DAS DIVERSITY-NETZWERK DER KOMMUNAL- UND LANDESVERWALTUNGEN

Vielfalt fördern und stärken – Diskriminierung bekämpfen



Herausgeberinnen sind



Nina Rehberg
Dienststellenleitung
Dienststelle Diversity
Kleine Sandkaul 5
50667 Köln
Telefon: 0221 221-23198
E-Mail: nina.rehberg@stadt-koeln.de

Copyright privat



Dr.in Sonja Dudek
zuständig für Diversity in der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS)
Senatsverwaltung für Justiz,
Verbraucherschutz und Antidiskriminierung
Oranienstraße 106, 10969 Berlin
Telefon: 030 9028-2736
E-Mail: sonja.dudek@senaif.berlin.de

Copyright privat

Die Dokumentation wurde von beiden Herausgeberinnen in gemeinsamer Redaktion umgesetzt

Hinweis zu dem in der Dokumentation verwendeten Gender-Gap: Der Unterstrich, auch Gender-Gap genannt, bietet in der Schriftsprache symbolisch Raum für Menschen, die sich nicht (nur) in der Zweigeschlechtlichkeit von Frau und Mann wiederfinden (möchten). So weist der Unterstrich darauf hin, dass es neben der weiblichen und männlichen Geschlechtsidentität viele weitere mögliche Geschlechtsidentitäten gibt.

INHALTSVERZEICHNIS

2 GRUSSWORTE

8 EINFÜHRUNG

10 INHALTE DER NETZWERKTREFFEN

DIVERSITY MANAGEMENT STRATEGIEN BEI DEN NETZWERK-PARTNER_INNEN AUF KOMMUNAL- UND LANDESEBENE

12 Eine Übersicht der Teilnehmer_innen

14 Steckbriefe der Teilnehmer_innen

EINFÜHRUNG IN DIE GESAMTTHEMATIK DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG

28 *„Diversity im öffentlichen Sektor, ein Überblick"*
Vortrag von Andreas Merx, Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm) e.V.
- Gruppenarbeit zum Vortrag

38 Warm-up Übungen
- Erfahrungen mit Widerständen

38 - Diversity-Perspektiven: Das müsste geschehen, damit 2020 ein Diversity-Preis an die jeweilige Stadt/das Bundesland verliehen wird

42 - Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity-Maßnahmen in der Verwaltung

VERÄNDERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN

44 *„Wie können Veränderungsprozesse in Organisationen initiiert und begleitet werden?"*
Vortrag von Stephan Bedenk, artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin

54 *„Strategische Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung"*
Vortrag von Andreas Merx, Internationale Gesellschaft für Diversity Management

64 AUSBLICK

66 ANHANG
- Presse

REDE VON FRAU OBERBÜRGERMEISTERIN HENRIETTE REKER,

anlässlich des ersten bundesweiten Netzwerktreffens Diversity am 03. Dezember 2015, 13.00 Uhr, Bürgerhaus Kalk, Köln-Mülheimer-Str. 58

Es gilt das gesprochene Wort!



Henriette Reker, Oberbürgermeisterin der Stadt Köln; Copyright Stadt Köln.

Liebe Frau Ünsal,
liebe Frau Dr.in Dudek,
lieber Herr Merx,
liebe Frau von Winterfeld,
liebe Frau Rehberg,
sehr geehrte Damen
und Herren,

ich freue mich, Sie hier im Bürgerhaus Kalk zum ersten Netzwerktreffen auf Kommunal- und Landesebene zum Thema Diversity begrüßen zu können.

Es ist beeindruckend zu sehen, dass Vertreterinnen und Vertreter aus 11 Städten und 4 Ländern – die Stadt Köln wie auch das Land Berlin inbegriffen – zur Gründung dieses Netzwerks nach Köln gereist sind. Dies zeigt deutlich, dass Diversity nicht nur ein Thema von Einzelnen sondern von uns allen ist, in diesem Fall von vielen Kommunen und Ländern. Vielfalt als Chance zu erkennen und zu begreifen, ist der Kölner Weg. Die Stadt Köln hat bereits 2007 die Charta der Vielfalt unterzeichnet und sich damit für einen offenen, wertschätzenden und toleranten Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entschieden.

Der Umgang mit Diversity ist für Köln als wachsende, bunte und tolerante Stadt Voraussetzung, um weiterhin und auch



Teilnehmer_innen des ersten Netzwerktreffens in Köln mit Frau Reker, Oberbürgermeisterin der Stadt Köln; Copyright privat.

zukünftig mit unseren vielen Potenzialen und Ressourcen gut umzugehen. Diversity ist für mich dabei eine Frage der Haltung, die auf allen Ebenen der Verwaltung und der Stadtgesellschaft gelebt und erlebbar gemacht werden muss. Dafür stehe ich als Oberbürgermeisterin der Stadt Köln!

Ich freue mich besonders, dass sich aus der Zusammenarbeit der „Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung" und der Kölner Dienststelle Diversity die Idee für die Initiierung dieses Netzwerks ergeben hat.

Frau Dr.in Sonja Dudek von der Landesstelle war im letzten Jahr bei unserer Auftaktveranstaltung „Diversity – Köln ist Vielfalt!" eine der Hauptreferentinnen. Ich selbst hatte gemeinsam mit über 100 Gästen aus Politik, Stadtgesellschaft und Verwaltungen somit Gelegenheit, bereits erste Einblicke in den Umsetzungsprozess, den das Land Berlin in die Verwaltung trägt, zu nehmen.

Und genau darum soll es auch hier in den nächsten zwei Tagen gehen: Um den Austausch und die Möglichkeit, sich zu vernetzen und gemeinsame Ziele und Strategien zu entwickeln.

Sie werden berichten, meine Damen und Herren, wie Sie in Ihren Städten und Ländern das Thema Diversity verortet und umgesetzt haben. Und ich freue mich, im Anschluss von den Ergebnissen der Veranstaltung zu hören. Wir in Köln verstehen Diversity als gesamtstädtische Querschnittsaufgabe, die sich sowohl in der Verwaltung als auch in der Stadtgesellschaft widerspiegeln muss. Durch die Zusammenlegung dreier Fachbereiche – Kommunales Integrationszentrum, Behindertenpolitik und den Bereich für Lesben, Schwule und Transgender – unter dem gemeinsamen Dach Diversity sind Strukturen geschaffen worden, dieses Ziel zu beleben und umzusetzen.

Meine Damen und Herren,
ich wünsche Ihnen interessante und produktive Tage und gratuliere Ihnen zum ersten Diversity-Netzwerk auf Kommunal- und Landesebene.



GRUSSWORT VON BARBARA LOTH,

(ehemalige) Staatssekretärin des Landes Berlin,
an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des zweiten Netzwerktreffens in Berlin



Barbara Loth, (ehemalige) Staatssekretärin des Landes Berlin; Copyright privat.

Sehr geehrte Frau Rehberg,
sehr geehrter Herr Merx,
sehr geehrte Frau Riede,
sehr geehrte Frau Ünsal,
sehr geehrte Damen
und Herren,

es freut mich sehr, Sie hier in Berlin begrüßen zu dürfen!
Sie werden sich heute und morgen einem Thema widmen, das für unsere Städte und unsere Verwaltungen von zentraler Bedeutung ist. Es geht um die Frage, wie wir mit der zunehmenden Vielfalt an Hintergründen und Lebensformen in unserer Gesellschaft gelungen umgehen können. Dieses Thema ist heute vor allem angesichts der Integration einer Vielzahl von Menschen, die zu uns geflüchtet sind, hochaktuell.

Berlin hat vor einigen Wochen einen umfassenden Masterplan zur Verbesserung der Situation geflüchteter Menschen beschlossen. In diesem Masterplan wird die Vielfalt an Hintergründen und Bedarfslagen geflüchteter Menschen – z. B. abhängig vom Geschlecht, der sexuellen Identität, dem Familienstand, einer Behinderung etc. – berücksichtigt. So hat der Senat etwa für die Unterbringung vulnerabler Gruppen gesonderte Unterkünfte geschaffen. Zu dieser Gruppe zählen Familien, allein reisende Frauen und geflüchtete lesbische, schwule und Transgender-Menschen, die Gewalt erfahren haben.

Unabhängig von diesem aktuellen Beispiel stehen unsere Verwaltungen in der Verantwortung, den unterschiedlichen Bedürfnissen und Lebenslagen der Bevölkerung gerecht zu werden.
Das ist häufig eine äußerst herausfordernde, aber für unser Gemeinwohl wichtige Aufgabe. Letztlich sind die Wahrnehmung, die Berücksichtigung und der respektvolle Umgang mit Vielfalt zentrale Bedingungen für ein friedliches Zusammenleben in unseren Städten.

Bei allem Respekt vor dieser großen Aufgabe ist die gute Nachricht, dass wir, das zeigt Ihre Anwesenheit hier, diesbezüglich alle nicht bei null anfangen. Ganz im Gegenteil können wir in vielen Städten und Ländern bereits auf Erfahrungen in Bezug auf die Berücksichtigung von Vielfalt aufbauen.

Ich kann hier nur für Berlin sprechen: Wir setzen seit vielen Jahren Maßnahmen mit dem Ziel um, den unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedürfnissen der Berlinerinnen und Berliner gerecht zu werden. Unsere Antidiskriminierungsstelle bietet seit 2009 Diversity-Trainings an und hat zahlreiche Diversity-Projekte in der Verwaltung durchgeführt.
Das tun wir zum einen, weil es unsere Pflicht ist: Alle Berlinerinnen und Berliner verdienen die gleichen Chancen und müssen vor jeglicher Form von Diskriminierung geschützt werden. Zum anderen ist Vielfalt ein Reichtum Berlins und etwas, das Menschen aus der ganzen Welt anzieht. Außerdem wird in vielen Bereichen der Berliner Verwaltung heute und in Zukunft Personal fehlen. Wir werben daher gezielt um Gruppen, die bislang in der Verwaltung unterrepräsentiert sind.

Mir ist bewusst, dass umfassende Diversity-Ansätze in Verwaltungen zum Teil auch auf Herausforderungen stoßen: Zum einen widersprechen sie einer Verwaltungslogik, die aus historisch gewachsenen Gründen eher in Einzeldimensionen denkt. Zum anderen ist es nicht immer einfach, der Komplexität von Diversity-Ansätzen gerecht zu werden und diese zu kommunizieren.



Teilnehmer_innen des zweiten Netzwerktreffens in Berlin; Copyright privat.

Umso mehr freue ich mich, dass es mit diesem Netzwerk möglich ist, diejenigen, die in Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene zum Thema Diversity arbeiten, zusammenzubringen und so den Austausch zu fördern.

Ich habe mir sagen lassen, dass das letzte Treffen in Köln sehr produktiv verlaufen ist, und hoffe nun, dass Sie auch dieses Treffen gut nutzen können, um an gemeinsamen Fragestellungen zu arbeiten.

Ich wünsche Ihnen zwei abwechslungsreiche und spannende Tage in Berlin!



Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gewinnt die Frage, inwiefern Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene in der Lage sind, den vielfältigen Lebenslagen und Lebensrealitäten ihrer Beschäftigten und ihrer Bürger_innen gerecht zu werden, zunehmend an Bedeutung.

Dabei stellt die Auseinandersetzung mit Vielfalt kein neues Thema für Verwaltungen dar. Allerdings wurde diese lange Zeit in erster Linie mit Fokus auf einzelne Dimensionen, insbesondere Geschlecht, ethnische Herkunft und Behinderung, behandelt. Erst seit einigen Jahren werden auch in Verwaltungen Ansätze entwickelt und umgesetzt, die sich übergreifend mit dem Themenfeld Vielfalt (Diversity) auseinandersetzen. Merkmalsübergreifende Strategien gewinnen dadurch an Bedeutung und Einfluss.

Durch den Kontakt zwischen der Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS), der Dienststelle Diversity der Stadt Köln und der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e. V. entstand die Idee, Verwaltungen, die übergreifend zum Umgang mit Vielfalt arbeiten, stärker miteinander ins Gespräch zu bringen.

Die Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) setzt seit 2009 Diversity-Projekte in der Verwaltung um. Die Stadt Köln hat im Jahr 2013 die Dienststelle Diversity eingerichtet, um das Thema Diversity Management – Vielfalt als Chance in Verwaltung und Stadtgesellschaft einzuführen. Die Internationale Gesellschaft für Diversity Management e. V. (idm e. V.) ist ein Fachverband sowie ein bundesweit und international tätiges Netzwerk mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Verbänden und NGOs.

Die Idee zur Gründung eines Netzwerkes auf Kommunal- und Landesebene ergab sich aus dem Wunsch heraus weg, Erfahrungen mit anderen Verwaltungen auszutauschen und in Erfahrung zu bringen, welche Kommunen und Länder bereits zum Themenfeld Diversity arbeiten und welche Ressourcen hierfür zur Verfügung stehen. Ein Austausch interessierter Kommunen

und Bundesländer fand bis zur Gründung des Netzwerkes nur auf der informellen Ebene statt.
Mit dem Diversity-Netzwerk wird das Ziel verfolgt, Verwaltungen in ihren Bemühungen um merkmalsübergreifende Ansätze im Umgang mit Vielfalt zu stärken. Das Netzwerk bietet eine Plattform des offenen kollegialen Austauschs. Es eröffnet die Möglichkeit, von Erfahrungen und Beispielen zu lernen, an Herausforderungen gemeinsam zu arbeiten und Strategien und Handlungsempfehlungen für Vielfalt gemeinsam zu entwickeln.
Zum ersten Treffen von Diversity-Akteur_innen auf Kommunal- und Landesebene wurden Städte und Länder eingeladen, von denen bekannt ist, dass sie merkmalsübergreifende Ansätze umsetzen bzw. dies in Zukunft tun möchten. Als weitere Kriterien für die Einladung wurden herangezogen, dass es sich um Verwaltungen größerer Städte oder um Bundesländer handelt bzw. um solche, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Grundsätzlich ist das Netzwerk als offener Zusammenschluss konzipiert. Da das Interesse am Netzwerk groß ist, ist zu erwarten, dass in Zukunft weitere Städte und Bundesländer an den Treffen teilnehmen.
Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die inhaltlichen Schwerpunkte und Diskussionen der ersten zwei Treffen, die Ende 2015 in Köln und Mitte 2016 in Berlin stattgefunden haben. Die Treffen waren interaktiv und bewusst offen gehalten. Dadurch war es möglich, Schwerpunkte der unterschiedlichen Verwaltungen, Herausforderungen und offene Fragen zu thematisieren. An aufgeworfenen Fragen und Herausforderungen soll in Zukunft – auch durch Vorträge von externen Expert_innen – weitergearbeitet werden.
Das erste Treffen stand ganz im Zeichen des Kennenlernens, Austausches und vor allem Darstellens der einzelnen Verwaltungs- und Organisationsstrukturen der teilnehmenden Kommunen und Länder. Es ging darum, grundsätzlich zu klären, ob überhaupt Bedarf an einem Diversity-Netzwerk gesehen wird. Im Verlauf des ersten Treffens stellte sich schnell heraus, dass unter den Anwesenden großes Interesse an einem Informationsaustausch und einer Vernetzung zum Thema Diversity besteht.
Das zweite Treffen wurde genutzt, um an Fragestellungen, die beim ersten Treffen aufgeworfen wurden, anzuschließen.

