichberechtigung, die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und die Förderung des friedlichen Zusammenlebens in einer internationalen Bürger/innengesellschaft können durch kommunale Diversitätspolitik unterstützt werden. Diesen Aspekt betonen kommunale Verwaltungen deutlich stärker als Wirtschaftsunternehmen.

**Kompetenter Umgang mit Vielfalt und mehr Kreativität:** In einem von stetem Wandel geprägten, vielfältigen Umfeld müssen kommunale Verwaltungen kompetent mit unterschiedlichen Beschäftigten und Bürger/innen umgehen können. Durch vielfältige Erfahrungen, Sichtweisen und Fähigkeiten können heterogene Belegschaften oft flexibler und kreativer auf neue Herausforderungen reagieren, als sehr homogene Belegschaften.

**Verbessertes Betriebsklima und erhöhte Mitarbeiter/innenmotivation:** Durch individuelle Wertschätzung und gelungene Integration aller Mitarbeiter/innen können Motivation und Zufriedenheit der Belegschaften erhöht werden. Spannungen und Diskriminierung werden verringert. Indirekte Kosten durch Unzufriedenheit, Demotivation und Konflikte nach Diskriminierungsfällen können reduziert werden.

**Standortfaktor Vielfalt:** Diversitätspolitik kann die Attraktivität der Kommune als Wirtschaftsstandort erhöhen. Im Zeitalter zunehmender Konkurrenz um Unternehmensansiedlungen und internationale Fachkräfte werden ein weltoffenes Klima und eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt immer wichtigere Standortfaktoren. Internationale Studien zeigen, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen hohen Innovations- und Wachstumsraten und einem kreativen, von Weltoffenheit und Toleranz geprägten Klima von Wirtschaftsstandorten gibt. Am bekanntesten wurden die Studien des US-amerikanischen Ökonomen Richard Florida. In seinem Bestseller zur „kreativen Klasse“ beschreibt er ein optimales Zusammenspiel der „drei T's“ Talente, Technologie und Toleranz als entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Standorts. Diesen Zusammenhang konnte er für 200 US-Regionen schlüssig nachweisen. In Deutschland haben vor allem einige Großstädte wie Berlin, Hamburg, München oder Stuttgart, aber auch einige kleinere Kommunen diesen Ansatz bereits aufgegriffen.

## 5. MIT GUTEM BEISPIEL VORAN: WIE VERSCHIEDENE KOMMUNEN IHRE DIVERSITÄTSPOLITIK GESTALTEN

Diversitätsstrategien leiten meist eine langfristige und umfassende Veränderung des Personalmanagements, zentraler Verwaltungsstrukturen und der Organisationskultur der Verwaltung ein. Die Implementierung von Diversity berührt darüber hinaus aber eine Vielzahl weiterer Handlungsfelder und ist daher als Querschnittsaufgabe zu verstehen. Diversity kann und sollte kein einzelnes oder zeitlich befristetes Projekt sein, das in Frage gestellt wird, wenn Projektgelder auslaufen oder sich Verantwortlichkeiten ändern.

Die konkrete Praxis von Diversitätspolitiken ist dabei so unterschiedlich und vielfältig wie die Kommunen selbst.

Anhand einiger ausgewählter Handlungsfelder sollen im Folgenden verschiedene Gestaltungsansätze und Maßnahmen von Kommunen dargestellt werden.

### 5.1 Diversity im kommunalen Leitbild

Viele Kommunen, die einen Übergang von Integrations- zu Diversitätspolitik gestaltet haben, machen den vorgenommenen Perspektivwechsel in ihren Leitbildern deutlich. Dieses ist sowohl ein politisches Bekenntnis als auch eine wichtige Orientierung für Verwaltungsmitarbeiter/innen, Bürger/innen und kommunale Akteure.

#### Beispiele



#### „Diversity is our strength“ – Leitmotiv der Stadt Toronto.

Im internationalen Kontext ist die kanadische Metropole Toronto Pionierin auf dem Gebiet der kommunalen Diversitätspolitik. Die Stadt, die sich auch als „multikulturellste Stadt der Welt“, „City of Nations“ oder „World in a City“ beschreibt, drückt ihr Bekenntnis zur Wertschätzung und Förderung von Vielfalt im zentralen Leitmotiv „Diversity is our strength“ aus. Toronto hat sich eine „Neue Vision der Gemeinschaft“ zum Ziel gesetzt, in der alle Bürger/innen sich an gegenseitigem Ansehen und Respekt erfreuen sollen, so dass sich alle ihrer Fähigkeiten und ihres Beitrags zur Bereicherung der Gemeinschaft bewusst sind.

(<http://www.toronto.ca/abcc/diversity.htm>)



### Leitlinien der Wiener

#### Integrations- und Diversitätspolitik

Die österreichische Bundeshauptstadt versteht sich als „welt-offene, pluralistische und globalisierte Stadt“, die „historisch und gegenwärtig durch Zuwanderung, Internationalität und Diversität geprägt“ ist. Wien gilt als eines der besten europäischen Beispiele für die Gestaltung einer „integrationsorientierten Diversitätspolitik“ (so die Selbstbeschreibung der Stadt). In ihren Leitlinien verdeutlicht die Stadt zahlreiche Aspekte, die mit dem vollzogenen Perspektivwechsel verbunden sind, unter anderem zur dezidierten Chancenorientierung sowie zu einem neuen Selbstverständnis der kommunalen Verwaltung:

„Unter dem Paradigma der ‚integrationsorientierten Diversität‘ führt die Wiener Politik zwei zentrale Begriffe gesellschaftlicher Gestaltung zu einem modernen Gesamtkonzept zusammen: Während der Begriff der Integration sich auf den Inklusions- bzw. Einbindungsprozess in einer Gesellschaft bezieht und auf die zentralen Fragen des Zugangs und der Teilhabechancen fokussiert, macht der Diversitätsbegriff den Blick für die Chancen und Potenziale frei, die mit der zunehmenden sozialen und kulturellen Pluralisierung unserer Stadtgesellschaft einhergehen. Damit wird der primär defizitorientierte Ansatz, der lange Zeit den integrationspolitischen Diskurs und die Politik beherrschte, zugunsten eines Ansatzes verschoben, der die Chancen und Potenziale herausstreicht, ohne die Fragen und Herausforderungen, die damit einhergehen, auszublenden.“

„Andererseits fragt sie danach, wie Politik und Verwaltung in einer durch Migration demografisch stark veränderten Stadtgesellschaft den Bedürfnissen einer ethnisch und soziokulturell vielfältigen BewohnerInnenschaft bedarfs- und potenzialbezogen entsprechen und ihre Organisations- und Personalstruktur sowie Dienstleistungen der veränderten Situation anpassen können (Diversitätsmanagement). Dazu muss die Integrations- und Diversitätskompetenz in der Verwaltung selbst auf- bzw. ausgebaut werden.“

(<http://www.wien.gv.at/menschen/integration/diversitaet/>)



### Diversity als Perspektive in der Stadt Freiburg:

Auch wenn in vielen Kommunen noch kein ausformuliertes Diversitätskonzept vorliegt, bestehen oft erste Schritte darin, dass sich der Perspektivwechsel zu Vielfalt in Selbstdarstellungen, Veranstaltungen und Projekten der Kommune wahrnehmen lässt und Führungskräfte wie Oberbürgermeister/in oder Integrationsbeauftragte/r den Diversity-Ansatz aufgreifen. Ein solches Beispiel für einen langsamen Wandel von Integration zu Vielfalt ist die Stadt Freiburg im Breisgau. Bereits im „Leitbild Migration und Integration“ der Stadt aus dem Jahr 2004 ist „Vielfalt“ als neues Paradigma genannt und stellt eine wichtige Orientierung der kommunalen Migrations- und Integrationspolitik dar.

Diversitätsmanagement ist im Zusammenhang mit der interkulturellen Öffnung von Diensten und Einrichtungen der Stadt ein zentraler Arbeitsschwerpunkt des Freiburger Büros für Migration und Integration.