Neben einem Austausch zu aktuellen Entwicklungen in den jeweiligen Arbeitsbereichen und der Vorstellung neuer Teilnehmender wurden zwei Schwerpunktthemen behandelt. Dabei handelte es sich zum einen um das Thema Change Management/Veränderungsmanagement und zum anderen um die Frage, wie mehr Akzeptanz für das Thema Diversity geschaffen werden kann.
Die Federführung der inhaltlichen Planung und Koordinierung der ersten beiden Treffen lag beim Land Berlin und der Stadt Köln in Kooperation mit dem idm e. V. Perspektivisch ist geplant, dass die Tagungsorte rotieren und die inhaltliche Planung der Treffen von den Gründerinnen und der ausrichtenden Stadt/dem Bundesland vorgenommen wird.

INHALTE DER NETZWERKTREFFEN

Das Auftakttreffen des Netzwerkes fand am 03. und 04. Dezember 2015 in Köln, das Folgetreffen am 30. Juni und 01. Juli 2016 in Berlin statt. Mit den Anwesenden wurde beim ersten Treffen vereinbart, dass das Netzwerk sich bis auf Weiteres im halbjährlichen Rhythmus trifft.

Inhalte der beiden Treffen im Überblick (allerdings folgt der Verlauf der Broschüre keiner chronologischen Wiedergabe des Ablaufs, sondern vielmehr stellt sie zentrale Ergebnisse dar):

NETZWERKTREFFEN IN KÖLN 03./04.12.2015

Grußwort Henriette Reker, Oberbürgermeisterin der Stadt Köln

Begrüßung durch die Veranstalterinnen Nina Rehberg (Stadt Köln) und Eren Ünsal (Land Berlin)

Vorstellungs- und Erwartungsrunde der Teilnehmer_innen

Präsentationen von vorhandenen Strukturen in den einzelnen Kommunen und Ländern
- Diversity Management bei den Netzwerkpartner_innen

Input: „*Diversity im öffentlichen Sektor, ein Überblick*" – Andreas Merx, idm e. V.

Identifizierung von Herausforderungen in Bezug auf Diversity in der Verwaltung

Klärung von Rahmenbedingungen und Strukturen des neu gegründeten Netzwerkes

NETZWERKTREFFEN IN BERLIN 30.06./01.07.2016

Grußwort Barbara Loth, (ehemalige) Staatssekretärin Land Berlin

Begrüßung durch die Veranstalterinnen Eren Ünsal (LADS) und Nina Rehberg (Stadt Köln)

Inhaltliche Auseinandersetzung mit den Fragen:
- Welche Sätze in Bezug auf Diversity möchten Sie in Zukunft nicht mehr hören?
- Stellen Sie sich vor, Ihre Stadt/Ihr Land erhält 2020 einen Diversity-Preis. Was müsste bis dahin erreicht werden?

Aktuelle Stunde und Vorstellung neuer Teilnehmer_innen

Input: „*Wie können Veränderungsprozesse in Organisationen initiiert und begleitet werden?*", Stefan Bedenk, artop Institut an der HU Berlin

Entwicklung eines auf die eigene Verwaltungsstruktur bezogenen Aktionsplans bzw. einer Gesamtstrategie Diversity

Input: „*Strategische Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung*", Andreas Merx, idm e. V.

DIVERSITY MANAGEMENT STRATEGIEN BEI DEN NETZWERKPARTNER_INNEN AUF KOMMUNAL- UND LANDESEBENE

Eine Übersicht der Teilnehmer_innen

Die Übersicht führt die Kommunen und Länder auf, die an den ersten zwei Treffen teilgenommen haben. Aus den Kommunen und Ländern haben nicht immer dieselben Personen teilgenommen, deshalb werden hier ebenfalls die Ämter und Behörden dargestellt.

STADT BOCHUM
- Kommunales Integrationszentrum
- Amt für Personalmanagement, Informationstechnologie und Organisation – Veränderungsmanagement –

STADT DORTMUND
- Amt für Angelegenheiten des Oberbürgermeisters und des Rates (Koordinierungsstelle für Lesben, Schwule und Transidente)

LANDESHAUPTSTADT DÜSSELDORF
- Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern

STADT FREIBURG
- Stabsstelle des Oberbürgermeisters Geschäftsstelle Gender Mainstreaming

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER
STADT FREIBURG
- Fachbereich Personal und Organisation/ Sachgebiet Personalentwicklung

STADT HEIDELBERG
- Amt für Chancengleichheit

STADT KÖLN
- Dienststelle Diversity

STADT MANNHEIM
- Dezernat des Oberbürgermeisters
  Fachbereich Vielfalt, Internationales und Protokoll

LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN
- Sozialreferat/Stelle für interkulturelle Arbeit

LANDESHAUPTSTADT STUTTGART
- Stabsabteilung für individuelle Chancengleichheit

LAND BADEN-WÜRTTEMBERG
- Ministerium für Soziales und Integration Referat Interkulturelle Angelegenheiten
- Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren

LAND BERLIN
- Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung
  Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

LAND BRANDENBURG
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg
  Landesstelle für Chancengleichheit – Brandenburg
- Stabsstelle der Landesbeauftragten

LAND HESSEN
- Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
  Abteilung Integration

LAND RHEINLAND-PFALZ
- Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz
- Referat Antidiskriminierung und Vielfalt

LAND THÜRINGEN
- Thüringer Staatskanzlei
  Referat 15 Bürger/-innenanliegen, Koordinierungsstelle für Antidiskriminierung

STADT BOCHUM

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Stadt Bochum
Kommunales Integrationszentrum

Tobias Blöink
44777 Bochum
Telefon: 0234 910 1793
E-Mail: tbloeink@bochum.de

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

September 2012:
Beschäftigtenbefragung zu „Kenntnissen und Qualifikationen und zur Zuwanderungsgeschichte"

April 2016:
Beschäftigtenbefragung „Bedarfsermittlung Religiöse Vielfalt"

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Diversity ist im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters angesiedelt. Die Gründung eines Referates Diversity befindet sich im Entwicklungsprozess. Das Dach dieses Referates bildet die Gleichstellungsstelle.

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

Es gibt einen offiziellen Projektauftrag aus Mai 2009, basierend auf der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Juni 2008.

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Entwicklung einer langfristigen Strategie und weiterer konkreter Maßnahmen sowie Vorlage eines gesamtgesellschaftlichen Konzeptes zur dauerhaften Implementierung von Diversity.

STADT DORTMUND

Stadt Dortmund
Amt für Angelegenheiten
des Oberbürgermeisters
und des Rates

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Stadt Dortmund
Amt für Angelegenheiten des Oberbürgermeisters und des Rates
– Koordinierungsstelle für Lesben, Schwule und Transidente –

Susanne Hildebrandt
Betenstr. 19
44122 Dortmund
Telefon: 0231 5027559
E-Mail: shildebrandt@stadtdo.de
www.slt.dortmund.de
www.diversecity.dortmund.de

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

Bisher gibt es keinen politischen Auftrag und entsprechend keinen Umsetzungsbeschluss. Derzeit läuft eine Konzepterarbeitung um das Thema bei der Verwaltungsspitze einzubringen.

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Bei allen Diversity-Aktivitäten geht es darum, unter den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, wie innerhalb der Zivilgesellschaft ein Bewusstsein für die positiven Aspekte einer vielfältigen (Stadt-) Gesellschaft zu schaffen und Unterschiede als Chance bzw. Ergänzung zu begreifen.
Beispielsweise veranstaltet die Stadt Dortmund nun bereits im 5. Jahr den DiverseCity Kongress im Rathaus, bei dem das Thema „Vielfalt" immer wieder in die Stadtgesellschaft und in die Dortmunder Unternehmen getragen wird. Der Kongress hat einen ganzheitlichen Diversity-Ansatz unter gleichwertiger Berücksichtigung aller Dimensionen und findet in Kooperation mit dem „Charta der Vielfalt e.V." statt.

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Es gab innerhalb der Stadtverwaltung bisher keinen großen, gemeinsamen Umsetzungsbeschluss aller Maßnahmen. Vielmehr gab es teilweise schon lange angestoßene Veränderungsprozesse, die sich unter Diversity-Aspekten zusammenfassen lassen (s.o.). Es ist eine Bestandsaufnahme in Planung.

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Unter dem Dach des Geschäftsbereichs *„Bürgerinteressen und Zivilgesellschaft"* im Amt für Angelegenheiten des Oberbürgermeisters und des Rates werden aktuell folgende Diversity-Dimensionen bearbeitet:

- *Diversity Dimension „Geschlecht"*: Gleichstellungsbüro unter Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit bzw. Gender. Frauenförderung findet seit 1985 statt.
- *Diversity Dimension „Ethnische Herkunft und Nationalität"*: seit 2006 Einrichtung der Migrations- und Integrationsagentur/ heute Kommunales Integrationszentrum „MIA-DO-KI". Es gibt einen Masterplan „Migration/Integration".
- *Diversity Dimension „Religion und Weltanschauung"*
- *Diversity Dimension „Behinderung"*: Behindertenpolitisches Netzwerk der Stadt Dortmund seit 2006 (außerdem Einrichtung einer →Behindertenbeauftragten und einer Fachstelle für Inklusion)
- *Diversity Dimension „Sexuelle Identität"*: Seit 2011 gibt es bei der Stadt Dortmund die Koordinierungsstelle für Lesben, Schwule, Transidente
- *Diversity Dimension „Alter"*: Das Thema „Demographischer Wandel" sowie alternde Belegschaft, wird im Rahmen der Personalentwicklung im Personal- und Organisationsamt mitgedacht.

LANDESHAUPTSTADT DÜSSELDORF



Landeshauptstadt Düsseldorf

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Landeshauptstadt Düsseldorf
Der Oberbürgermeister
Diversity Beauftragte
Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern

Renate Hoop
Kasernenstraße 6
40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 89-93605
E-Mail: renate.hoop@duesseldorf.de

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Die Diversity Koordinierungsstelle ist im Gleichstellungsbüro angesiedelt.
Das Gleichstellungsbüro ist Teil des Büros des Oberbürgermeisters. Dadurch ist eine dezernatsübergreifende Tätigkeit möglich.

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

In einigen Diversity-Dimensionen wurden bereits detaillierte Bestandsaufnahmen erstellt. Eine gesamtstädtische, übergreifende Bestandsaufnahme wird derzeit erarbeitet.

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- 1995: Ratsbeschluss zur Wahrung und zum Schutz der Persönlichkeitsrechte sowie zur allgemeinen Gleichbehandlung
- 2008: Unterzeichnung der Charta der Vielfalt durch den damaligen Oberbürgermeister
- 10.09.2015: Ratsbeschluss zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle und des Konzepts Diversity-Management
- 01.05.2016: Besetzung der Koordinierungsstelle Diversity-Management

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

- Koordinierungsstelle und Ansprechperson für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Trans- und Intersexuelle
- Abbau von Diskriminierung und Ausgrenzung
- Bewusstseinserweiterung, Diversity als ressourcenorientierter und partizipativer Ansatz
- Operationalisierung auf allen Ebenen der Verwaltung und Verankerung von Diversity als Querschnittsaufgabe
- Diversity-orientierter Umgang mit dem demografischen Wandel
- Ausweitung der Diversity-Orientierung bei Angeboten und Dienstleistungen

STADT FREIBURG

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Stadt Freiburg
Dezernat I Stabsstelle des Oberbürgermeisters
Geschäftsstelle Gender Mainstreaming

Leiterin Snežana Sever M.A.
Rathausplatz 2-4, 79098 Freiburg i. Br.
Telefon: 0761 201-1900/1910
Fax: 0761 201-1919
E-Mail: gender@stadt.freiburg.de

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- 2004 wird das Büro für Migration und Integration gegründet
- Die Beratung rund um die Förderung von Frauen mit Migrationshintergrund erfolgt in der 1985 eingerichteten Stelle zur Gleichberechtigung der Frau und in der seit 1995 bestehenden Kontaktstelle Frau und Beruf
- Seit dem 01.03.2005 werden Inhalte zu Gender und Diversity in der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming bearbeitet
- Seit 01.01.2016 hauptamtliche Beauftragte für Menschen mit Behinderungen der Stadt Freiburg
- Seit dem 01.06.2016 hat das Amt für Migration und Integration seine Arbeit aufgenommen

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Das Thema wird begleitet durch:
- die Geschäftsstelle Gender Mainstreaming
- das Haupt- und Personalamt
- das Amt für Integration und Migration, Stabsstelle Inklusion
- Stabsstelle der Beauftragten Beauftragten für Menschen mit Behinderung

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Im Kontext von Gender und Diversity wird u.a.:
- im Zweijahresrhythmus zum jeweiligen Doppelhaushalt der Gender Rahmenplan
- sowie der Bericht zur Gleichstellung erstellt.

Diversity-Aspekte werden künftig verstärkt abgebildet
- im Aktionsplan für ein „Inklusives Freiburg" werden weitere Initiativen und Maßnahmen abgebildet

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Die Berücksichtigung der verschiedenen Gender Kategorien und Diversity-Dimensionen, die sich u.a. auf Geschlecht, sexuelle Identität und /oder Orientierung, Behinderung, Alter, soziale und kulturelle Herkunft beziehen, ermöglicht Menschen Raum für eine freie und gerechte Gestaltung ihrer Lebenslagen. Dafür ist das auf die Bedarfe der Bevölkerung ausgerichtete gendersensible Verwaltungshandeln mit seinen vielfältigen Dienstleistungen und eine transparente Verwendung der öffentlichen Haushaltsmittel eine wichtige Voraussetzung. Im Rahmen des vom Haupt- und Personalamt herausgegebenen Fortbildungsprogramms werden Qualifizierungen angeboten, in denen – zukünftig mit noch deutlicherem Fokus – fach- und bereichsspezifische Gender- und Diversity-Themen in Seminaren und Workshops praxisnah und handlungsorientiert bearbeitet werden. So werden die Mitarbeitenden befähigt, die neu erworbenen Kompetenzen möglichst unmittelbar in konkrete Projekte und Umsetzungsschritte zu überführen.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Landeshauptstadt Hannover
Fachbereich Personal und Organisation /
Sachgebiet Personalentwicklung

Babet Volkmann
Trammplatz 2, 30159 Hannover
Tel. 0511 16846565
E-Mail: babet.volkmann@hannover-stadt.de

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Die Steuerung des Themas wird von der Fachbereichsleitung Personal und Organisation im Kultur- und Personaldezernat wahrgenommen.

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

Bisher gibt es keinen politischen Auftrag und entsprechend keinen Umsetzungsbeschluss. Derzeit läuft eine Konzepterarbeitung, um das Thema bei der Verwaltungsspitze einzubringen.