(<http://www.freiburg.de/pb/Lde/389266.html>)

Unterstützend für diesen beginnenden Diversity-Prozess ist, dass auch der Oberbürgermeister für das Thema „Vielfalt“ sensibilisiert ist und eine Diversity-Perspektive unter Einbeziehung bestehender Maßnahmen – unter anderem aus den Bereichen Integration, Gender Mainstreaming und Behinderung – zunehmend im Fokus ist. In einem Interview zum Umgang mit Diversität in der Stadtverwaltung und zur Bedeutung des Themas „Bildung und Integration“ für die Stadt Freiburg betonte der Oberbürgermeister zum einen die ethnisch-kulturelle Vielfalt der „internationalen Wissenschaftsstadt“ Freiburg, nahm aber gleichzeitig auch weitere wichtige Vielfaltdimensionen wie Geschlecht, soziale Herkunft und Lebenslagen, physische Befähigung oder familiäre Verpflichtungen in den Blick.

(<http://alles-leif.de/>)



### Diversity im Berliner Integrationskonzept und im Projekt „Stadt der Vielfalt“

*Diversity ist expliziter und integraler Bestandteil des Berliner Integrationskonzepts „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ und ist zentral für die Gesamtausrichtung des Konzepts: „Die Vielfalt der Stadtgesellschaft zu fördern und gleichzeitig das gemeinsame Fundament zu stärken – dieses Leitmotiv prägt das Berliner Integrationskonzept.“*  
(<http://www.berlin.de/lb/intmig/index.html>)

*Ein zentraler Akteur bei der Gestaltung einer Berliner Diversitätspolitik ist die Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS Berlin), die von 2009 bis Dezember 2011 das EU-geförderte Projekt durchgeführt hat mit dem Titel „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“. In den Publikationen, Veranstaltungen und Projektberichten der LADS wird die Orientierung an Vielfalt deutlich: „Berlin ist eine Stadt der Vielfalt: Menschen aus 186 Staaten leben in Berlin, die Stadt hat eine der größten schwul-lesbischen Communities in Europa, schätzungsweise 250 Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften sind hier aktiv. Diese Vielfalt macht Berlin als Stadt für viele ihrer Bewohnerinnen und Bewohner besonders attraktiv. Die Berliner Verwaltung steht vor der Aufgabe, mit dieser Vielfalt umzugehen. Zum einen wird von ihr als größter Arbeitgeberin des Landes erwartet, die Heterogenität der Bevölkerung abzubilden und einen gelungenen Umgang mit dieser zu finden. Zum anderen muss die Verwaltung als Dienstleisterin darauf achten, bei der Konzeption und Anpassung von Verwaltungsdienstleistungen stets die gesellschaftliche Vielfalt zu berücksichtigen.“*  
(<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/index.html>)

## 5.2 Diversity im kommunalen Personalmanagement

Vor dem Hintergrund von demographischem Wandel, zunehmender Konkurrenz um Arbeitskräfte und dem Bemühen, die vielfältige kommunale Gesellschaft in der Verwaltung zu repräsentieren, haben viele deutsche Kommunen im Rahmen ihrer interkulturellen Öffnung oder eines kommunalen Diversity Management ihr Personalmanagement neu ausgerichtet. Durch Veränderungen in der Personalgewinnung, -entwicklung und

-bindung versuchen sie, die Chancen eines vielfältigen Arbeitsmarkts zu nutzen und Zugangsbarrieren abzubauen. Die Kommunen führen unter anderem Anwerbe- und Informationskampagnen sowie berufsvorbereitende Qualifizierungskurse durch, bieten spezifische Ausbildungsgänge und Mentoring-Programme für Jugendliche mit Migrationshintergrund oder gezielte Fort- und Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund an und gestalten ihre Personalgewinnungsverfahren kultursensibel und am Diversitätsansatz orientiert.

### Beispiele



#### Vielfaltsmanagement in der Stadt Mannheim

*Die Quadratestadt Mannheim hat sich in den letzten Jahren auf den Weg zu einer kommunalen Diversitätspolitik gemacht. Mit dem Projekt „Vielfalts-Management“ setzt die Stadt dabei als Arbeitgeberin zunächst einen Schwerpunkt auf eine vielfaltsorientierte Personalwerbung, -gewinnung und -entwicklung. Leitziel ist dabei, „die Vielfältigkeit der Bevölkerungsstruktur in der Mannheimer Stadtverwaltung“ abzubilden und darüber hinaus „ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld“ zu schaffen. Das Projekt ist eingebunden in einen stadtweiten Prozess der Verwaltungsmodernisierung, mit dem der Oberbürgermeister Mannheims (in Anlehnung an die Quadratestruktur der Innenstadt) unter dem Titel „CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat“ zu einer der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands machen will.*

*Ziele des Projekts sind u.a. die Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationserfahrung (bei Auszubildenden auf mindestens 20 Prozent) und die Erhöhung des Frauenanteils auf allen Ebenen der Stadtverwaltung. Sowohl Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung wie auch Gruppen aus der Stadtgesellschaft – wie z.B. dem Migrationsbeirat, den Religionsgemeinschaften, dem Beauftragten für Behinderte, der AG Barrierefrei oder dem Offenen Netzwerk Mannheimer Frauen und der Schwul-Lesbischen Initiative Mannheim – sind in begleitenden Dialogen einbezogen. Gleichzeitig wird eine stärkere Vernetzung innerhalb der Verwaltung gefördert: Frauenbeauftragte, Beauftragte/r für Integration und Migration, AGG-Ansprechperson und Mitarbeiter/innen der Personalabteilung (Personalentwicklung und Ausbildung) sowie dem Gesamtpersonalrat und der Schwerbehindertenvertretung arbeiten gemeinsam daran, den Diversitäts-Ansatz zu verankern.*





Die konkreten Maßnahmevorschläge des Rahmenkonzepts betreffen beispielsweise den Außenauftritt der Stadt als Arbeitgeberin, die Ausbildung, die Förderung der Vielfalt auf allen Ebenen der Stadtverwaltung, die Personalentwicklung (Qualifizierung, Sensibilisierung) sowie eine Vielzahl von Maßnahmen im Rahmen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements. Bereits in der Umsetzung befindet sich die Beteiligung an einem landesweiten Projekt „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren“ des Ministeriums für Integration und Migration des Landes Baden-Württemberg. Das anonymisierte Verfahren, das auch von Seiten des Gesamtpersonalrates befürwortet wird, wird bei den derzeit laufenden Bewerbungsverfahren für Ausbildungsplätze erstmals testweise für drei Ausbildungsberufe erprobt. Das Ziel, einen Anteil von mindestens 20 Prozent Auszubildende mit Migrationserfahrung zu erreichen, konnte bereits in den letzten beiden Jahren erreicht werden. (<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-12-viel-falts-management-ehem-diversity-management>)



### Arbeitgebermarke „Vielfalt“ und „Diversity-Zusatz“ der Stadt München

Diversity-orientiert ist das interkulturelle Personalmanagement der bayerischen Landeshauptstadt München. Die Stadt hat sich in einer Betriebsvereinbarung zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt sowie zum Abbau von Diskriminierungen verpflichtet und „Vielfalt“ zu einer der zentralen Arbeitgebermarken erklärt. Versehen mit einer bunten Bilderzeile aus dem Münchener Stadtleben sind viele Stellenanzeigen mit dem Label „Vielfalt“ gekennzeichnet. In einem breiten Diversity-Zusatz begrüßt die Stadt ausdrücklich die Bewerbungen vieler gesellschaftlicher Gruppen: „Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiter/innen. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.“

## 5.3 Diversity in der kommunalen Organisationsentwicklung

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt kommunaler Diversitätsstrategien ist die Schaffung eines diskriminierungsfreien, von Wertschätzung und Anerkennung geprägten Arbeitsumfeldes. Um eine Organisationsentwicklung mit dem Ziel einer offenen Organisations-

struktur zu gestalten, setzen Kommunen unterschiedliche Instrumente ein, wie etwa Bestandsaufnahmen durch Diversity-Checks oder Qualifizierungen durch Diversity-Trainings.

### Beispiele



### Interkulturelle Öffnung und Diversity Management in Nürnberg

Integrationspolitik ist in Nürnberg Chefsache (<http://www.nuernberg.de/internet/integration/>). Um die Öffnung der Verwaltungsstrukturen voranzubringen, bietet die Stadt eine breite Palette an Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen an. Dabei erfolgt seit 2004 eine zunehmende Orientierung an dem Konzept Diversity Management. Einen weiteren Impuls für den Übergang von Integration zu Vielfalt setzte die Stadt durch ihre Teilnahme an dem Projekt „Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS). ([http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Projekte\\_ADS/offene\\_diskriminierungsfreie\\_gesellschaft/chancengleichheit/chancengleichheit\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Projekte_ADS/offene_diskriminierungsfreie_gesellschaft/chancengleichheit/chancengleichheit_node.html))

### Diversity-Workshops im Berliner Projekt „Stadt der Vielfalt“

Im Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ wurden in einem ersten Schritt die Mitarbeiter/innen der kommunalen Verwaltung im Rahmen einer Reihe von Diversity-Workshops für Diskriminierungsthemen sensibilisiert. So wurden die Vorteile eines produktiven Umgangs mit einer vielfältigen Kundschaft städtischer Dienstleistungen vermittelt sowie konkrete Handlungskompetenzen erlernt. Neben dem Abbau von persönlichen und institutionellen Barrieren für verschiedene gesellschaftliche Gruppen hatte das Projekt das Ziel, die Verwaltungsstrukturen auch längerfristig zu verändern; dadurch konnten die angebotenen Dienstleistungen zielgruppenspezifischer zugeschnitten werden. Das Projekt war der erste Schritt der Stadt Berlin auf dem Weg zu einer diversity-orientierten Integrationspolitik und der Einführung von Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung. 2009 startete unter der Leitung der LADS (Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung) eine zweite Projektphase, deren Hauptziel die themen-, merkmals- und ressortübergreifende Implementierung von Antidiskriminierungsstrategien und Diversity Management als Querschnittsaufgabe einer modernen Verwaltung auf Senatsebene war. In einer dritten Phase soll nun eine Weiterentwicklung der Aktivitäten auf die Bezirksebene erfolgen.

## 5.4 Diversity im Bereich Kund/innen und Dienstleistungen

Immer mehr kommunale Verwaltungen richten ihre Informationen, Angebote und Dienstleistungen diversity-orientiert aus. Mehrsprachige Informationsangebote und Formulare, kostengünstige Dolmetscherpools, barrierefreie Websites, niedrigschwellige mehrsprachige Infohotlines, kommunales Konfliktmanagement, die Beschilderung in Verwaltungseinrichtungen auch durch Farbleitsysteme oder Piktogramme sind nur einige Beispiele. Dazu gehören auch Kund/innenbefragungen mit dem Ziel, bessere zielgruppengerechte Angebote entwickeln zu können, sowie die verstärkte Zusammenarbeit mit Vertreter/innen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen wie etwa Migrantenorganisationen, Religionsgemeinschaften, Frauen-, Behinderten- oder LSBT-Verbänden (Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transgender).

### Beispiele



#### Diversity-Orientierung im Stuttgarter „Bündnis für Integration“

Die baden-württembergische Landeshauptstadt Stuttgart gilt als Pionierin der Erweiterung der Integrations- zu einer Diversitätspolitik. Die Stadt hat sich bereits seit 2001 mit dem mehrfach ausgezeichneten „Bündnis für Integration“ (<http://www.stuttgart.de/item/show/234480>) auf den Weg zu einem dezidiert chancenorientierten und stark inklusiven Diversitäts-Ansatz gemacht. Das Bündnis wendet sich an „alle Stuttgarterinnen und Stuttgarter“ in einer „internationalen, interkulturellen und integrativen Stadtgesellschaft“.

Wesentliche Leitziele des Stuttgarter Ansatzes sind die Förderung von Partizipation und Chancengleichheit von Menschen unterschiedlicher Herkunft, die Förderung des friedlichen Zusammenlebens der verschiedenen Bevölkerungsgruppen und die Nutzung der kulturellen Vielfalt als gesellschaftliche und wirtschaftliche Chance. Ein weiteres Ziel ist die Verbindung der Leitbilder „kreative interkulturelle Stadt“ und „sozial gerechte Stadt“. Die diversitätsorientierte Integrationspolitik war in Stuttgart Chefsache des ehemaligen Oberbürgermeisters und wird insbesondere vom Integrationsbeauftragten, aber auch anderen wichtigen verwaltungsinternen und gesellschaftlichen Akteuren stetig weiterentwickelt.

In den integrationspolitischen Leitziele ist in den verschiedenen Handlungsfeldern wie Bildung, Beschäftigung, Spra-



che, Kultur/Sport oder Wirtschaft die Diversitätsperspektive sichtbar verankert. Die Stadt setzt eine breite Palette verschiedener Projekte und Maßnahmen ein, um diese Ziele zu erreichen. Zuletzt standen unter anderem die vom Integrationsbeauftragten koordinierte „Stuttgarter Bildungspartnerschaft“ sowie die Azubi-Kampagne „Deine Stadt – deine Zukunft“ im Fokus. Im Rahmen der Kampagne konnte der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund auf 30 Prozent erhöht werden.

Ein Schwerpunkt der diversitätsorientierten Stuttgarter Integrationspolitik ist die interkulturelle Ausrichtung der Stadtverwaltung. Die interkulturelle Öffnung der Regeldienste und ein interkulturelles Qualitätsmanagement werden als zentrale Aufgaben einer modernen Personal- und Organisationsentwicklung betrachtet. Ziel ist daher, „die aktive Teilhabe der Einwanderer an kommunalen Dienstleistungen zu erhöhen und dadurch die Voraussetzungen für gelingende Integration zu verbessern“. Dieses Ziel soll u.a. durch die Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Verwaltungsmitarbeiter/innen und eine interkulturelle Orientierung der städtischen Dienstleistungen erreicht werden.

(<http://www.stuttgart.de/item/show/234482/1>)

Die Stadt bietet im Rahmen der Handlungsfelder des Bündnisses eine ganze Reihe allgemeiner und migrant/innenspezifischer Dienstleistungen mit einer deutlichen Diversity-Orientierung an. Die Angebote werden dabei häufig in enger Kooperation mit kommunalen Akteuren wie Wohlfahrtsverbänden, Schulen und Migrant/innen-Organisationen umgesetzt. Zu den vielfältigen Dienstleistungen gehören mehrsprachige Informationsangebote, muttersprachliche Beratungsangebote, ein Dolmetscherdienst, Weiterqualifizierungs- und Sprachkurse für Arbeitslose oder auch das Projekt „Migranten machen Schule. Vielfalt im Klassenzimmer – Vielfalt im Lehrerzimmer“, mit dem für mehr Lehrer/innen mit Migrationshintergrund geworben wird. Eine Diversity-Orientierung wird auch in der kommunalen Wohnungspolitik und Stadtteilentwicklung verfolgt, wo Stuttgart vielfältig zusammengesetzte, gemischte Stadtteile erhalten will. Zukünftig will sich die Stadt verstärkt um eine Willkommenskultur bemühen, die Stuttgart als tolerante, weltoffene und kreative Stadt weiterhin zum attraktiven Standort für internationale Unternehmen und internationale Arbeitskräfte macht.

## 5.5 Institutionelle Verankerung von Diversitätspolitik

Auf der institutionellen Ebene findet kommunale Diversitätspolitik ihren Niederschlag in der Einrichtung entsprechender organisatorischer Strukturen. Beispielsweise benennen Kommunen Diversity-Beauftragte oder richten Diversitäts-Abteilungen ein. In einem horizontalen Diversity-Ansatz werden verschiedene Diversity-Dimensionen und bestehende Gleichstel-

lungsstrategien (z.B. aus den Bereichen Gender, Integration, Behinderung, sexuelle Orientierung etc.) unter einem Dach gebündelt und vernetzt.

### Beispiele

*In vielen Kommunen im Ausland gibt es schon länger Diversitätsabteilungen. Toronto hat zum Beispiel schon seit den 1990er-Jahren ein „Office of Equity, Diversity and Human Rights“ sowie seit 2000 eine „Diversity Advocate“. Der erste Schritt zum „Equality and Diversity Service“ der Stadt Birmingham bestand in einer Zusammenlegung der Abteilungen für Integration, Gender und Behinderung. Charakteristisch für die oft stufenweise Entwicklung institutioneller Strukturen in Diversitätspolitik ist auch der Weg Wiens. Die Wiener Diversitätspolitik war zunächst stark auf die Dimension Ethnie fokussiert, mittlerweile spielen auch sozio-kulturelle Herkunft, Alter und Geschlecht eine wichtigere Rolle. Die verantwortliche Magistratsabteilung „Integration und Diversität“ bezeichnet dies als „integrationsorientiertes Diversitätsmanagement“.*

In vielen deutschen Kommunen ist eine zunehmende Vernetzung der verschiedenen Beauftragten in einer stärkeren Diversity-Orientierung zu erkennen. Oft führen allerdings das Ressortprinzip sowie Abgrenzungen und fehlende Schnittmengen zwischen den bestehenden Zuständigkeiten zu Fragmentierungen oder einseitigen Ausrichtungen von Diversitätspolitik (zum Beispiel nur Fokus auf Personal oder nur auf Wirtschaft/Standort/ausländische Fachkräfte).