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Ende 2013 wurde eine Bestandsaufnahme für die Landeshauptstadt Hannover erarbeitet. Sie bildet die Grundlage und den Startschuss für eine kontinuierlich stattfindende Vernetzung aller Dimensionen. Eine strukturelle Veränderung wird derzeit nicht angestrebt. Alle in den Diversity-Dimensionen tätigen Fachverwaltungen verfügen über eine finanzielle und personelle Ausstattung. In der Vernetzungsgruppe sind vertreten: Gleichstellungsbeauftragte; Behindertenbeauftragte; Antidiskriminierungsstelle; Beauftragte für sexuelle und geschlechtliche Vielfalt; Personalentwicklung (interkultureller Öffnung, Gender, Alter); Organisationsentwicklung; Aus- und Fortbildung; Kommunaler Seniorenservice; Volkshochschule; Beschwerdekommission nach AGG; Gesamtpersonalrat; Gesamtschwerbehindertenvertretung

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Im ersten Schritt wird der *Dialog* der einzelnen Akteur*Innen der jeweiligen Dimensionen untereinander verbessert, so dass als nächstes gesamtstädtisch eine verbesserte *Dialogkultur* erreicht werden kann.
Vielfalt ist unsere Stärke, die es bewusst als einen zentralen Bestandteil unserer Unternehmenskultur weiter auszubauen gilt.
Die LHH setzt sich *gegen jede Art von Diskriminierung* ein und engagiert sich für die konsequente Durchsetzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes. Dies umfasst auch die aktive Förderung benachteiligter Gruppen.
Die LHH nimmt ihren Auftrag, *gesellschaftliches Vorbild* zu sein, sowohl als Dienstleisterin und Gestalterin der Stadt als auch als Arbeitgeberin im Sinne von Vielfalt, Gleichbehandlung und Wertschätzung wahr.
Alle *Handlungsprogramme* werden unter Diversity-Aspekten in ihrer Wirkungsweise konzipiert, koordiniert und umgesetzt (Verwaltungsentwicklungsprogramm 2020, Stadtentwicklungskonzept 2030).
Die LHH engagiert sich als Arbeitgeberin dafür, die reale Vielfalt unserer Gesellschaft widerzuspiegeln. Durch konsequente Organisations- und Personalentwicklung schafft sie *strukturelle Rahmenbedingungen für eine vielfaltsbejahende Haltung* ihrer Mitarbeiter*Innen sowie ihrer Führungskräfte.
Jährlich erfolgt eine *Berichterstattung* um die Ergebnisse und Vorhaben in den einzelnen Dimensionen im Sinne eines Vielfalts-Monitoring darzustellen. Schnittstellen, ggfs. Interessenkonflikte und Synergien werden aufgespürt.
Die Konkretisierung der Zielsetzungen erfolgt nach einem erteilten Umsetzungsbeschluss.

STADT HEIDELBERG

Heidelberg

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Stadt Heidelberg
Amt für Chancengleichheit

Amtsleiterin Dörthe Domzig
Bürgeramt Mitte
Bergheimer Str. 69
69115 Heidelberg
Telefon: 06221 5815500
Fax: 06221 5849160
E-Mail: chancengleichheit@heidelberg.de

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

Der gemeinderätliche Beschluss für diesen Auftrag ist im Produkt- und Leistungsplan der Stadt Heidelberg niedergelegt

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Das Thema Management von Vielfalt und gleichberechtigter Teilhabe ist - sowohl als verwaltungsinterne als auch auf die Stadtgesellschaft bezogene Aufgabe - im Amt für Chancengleichheit angesiedelt und dem Dezernat für Umwelt, Bürgerdienste und Integration zugeordnet.

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Ja: (s. Internet unter Publikationen)
Extern:
http://www.heidelberg.de/site/Heidelberg_ROOT/get/documents_E-1667168576/heidelberg/Objektdatenbank/16/PDF/16_pdf_Integrations-_und_Gendermonitoring_Barrierefrei.pdf
Intern:
http://www.heidelberg.de/site/Heidelberg_ROOT/get/documents_E-1807363486/heidelberg/Objektdatenbank/16/PDF/Gender/071114_Siebter%20Umsetzungsbericht%20GIV_Endfassung.pdf

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Aus dem Produkt- und Leistungsplan der Stadt Heidelberg:

1. Strategisches Ziel: Verwirklichung von Chancengleichheit, gleichberechtigter Teilhabe und Überwindung von Diskriminierung unabhängig von spezifischen Merkmalen in allen Bereichen sowie auf allen Ebenen kommunaler Zuständigkeit
um
- angemessene Antworten auf den demographischen und Werte-Wandel mit seiner zunehmenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen zu geben,
- als ArbeitgeberIn zu motivieren und attraktiv zu sein, indem die vielfältige Gesellschaft in der Personalstruktur repräsentiert wird,
- Dienstleistungen so erbringen zu können, dass sie der Vielfalt der verschiedenen Lebenskonzepte, Arbeits- und Lebenslagen möglichst gerecht werden,
- die wirtschaftlichen und sozialen Chancen an Kompetenz, Kreativität und Innovation erschließen zu können, die mit einer Förderung der Vielfalt von Talenten verbunden ist,
- als öffentliche Hand der Vorbild- und Vorreiterrolle beim Ansporn für Weltoffenheit und sozialen Zusammenhalt gerecht zu werden

2. Produkt 11.14.00 → Vielfalt und gleichberechtigte Teilhabe
Kurzbeschreibung: Stärkung der Wertschätzung und Anerkennung der Einzigartigkeit und Verschiedenheit von Identitäten als Normalität in sozialen Gruppen und Gesellschaften sowie der Verantwortung füreinander unter Achtung der Menschenrechte und Grundfreiheiten, wie sie in allgemein anerkannten internationalen Vereinbarungen festgeschrieben sind.

STADT KÖLN

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Stadt Köln
Dienststelle Diversity

Dienststellenleitung Nina Rehberg
Kleine Sandkaul 5
50667 Köln
Telefon: 0221/ 221- 23198
E-Mail: nina.rehberg@stadt-koeln.de

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Die Gesamtkoordination des Themas Diversity liegt bei der Dienststelle Diversity, angesiedelt im Dezernat für Soziales, Integration und Umwelt der Stadt Köln

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Geplant für 2016/2017

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt (2007)
- Ratsbeschluss „Köln – Stadt der Vielfalt. Sachstandsbericht und Vorgehensvorschlag zur Erarbeitung eines städtischen Diversity Konzeptes" (2010)
- Organisationsverfügung „Personelle Ressourcen stärken – Diversity Management für die Stadt Köln" (2013)
- Ratsbeschluss zur Umsetzung des Konzeptes „2020: Köln l(i)ebt Vielfalt – Diversity Konzept" eine Gesamtstrategie (2016)

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Durch die Entwicklung einer Gesamtstrategie Diversity Management/Diversity Politik mit Ausrichtung in die Verwaltung und Stadtgesellschaft, verfolgt die Stadt in ihrer Funktion als Arbeitgeberin, Dienstleisterin und Partnerin folgende Zielsetzung:

- Diversity Management wird als Instrument genutzt, um bevorstehende Herausforderungen konstruktiv anzunehmen
- Durch Diversity Management festigt die Stadt Köln ihre Position als moderne, offene, tolerante, zukunftsfähige und zukunftsweisende Großstadt
- Die Stadtverwaltung sieht Diversity als ein ganzheitliches Thema der Gesellschaft und nicht als Defizite einzelner Gruppen
- Maßnahmen und Handlungsempfehlungen werden für eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt und zum Schutz vor Diskriminierung entwickelt

„Mit dem Begriff Diversity nimmt die Stadt die Gesamtheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Einwohnerinnen und Einwohner und diese darüber hinaus in ihrer Eigenschaft als Kundinnen und Kunden der Verwaltung, umfassend in den Blick."
„Die Stadt versteht Diversity als Konzept, das Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen in ihrer Komplexität und ihren unterschiedlichen Lebenslagen berücksichtigt. Dabei setzt Diversity voraus, dass Menschenrechte beachtet und erfüllt sind, sowie Diskriminierung vermieden wird."

STADT MANNHEIM

MANNHEIM²

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Stadt Mannheim
Das Vielfaltsmanagement der Stadt Mannheim ist von den einzelnen Beauftragten gemeinsam umzusetzen:

Grace Proch & Sören Landmann
LSBTI-Beauftragte
Telefon: +49 621 293 2003 / 2004
E-Mail: lsbti@mannheim.de

Claus Preißler
Beauftragter für Integration und Migration
Telefon: +49 621 293 9431
E-Mail: claus.preissler@mannheim.de

Ursula Frenz
Beauftragte für die Belange von Menschen mit Behinderungen
Telefon: +49 621 293 2005
E-Mail: ursula.frenz@mannheim.de

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Fachbereich Vielfalt, Internationales und Protokoll
Rathaus E5, 68159 Mannheim
Dezernat des Oberbürgermeisters

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- Stadt Mannheim zeichnet die „Charta der Vielfalt" (2014)
- Gemeinderatsbeschluss zum Aufbau eines dauerhaften „Mannheimer Bündnisses für ein Zusammenleben in Vielfalt" (2014)
- Einrichtung einer Beauftragtenstelle für LSBTI als erste Stadt in Baden-Württemberg (2015)
- Gemeinderat beschließt die „Mannheimer Erklärung für ein Zusammenleben in Vielfalt"
- Organisationsverfügung zur Zusammenführung der Vielfaltsbeauftragten im FB „Vielfalt, Internationales und Protokoll" (8/2016)

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

- CHANGE²-Projekt „Vielfaltsmanagement" in 2013
- Teilnahme am Modellprojekt des Landes Baden-Württemberg „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren" in 2014

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

intern
- Integrierter, zielgruppenübergreifender Ansatz „Vielfalt als Chance" in der Gesamtorganisation
- Einrichtung eines „Runden Tisches Vielfalt" zur internen Steuerung eines Vielfaltsansatzes

extern
- „Mannheimer Bündnis für ein Zusammenleben in Vielfalt" (Mannheimer Erklärung): Zusammenschluss von Akteur*innen aus allen Bereichen der Stadtgesellschaft zur Stärkung und Promotion eines respektvollen Zusammenlebens und gegen Diskriminierung; Bezugnahme auf die Menschenrechtserklärung; Selbstverpflichtung zu „Haltung und Handeln"
- Aufbau eines professionellen, nach Bundesstandards arbeitenden Anti-Diskriminierungs-Beratungsnetzwerkes (Projektstatus; noch kein Beschlussstatus)

LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Stadt München
Sozialreferat/Stelle für interkulturelle Arbeit

Dr.in Uschi Sorg
Streitfeldstr. 23
81673 München
Tel. 089-233-33445
E-Mail: uschi.sorg@muenchen.de



Landeshauptstadt
München
Sozialreferat
Stelle für
interkulturelle Arbeit

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Die Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstellen haben zur Planung und Koordination der gemeinsamen Arbeit ein Arbeitsgremium gebildet, welches sich unter der Federführung der Gleichstellungsstelle für Frauen regelmäßig trifft. Vertreten im Gremium sind: Die Betriebliche Gleichstellung, die Fachstelle für Demokratie - gegen Rechtsextremismus, Rassismus und Menschenfeindlichkeit, die Gleichstellungsstelle für Frauen, das Koordinierungsbüro zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, die Koordinierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen, die Stelle für interkulturelle Arbeit, die zentrale Beschwerdestelle nach dem AGG und die zentrale Beschwerdestelle für sexuelle Belästigung.

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München hat die Arbeit der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsstellen mit dem Beschluss vom 05.07.2012 auf eine gemeinsame Grundlage gestellt. Mehr dazu unter: http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtpolitik/Gleichstellung- und-Antidiskriminierung.html
Im Beschluss wird festgestellt, dass sich Organisationsform der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit in der Stadtverwaltung über Jahrzehnte gewachsen ist und sich bewährt hat. Die Stellen sind effektiv und durchsetzungsfähig, stehen mit den jeweiligen Zielgruppen und sozialen Bewegungen in engem Kontakt, setzen die politischen Vorgaben des Stadtrats um und befördern insgesamt eine gesellschaftliche Veränderung mit dem Ziel eines diskriminierungsfreien Gemeinwesens.

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Im Stadtentwicklungskonzept „Perspektive München" ist in der strategischen Leitlinie „Solidarische und engagierte Stadtgesellschaft" das folgende Ziel verankert:
„München fördert die Teilhabe, die Chancengleichheit und den Abbau von Diskriminierung aller in München lebenden Menschen, unabhängig von Alter, Geschlecht, kultureller und sozialer Herkunft, Behinderung, sexueller Identität, Weltanschauung und Religion."
In der strategischen Leitlinie „Weitsichtige und kooperative Steuerung" heißt es:
„München anerkennt und berücksichtigt die vielfältigen Lebensweisen, Bedürfnisse und Fähigkeiten seiner Bürgerinnen und Bürger. Die Stadt setzt auf Gender Mainstreaming, Inklusion, interkulturelle Orientierung und Öffnung sowie aktive Antidiskriminierungs- und Antirassismusarbeit." http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Stadtentwicklung/Perspektive-Muenchen/Strategische-Leitlinien.html

LANDESHAUPTSTADT STUTTGART

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Landeshauptstadt Stuttgart
Stabsabteilung für individuelle Chancengleichheit (OB-ICG)

Leitung, Dr.in Ursula Matschke
Eberhardstraße 61A
70173 Stuttgart
Telefon: 0711 216-80437
E-Mail: ursula.matschke@stuttgart.de

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Die Gesamtkoordination des Themas Gender plus Vielfalt /Diversity liegt bei der Stabsabtlg. für Chancengleichheit, Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters der Landeshauptstadt Stuttgart

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Geplant für 2017/2018

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- Ratsbeschluss 2001 und Organisationsverfügung 2002 zur Konzeptionierung und Umsetzung einer gesamtstädtisch integrierten Chancengleichheitspolitik, 2006 –lfd. zur Umsetzung eines kommunalen Gender/Diversity Mainstreaming Managements
- Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt 2007 und Charta zur Gleichstellung des RGRE 2009
- DV Chancengleichheit (intern) 2016 mit der Übertragung der Geschäftsführung der AG an die Stabsabteilung zur Erstellung und Umsetzung jeweils zweijähriger Aktionspläne

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Ausgehend von einer Genderpolitik , die Frauen und Männer mit ihren jeweiligen Merkmalen wie Alter, Ethnie, Behinderung, Religion und Weltanschauung, sexueller Identität und Orientierung, sozialer Herkunft und Lebenslage unter Aspekten der Chancengleichheit betrachtet, wurde bereits 2004-2006 ein kommunales Gender Mainstreaming Management stadtweit durch Gemeinderatsbeschluß verpflichtend für die Beschäftigten und Bürger-/Kundschaft der Stadt entwickelt und umgesetzt. Dieses Steuerungsinstrument wurde systematisch in ein Diversity-Konzept überführt. Sowohl als Dienstleisterin als auch als Arbeitgeberin verfolgt die LHS –Stuttgart eine diskriminierungsfreie und Chancengleichheit fördernde Stadtpolitik. Die entsprechenden strategischen und operativen Verwaltungseinheiten stimmen ihre Kompetenzen für die jeweiligen Querschnittmaßnahmen ab. Für 2017 wird die Einführung eines umfassenden Kommunikations- und Kooperationssystems der entsprechenden Querschnitteinheiten (u.a. Diversity Check) angestrebt. Diversity Politik bedeutet keine an den Defiziten einzelner Zielgruppen ausgerichtete Politik, sondern eine ganzheitliche, den einzelnen Menschen in seiner Komplexität und den diversen Lebenslagen betrachtende Politik. Dafür bedarf es der gesamtstädtischen Steuerung und Abstimmung. Maßnahmen und Handlungsempfehlungen werden entsprechend entwickelt.