**Berlin:** Die Verortung der Zuständigkeit bei einer zielgruppenübergreifenden Institution kann ein sinnvoller erster Schritt einer institutionellen Verankerung darstellen. Die LADS Berlin als zentraler Akteur der Entwicklung einer Berliner Diversitätspolitik ist auf Basis des AGG für die Diversity-Dimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung, Religion/Weltanschauung, sexuelle Identität und Alter zuständig. Konsequenterweise verfolgt die LADS einen grundsätzlich horizontalen und ganzheitlichen Diversity-Ansatz. (<http://www.berlin.de/lb/ads/index.html>)

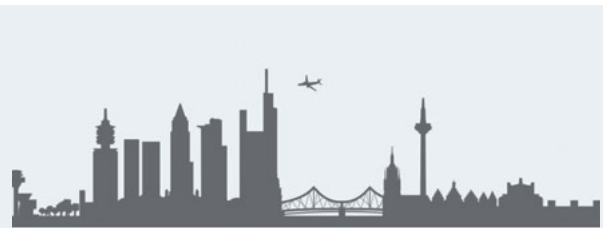
**Heidelberg:** Kommunale Diversitätspolitik kann erste Impulse aus verschiedenen Verwaltungsinstitutionen erhalten, diese können sich aber auch aus einer Einrichtung speisen, die nicht direkt im Verwaltungsapparat eingebunden ist. Ein solches Beispiel ist das „Interkulturelle Zentrum in Gründung“ der Stadt Heidelberg. Das Zentrum ist eines der Schlüsselprojekte des Heidelberger Kommunalen Integrationsplans (KIP) und in der Startphase dem Amt für Chancen-

*gleichheit zugeordnet. Es versteht sich als „Ort der Begegnung und des kulturellen Austausches [...] für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund“ sowie als „Anlauf- und Vernetzungspunkt verschiedener Kulturen, Vereine und Institutionen“. In der Gründungsphase soll ein möglichst offener, breiter Dialog mit „vielfältigen Akteuren und Institutionen“ erfolgen. In den ersten Projekten und Maßnahmen des Zentrums lässt sich neben dem Fokus auf die ethnisch-kulturelle Vielfalt der Heidelberger Stadtgesellschaft eine Erweiterung hinsichtlich weiterer Vielfaltdimensionen wie Geschlecht, Religion, Alter, Bildungsstand und soziale Lebenslage erkennen. (<http://izig-heidelberg.de/>)*

## 5.6 Diversity als stark vernetzter Politikansatz

Diversitätspolitik beinhaltet sowohl eine Weiterführung als auch eine stärkere Vernetzung vorhandener Gleichstellungs- und Integrationsstrategien. Vor dem Hintergrund von Ressortprinzip und bestehenden Zuständigkeiten für einzelne Diversity-Dimensionen gestalten Kommunen ihre Diversitätspolitik daher auch nach einem auf Netzwerke setzenden Politikansatz.

### Beispiele



#### Vernetzungs- und Vielfaltspolitik in Frankfurt am Main

Das im Jahr 2010 verabschiedete neue Integrations- und Diversitätskonzept der Stadt Frankfurt am Main beinhaltet neben dem Schwerpunkt auf Integrationsfragen auch weitere Vielfaltdimensionen wie Lebensalter, berufliche Qualifikationen, familiäre Erwartungen, Geschlecht und soziale Lebenslagen. Parallel zur Entwicklung des Integrations- und Diversitätskonzepts ist eine Vernetzungspolitik verfolgt worden: In einem komplexen, ressort- und zielgruppenübergreifenden Ansatz wurden von Beginn an mit Hilfe eines breit angelegten öffentlichen Dialogs Bürger/innen und zahlreiche wichtige Akteure und strategische Partner in die Konzeption und Ausformulierung einbezogen. Die für dieses Vorhaben eingerichtete Website [www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de](http://www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de) war ein breit angenommenes Instrument für den Austausch und die Vernetzung. (<http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=2886>)



### Mannheimer Aktionsplan für Demokratie und Toleranz

Im Rahmen des vom Bundesfamilienministerium geförderten Bundesprogramms „Toleranz fördern – Kompetenzen stärken“ verfolgt der Mannheimer Aktionsplan für Demokratie und Toleranz (MAP) ebenfalls einen stark auf Vernetzung setzenden Politikansatz. Der MAP hat sich drei Leitziele gesetzt, die von 2011 bis 2013 durch verschiedene Einzelprojekte erreicht werden sollen. Erstens: Jugendliche sollen in ihren demokratischen Handlungskompetenzen gestärkt werden. Zweitens: Alle in Mannheim lebenden Menschen sollen Verantwortung übernehmen für ein „respektvolles, tolerantes und von Offenheit getragenes Miteinander“. Drittens: Unter dem Motto „Offenheit für Diversität“ sollen Institutionen, Organisationen und Vereine Verantwortung dafür übernehmen, „dass MitarbeiterInnen, Mitglieder und Zielgruppen aufgrund ihrer Herkunft, des Geschlechts, des Alters, einer Behinderung, ihrer Religion, Hautfarbe oder sexuellen Identität vor Ausgrenzung oder Diskriminierung geschützt werden“.

Um die Verbindlichkeit in der Umsetzung zu verbessern hat die Stadt unter dem Titel „Mannheimer Erklärung“ eine Toleranzvereinbarung formuliert, mit der sich Unterzeichner verpflichten, Diskriminierung entgegenzutreten und Chancengleichheit, Toleranz und Vielfalt als zentrale Elemente für Zusammenhalt und gutes Zusammenleben in der Mannheimer Stadtgesellschaft einzusetzen. Inzwischen haben mehr als 100 Organisationen aus der Zivilgesellschaft und Unternehmen sowie zahlreiche Bürger/innen die Erklärung unterzeichnet.

(<http://www.mannheim.de/buerger-sein/mannheimer-erklarung-zum-geist-offenheit-toleranz-und-verstaendigung#unterzeichner>)

### 5.7 Diversity in der Vernetzung nach außen

Einige Kommunen tauschen sich im Rahmen von Projekten oder Netzwerken über ihre Erfahrungen in der Entwicklung von Diversitätspolitik aus.

#### Beispiele

#### Stuttgart im nationalen und internationalen Austausch

Die Stadt Stuttgart bringt ihre Expertise und Erfahrungen in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien und Projekten ein. So koordiniert sie seit vielen Jahren den „Kommunalen Qualitätszirkel für Integrationspolitik“, in dem sich insbesondere kommunale Verantwortliche für Integra-



tionspolitik und Akteure aus den Bundesländern und der Bundesebene mit der Fachwelt austauschen. Eine Orientierung an Diversitätspolitik wird in den thematischen Schwerpunktsetzungen der Arbeitstreffen des Qualitätszirkels dabei zunehmend sichtbar.

(<http://www.stuttgart.de/item/show/385012>)

Die Stadt beteiligte sich ebenfalls am ADS-Projekt „Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“. Unter Koordination der Gleichstellungsbeauftragten und mit Beteiligung wichtiger Bereiche wie Personal, Organisation, Integration, Behinderung und Demographie wurden die Strukturen der Stuttgarter Diversitätspolitik untersucht und von einem externen Wissenschaftler/innenteam ein Forschungsbericht erstellt. In der Folge konnten neue Impulse in der Verwaltung gesetzt werden.

Auf internationaler Ebene engagiert sich Stuttgart schon längere Zeit im Europäischen Städtenetzwerk für Integrationspolitik CLIP. Im Austausch mit 32 weiteren Städten, die wie Amsterdam oder Wien ebenfalls einen starken Diversity-Ansatz verfolgen, konnte die Stadt neue Anregungen für ihren weiteren Weg von Integration zu Vielfalt erhalten. (<http://www.stuttgart.de/clip>)

### 5.8 Diversity im Stadtmarketing

Kommunen mit einer diversitätsorientierten Integrationspolitik verbreiten ihre Leitlinien und wichtigsten Handlungsziele auch via Stadtmarketing. So machen sie die positive Botschaft „Vielfalt“ in der Bevölkerung bekannt, vermitteln zentrale Visionen und Vorhaben und nehmen Einfluss auf öffentliche Diskussionen und gesellschaftliche Stimmungslagen.

#### Beispiele

#### Diversity als Meilenstein im Stadtmarketing Mannheim

Die Stadtmarketing Mannheim GmbH hat Diversity Marketing 2011 zu einem ihrer Meilensteine erklärt. Mit einer Vielzahl an Aktivitäten wie zwei großen Diversity-Tagungen mit den Titeln „Vielfalt. Stadt. Einfach“ (2011) und „DiverseCity2“ (2012) wird der Vielfaltsgedanke in der Quadrastadt („Vielfalt. Im Quadrat“) bekannt gemacht.

(<http://www.stadtmarketing-mannheim.de/diversity/>)



### **Vielfalt als Leitmotiv der Kampagne „be Berlin“**

*Die Berliner Senatsverwaltungen sowie insbesondere die LADS Berlin führen eine ganze Reihe verschiedener öffentlichkeitswirksamer Veranstaltungen und Kampagnen durch, bei denen explizit ein horizontaler Diversity-Ansatz grundlegend ist. Diversity ist in Berlin auch ein zentrales Leitmotiv der Hauptstadtkampagne „be Berlin“. Slogans wie „sei international. sei vielfältig. sei Berlin“ oder „Demokratie. Vielfalt. Respekt. In Berlin.“ sind gut im Stadtbild sichtbar und werden etwa auf Bussen und Bahnen des öffentlichen Nahverkehrs im gesamten Stadtgebiet verbreitet. (<http://www.sei.berlin.de/>)*

### **Breites Diversity Marketing in Toronto**

*Eine Fülle unterschiedlicher Angebote und Produkte im Bereich Diversity-Marketing sowie eine Vielzahl unterschiedlicher Handlungsfelder findet sich auf der Website des „Office of Equity, Diversity and Human Rights“ der Stadt Toronto. Besonders beliebt ist ein buntes Willkommensposter mit einem Willkommensgruß in den 64 in Toronto am meisten gesprochenen Sprachen. Das Poster findet sich in den meisten öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen der Stadt wieder. (<http://www.toronto.ca/abcc/diversity.htm>)*

## **6. ZIELSICHER ZUM ERFOLG: VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE GELINGENDE DIVERSITÄTSPOLITIK**

Es gibt natürlich nicht die eine kommunale Diversitätspolitik. Jede Kommune wählt ihren eigenen Weg der Implementierung in Abhängigkeit von ihren Entscheidungsstrukturen, ihrer kommunalen und verwaltungsinternen Vielfalt, ihrem Umfeld und ihren gesellschaftspolitischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Zielen. Dennoch lassen sich aus bisherigen Erfahrungen, Studien und Evaluationen einige allgemeine Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Gestaltung von Diversitätspolitik deutlich machen.

### **6.1 Sichtbarer politischer Wille und Unterstützung durch die Führungsebene**

Entscheidend für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Diversitätspolitik sind das starke Engagement und der sichtbare politische Wille der Verwaltungsleitung und der politisch Verantwortlichen. Diversitätspolitik ist Chefsache und sollte als Querschnittsaufgabe der oberen Führungsebene zugeordnet sein (top-down-Ansatz). Dies sollte so verbindlich wie möglich ausgedrückt werden.

Um das klare Bekenntnis der Führung deutlich zu machen, sich für die Gestaltung einer Diversitätspolitik einzusetzen, hat sich ein in der Öffentlichkeit sichtbarer erster Schritt bewährt. Dies kann etwa die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ durch den/die Bürgermeister/in oder den Gemeinderat sein; oder eine Auftaktveranstaltung zu Diversitätspolitik, bei der die Integrationsdezernentin erste Leitlinien vorstellt und sich Verwaltung, Bürger/innen, Expert/innen und wichtige strategische Partner erstmals über die Gestaltung der Diversitätspolitik austauschen und vernetzen (Schröder 2011). Zur Entwicklung eines kommunalen Diversity Managements im Personalbereich wäre eine Betriebsvereinbarung für Chancengleichheit und Vielfalt ein geeignetes Instrument.

### **6.2 Entwicklung eines Leitbilds und deutliche Kommunikation des Perspektivwechsels zu Diversity**

Nachdem erste Ziele einer kommunalen Diversitätspolitik diskutiert und entwickelt wurden, können diese in einem Leitbild formuliert werden. Um die Unterstützung der Verwaltungsmitarbeiter/innen und der Bürger/innen zu gewinnen, ist es wichtig, die mit der Diversitätspolitik verfolgten gesellschaftlichen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Ziele und Vorteile von Beginn an zu kommunizieren. Dabei sollte insbesondere der mit Diversitätspolitik verbundene grundlegende Perspektivwechsel von einem defizitorientierten zu einem ressourcenorientierten Ansatz deutlich werden.

### **6.3 Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung durch Diversity-Trainings**

Damit die Umsetzung der Diversitätspolitik in der Verwaltung möglichst breit getragen wird und ihre Herausforderungen und Chancen bearbeitet werden, empfiehlt sich die Durchführung von Diversity-Trainings für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Verwaltungsmitarbeiter/innen. Die Trainings sensibilisieren für (zum Teil unbewusst) bestehende Vorurteile und Barrieren und schärfen das Bewusstsein für die in der Verwaltung und bei den Bürger/innen vorhandene Vielfalt sowie die Potentiale bisher unterrepräsentierter gesellschaftlicher Gruppen. In einem weiteren Schritt lernen die Teilnehmer/innen einen kompetenten und positiven Umgang mit Vielfalt nach innen und außen (siehe S. 16).

## 6.4 Klare Zielformulierung und Entwicklung eines strategischen Gesamtkonzepts

Vorab empfiehlt sich eine umfassende Bestandsaufnahme von Barrieren, Chancen und Risiken der Umsetzung. Dies kann beispielsweise durch die Auswertung von Datenmaterial und Personalstatistiken erfolgen oder durch einen Diversity-Check zur Überprüfung von Personal- und Organisationsprozessen auf Benachteiligungs- und Vielfaltspotentiale.

Auf der Grundlage allgemein formulierter Leitlinien sollten realistische, konkrete und möglichst messbare Ziele festgelegt werden. Mit einer „Diversity-Balanced Scorecard“, einem Instrument zur Messung, Kontrolle und Steuerung von Diversity-Maßnahmen, können entsprechende Zielindikatoren entwickelt werden. Da punktuelle oder zeitlich befristete Projekte wenig Erfolg versprechen, sollten diese Ziele in ein langfristiges, kohärentes Gesamtkonzept eingebunden sein, das auch mit den zentralen Steuerungsprozessen der Gesamtorganisation (wie Personal, Organisation, Finanzen etc.) verbunden und kein davon losgelöstes Einzelprojekt ist.

Zur Umsetzung der Ziele dient dann mit Blick auf die Bestandsaufnahme, Ressourcen und Strategie eine für jede Kommune spezifische Auswahl geeigneter Maßnahmen und Instrumente. Der Erfolg der Maßnahmen sollte systematisch und kontinuierlich überprüft werden. Gegebenenfalls müssen Modifikationen erfolgen.

## 6.5 Umfassende Beteiligung bei Konzeptentwicklung und Umsetzung

Bei der Diskussion, Entwicklung und Umsetzung von Diversitätspolitik sollten die Bürgerinnen und Bürger sowie relevante gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Akteure von Beginn an möglichst breit eingebunden sein. Dies gilt insbesondere für Organisationen, die die Interessen gesellschaftlicher Gruppen vertreten wie etwa Migrant/innenorganisationen oder Frauen- und Behindertenverbände. Beispielhaft ist der monatelange öffentliche Dialog, den die Stadt Frankfurt am Main zu ihrem neuen Integrations- und Diversitätskonzept geführt hat.