LAND BADEN-WÜRTTEMBERG

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Ministerium für Soziales und Integration
Referat Interkulturelle Angelegenheiten

Ralph Klause
Schellingstraße 15
70174 Stuttgart
Telefon: 0711 123 3753
E-Mail: ralph.klause@sm.bwl.de

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR SOZIALES UND INTEGRATION

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Die Koordination des Themas Diversity obliegt der Abteilung 4 im Ministerium für Soziales und Integration des Landes Baden-Württemberg.

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Ja, im Rahmen der Charta der Vielfalt.

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- Ministerratsbeschluss vom 6. März 2012 zum Beitritt des Landes zur Charta der Vielfalt.
- Unterzeichnung der Charta der Vielfalt durch den Ministerpräsidenten am 15. November 2012
- Einrichtung einer interministeriellen Arbeitsgruppe und Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs.
- Veröffentlichung der beiden Broschüren „Die Charta der Vielfalt…" und „Land der Vielfalt – Land der Chancen. Die inter-kulturelle Öffnung der Landesverwaltung Baden-Württemberg" (Erstauflage: 02/2014).
- Ministerratsbeschluss vom 9. Juni 2015 zur Fortschreibung eines Berichts zur Umsetzung der Charta der Vielfalt innerhalb der Landesverwaltung (im zweijährigen Turnus).

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Auf der Grundlage der in der Broschüre „Die Charta der Vielfalt und ihre Umsetzung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg" erläuterten Handlungsfelder (vgl. Broschüre zur Umsetzung der Charta, S. 25 bis 27) führt das Ministerium für Soziales und Integration regelmäßig eine ressortübergreifende Abfrage zur Dokumentation des erreichten (Zwischen-) Stands bei der Umsetzung der Charta auf Landesebene und als Vorlage für den Ministerrat durch. Das Ergebnis der letzten Abfrage gliederte sich in folgende Handlungsbereiche:

1. Organisationskultur der Vielfalt vorleben
2. Personalprozesse gestalten
3. Vielfalt der Gesellschaft respektieren
4. Umsetzung der Charta ansprechen
5. Öffentlich Auskunft geben
6. Beschäftigte informieren und einbeziehen

Der Bericht listet anhand dieses Abfragerasters und nach Ressorts gegliedert bereits umgesetzte, eingeleitete und geplante Maßnahmen der gesamten Landesverwaltung auf.

NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung

Eren Ünsal
Leiterin der LADS
E-Mail: eren.uensal@senaif.berlin.de

Dr.in Sonja Dudek
Zuständig für Diversity in der LADS
E-Mail: sonja.dudek@senaif.berlin.de

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Die LADS hat den Auftrag, für das Land Berlin übergreifende Diversity-Strategien zu entwickeln und Verwaltungen bei der Entwicklung und Implementierung von spezifischen Diversity-Maßnahmen zu unterstützen.
Die grundsätzliche Berücksichtigung von Vielfalt ist Querschnittsaufgabe aller Verwaltungen.

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- Koalitionsvereinbarung 2016-2021: Entwicklung einer Diversity-Gesamtstrategie, Stärkung von Diversity-Kompetenz in der Verwaltung, Implementierung eines Diversity-Mainstreamings
- Seit dem 15.06.2016: Beschluss des Abgeordnetenhauses zur Entwicklung einer Diversity-Gesamtstrategie

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

- Es gibt keine aktuelle und umfassende Bestandsaufnahme.
- 2009 hat die LADS im Rahmen eines EU-Projekts eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Das Ziel bestand darin, Informationen über bislang durch- geführte Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt zu erhalten. Dabei wurde sowohl eine Fragebogenabfrage als auch Leitfadeninterviews durchgeführt.

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

- Berlin wirbt mit dem Slogan „sei international, sei vielfältig, sei Berlin." Vielfalt zeichnet Berlin aus, stellt eine wichtige Ressource dar und trägt ganz wesentlich zur Anziehungskraft der Stadt bei.
- Die Berliner Verwaltung steht in ihrer Rolle als Arbeitgeberin, als Dienstleisterin und als Auftraggeberin in Bezug auf den eigenen Umgang mit Vielfalt in der Verantwortung.
- Diversity-Aktivitäten zielen darauf, eine Organisationskultur zu schaffen, in der die Berücksichtigung und Wertschätzung von Vielfalt selbstverständliche Grundlage für Verwaltungshandeln ist.
- Diversity und Antidiskriminierung sind untrennbar miteinander verbunden: Eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt lässt sich nur etablieren, wenn bestehende Diskriminierungen thematisiert und entschieden gegen diese vorgegangen wird

LAND HESSEN



NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Abteilung Integration
Dostojewskistr. 4
65189 Wiesbaden

Dr.in Sange Addison-Agyei
Telefon: 0611 8173345
sange.addison-agyei@hsm.hessen.de

Maja Waldmüller
Telefon: 0611 8173352
maja.waldmueller@hsm.hessen.de

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

Das Land Hessen ist 2011 der Charta der Vielfalt und 2013 der Koalition gegen Diskriminierung beigetreten. Mit dem Beitritt zur Charta der Vielfalt wurde ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einer interkulturell geöffneten Verwaltung gegangen. War der Fokus zunächst stärker auf die Dimensionen „ethnische Herkunft, Nationalität" gerichtet, so hat sich der Fokus im Laufe der Arbeit erweitert.

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Das Themenfeld Diversity ist – mit Blick auf die gesamte Landesverwaltung - sowohl in der Abteilung Integration, als auch in der Stabstelle Antidiskriminierung des Ministeriums angesiedelt.

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Im Rahmen der Beantwortung einer parlamentarischen Anfrage wurde eine erste Bestandsaufnahme erstellt.

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Die Arbeit des Ministeriums zielt zunächst darauf ab, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Vielfalt zu sensibilisieren, diese wertzuschätzen. Akteurinnen und Akteure außerhalb der Landesverwaltung sollen für den Diversity-Gedanken gewonnen und es sollen Möglichkeiten des Austausches und der Vernetzung geboten werden.

LAND RHEINLAND PFALZ



NAME, VERWALTUNGSEINHEIT, KONTAKT

Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz
Referat 735 „Antidiskriminierung und Vielfalt"

Mechthild Gerigk-Koch
Hayri Maag
Kaiser-Friedrich-Straße 5a
55116 Mainz
Telefon: 06131 – 16-5605/-5606
E-Mail: antidiskriminierungsstelle@mffjiv.rlp.de

WO IST DAS THEMA ANGESIEDELT?

Das Referat „Antidiskriminierung und Vielfalt" ist organisatorisch in der Abteilung Familie, Kinder und Jugend angesiedelt. Antidiskriminierungs- und Vielfaltspolitik ist insgesamt jedoch als Querschnittsthema der gesamten Landesregierung konzipiert.

GIBT ES EINE/MEHRERE BESTANDSAUFNAHMEN?

Die Bestandsaufnahme der Maßnahmen ist Teil der Strategie Vielfalt und wird einmal pro Legislaturperiode im Rahmen der Berichterstattung gegenüber dem Ministerrat aktualisiert.

BESTEHT EIN OFFIZIELLER UMSETZUNGSBESCHLUSS?

- 2012 Einrichtung des Fachreferats auf der Basis des damaligen Koalitionsvertrags von SPD und Bündnis 90/Die Grünen
- 2012 Beitritt von Rheinland-Pfalz zur Offensive für eine diskriminierungsfreie Gesellschaft
- 2012 Gründung der interministeriellen Arbeitsgruppe Vielfalt mit dem Auftrag, eine ressourcenübergreifende Strategie Vielfalt zu erarbeiten
- April 2015 Beschlussfassung des Ministerrats Rheinland-Pfalz zur Umsetzung der „Strategie Vielfalt der Landesregierung Rheinland-Pfalz"

WELCHE ZIELE WERDEN MIT DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT VERFOLGT?

Die Landesregierung versteht Vielfalt als ein ganzheitliches, gesellschaftliches Gestaltungskonzept (Diversity Mainstreaming). Durch die Errichtung der Landesantidiskriminierungsstelle und die Strategie Vielfalt will sie der Öffentlichkeit wirksam signalisieren, dass Diskriminierung und die Verletzung der Menschenrechte nicht geduldet werden. Mittel- und langfristig will die Landesregierung Rheinland-Pfalz erreichen, dass

- Unterschiede positiv gewürdigt und als Bereicherung verdeutlicht werden,
- rechtliche Instrumente zur Bekämpfung von Benachteiligung ohne rechtfertigenden Sachgrund durch eine AGG-Reform und im Landesrecht geschaffen und gestärkt werden,
- wirksame Hilfen und Unterstützung für diejenigen geschaffen sind, die in ihrem Recht auf individuelle Lebensgestaltung behindert oder diskriminiert werden,
- tragfähige Strukturen zur Sicherung des Lebens in Vielfalt geschaffen und nachhaltig gesichert sind (Netzwerke, Beratungsstrukturen, Maßnahmenförderung),
- nachhaltige Beteiligungsprozesse geschaffen sind und Wirkung bei den betroffenen Personen und Gruppen und den politisch Verantwortlichen entfalten (Beiräte, Politikberatung, institutionelle Förderung der NGOs),
- Strukturen und Institutionen angepasst sind auf die Lebenswirklichkeit Vielfalt (interkulturelle Öffnung und Inklusion).

EINFÜHRUNG IN DIE GESAMTTHEMATIK DIVERSITY MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG

Mit dem Ziel, einen ersten Überblick über die Entwicklung von Diversity Management im öffentlichen Sektor in Deutschland und international zu geben, stellte Andreas Merx zentrale Entwicklungslinien dar. Im Anschluss daran folgte eine Kleingruppenarbeit, um die Inhalte des Vortrags mit dem eigenen Kontext und den eigenen Erfahrungen in Beziehung zu setzen. Der Vortrag von Herrn Merx folgt hier in einer schriftlichen Zusammenfassung, ebenso die Ergebnisse, die das Netzwerk im Anschluss an den Vortrag zusammengetragen hat (s. Abschnitt „*Motivationsfaktoren für die zunehmende Bedeutung von Diversity-Ansätzen in Kommunen: wachsende Vielfalt nach innen und außen*“).



Andreas Merx ist freiberuflicher Organisations- und Politikberater, Politologe und Trainer für Diversity und interkulturelle Kompetenz. Seit mehr als 10 Jahren arbeitet er zu den Themen Diversity Management, Diversitätspolitiken, Integration, Interkulturalität, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung; Copyright privat.

DIVERSITY IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR, EIN ÜBERBLICK

Vortrag von Andreas Merx, Internationale Gesellschaft für Diversity Management e. V.

Diversity Management (DiM) hat seine frühesten Wurzeln in der US-Bürgerrechtsbewegung. Hier war rasch klar geworden, dass es nicht nur um eine Verhinderung von Diskriminierungen Schwarzer US-Amerikaner_innen gehen konnte, sondern zum einen sich Diskriminierungen meist intersektional verschränken (Mehrfachdiskriminierung) und insofern ein komplexeres Verständnis über die Wirkungsweisen von Diskriminierungen notwendig war. Zum anderen wurde deutlich, dass das letztendliche gesellschaftspolitische Ziel in mehr Chancengleichheit und Gleichbehandlung für alle Bürger_innen

liegen musste und eine breite Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt als positives Ziel anzustreben war. Die US-Bürgerrechtsbewegung steht somit auch für ein Verständnis von „Antidiskriminierung und Diversity als zwei Seiten einer Medaille" sowie für eine Verbindung antirassistischer Gruppen, schwarzer und z.T. auch weißer Frauenbewegung, Demokratienetzwerken sowie vieler weiterer sozialer Bewegungen, denen gemeinsam bewusst war, dass der Mechanismus der Diskriminierung nur in einem vernetzten Ansatz erfolgreich zu bekämpfen ist.
Vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und der strikten Antidiskriminierungsgesetzgebung haben US-amerikanische Unternehmen dann ab etwa Mitte der 90er-Jahre DiM als Konzept entwickelt und so auch den gesetzlichen Auftrag für sich positiv gewendet. Schon bald gab es erste „Übersetzungen" des DiM in den Non-Profit-Bereich als „Diversity Politics" oder „Diversity Education" insbesondere von Hochschulen, Verwaltungen und Wohlfahrtsverbänden. In Europa und zögerlich auch in Deutschland fand das Konzept seit Ende der 90er-Jahre zunehmende Verbreitung insbesondere im Bereich von Großunternehmen. In Ländern wie dem Vereinigten Königreich oder Schweden fanden ebenfalls rasch Übersetzungen in den Bereich von Kommunen oder Hochschulen statt. International bekannte Beispiele aus dem kommunalen Bereich sind etwa Toronto, San Diego, Birmingham, Stockholm, Basel oder Bern.

MOTIVATIONSFAKTOREN FÜR DIE ZUNEHMENDE BEDEUTUNG VON DIVERSITY-ANSÄTZEN IN KOMMUNEN: WACHSENDE VIELFALT NACH INNEN UND AUSSEN

Zentrale Faktoren für die wachsende Bedeutung, sich mit Diversity-Ansätzen zu befassen, sind die gewandelten Rahmenbedingungen politischen und wirtschaftlichen Handelns, die eine zunehmende Vielfalt in Gesellschaft und Wirtschaft hervorgebracht haben. Stichwortartig zu nennen sind insbesondere: Globalisierung; Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten („Willkommenskultur");

europäischer Integrationsprozess; Veränderungen durch Einwanderungs- und Fluchtprozesse/wachsende ethnische, kulturelle und religiöse Vielfalt; demografischer Wandel („weniger, älter, bunter"); Wertewandel und Individualisierung sowie das veränderte Rollenverständnis von Frauen/erhöhte Frauenerwerbsbeteiligung; vielfältige Formen von Partnerschaften sowie zunehmende Bedeutung der Work-Life-Family-Balance und der Wandel des Selbstverständnisses gehandicapter Menschen sowie unterschiedlicher sexueller Orientierungen. Hinzu kommen der rechtliche Wandel durch die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Wertewandel und Individualisierung, die den Trend zu individualisierten und intersektionalen Ansätzen weiterhin verstärkt haben, sowie eine wachsende Dienstleistungsorientierung angesichts von zunehmend von Vielfalt geprägten kommunalen Gesellschaften (Merx 2013a).

DIVERSITY IN DER DIVERSITY – ZUNEHMENDE DIFFERENZIERUNG UND BEGRIFFSVIELFALT

Nach zaghaftem Beginn ist DiM inzwischen breit in Deutschland „angekommen", wenn auch noch in recht unterschiedlicher Umsetzungstiefe und -qualität. Die verschiedenen Gesellschaftsbereiche und Akteur_innen haben dabei jeweilige Übersetzungen des DiM für ihre Bereiche geschaffen, und so ist mittlerweile eine zunehmende Differenzierung der Praktiken und Leitmotive zu erkennen. Es besteht eine beachtliche Begriffsvielfalt zum DiM in Deutschland mit so unterschiedlichen Termini wie Diversity Management, Vielfaltsmanagement, Managing Diversity, Vielfalt gestalten, Diversity Mainstreaming, Diversitätspolitik, Vielfalt & Chancengleichheit/Gleichbehandlung, Social Justice Diversity oder Diversity & Inklusion.

DIVERSITY-DIMENSIONEN: UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN

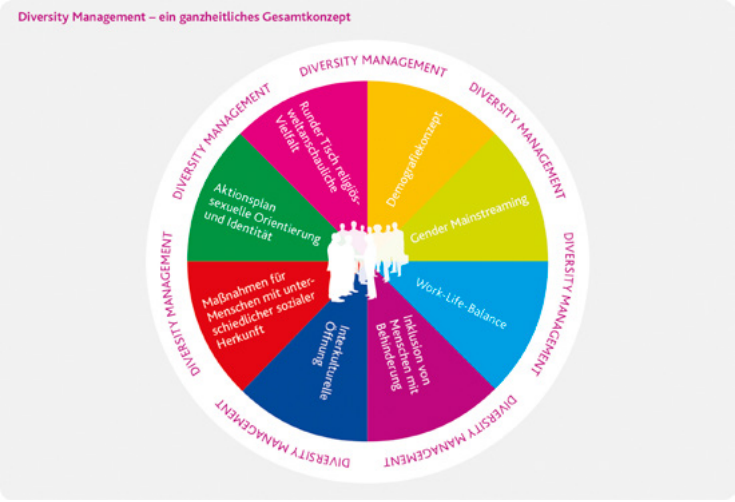
„Diversity" (D.) bedeutet zunächst einmal Vielfalt im Sinne der Unterschiedlichkeit von Menschen in Bezug auf Lebens- und Arbeitsformen sowie im Hinblick auf verschiedene Identitätsmerkmale bzw. „D.-Dimensionen". Die von D.-Ansätzen zentral in den Fokus genommenen „Kerndimensionen" entsprechen den vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Merkmalen (Lebens-)Alter, Behinderung, ethnische Herkunft/rassistische Diskriminierung, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung. Zugleich beinhaltet D. „sekundäre Dimensionen" wie etwa Einkommen, soziale Herkunft, Familienstand/Elternschaft, Ausbildungsweg und geografische Herkunft sowie „organisationale Dimensionen" wie z. B. Dauer der Zugehörigkeit, Managementstatus/Ebene oder Funktion/Abteilung. Da Menschen immer mehreren gesellschaftlichen Gruppen/D.-Dimensionen gleichzeitig angehören (z. B. als mittelalte Frau mit Migrationshintergrund, alleinerziehend, areligiös und obere Leitungsebene in einer kommunalen Verwaltung) und zwischen den verschiedenen Zugehörigkeiten komplexe Wechselbeziehungen bestehen, versuchen D.-Ansätze – zumindest auf einer theoretischen Ebene – „Unterschiede und Gemeinsamkeiten" zwischen Menschen gleichzeitig in den Blick zu nehmen. In der Praxis erfolgt meist eine Konzentration auf eine Auswahl aus den Kerndimensionen, Studien weisen auf das Top-3-Ranking Geschlecht, Lebensalter und ethnische Herkunft hin (Merx 2013a).

DIVERSITY ALS VERNETZUNGSPOLITIK

DiM lässt sich auch als Übergang von stark versäulten eindimensionalen Gleichbehandlungspolitiken zu horizontalen Diversitätsstrategien sowie als Vernetzungspolitik umschreiben. DiM ist in dieser Hinsicht wie ein Dach über den erfolgreichen Säulen des Gender Mainstreamings, der interkulturelle Öffnung, der Behindertenarbeit/Inklusion, Maßnahmen für Menschen unterschiedlicher sexueller Orientierung und

Work-Life-Balance etc., zu sehen. Die Säulen und dimensionsspezifischen Aspekte haben weiterhin ihre Berechtigung und bleiben wichtig, nur eben in einem stärker vernetzten Ansatz, der die Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie die wechselseitigen Verflechtungen und Mehrfachzugehörigkeiten stärker beachtet. Nach einer Zusammenlegung verschiedener und zuvor eher getrennt bearbeiteter Felder erfolgen dann zum Teil meist recht lange Vernetzungs- und Komplexitätserweiterungsschleifen. Dabei müssen die zentralen Akteur_innen stark darauf achten, die Verwaltungsorganisation und die Verwaltungsmitarbeiter_innen nicht mit zu viel Komplexität auf einmal und zu raschen „Vielfaltsschüben" zu überfordern oder zu überlasten und möglichst alle von Anfang an mit auf den Weg zu nehmen. DiM braucht Zeit und der komplexe Diversity-Ansatz bedeutet, oft lange und dicke Bretter zu bohren und auch als „Change Agent" selbst immer wieder flexibel und reflexiv gestaltend zu bleiben (Kara/Merx 2016).

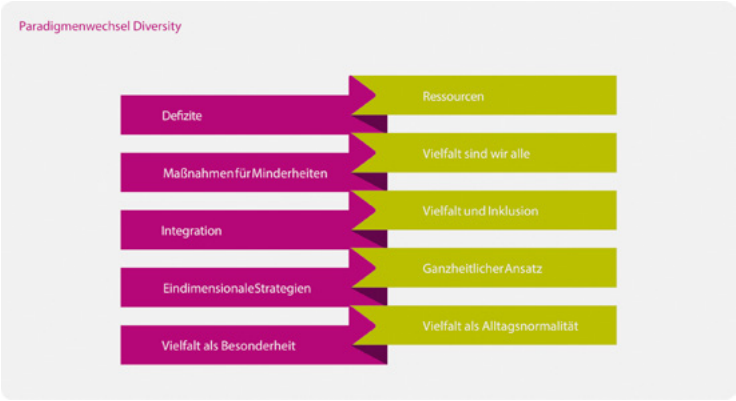
DIVERSITY MANAGEMENT – EIN GANZHEITLICHES GESAMTKONZEPT



Quelle: Schaubild aus der Broschüre „Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion; Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen" von Charta der Vielfalt e. V., S. 20 (2015).

Verwaltungen, die sich auf den Weg zu mehr Vernetzung und Vielfalt machen, gehen dabei je eigene Wege. Das macht auch Sinn in Hinblick auf die je vorhandene Vielfalt und die vorhandenen Ressourcen, Ziele und spezifischen Eigenheiten der Verwaltungen. Diese Vielfalt an unterschiedlichen, je möglichst passgenauen Wegen drückt sich auch in den recht unterschiedlichen institutionellen Verankerungen der Diversitätspolitiken aus. Hier gibt es viele Variationen zwischen der Benennung einer/eines Diversity-Beauftragten, der Einrichtung einer Querschnitts-AG „Diversity" oder eines Steuerungsgremiums „Runder Tisch Vielfalt" oder der Zusammenführung bestehender Abteilungen unter dem Dach einer „Stabstelle Diversity". Wichtig ist dabei vor allem ein gutes Schnittstellenmanagement, das wichtige Fragen wie „Machen jetzt alle alles zusammen?", „Was bleibt originär in der Verantwortung der einzelnen Dimensionsbereiche?", aber auch „Wo bestehen sinnvolle Vernetzungen und Synergien", z. B. wenn es um junge Frauen mit Kopftuch geht, von Anfang an systematisch klärt, realistische Handlungsmodelle entwirft und entsprechende Steuerungsstrukturen und Ressourcen dafür schafft (ebd.).

MEHRFACHER PARADIGMENWECHSEL „VIELFALT"



Quelle: Schaubild aus der Broschüre „Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion; Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen" von Charta der Vielfalt e. V., S. 15 (2015).

DiM steht für einen mehrfachen Paradigmenwechsel in der Gleichbehandlungspolitik:
Von Defiziten zur Wertschätzung von Vielfalt, von eindimensionalen zu ganzheitlichen Strategien. Zum einen erfolgt eine Abkehr von rein zielgruppenorientierten Politiken mit Minderheitenperspektive und Defizitansatz sowie eine Entwicklung von zielgruppenübergreifenden Gesamtkonzepten eines konstruktiven und wertschätzenden Umgangs mit gesellschaftlicher Vielfalt.

Stärkere Betonung von Individualität und Intersektionalität:
Es wird ein größerer Wert auf individuell passende Ansätze und Maßnahmen gelegt und der Faktor der Mehrfachzugehörigkeit aller Bürger_innen zu verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen gleichzeitig wird stärker berücksichtigt. Dies soll auch dazu dienen, die klassischen Fallen herkömmlicher Gleichbehandlungspolitiken wie etwa die Ethnisierung oder Kulturalisierung eigentlich meist eher sozialer oder bildungsspezifischer Probleme und komplexer Lebenslagen oder die Biologisierung komplexer Lebenslagen von Frauen zu überwinden.

Von Integration zu Diversity und Inklusion:
Herkömmliche Gleichbehandlungsstrategien gingen oft mit der Erwartung einher, dass der/die einzelne Mitarbeitende oder Bürgerin bzw. Bürger sich in bestehende Strukturen bzw. die Gesellschaft „integrieren" müsse. DiM macht hingegen eine gelungene Mitarbeit und gesellschaftliche Teilhabe weniger von der individuellen „Integrationsleistung" oder Anpassung an eine Norm abhängig. Es versucht in einem umfassenderen Verständnis von Inklusion, Rahmenbedingungen so zu gestalten und bestehende Strukturen entsprechend zu verändern, dass jede/r Einzelne in ihrer/seiner individuellen Vielfalt von Anfang an als zugehörig betrachtet werden kann (vgl. Alicke 2013).

Vielfalt als Selbstverständlichkeit und Normalfall:
In einer pluralen und heterogenen Kommune ist Vielfalt meist eher der Normalfall als das Auffällige oder Besondere

oder gar Exotische. Vielfalt sollte daher zunächst einmal als unaufgeregte Selbstverständlichkeit betrachtet und eine entsprechende Alltagspraxis mit gelassenem Blick in einem von innen und außen von zunehmender Vielfalt geprägten Umfeld gestaltet werden. Wir sind alle vielfältig und haben zugleich Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Bezug zu anderen Menschen (Kara/Merx 2016).

VORTEILE VON DIM FÜR DEN ÖFFENTLICHEN SEKTOR

In verschiedenen Studien und Beiträgen wurden wiederholt zentrale betriebswirtschaftliche Argumente für Diversity Management zusammengefasst. Im deutschsprachigen Kontext haben vor allem Krell/Sieben (aufbauend auf Cox/Blake 1991) die wichtigsten Argumentationslinien skizziert und ergänzt. Als wichtigste Argumente nennen Krell/Sieben: Beschäftigtenstrukturargument; Kostenargument; Kreativitäts- und Problemlösungsargument; Personalmarketingargument; Marketingargument; Finanzierungsargument; Flexibilitätsargument; Internationalisierungsargument (vgl. Krell/Sieben 2011). Die betriebswirtschaftlichen Argumente und Vorteilsbegründungen sind eine gute Grundlage für eine Übersetzung sowie Erweiterung in den öffentlichen Sektor. Als wichtigste Begründungen und Vorteile lassen sich hier nennen: verbesserter Zugang zu Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt: Kommune/Land als attraktiver Arbeitgeber; bessere Repräsentation der vielfältigen Gesellschaft in der Verwaltung, dadurch größere Akzeptanz bei allen Bürger_innen; Übernahme sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung; verbesserte Kundinnen- und Kundenorientierung und Dienstleistungsangebote; verbessertes Betriebsklima und Mitarbeiter_innenmotivation; Abbau von Diskriminierungen und Erhöhung von Chancengleichheit; kompetenter Umgang mit Vielfalt und mehr Kreativität durch gemischte Teams und vielfältige Belegschaft; Standortfaktor Vielfalt; Diversity als relevanter Teil und Kennzeichen einer modernen Verwaltung (Merx 2013b).

DIM ALS LANGFRISTIGER WANDEL DER ORGANISATIONSKULTUR – HINDERNISSE UND WIDERSTÄNDE ERWARTBAR

Um den oben angesprochenen mehrfachen Perspektivenwechsel umzusetzen und die möglichen Vorteile durch DiM tatsächlich erzielen zu können, braucht es – neben der Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und Leitungsebenen, entsprechenden finanziellen, zeitlichen und personalen Ressourcen, einem langfristigen Gesamtkonzept mit klaren Zielen, dem möglichst breiten Einbezug aller Organisationsebenen in Leitbild und strategische Planungsprozesse und einer passgenauen Auswahl an Instrumenten und Maßnahmen – insbesondere auch einen echten Wandel der Organisationskultur der Verwaltung.
Die Veränderung von gewachsenen Strukturen mit dem Ziel, eine offene, inklusive und die Vielfalt anerkennende und wertschätzende Verwaltung zu werden, verlangt einen langen Atem – die Organisationswissenschaften gehen von einem Zeitraum von sechs bis zehn Jahren aus, die es braucht, bis DiM in der Tiefenstruktur einer Organisation angekommen ist – und vor allem viel Mut, Kreativität, Flexibilität und Frustrationstoleranz der Diversity-Verantwortlichen („Diversity-Kompetenz" statt „Diversity-Burn-out"). Um einen längerfristigen Veränderungsprozess zu gestalten, bieten sich neben den oben bereits genannten Erfolgsfaktoren einige Maßnahmen insbesondere an, die hier stichwortartig genannt werden können: Verpflichtungen über Landesgesetze oder kommunale Beschlüsse erwirken; umfassende Leitbildprozesse unter möglichst breiter, aber eben auch klug gewählter Beteiligung durchführen; Diversity-Trainings für Führungskräfte und möglichst viele Mitarbeiter_innen zur Sensibilisierung und Entwicklung von Diversity-Kompetenz kontinuierlich anbieten; Diversity-Kompetenz zu einem relevanten Kriterium für den beruflichen Ein- und Aufstieg machen; Befragungen von Mitarbeiter_innen und Bürger_innen durchführen, z. B. im Rahmen eines Diversity-Checks; vielfältig zusammengesetzte Veranstaltungen organisieren und Gremien einrichten. Bei umfassenderen Veränderungsprozessen, die auf die Tiefenstruktur von Organisationen einwirken wollen, ist stets mit Hindernissen sowie (sichtbaren, aber meist eher unsichtbaren

oder sogar unbewussten) Widerständen zu rechnen. Die im Verwaltungskontext häufig genannten Hindernisse in Diversity- und auch anderen Change-Prozessen können stichwortartig wie folgt zusammengefasst werden: fehlendes Engagement von Führungskräften und geringe politische Unterstützung; fehlende finanzielle, personale und zeitliche Ressourcen; Angst vor (weiterer) Überlastung; bestehende Verwaltungsstruktur (Säulendenken und Ressortprinzip); geringe Akzeptanz bei Mitarbeiter_innen; fehlendes Bewusstsein und mangelnde Information zu DiM.