Durch eine möglichst breite Einbindung kann ein hohes Maß an Unterstützung und Engagement der zentralen Partner erzeugt werden. Zugleich werden wichtige Kompetenzen und Potentiale für die Umsetzung genutzt (Schröder 2011). Zusammen mit einem Verständnis von Diversitätspolitik als Führungsaufgabe verspricht ein solcher top-down & bottom-up-Ansatz mehr Erfolg als reine top-down-Strategien.

## 6.6 Benennung von Verantwortlichen und Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen

Diversitätspolitik als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe braucht in der Projektsteuerung eine erkennbare Verantwortung und sollte entsprechend ihrer Bedeutung an der Verwaltungsspitze angesiedelt sein, etwa als Stabstelle Diversity oder Diversitätsabteilung. Beispielsweise kann der/die Integrations- oder der/die Gleichstellungsbeauftragte als Verantwortliche/r benannt werden. Auch es kann ein/e Diversitäts-Beauftragte/r benannt oder eine neue Organisationseinheit wie eine „Steuerungsgruppe Diversity“ eingerichtet werden:

In einer Steuerungsgruppe sollten (in Anlehnung an Schröder 2011) Verantwortliche für wichtige Verwaltungsbereiche vertreten sein wie Personal, Organisation, Arbeit, Soziales, Bildung, Wirtschaft, Antidiskriminierung, Gesamtsteuerung und Bürgermeisterinnenbüro sowie die Vertreter/innen verschiedener Zielgruppen wie Integrations-, Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragte/r, außerdem die Beauftragten für gleichgeschlechtliche Lebensweisen sowie für Demographie. Hinzu kommen Vertreter/innen der zentralen Akteure wie etwa Arbeitsmarktinstitutionen (Arbeitsagentur, Jobcenter, Kammern), Bildungsorganisationen, Wohlfahrtsverbände, Antidiskriminierungs-, Migrant/innen- und Frauenorganisationen, Behindertenverbände, LSBT-Verbände etc.

Die Steuerungsgruppe ist für die zentrale Koordination und Gestaltung des Umsetzungsprozesses verantwortlich. Für zentrale Handlungsfelder wie Personal, Arbeitsmarkt, Bildung oder politische Teilhabe sollten Arbeitsgruppen aus den Fachverwaltungen und wichtigen externen Akteuren des Handlungsfelds eingerichtet werden.

## 6.7 Bereitstellung ausreichender personaler, finanzieller und zeitlicher Ressourcen

Diversitätspolitik kann weder nebenbei noch kostenlos gestaltet werden. Vor dem Hintergrund knapper Finanzen und oft beschränkter Handlungsspielräume müssen ein klares politisches Engagement und ausreichende Ressourcen die Grundlage der Entwicklung einer Diversitätspolitik sein.

## 7. HINDERNISSE AUS DEM WEG RÄUMEN

### 7.1 Fehlendes Engagement von Führungskräften und geringe politische Unterstützung

Eine schwache oder fehlende Unterstützung durch die Führungsspitze behindert die Umsetzung kommunaler Diversitätspolitik. Mit dem Engagement der Führung steht und fällt die Verbindlichkeit und oft auch die Bereitstellung entsprechender Ressourcen. Reine Lippenbekenntnisse, inhaltsleere Hochglanzbroschüren, Vielfalt nur als zeitgeistgemäßes, schickes Marketinglabel oder als „Legitimitätsfassade“ (Süß/Kleiner 2006) ohne wirkliche Umsetzung oder gar die Einstellung der Diversity-Aktivitäten können die Folgen sein.

### 7.2 Fehlende finanzielle und zeitliche Ressourcen

Der Alltag kommunaler Verwaltungsmitarbeiter/innen ist häufig geprägt von Finanz- und Personalknappheit, zunehmender Arbeitsverdichtung und Aufgabenkomplexität bei immer stärkerer Einbindung in zahlreiche Querschnittsaufgaben. Die Umsetzung einer ressort- und zielgruppenübergreifenden Diversitätspolitik als weitere Querschnittsaufgabe ist daher oft mit der Sorge vor zusätzlicher Belastung verbunden.

### 7.3 Überkommene Verwaltungsstruktur

In vielen kommunalen Verwaltungen findet sich aufgrund des Ressortprinzips sowie bereits bestehender Zuständigkeiten für einzelne Aufgabenbereiche und Diversity-Dimensionen wie Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnische Herkunft und sexuelle Identität eine zergliederte Struktur in der Gleichstellungspolitik. Dies verursacht zum Teil Doppelarbeiten oder fehlende Schnittmengen im Hinblick auf Mehrfachdiskriminierungen und Mehrfachzugehörigkeiten.

Manchmal verhindern auch gezielte Abgrenzungen oder scheinbar unversöhnliche Polaritäten etwa von Gleichstellungs- oder Integrationsbeauftragten oder anderen Akteuren zur Bestandssicherung vorhandener politischer, personaler und finanzieller Ressourcen die Implementierung oder Fortschritte in der kommunalen Diversitätspolitik. Zu hören sind dann Sätze wie diese: „Integration/Gender/Demographie etc. ist doch immer noch/zukünftig die wichtigste Dimension“; „Man kann Gender Mainstreaming nicht innerhalb eines unpolitischen Diversity-Ansatzes umsetzen“ oder „Mit Diversity wird der Bezug zur Integrationspolitik unklar“. Mögliche Synergieeffekte etwa von Gender Mainstreaming, interkultureller Öffnung und Behindertenarbeit werden vernachlässigt, mögliche Schwer-

punktsetzungen wie in einem „GenderDiversity“ in dem Gender die zentrale Diversity-Dimension ist oder einer „integrationsorientierten Diversitätspolitik“ nicht aufgegriffen.

Die oft dominante Linienorganisation der Verwaltung und damit einhergehende eigene Organisationskulturen in den Fachverwaltungen prägen ihre Mitarbeiter/innen stark und erschweren die Bearbeitung ressort- und zielgruppenübergreifender Themen (vgl. hierzu auch: Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012).

### 7.4 Geringe Akzeptanz bei Mitarbeiter/innen

Mangelnde Mitwirkung und Vorbehalte insbesondere der mittleren und unteren Organisationsebenen ist eine Hauptursache für den Misserfolg von Veränderungsprozessen wie der Umsetzung von Diversitätspolitik in kommunalen Verwaltungen. Veränderungsprozesse lösen oft (Verlust)Ängste aus und wecken versteckten oder offenen Widerstand. Indizien sind etwa ständige Terminverschiebungen, mangelhafte oder sichtbar desinteressierte Teilnahme an relevanten Veranstaltungen, Informationszurückhaltung oder geringe/abwertende Kommunikation (Jüngling/Rastetter 2011). Es ist wichtig, diese Widerstände in die Gestaltung des Veränderungsprozesses einzubeziehen und Ängsten und Kritik Raum zu geben. Diversity ist kein Sonderprogramm für Minderheiten, sondern alle Beschäftigten müssen auf dem Weg zur Veränderung mitgenommen werden.

### 7.5 Fehlendes Bewusstsein und mangelnde Information

Kommunale Verwaltungen sind häufig noch stark von einer mehrheitlich weißen, deutschstämmigen Belegschaft mittleren Alters geprägt. Menschen mit Migrationshintergrund sind oft stark unterrepräsentiert und auch Frauen sind in den Führungspositionen mancherorts noch wenig zu finden. Es bestehen teilweise strukturelle Barrieren und Hürden für bestimmte gesellschaftliche Gruppen beim Zugang zu Ausbildung und Beruf in der kommunalen Verwaltung, die nicht alleine auf Qualifikationsunterschiede zurückgeführt werden können. Dahinter stehen oft gewachsene, manchmal auch wenig hinterfragte und teilweise unbewusste Vorstellungen von Normalität. Diese Vorstellungen können Ursache für ein fehlendes Bewusstsein für Vielfalt sein und die internen (Personal-)Prozesse und die Auswahl neuer Mitarbeiter/innen prägen. Diversity kann in einem solchen Umfeld schnell abgetan werden, etwa als „zu komplex“, „irgendwie fremd“, „aus den USA kommend und für uns nicht übertragbar“.