Wie Diversity-Verantwortliche einen konstruktiven Umgang mit Widerständen finden können und welche Maßnahmen erfolgversprechend für die Akzeptanzsicherung in Diversity- und Change-Prozessen sind, wird in Kapitel 9 dargestellt.

Literatur:
Alicke, Tina (2013): Inklusion – Hintergründe eines neuen Blickwinkels, in: Zeitschrift „Migration und Soziale Arbeit", Heft 3/2013, Beltz-Juventa-Verlag, Weinheim, S. 243–248.
Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Ausgabe, Wiesbaden: Gabler, S. 155–174.
Merx, Andreas (2013a): Diversity Management, in: Meier-Braun, Karl-Heinz/Weber/Reinhold Weber (Hrsg.): Deutschland Einwanderungsland. Begriffe – Fakten – Kontroversen, S. 245–248.
Merx, Andreas (2013b): Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis. Handreichung für das Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg der Friedrich Ebert Stiftung.
Merx, Andreas/Yazar, Serdar (2015): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen im Auftrag der Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.).
Kara, Sibel/Merx, Andreas (2016): Integration, Gender und Vielfältiges mehr. Wie kommunale Verwaltungen Diversitätspolitiken gestalten und nutzen können, in: Fereidooni, Karim/Zeoli, Antonietta P. (Hrsg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung, S. 351–372.

GRUPPENARBEIT ZUM VORTRAG

Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst. In den Gruppen wurden die Fragen diskutiert:
- Was haben wir Relevantes gehört?
- Was bedeutet das Gehörte für uns?
- Haben wir noch Verständnisfragen?

Die Ergebnisse wurden im Anschluss im Plenum besprochen.

GRUPPE 1

WAS HABEN WIR RELEVANTES GEHÖRT?
- Top-down ist Voraussetzung für die Umsetzung von Diversity
- Internationale Best-Practice-Beispiele (Toronto und Stockholm)
- Wenn alle und alles divers ist: Was hält die Kommune zusammen?
- Spannungsfeld Diversity – Management zwischen Ethik und wirtschaftlicher Verwertbarkeit?

WAS BEDEUTET DAS GEHÖRTE FÜR UNS?
- Netzwerke!!! Sind von großer Bedeutung und hilfreich
- Strategie → Umsetzung → Kommunikation im Dreiklang!
- Es braucht nicht zwingend eine „Super-Zentrale" („Dach"), aber eine gemeinsame Steuerung der Diversity- Zielsetzung
- Haltung ist entscheidend
- Diversity geht alle an: Die Mehrheit profitiert – es geht nicht mehr/nicht ausschließlich um Klientelpolitik

HABEN WIR NOCH VERSTÄNDNISFRAGEN?
- Wie kann ein Vergabeverfahren Diversity gerecht gestaltet und umgesetzt werden?
- Wie gelingt eine gemeinsame Haltung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung – Leitbild?
- Wie gehen wir mit der Vielfalt um, die wirtschaftlich nicht „verwertbar" ist?
- Wie gehen wir mit Konflikten um, die sich aufgrund von Vielfalt ergeben?

GRUPPE 2

WAS HABEN WIR RELEVANTES GEHÖRT?

- (Historischer) Ausgangspunkt: soziale Ungleichheit und Diskriminierung
- Implementierung von Diversity-Strategien ist ein langjähriger Prozess der Organisationsveränderung
- Rahmenbedingungen (personell, finanziell, strukturell) sind wesentlich für den Umsetzungsprozess
- „Es darf keine Verlierer_innen geben"

WAS BEDEUTET DAS GEHÖRTE FÜR UNS?

- „Möglichst alle mit ins Boot nehmen"
- Offenheit für Neues durch Anerkennung des Bisherigen
- Bewusstmachung, dass es sich um einen langfristigen (Lern-) Prozess der Verwaltung handelt
- Gegenseitige Wertschätzung von Unterschiedlichkeit als Voraussetzung (Werte-Konsens)

HABEN WIR NOCH VERSTÄNDNISFRAGEN?

- Wie bringen wir die Aussage „Es darf keine Verlierer geben" mit der Erkenntnis „Wir brauchen von Anfang an mehr Ehrlichkeit" in Einklang?
- Welches Menschenbild formulieren und leben wir (als vielfältige Gesellschaft)?

GRUPPE 3

WAS HABEN WIR RELEVANTES GEHÖRT?

- Gute Umsetzungsbeispiele Toronto und Stockholm
- Schaubild der Charta der Vielfalt „Diversity Management – ein ganzheitliches Gesamtkonzept" sehr hilfreich
- Widerstände ermöglichen Diskussionen und damit Veränderung/ Denkanstöße

WAS BEDEUTET DAS GEHÖRTE FÜR UNS?

- Diversity-Konzepte und – Strategien müssen dem jeweiligen Kontext angepasst und ggf. erweitert werden
- Beispiele aus anderen Städten sind ermutigend und bringen neue Umsetzungsideen für eigene Diversity-Konzepte
- Es passiert über das gemeinsame Tun, Schritte müssen dennoch definiert und gesteuert werden

HABEN WIR NOCH VERSTÄNDNISFRAGEN?

- Vielfalt braucht Begleitung/Management
- Diversity kann von etablierten Ansätzen profitieren/Synergieeffekte

ERFAHRUNGEN MIT WIDERSTÄNDEN

Als Einstiegsübung wurden Sätze/Phrasen gesammelt, die diejenigen, die Diversity-Prozesse in Verwaltungen umsetzen, häufig hören und die in der Regel Widerstand bzw. Widerwillen gegen Veränderungsprozesse ausdrücken. Interessant an dieser Auflockerungsübung war zu sehen, wie ähnlich die Erfahrungen der Teilnehmenden in Bezug auf Reaktionen von außen hinsichtlich Diversity sind. Die folgenden Wörter/Phrasen wurden gesammelt:

- Bitte keine Anglizismen!
- Schon wieder ein neues Wort/Konzept!
- Diversity ist überflüssig!
- Diversity-Ansätze eignen sich nur für Unternehmen!
- Verwaltungen arbeiten farbenblind, daher braucht es kein Diversity Management!
- Das machen wir schon alles!
- Bei uns gibt es keine Vielfalt, daher ist auch Diversity Management unnötig!
- Gibt es denn überhaupt Studien und Daten dazu?
- Wir sind sowieso für alle offen!
- Wir sind kein Gesinnungsstaat!
- Bei uns geht es um Leistung und Eignung!
- Ich habe nichts gegen …, aber …!
- Das wird man ja wohl noch sagen dürfen!
- Geh mir weg mit Vielfalt, davon haben wir ja schon genug!
- Davon haben wir nicht so viele …!
- Das ist nur Political Correctness im neuen Gewand!
- Ja, in Berlin, da kann man das machen …!
- Wir haben aktuell dringlichere Fragen!

DIVERSITY-PERSPEKTIVEN: DAS MÜSSTE GESCHEHEN, DAMIT 2020 EIN DIVERSITY-PREIS AN DIE JEWEILIGE STADT/DAS BUNDESLAND VERLIEHEN WIRD

Der Erfolg von Diversity-Aktivitäten in Verwaltungen hängt immer von den Bedingungen ab, in denen diese entwickelt und umgesetzt werden können. Nichtsdestoweniger kann es hilfreich sein, sich jenseits realer Möglichkeiten zu fragen, wie eine diversitygerechte Verwaltung aussehen könnte. Dementsprechend wurden die Netzwerkpartner_innen gefragt, was aus ihrer Sicht geschehen müsste, damit ihre Stadt/ihr Bundesland in 2020 einen Diversity-Preis erhält. Mit Blick auf die folgende, natürlich nicht vollständige Sammlung wird deutlich, dass es noch einiges zu tun gibt:

- Alle Mitarbeiter_innen haben ein Diversity-Training durchlaufen
- Es gibt eine Gesamtstrategie Diversity, in der alle Chancengleichheitsstrategien berücksichtigt sind
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren sind flächendeckend umgesetzt
- 50 % der Führungskräfte sagen: Es gibt noch viel zu tun!
- Alle Formulare sind diversitysensibel
- Es stehen ausreichend Ressourcen für die Konzeption und Umsetzung von Diversity-Strategien zur Verfügung
- Es gibt eine Organisationseinheit/Abteilung für Diversity
- Diversity wird von der Verwaltung als Mehrwert gesehen
- Vielfalt ist auf Führungsebene realisiert und sichtbar
- Verwaltung spiegelt die Heterogenität der Gesellschaft
- Es gibt eine gelungene und nachhaltige Vernetzung zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft
- Bei der Planung von Maßnahmen werden alle gesellschaftlichen Gruppen berücksichtigt
- In allen Ländern gibt es Landesantidiskriminierungsgesetze mit umfangreichen Ressourcen
- Ein gut geschultes Netzwerk aus Botschafter_innen für Vielfalt trägt den Gedanken in die Gesellschaft
- Die Begriffe „Menschen mit Migrationshintergrund, Behinderung etc." sind abgeschafft

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER IMPLEMENTIERUNG VON DIVERSITY-MASSNAHMEN IN DER VERWALTUNG

Die Teilnehmenden wurden im Rahmen einer Strategiewerkstatt gebeten, Herausforderungen im eigenen Arbeitskontext zu benennen. Das Ziel der Sammlung bestand darin, einen ersten Überblick über Bedarfslagen und mögliche Themen für weitere Netzwerktreffen zu erarbeiten. Dabei wurden in erster Linie die folgenden Aspekte benannt:

Für viele der Teilnehmer_innen ist die Zuständigkeit für Diversity eine neue und/oder eine zusätzliche Aufgabe zum bisherigen Arbeitsfeld.

Trotz sehr unterschiedlicher Anbindung, Ausstattung und damit auch Gewichtung des Themas innerhalb der eigenen Verwaltungsstruktur wurde von vielen Teilnehmenden die Frage/Klärung nach der eigenen Rolle angesprochen. Diesbezüglich wurde kritisch angemerkt, dass die für das Thema zur Verfügung gestellten personellen und finanziellen Ressourcen nicht immer mit den Anforderungen an ein umfassendes Diversity Management übereinstimmten.

Des Weiteren wurde das Verhältnis von Diversity zu anderen, bereits etablierten Ansätzen zur Förderung von Chancengleichheit als eine Herausforderung im Verwaltungskontext angesprochen.

Häufig würde den für Diversity zuständigen Personen die Befürchtung entgegenschlagen, dass bereits erkämpfte und etablierte Fortschritte in Bezug auf einzelne Diversity-Dimensionen, z. B. Geschlecht, durch die Einführung von Diversity-Ansätzen aufgehoben werden könnten. Der Mehrwert von Diversity-Ansätzen – so wurde es von einigen Teilnehmenden betont – müsse darin liegen, eine merkmalsübergreifende Strategie zu entwickeln, die merkmalsspezifische Ansätze nicht obsolet macht. Es muss darum gehen, Schnittmengen zwischen Chancengleichheitsstrategien zu identifizieren und durch gemeinsames Handeln eine größere Wirkung zu erzielen. In diesem Zusammenhang wurde

betont, dass sich ein auf den Verwaltungskontext angepasstes Diversity Management nicht auf eine rein ökonomische Argumentation beschränke, sondern immer auch menschenrechtliche und antidiskriminierungspolitische Positionen vertreten solle.

Als weitere Herausforderung wurde die Konzeption einer umfassenden Diversity-Strategie angesprochen.
Diesbezüglich wurde danach gefragt, mit welchen Steuerungsstrukturen umfassende Prozesse am besten umgesetzt werden können. Grundsätzlich wurde der Bedarf nach mehr Wissen über einzelne Umsetzungsschritte der Entwicklung und Implementierung von umfassenderen Diversity-Strategien gewünscht.

Außerdem wurde die Kommunikation von Diversity-Prozessen als große Herausforderung für den Erfolg bewertet.
Diesbezüglich wurde die Frage aufgeworfen, wie Diversity möglichst überzeugend an Beschäftigte und Führungskräfte kommuniziert werden könne. Des Weiteren wurde die grundsätzliche Frage geäußert, wie Interesse für das Thema geweckt werden kann und wie auch die Verwaltungsbereiche, die bislang nicht als offen gelten, erreicht werden können.



Stephan Bedenk ist Dipl.-Psychologe, Organisationsberater der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin, auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability; er forscht und promoviert zudem an der Humboldt Universität zu Berlin zu den Themen Innovation, Change Management und Wissenstransfer; © privat.

WIE KÖNNEN VERÄNDERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN INITIIERT UND BEGLEITET WERDEN?

Vortrag von Stephan Bedenk, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin

„Change Management? Doch auch nur wieder so ein Management-Begriff!", sagen die einen. „Change Management? Das ist das, was ständig und überall passiert!", sagen die anderen. Richtig ist wohl beides: Der englische Begriff „Change Management" („Veränderungsmanagement") wird gerade in neueren Managementkonzepten (viel zu) häufig verwendet, um die Handhabung organisationaler Veränderungen zu umschreiben. Auf der anderen Seite befinden sich Organisationen tatsächlich permanent im „Change", also in Prozessen der Veränderung und Anpassung. Viele kleinere Veränderungen gehen dabei meistens sehr langsam und unscheinbar vonstatten. Deshalb werden markante Veränderungen und Veränderungsleistungen dann gar nicht wahrgenommen.
In einigen Fällen wird die Veränderungsnotwendigkeit für Mitarbeitende jedoch sehr plötzlich und sehr elementar deutlich, etwa wenn Restrukturierungs- und Reorganisationsprojekte, die Einführungen neuer Softwarelösungen, Prozessoptimierungsprojekte oder Organisationsentwicklungsprojekte angekündigt werden. Auch wenn diese Projekte vordergründig wenig Inhaltliches gemeinsam haben,

stellen sie auf psychologischer Ebene doch die immer wieder gleichen großen Herausforderungen an Beteiligte: die Veränderung von Gewohnheiten und Routinen, die oftmals über viele Jahre aufgebaut, eingeübt und vielleicht auch lieb gewonnen wurden – und von denen nun in kurzer Zeit und konsequent Abstand genommen werden soll. Vor diesem Hintergrund ist Diversity Management immer auch Veränderungsmanagement: Bestehende Strukturen und Organisationskulturen müssen zunächst dahingehend überprüft werden, ob sie Vielfalt unterstützen oder hemmen. Im letzteren Fall gilt es in einem nächsten Schritt, Strukturen und Organisationskulturen zu entwickeln, die Vielfalt ermöglichen und begünstigen.

Veränderungsmanagement bedeutet also vor allem die Abkehr von bekannten Gewohnheiten und die Einübung von vormals unbekannten und unbewährten Abläufen, die zu neuen Gewohnheiten werden sollen. Da Menschen allgemeinhin an Altbewährtem hängen, lösen organisationale Veränderungen daher oftmals die volle Bandbreite an Emotionen aus: Wut auf die Organisationsleitung („Die da oben!"), Ohnmacht („Uns hat wieder mal keiner gefragt!"), Angst vor dem Unbekannten („Werde ich das schaffen?"), Sehnsucht nach den alten Verhältnissen („Das haben wir früher doch alles auch nicht gebraucht."). Diese Emotionen treten bei Veränderungsprojekten oft auch dann deutlich zutage, wenn den Betroffenen die Veränderungsnotwendigkeit ihrer Organisation durchaus bewusst ist; etwa wenn neue Anforderungen von Kund_innen oder neue rechtliche und gesellschaftliche Gegebenheiten immer deutlicher zutage treten.

HERAUSFORDERUNGEN VON VERÄNDERUNGSBEAUFTRAGTEN

Was bedeutet das für Veränderungsbeauftragte, also diejenigen Mitarbeitenden, die federführend die Veränderung in ihren Organisationen anstoßen und vorantreiben sollen? Zunächst, dass die schwierigste Aufgabe von Veränderungsbeauftragten oft nicht die formale Umsetzung der

angestrebten Veränderung ist – also etwa die Einführung einer neuen Software oder die Erstellung von neuen Leitlinien. Vielmehr ist es die Handhabung der Reaktionen, Emotionen und Fragen, die sich bei Beteiligten und Betroffenen rund um das Veränderungsprojekt entwickeln. Eine schwierige Aufgabe:

- Veränderungsbeauftragte benötigen nicht nur ausreichende Zeitressourcen, um eine Veränderung formal umzusetzen. Sie benötigen oft auch sehr viel Zeit, um Stimmungen und Emotionen, die sich rund um eine Veränderung in einer Organisation entwickeln, aufzuspüren und zu adressieren.
- Veränderungsbeauftragte stehen unter besonderer Aufmerksamkeit aller Beteiligter. Sie werden als Gesichter des Wandels wahrgenommen und müssen daher aushalten, dass sie schnell auch als Projektionsfläche für Unzufriedenheit und Unmut im Laufe des Veränderungsprojekts dienen. Dies gilt vor allem, wenn Veränderungsvorhaben nicht wie ursprünglich geplant verlaufen oder erste Schwierigkeiten auftauchen – was bei Veränderungsvorhaben fast immer der Fall ist.
- Veränderungsbeauftragte fungieren oft als „Brücke" zwischen den verschiedenen Beteiligtengruppen (etwa Führungskräften und Mitarbeitenden). Sie müssen eine wichtige Übersetzungsleistung zwischen verschiedenen Interessenparteien erbringen – ohne dabei nur für eine Seite zu sprechen.

Veränderungsmanagement ist schwierig. In vielen Fällen wird das Ausmaß an zeitlicher und sozialer Leistung von Veränderungsbeauftragten deutlich unterschätzt. Dabei lohnt es sich für Organisationen und Führungskräfte, Veränderungsbeauftragte durch Ressourcen und ausreichende Freiräume zu unterstützen. Denn als Seismografen des Veränderungsprozesses können sie besonders gut einschätzen, welche Maßnahmen und Methoden den Veränderungsprozess gerade vorantreiben oder regulieren können. Sie können wirkungsvolle Kommunikations- und Informationsmaßnahmen

zu Beginn und während des Projektes einleiten. Und letztlich sind es die Veränderungsbeauftragten, die dafür Sorge tragen, dass die Veränderung nicht versandet und weder einzelne Mitarbeitende noch die gesamte Organisation in das alte Verhaltensmuster zurückkippen.

MASSNAHMEN UND METHODEN IM VERÄNDERUNGSPROZESS

Veränderungsbeauftragte sind folglich immer auf der Suche nach guten Change-Management-Methoden. Der Wunsch nach einem „Werkzeugkasten Veränderungsmanagement" ist dabei verführerisch, aber auch gefährlich. Gerade weil Veränderungsmanagement immer für die Emotionen, Reaktionen und situativen Entwicklungen in einer Organisation offen sein und auf sie eine Antwort finden muss, ist ein „methodisches Durchplanen" von Veränderungsprojekten kaum möglich. Die mächtigste Methode im Veränderungsmanagement ist daher die Fähigkeit, offen für Entwicklungen zu bleiben und viele Fragen zu stellen.
Wenn Veränderungsmanagement die Veränderung von lieb gewonnenen und bewährten Verhaltensgewohnheiten darstellt, so dürfte eine zentrale Frage immer lauten: Wer oder was motiviert Mitarbeitende, alte Gewohnheiten aufzugeben und sich mühsam neue Gewohnheiten aufzubauen?
Drei der wesentlichen Motivationsstellschrauben bei organisationalen Veränderungen sollen im Folgenden näher ausgeführt und jeweils eine mögliche Methode, die sich daraus ergeben könnte, beispielhaft skizziert werden.

PROMOTOREN

Veränderungsprojekte benötigen die volle Unterstützung von Veränderungspromotoren (bzw. „Förderern"). Führungskräfte der oberen Führungsebene sind solche Promotoren, sie fördern Veränderungen und Veränderungsbeauftragte auf mehreren Ebenen: Neben finanziellen Ressourcen für

die Projektumsetzung stellen sie die notwendigen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung, die Veränderungsbeauftragte für ihre Arbeit benötigen. Führungskräfte müssen zudem auch symbolisch für das Veränderungsprojekt einstehen: Auf sie achten und hören Mitarbeitende ganz genau. Doch nicht nur Führungskräfte sind Promotoren bei Veränderungsprojekten. Ebenso wichtig sind Mitarbeitende der unteren und mittleren Hierarchieebene, die innerhalb der Mitarbeitendenschaft hoch anerkannt und sozial gut vernetzt sind und auf deren Wort gehört wird. Solche Mitarbeitende haben oft ein besonders gutes Gespür für die Stimmungen innerhalb einer Organisation: Sie sind wichtige Stimmungsbarometer dafür, wie Veränderungen von Mitarbeitenden wahrgenommen werden, welche Ängste sie erzeugen – und welche Argumente tatsächlich motivierend wirken.

FRAGEN, DIE SICH VERÄNDERUNGSBEAUFTRAGTE STELLEN KÖNNEN:

- Gibt es Vorbilder in der Organisation, die die Veränderung wollen?
- Gibt es einflussreiche und angesehene Vorgesetzte und Mitarbeitende, die bei dem Veränderungsprojekt vorneweg gehen?
- Welche Gedanken, Emotionen, Motivationen haben die Führungskräfte im Hinblick auf das Veränderungsprojekt?
- Welchen Preis müssen auch Führungskräfte im Zuge eines Veränderungsprojekts zahlen, damit das Projekt erfolgreich ist?
- Welche angesehenen Mitarbeitenden gibt es in der Organisation sonst noch, die das Veränderungsprojekt unterstützen können?
- Wie können Führungskräfte und angesehene Mitarbeitende für die Veränderung motivieren?

INSTRUMENT: VERÄNDERUNGSGESCHICHTE

Zur Methode: Ein wirkungsvolles Instrument, um Promotoren in den Veränderungsprozess einzubinden, ist die „Veränderungsgeschichte". Führungskräfte oder angesehene Mitarbeitende berichten – etwa per Ansprache oder Videobotschaft – von ihrer Perspektive auf das Veränderungsvorhaben. Dabei berichten sie keine Daten, Fakten und Zahlen, sondern ihren ganz persönlichen bzw. subjektiven Blick auf das Veränderungsvorhaben: Welche ersten Gedanken kamen ihnen, als sie das erste Mal von der Veränderungsidee hörten? Welche (auch negativen) Gefühle gehen für sie ganz persönlich mit dem Veränderungsprojekt einher? Was motiviert sie ganz persönlich dennoch für das Veränderungsprojekt?
Nutzen: Die Aufgabe von Führungskräften und angesehenen Mitarbeitenden ist es nicht, mittels Veränderungsgeschichten Mitarbeitende über alle Feindetails eines Veränderungsprojekts zu informieren. Dies ist ohnehin Aufgabe der Veränderungsbeauftragten. Sie sind allerdings sehr bedeutsam für die Übermittlung emotionaler und motivationaler Veränderungsbotschaften. Die Veränderungsgeschichte ist dabei eine wohlbewährte Alternative zur vorgelesenen „Vorstandsrede" oder dem „offenen Brief" in der Betriebszeitschrift: Anders als bei einem Faktenbericht (dies sind in vielen Fällen vorformulierte Reden und Briefe in Betriebszeitschriften) ist die Idee einer Veränderungsgeschichte, dass Mitarbeitende etwas darüber erfahren, welche Emotionen das Veränderungsvorhaben bei ihren Führungskräften und anderen Vorbildern aus der Organisation auslöst – und was sie trotz manch negativer Emotion dennoch zum Veränderungsprojekt motiviert.

BETEILIGUNG

Erst „Beteiligung", d. h. „Mitwirken" an dem und „Miterleben" dessen, was in einer Organisation passiert, ermöglicht ein tieferes inhaltliches Verständnis für die Notwendigkeit einer Veränderung. Eine breite Beteiligung bzw. Teilhaftigkeit an der Veränderungserfahrung sichert die breite Akzeptanz

für Veränderungen. Gleichzeitig hat „Partizipation" auch eine wichtige psychologische Komponente: Mitarbeitende merken, dass sie im Veränderungsprozess – der oftmals mit Unsicherheit assoziiert wird – durchaus noch Kontroll- und Einflussmöglichkeiten besitzen. Organisationale Veränderungsprojekte sind ohne eine weitreichende Beteiligung von Mitarbeitenden ohnehin nicht möglich. Der wesentliche Grund hierfür wurde bereits genannt: Veränderungsmanagement bedeutet im Wesentlichen die Veränderung von tief verankerten Routinen. Die Veränderung geschieht in und durch die Mitarbeitenden: Die neuen Verhaltensweisen müssen von Mitarbeitenden angenommen, eingeübt und ausprobiert werden können, damit sie zu neuen Routinen werden. Haben Mitarbeitende diese Möglichkeit nicht, besteht die Gefahr, dass sie in die altbekannten Verhaltensmuster zurückkippen. Ohne eine aktivierende Einbindung der Mitarbeitenden ist eine Veränderung der Organisation, die über eine reine Veränderung der Fassade hinausgeht, somit ausgeschlossen.

FRAGEN, DIE SICH VERÄNDERUNGSBEAUFTRAGTE STELLEN KÖNNEN:

- Welche Personengruppen sind von der Veränderung betroffen?
- Werden die Überlegungen, Fragen und Unsicherheiten dieser Personengruppen ernst genommen?
- Wie können sie ihre Sichtweisen auf das Veränderungsvorhaben einbringen?
- Wie können Mitarbeitende für das Veränderungsvorhaben motiviert werden?

INSTRUMENT: MITARBEITENDENBEFRAGUNGEN ODER MITARBEITENDENINTERVIEWS

Zur Methode: Mitarbeitende haben – auf freiwilliger Basis – die Möglichkeit, zu wichtigen Aspekten innerhalb der Organisation Stellung zu beziehen. Fragebögen erlauben die

Befragung aller Mitarbeitenden. Falls dies finanziell oder zeitlich nicht umsetzbar ist, werden Mitarbeitende eingeladen, in Interviews ihre Meinung zu Veränderungsvorhaben kundzutun. Die Veränderungsbeauftragten anonymisieren die Erkenntnisse, fassen sie zusammen, verdichten sie – und laden in einem zweiten Schritt wieder alle Mitarbeitenden dazu ein, die so gewonnenen Eindrücke zu interpretieren und zu kommentieren (sogenannte Survey-Feedback-Formate).
Nutzen: Paradoxerweise haben Mitarbeitendenbefragungen gerade bei einer Personengruppe einen zunehmend schlechten Ruf: bei den Mitarbeitenden selbst. „Nicht schon wieder eine", ist die gängige Reaktion auf die Ankündigung einer neuen Befragung. Ebenso wie die Vermutung, dass sich hinter Mitarbeitendenbefragungen vor allem Kontrollinstrumente der Organisationsleitung verstecken. Diese Vermutung wird zumeist auch durch die Tatsache unterstützt, dass Mitarbeitende oft wenig von den Ergebnissen und Rückschlüssen, die die Befragung nahelegen, mitbekommen. Genau dies kann durch partizipative Survey-Feedback-Verfahren verhindert werden: Die Interpretation der Befragungsergebnisse wird nicht von der Organisationsleitung und auch nicht von den Veränderungsbeauftragten übernommen. Auch dies übernehmen die Mitarbeitenden selbst – und werden damit als Expert_innen ihrer eigenen Organisation ernst genommen und gewürdigt.
Auf diesem Weg kommt es zu doppelten Partizipationsmöglichkeit: Mitarbeitende können in einem ersten Schritt ihre Meinungen zu einem Veränderungsprojekt kundtun. Und in einem zweiten Schritt können sie die eingefangenen Stimmungen der gesamten Mitarbeitendenschaft einsehen, mit ihrer eigenen Meinung abgleichen und kommentieren.

INFORMATION

„Transparenz" ist einer der häufigsten Wünsche, die Mitarbeitende an Veränderungsbeauftragte haben. Das verwundert nicht: Das hohe Ausmaß an Unsicherheit und Ungewohntheit führt dazu, dass Mitarbeitende bei Veränderungsvorhaben

ein besonders ausgeprägtes Bedürfnis nach Informationen haben. Allerdings ist die Folgerung, nun einfach besonders viele Informationen an Mitarbeitende weiterzugeben, auch nicht zwangsläufig richtig. Denn nicht immer bedeutet „viel Information" auch „wertvolle Information". Auf die richtige Dosis kommt es an. Und auf die richtigen Inhalte. Gut gemeinte Ansätze, die das Ziel verfolgen, sehr umfangreiche Informationen über die fachlichen und sachlichen Projektentwicklungen an Beteiligte weiterzugeben, berücksichtigen nicht das eigentliche Kernbedürfnis, das hinter der Forderung nach „Transparenz" steht. Mehr als an ausführlichen fachlichen Updates sind Beteiligte und Betroffene oftmals an einem Blick auf die psychologischen und sozialen Aspekte einer Veränderung interessiert. Auch hier gilt also: Informationsmaßnahmen stellen im Idealfall sicher, dass die wesentlichsten sachlichen und fachlichen Informationen weitergereicht werden – und dabei gleichzeitig emotional und motivational relevante Aspekte von Veränderungsprozessen berücksichtigt werden.

FRAGEN, DIE SICH VERÄNDERUNGSBEAUFTRAGTE STELLEN KÖNNEN:

- Wer ist von der Veränderung betroffen? Inwiefern?
- Welche Informationen motivieren wirklich zur Veränderung?
- Welche Aspekte am Veränderungsprojekt/an Projektentwicklungen interessieren die Betroffenen WIRKLICH?
- Welche Erfahrungen haben Betroffene mit der Veränderung bisher gemacht? Welche (anfängliche) Skepsis konnte im Projektverlauf genommen werden?
- Welche Vorteile können Betroffene durch das Veränderungsprojekt für sich ganz persönlich erreichen?
- Welche guten Seiten, welche kleinen Gewinne und Fortschritte, welche kleinen Erfolgserlebnisse konnten andere Betroffene bereits DANK der Veränderung erleben?