## 8. WO EIN WILLE, DA EIN WEG: ERSTE SCHRITTE ZUR UMSETZUNG

Zu den Grundvoraussetzungen für die Implementierung einer kommunalen Diversitätspolitik gehören wie beschrieben vor allem die persönliche Überzeugung, Übernahme sichtbarer Verantwortung und Unterstützung der Führungsebenen sowie die Bereitstellung ausreichender finanzieller, personaler und zeitlicher Ressourcen. Des Weiteren eignen sich einige Maßnahmen als erste Schritte auf dem Weg zu einer kommunalen Diversitätspolitik:

1. Entwicklung von Diversity-Kompetenz in Diversity-Trainings;
2. Durchführung eines Diversity-Checks;
3. Einrichtung einer Querschnitts-AG „Diversity“;
4. Formulierung eines Diversity-Leitbildes.

### 8.1 Entwicklung von Diversity-Kompetenz in Diversity-Trainings

Im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung sollten Führungskräfte, Personalverantwortliche und Mitarbeiter/innen der kommunalen Verwaltung in Diversity-Kompetenz geschult werden. Die Teilnehmenden erlangen ein stärkeres Bewusstsein für die Vielfalt und damit verbundene Chancen in der Verwaltung und im Kontakt mit Bürger/innen und Kooperationspartner/innen. Außerdem werden Handlungskompetenzen vermittelt, die zu einem angemessenen und produktiven Agieren in einer von zunehmender Vielfalt geprägten Umgebung befähigen.

Die Vermittlung von Diversity-Kompetenz erfolgt meist in ein- bis zweitägigen Trainings, die mit einem Methodenmix aus Impulsvorträgen, Einzel- und Gruppenarbeit, Rollen- und Planspielen, interaktiven e-Tools und Medieneinsatz arbeiten. Ziele der Trainings sind neben der Sensibilisierung für Vielfalt insbesondere:

- Verbesserung der Kommunikation mit den Kolleg/innen;
- Verbesserung der Konfliktfähigkeit;
- Befähigung flexibel zu agieren und angesichts sich ständig verändernder Bedingungen und zunehmender Vielfalt im Handeln nach innen und außen anpassungsfähig zu sein;
- Verbesserung der Angebote und Dienstleistungen für unterschiedliche Bürger/innen bzw. Kund/innen
- Stärkung der Mitarbeitenden im beruflichen Alltag, Verbesserung der Arbeitsabläufe;
- Vermittlung von praxisorientierten Instrumenten zur Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich.

Diversity-Trainings werden mittlerweile von einer Vielzahl an Dienstleister/innen angeboten, zum Beispiel von der Fachstelle Diversity Management im vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)geför-

terten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) sowie von den im IQ-Netzwerk vertretenen Organisationen in den 16 regionalen Netzwerken. (<http://vielfalt-gestalten.de/>).

### 8.2 Durchführung eines Diversity-Checks

Die Überprüfung von internen Richtlinien und bestehenden Personal- und Organisationsprozessen auf möglicherweise benachteiligende Effekte oder Potentiale zur Förderung von Vielfalt ist ein sinnvoller erster Schritt bei der Entwicklung einer Diversitätspolitik.

Im Rahmen eines solchen Diversity-Checks erfolgt meist zunächst eine umfassende Analyse der vorhandenen Personalstatistiken im Hinblick auf die Diversity-Kerndimensionen bzw. AGG-Merkmale Alter, Behinderung, Geschlecht und ethnische Herkunft (wenn Daten vorhanden sind). Zu Religion/Weltanschauung und sexueller Identität liegen meist keine Daten vor. Sämtliche Personalprozesse (wie etwa Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Arbeitsentgelt, Vertragsgestaltung, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung, Versetzung, Kündigung) werden auf Barrieren sowie mögliche positive Veränderungen zur Förderung von Vielfalt untersucht.

Für einen Diversity-Check stehen daneben weitere Instrumente zur Verfügung wie Fragebögen, Online-Befragungen, Interviews mit ausgewählten Mitarbeiter/innen und Fokusgruppen oder Telefoninterviews durch ein externes Beratungsunternehmen.

Das Wiener Diversitätsmonitoring sowie der Wiener Diversity-Check haben zahlreiche Auszeichnungen erhalten und bieten eine gute Orientierung (<http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/diversity-check.pdf>).

Ein weiteres gutes Beispiel ist der Diversometer, der in der Berliner Verwaltung eingesetzt wird (<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/check/index.html>).

Die Sozialforschungsstelle der TU Dortmund hat ebenfalls einen interessanten und inzwischen praxiserprobten Diversity-Check entwickelt, der auch für kommunale Verwaltungen ein geeignetes Instrument zur Selbstüberprüfung sein kann (<http://www.online-diversity.de/>).

### 8.3 Einrichtung einer internen Querschnitts-AG „Diversity“

Um Maßnahmen und Akteure intern besser zu vernetzen und kontinuierlichen Austausch zu organisieren, empfiehlt sich eine ressort- und zielgruppenübergreifende Querschnitts-AG „Diversity“. An dieser sollten Vertreter/innen wichtiger Fachbereiche, der Verwaltungsspitze,



Personalverantwortliche sowie für verschiedene gesellschaftliche Gruppen zuständige Beauftragte beteiligt sein.

Die Querschnitts-AG dient als internes Gremium, in dem ein gemeinsames Verständnis von Diversitätspolitik entwickelt, die Aktivitäten aufeinander abgestimmt und Schnittmengen und zielgruppenübergreifende Kooperationsmöglichkeiten geplant werden können.

In vielen deutschen Kommunen findet sich eine solche verstärkte Zusammenarbeit verschiedener Stellen, Beauftragter und Fachverwaltungen. So hat sich beispielsweise in München ein Arbeits- und Kooperationsgremium gebildet, in dem sich die verschiedenen Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstellen der Stadt regelmäßig austauschen. Sie stimmen ihre Vorhaben nun besser miteinander ab, arbeiten zunehmend vernetzt und führen gemeinsam zielgruppenübergreifende Projekte durch. So sind sie etwa in der Überarbeitung der Dienstvereinbarung für Chancengleichheit und Vielfalt gemeinsam aktiv und haben sich in der Stadtentwicklungskonzeption „Perspektive München“ gemeinsame Ziele für die Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit gegeben.

#### 8.4 Formulierung eines Diversity-Leitbildes

Die interne Querschnitts-AG könnte der geeignete Ort sein, in dem zum ersten Mal ein Diversity-Leitbild diskutiert und entwickelt wird. Im Leitbild werden grundlegende Ziele der Diversitätspolitik der Kommune verankert. Das Leitbild bietet allen Verwaltungsmitarbeiter/innen eine Orientierung, nach der sie ihr Handeln ausrichten und überprüfen können, und liefert zentrale Hinweise für die zukünftige Umsetzung der Diversitäts-

politik. Es wirkt darüber hinaus nach außen auf Bürger/innen, Kund/innen, strategische Partner und potentielle Bewerber/innen für eine Verwaltungstätigkeit (zur Leitbildentwicklung siehe Handschuck/Schröer 2012).

In einem ersten Schritt ist es noch nicht notwendig, im Leitbild umfassende Ausführungen zur Diversitätspolitik festzuschreiben. Wichtig ist vor allem, dass ein klares Bekenntnis der Verwaltung zur Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt sowie der mit Diversity einhergehende Perspektivwechsel deutlich werden.

Nach einer ersten Diskussion und Formulierung eines Entwurfs der Querschnitts-AG „Diversity“ sollte dieser unter möglichst breiter Beteiligung weiterer relevanter Vertreter/innen aus den Fachverwaltungen gemeinsam weiterentwickelt und ausformuliert werden. Ist ein umfassendes und verbindliches Bekenntnis zu einer Diversitätspolitik erfolgt, sollte die Diversity-Orientierung auch im Leitbild der Gesamtverwaltung verankert werden.

Weitere Schritte wie etwa die Durchführung einer Auftaktveranstaltung oder die Erarbeitung einer Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“ sollten sich anschließen.

#### 9. CHECKLISTE FÜR DIE UMSETZUNG VON DIVERSITÄTSPOLITIK

Auf Grundlage einer von Klose/Merx (2010) in Anlehnung an Wladasch/Liegl (2009) entwickelten Checkliste lassen sich die Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung von Diversitätspolitik in einem idealtypischen Implementierungsprozess darstellen:

	Verfahrensschritt	Erfolgsfaktoren
	<b>Vorbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klares Bekenntnis und Unterstützung der Führungsebene</li> <li>• Entwicklung eines (schriftlichen) Leitbilds</li> <li>• starkes individuelles Engagement, Überzeugung und vorhandener Wille von verantwortlichen Personen auf allen Organisationsebenen</li> </ul>
1.	<b>Bestandsaufnahme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung von Barrieren, Chancen und Risiken</li> <li>• Analyse der Ausgangssituation aufgrund von Statistiken sowie Erhebung und Auswertung von Datenmaterial</li> <li>• Durchführung eines Diversity-Checks</li> </ul>
2.	<b>Zielformulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung realistischer, konkreter und messbarer Ziele unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen</li> <li>• Entwicklung von Zielindikatoren</li> </ul>
3.	<b>Strategieentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines langfristigen und umfassenden Gesamtkonzepts</li> <li>• Bereitstellung ausreichender finanzieller, personaler, zeitlicher und institutioneller Ressourcen</li> <li>• Beteiligung der Zielgruppen und weiterer relevanter Akteure bei der Konzepterstellung und Umsetzung</li> <li>• möglichst breite Einbeziehung der Belegschaft</li> </ul>
4.	<b>Auswahl geeigneter Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängig von Bestandsaufnahme, Ressourcen, Zielen und Strategie: Wahl zielgruppenorientierter oder zielgruppenübergreifender Instrumente sowie allgemeiner auf die Veränderung von Strukturen zielender Maßnahmen</li> </ul>
5.	<b>Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung der Implementierung und Umsetzung durch transparente, systematische und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation des Vorhabens, der Begründung und der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Vorteile von Diversitätspolitik</li> </ul>

## AUSGEWÄHLTE LINKS UND LITERATUR

### Weiterführende Informationen

zu Diversity und Diversitätspolitiken finden Sie im Internet auf folgenden Seiten:

#### Antidiskriminierungsstelle des Bundes:

<http://www.antidiskriminierungsstelle.de>

#### Charta der Vielfalt:

<http://charta-der-vielfalt.de/>

#### Diversity in Politik und Gesellschaft: Themenwebsite Migration-Integration-Diversity der Heinrich-Böll-Stiftung:

[http://migration-boell.de/web/diversity/48\\_72.asp](http://migration-boell.de/web/diversity/48_72.asp)

#### Europäische Kommission Justiz – „Vielfaltsmanagement“:

[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_de.htm)

#### Europäisches Städtenetzwerk zur Integrationspolitik CLIP:

<http://www.stuttgart.de/clip>

#### Fachstelle „Diversity Management“ im BMAS-geförderten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ):

<http://www.vielfalt-gestalten.de/>

#### Informationsangebot der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung des Senats Berlin (LADS Berlin):

<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/index.html>

#### Internationale Gesellschaft für Diversity Management:

<http://www.idm-diversity.org>

#### Projekt „Gesellschaftliche Integration“ der Friedrich-Ebert-Stiftung:

<http://www.fes.de/integration/>

## ZUM WEITERLESEN EMPFEHLEN SICH DIE FOLGENDEN (ZUM TEIL ZITIERTEN) BEITRÄGE UND PUBLIKATIONEN:

Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2012): Diversitätspolitik. Strategien für mehr kulturelle Vielfalt in politischen Mitgliederorganisationen. Direktlink: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/09293.pdf>

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen. Direktlink: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handreichung-Diversity-Verwaltung-20120412.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handreichung-Diversity-Verwaltung-20120412.pdf?__blob=publicationFile)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2012): Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Ausgewählte Anwendungsbeispiele guter Praxis aus europäischen Mitgliedsstaaten. Direktlink: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity-Mainstreaming-Verwaltungen-Good-Practice-20120412.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity-Mainstreaming-Verwaltungen-Good-Practice-20120412.pdf?__blob=publicationFile)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011): Diversität gestalten. Erfolgreiche Integration in Kommunen

- Bohle, Pamela et al. (2004): Diversitätspolitik in Städten – Neue Wege der Integration, in: Wächter, Hartmut/Führung, Meik (Hrsg.): Anwendungsfelder des Diversity Management, S. 189-260
- Drossou, Olga/Merx, Andreas (Hrsg.) (2008): Politics of Diversity. Online-Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung. Direktlink: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1712.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp)
- Dudek, Sonja (2011): Diversity in der Berliner Verwaltung. Das Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ der LADS Berlin, Online-Beitrag auf der Themenwebsite der Heinrich-Böll-Stiftung. Direktlink: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_2803.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_2803.asp)
- Erklärung der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände zum Nationalen Aktionsplan Integration (2012), in: Bundesregierung (Hrsg.): Nationaler Aktionsplan Integration. Zusammenhalt stärken – Teilhabe verwirklichen, S. 26-30. Direktlink: [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile)
- Gesemann, Frank/Roth, Roland/Aumüller, Jutta (2012): Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland. Direktlink: [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/IB/2012-05-04-kommunalstudie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/IB/2012-05-04-kommunalstudie.pdf?__blob=publicationFile)
- Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung
- Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Ausgabe, S. 25-40
- Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Direktlink: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise\\_positive\\_ma%C3%9Fnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise_positive_ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile)
- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Ausgabe, S. 155-174
- Merx, Andreas (2012): Politiken der Vielfalt – gute Praxisbeispiele für diversityorientierte Prozesse in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und Kommunen, in: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen, S. 47-53. Direktlink: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handreichung-Diversity-Verwaltung-20120412.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handreichung-Diversity-Verwaltung-20120412.pdf?__blob=publicationFile)
- Merx, Andreas (2006): Von Antidiskriminierung zu Diversity. Direktlink: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_825.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_825.asp)
- Pavkovic, Gari (2008): Von Integration zu Diversity? Die Stadt Stuttgart auf dem Weg zu einer Diversitätspolitik, in: Drossou, Olga/Merx, Andreas (Hrsg.) (2008): Politics of Diversity. Online-Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung. Direktlink: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1739.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1739.asp)
- Pavkovic, Gari (2012): Diversität als Störung des Gewohnten: Erfahrungen aus der Landeshauptstadt Stuttgart, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (Hrsg.): Diversity Management und soziale Arbeit, S. 74-82
- Reichwein, Alfred/Rashid, Khadidja (2012): Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Direktlink: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09498.pdf>
- Schröer, Hubertus (2011): Kommunale Integrationskonzepte, herausgegeben von VIA Bayern e.V. – Verband für interkulturelle Arbeit.

Spencer, Sarah (2008): Gleichstellung und Diversität in den Bereichen Beschäftigung und Dienstleistungen: Kommunale Strategien für Migranten in Europa. Abschlussbericht im Rahmen des CLIP-Projekts, herausgegeben von der Stadt Stuttgart. Direktlink: <http://www.stuttgart.de/img/mdb/publ/19076/61361.pdf>

Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity Management. Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, S. 57-79

Stadt Wien (Hrsg.) (o. Jg.): Leitlinien der Wiener Integrations- und Diversitätspolitik:

<http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/integrationsleitlinien.pdf>

Stuber, Michael (2009): Diversity. Das Potential-Prinzip.

Wladasch, Katrin/Liegl, Barbara (2009): Positive Maßnahmen. Ein Praxishandbuch. Direktlink: <http://bim.lbg.ac.at/files/sites/bim/PositiveMassnahmenDownload.pdf>

Pro Diversity  
Andreas Merx  
Politik- und Organisationsberater  
Fuldastr. 54  
12043 Berlin

Telefon: 0049 (030) 616 20 879  
Mobil: 0049 (176) 293 295 15  
E-Mail: [andreas.merx@pro-diversity.de](mailto:andreas.merx@pro-diversity.de)  
[www.pro-diversity.de](http://www.pro-diversity.de)



#### Impressum:

© Friedrich Ebert Stiftung | Herausgeber: Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg | Dr. Sabine Fandrych (V.i.S.d.P.) | Werastraße 24 | 70182 Stuttgart | Telefon: 0711/ 24 83 94-3 | Fax: 0711/ 24 83 94-50 | Mail: [info@stuttgartfes.de](mailto:info@stuttgartfes.de) | [www.fritz-erler-forum.de](http://www.fritz-erler-forum.de) | <https://www.facebook.com/fritzerlerforum> | Redaktion: Türkan Karakurt | Fotos: FES, Fotalia, Andreas Merx | Gestaltung: pellens.de | Druck: Schefenacker GmbH & Co.KG, Deizisau |