INSTRUMENT: SCHWARZES BRETT

Zur Methode: Ein Schwarzes Brett informiert in regelmäßigen Abständen kurz und knapp über die drei wesentlichsten Fortschritte im Projektprozess. Darüber hinaus liefert es kurze persönliche Erfahrungsberichte von betroffenen Mitarbeitenden. Wichtig: Das Schwarze Brett sollte vorab als wichtige „Kommunikationszentrale" für den Veränderungsfortschritt angekündigt werden und von vielen Beteiligten und Betroffenen bequem gelesen werden können, wenn Zeit und Muße gegeben sind (z. B. wird das Schwarze Brett in der Nähe der Kantine aufgestellt).
Nutzen: Mit der Digitalisierung sind immer mehr und immer umfangreichere Kommunikationsinstrumente auf den Markt gekommen. Dieser Entwicklung zum Trotz zeigt sich in der Organisationspraxis oftmals, dass gerade die altgedienten Kommunikationsinstrumente – bei richtiger Handhabung – oftmals sogar größere Akzeptanz finden. Während Wikis, Intranets und Projekthomepages mitunter kaum genutzt werden, finden Schwarze Bretter – geschickt vor dem Kantineneingang positioniert – sehr wohl Leser_innen. Zeit und Ort sind oftmals entscheidend für die Aufnahme von Informationen: Die Zeit in der Schlange kann vor dem Kantineneingang genutzt werden, um sich über Projektgeschehnisse zu informieren und sich anschließend mit Kolleg_innen darüber auszutauschen. Das Schwarze Brett hat darüber hinaus den Vorteil, dass es mit anderen Maßnahmen kombiniert werden kann. So bietet es sich etwa an, das Schwarze Brett nach besonders wichtigen Meilensteinen im Projektverlauf zu einem „Info-Stand" zu erweitern: Hier können Beteiligte, Betroffene und Veränderungsbeauftragte persönlich miteinander in Kontakt treten.

STRATEGISCHE MASSNAHMEN ZUR AKZEPTANZSICHERUNG

Vortrag von Andreas Merx, idm e. V.

Die politische Leitung unterstützt den Diversity-Prozess aus voller Überzeugung, die finanziellen und personalen Ressourcen sind einigermaßen akzeptabel, das Konzept für den Aktionsplan ist unter breiter Beteiligung erstellt worden und in sich kohärent, eine Bestandsaufnahme hat umfassend stattgefunden, die Strategie für die nächsten drei Jahre ist klar und deutlich formuliert, die Steuerungsgruppe eingerichtet, die Pressemitteilung zur Auftaktveranstaltung ist brillant formuliert und nach endlosen Schleifen nun raus. Jetzt können endlich die ersten konkreten Diversity-Maßnahmen nach innen und außen umgesetzt werden! Doch schon bald tauchen viele Hindernisse, Komplikationen, Irritationen, Tausende Fragen von oben, unten und quer und vor allem viele unsichtbare Barrieren auf. Irgendwie geht es nicht weiter und die Diversity-Verantwortlichen rätseln erst mal, woran es denn nur liegen könnte, wo doch alles so gut und geradezu nach dem Lehrbuch angefangen hat.

Eine Situation, die viele Veränderungsagent_innen nur allzu gut kennen dürften. Zahlreiche Studien belegen immer wieder, dass neben dem fehlenden Engagement von Leitungskräften vor allem die mangelnde Akzeptanz von Diversity-Konzepten bei Gruppen, die meinen, davon nicht zu profitieren, oder gar diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiter_innen als wichtigste Herausforderungen in der Umsetzung in die Tiefenstruktur von Organisationen gelten (vgl. etwa Klose/Merx 2010). Für Jüngling/Rastetter ist die „mangelnde Mitwirkung der betroffenen Organisationsmitglieder (...) die Hauptursache für Misserfolg von Change-Prozessen" (ebd. 2011).

WIDERSTAND IST TEIL DER VERÄNDERUNG

In Bezug auf auftretende Widerstände, die meist auf Status- und Verlustängsten, bedrohten Machtprivilegien, persönlicher Ablehnung, Befürchtung weiterer Überlastung oder schlicht der Sorge durch die Hinterfragung von Gewohnheiten und Routinen basieren, ist es zunächst wichtig zu verstehen, dass es Veränderung ohne Widerstand nicht geben kann. Umgekehrt und zugespitzt könnte man durchaus sagen, dass dort, wo kein Widerstand vorhanden ist, wohl auch keine Veränderung angestoßen wird. Da das Ignorieren von Widerständen zu Blockaden im Umsetzungsprozess führen würde und weiterhin ein Ausblenden vorhandener Widerstände oder gar offener Diskriminierungen die Diversity-Verantwortlichen sowie den gesamten Prozess unglaubwürdig machen würden, ist es sehr wichtig, dass diesen von Anfang an entsprechende Bedeutung eingeräumt wird, sie thematisiert und konstruktive Wege des Umgangs gefunden werden (Erfurt 2011; Jüngling/Rastetter 2011).

Es ist für Diversity-Verantwortliche dabei wichtig, dass sie die verschiedenen Formen und Ebenen von Widerständen kennen (dazu in einer guten Systematik ebenfalls Erfurt 2011 und Jüngling/Rastetter 2011) und die hinter den Aussagen und Handlungen stehenden Botschaften „übersetzen" und so besser verstehen können. Fellinger-Fritz hat in seinem Vortrag exemplarisch aufgelistet, was die eigentlichen Botschaften sein können (ebd.):

- Danke, ich habe genug!
- Bis hierher kann/will ich kooperieren, weiter nicht
- Ich habe Angst vor Misserfolg, wenn ich mich darauf einlasse
- Ich bin unsicher, was mich erwartet
- Ich kenne mich damit nicht aus
- Ich halte den Prozess/das Thema/die Übung für nicht sinnvoll

- Ich bin unsicher, wer der/die andere ist, was er/sie von mir will
- Ich habe Angst vor Veränderungen
- Das könnte Konflikte geben

Jüngling/Rastetter weisen auf einige wichtige Indizien für versteckte Hindernisse hin: dauernde Terminverschiebungen; eine geringe Gewichtung der Priorität der Thematik („machen wir doch schon"); mangelnde Teilnahme von relevanten Personen an entsprechenden Treffen und Veranstaltungen; Informationszurückhaltung; fehlende informelle Integration von Mitarbeiter_innen (Stichworte „Raucherpause" oder „Mittagessengruppen"); diskriminierende, geringe oder gar keine Kommunikation oder aber auch Hyperaktivität (und damit provozierte Überforderungen oder Enttäuschungen durch die Inszenierung überhöhter Erwartungen) (ebd.).

MASSNAHMEN ZUR AKZEPTANZSICHERUNG IN VERSCHIEDENEN PHASEN UND AUF VERSCHIEDENEN EBENEN

Vor der Implementierung

Eine berühmte Weisheit von Mahatma Gandhi lautet: „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt." Das gilt genauso auch für Diversity-Verantwortliche, die z. B. über die Selbstprüfungstests von Thomas ihre persönliche „Diversity-Reife" einschätzen können (ebd.). In Bezug auf die Organisation gibt es mittlerweile auch ein breites Bündel an Analyse- und Diagnose-Tools wie Widerstandsdiagnosen, SWOT-Analysen oder Diversity-Checks (etwa das Online-Tool www.online-diversity.de). Einige Länder und Kommunen wie Berlin oder Wien haben eigene Checks als Fragebogen zur Bestandsaufnahme oder als Instrument zur Sensibilisierung und als Mainstreaming-Maßnahme entwickelt.

Win-win-Kommunikation auf verschiedenen Ebenen
Eine klassische Formel in Veränderungsprozessen lautet: „Es darf keine Verlierer_innen geben." Das bedeutet oft die Quadratur des Kreises, denn zum einen will man die Organisation und auch die personale Zusammensetzung mittelfristig deutlich verändern, andererseits allen das Gefühl geben, dabei zu profitieren oder zumindest nichts zu verlieren. Das verlangt viel Kommunikation und Transparenz von Anfang an und durchgehend vor allem zu den Zielen, Maßnahmen und zum strategischen Vorgehen. Hilfreich ist es dabei, die für den Veränderungsprozess relevanten Rahmenbedingungen möglichst stark mit lokalen Zahlen, Daten und Fakten zu beleuchten. Wenn möglich sollten Diversity-Ansätze durch strategisches Framing oder Labeling an bereits bestehende Diskurse und Prozesse vor Ort angedockt werden. Wichtig sind auch rasche Erfolgsmeldungen oder innovative Ideen, die schnell einen Mehrwert aufzeigen („Quick Wins"), und möglichst praxisnahe, plastische Beispiele, die diesen anschaulich machen. Mitarbeiter_innen können die Vorteile einer zielgruppengenaueren Ausrichtung ihrer Arbeit verdeutlicht („effizientere Fallarbeit") und Leitungsebenen „Diversity als Schlüsselqualifikation im 21. Jahrhundert angesichts des Wandels zu mehr Vielfalt nach innen und außen" vermittelt werden, die letztendlich helfen kann, die Gesamtorganisation zu stärken und Arbeitsplätze zu sichern.

Vorteilsübersetzung auf verschiedenen Ebenen und Wegen
Diversity-Verantwortliche müssen immer ein breites Bündel an Zahlen, Daten und Fakten zu den gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Vorteilen von Vielfalt in petto haben. Was bei der Oberbürgermeisterin als Argument gut ankommt, wird auf den mittleren und unteren Ebenen oft noch lange nicht so gesehen. Die IQ-Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung hat eine umfangreiche Sammlung an Argumenten unter dem Titel „Mehrwert Vielfalt" veröffentlicht (ebd.). Meist kommen lokal heruntergebrochene Zahlen und Fakten besser an als abstrakte Argumente oder bundesweit von einer großen Consulting-Firma erstellte Ergebnisse. Weitere gute

Strategien zur Vorteilsübersetzung sind: auf die Kosten der Nichtumsetzung hinweisen (z. B. sinkende Arbeitgeberattraktivität und Personalauswahl); auf andere Akteure (z. B. aus der Wirtschaft oder vergleichbaren Kommunen) verweisen, die schon länger erfolgreich auf DiM setzen; emotionale Bezüge und individuelle Betroffenheit herstellen, z. B. über familiäre Kontexte („Ihre Tochter hat doch selbst erlebt, dass …") oder das Thema Lebensalter („Wenn Sie älter werden, könnten Sie selbst mal physisch eingeschränkt sein.").

Strategisches Wording und Diversity-Marketing

„Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler." Gemäß diesem bekannten Zitat ist es zwar nicht unbedeutend, ob der Veränderungsprozess „Diversity Management" oder „Diversitätspolitik" genannt wird. Wichtiger noch als der Name sind jedoch die Inhalte und die Stoßrichtung. Und so ist eine strategisch anschlussfähige Namensgebung meist sinnvoller, als idealtypisierende Glaubenskämpfe zu führen. Und wie bei allen Produkten und Prozessen kommt es natürlich auch auf einen guten Verkauf und eine stringente Darstellung nach innen und außen an. Bei einem so abstrakten und bunt daherkommenden Thema wie Diversity ist es aber nicht immer leicht, ein passendes Design, keine klischeehaften oder exotisierenden Bilderwelten und klare und verständliche Texte und Strukturen abzubilden.

Kosten-Nutzen-Analyse durchführen und offene Diskussionen über Risiken ermöglichen

Der potenzialorientierte Diversity-Ansatz kann leicht dazu verleiten, alles nur allzu positiv und bunt auszumalen. Aber Vielfalt braucht auch Einfalt, und zu viel Vielfalt oder zu viel Veränderung und dies zu schnell kann eine Organisation auch überlasten. Es gilt, den optimalen Mix aus mehr Vielfalt und gleichzeitig einem neuen diversitygerechten Verständnis für Standards und Regeln zu finden. Um das „duale Optimum von Kosten und Nutzen", den „DiM-Blisspoint" (Becker 2015), zu finden, sollten Themen wie z. B. Zeitaufwand und Kosten für Schulungen, die mögliche Überlastung durch immer weitere Querschnittsthemen oder auch

Fragen wie „Wie viel Vielfalt ist überhaupt sinnvoll angesichts eines hohen Maßes an standardisierten und rechtlich normierten Abläufen?" oder die Gefahr der Relativierung einzelner Gleichbehandlungsstrategien von Anfang an offen thematisiert und den möglichen Vorteilen gegenübergestellt werden. Sinnvoll ist es z. T. auch, „geschützte Räume" für Macht-, Status- und Ressourcenfragen anzubieten oder z. B. den Personalrat einzubeziehen und in Projektgruppen aufzunehmen.

Diversity-Trainings anbieten und durchführen

Diversity-Trainings sind nur wirklich wirksam, wenn sie mit einem längerfristigen Prozess verbunden und Teil eines umfassenderen Gesamtkonzepts sind. Meist setzen sie sich aus einer ausbalancierten Mischung aus Information, Sensibilisierung und Aktivierung zusammen. Auch wenn Führungskräfte oft denken, sie seien aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung sowieso schon mit Diversity-Kompetenz ausgestattet und besonders diversitysensibel, ist es gut, wenn man es schafft, sie als wichtige Entscheider_innen und Gatekeeper für auf Führungskräfte zugeschnittene Trainings zu gewinnen. Je umfassender Ressourcen vorhanden sind, umso mehr ist es von Vorteil, möglichst vielen Mitarbeiter_innen mit einem breiten Angebot Trainings anbieten zu können. Einige Kommunen und Länder arbeiten hier mit eigenen Trainer_innen-Pools und -Netzwerken zusammen. Ob die Trainings besser verpflichtend oder freiwillig durchgeführt werden sollten, hängt von vielen Faktoren vor Ort ab. Ein positiver Anreiz könnte sein, eine Diversity-Kompetenz in den Kompetenzprofilen von Führungskräften oder als Kriterium für Ausbildung, Einstellung und Aufstieg zu verankern. So können ggf. vor allem diejenigen erreicht und zu Treiber_innen des Diversity-Prozesses gemacht werden, die sich zunächst nicht so sehr von dem Thema Diversity angesprochen gefühlt haben.

Partizipation von Anfang an schaffen und Inhalte im Mainstream platzieren.

Größere Prozesse oder Projekte können heutzutage kaum mehr ohne breite Bürgerbeteiligung oder die intensive Einbindung von Verwaltungsmitarbeitenden umgesetzt werden. Auch bei der Implementierung von DiM ist der möglichst frühe Einbezug vor allem der „Mehrheitsbeschäftigten", wichtiger Zielgruppen und relevanter Akteur_innen in einem Top-down-& Bottom-up-Ansatz ein zentraler Erfolgsfaktor. Diversity-Verantwortliche sollten von Anfang an ständige Offenheit signalisieren, Rückmeldeschleifen einrichten und z. B. durch Mitarbeiter_innen-Befragungen oder einen Diversity-Mailservice regelmäßig im Austausch sein. So können sie auch viele wichtige Informationen und Hinweise aus der Belegschaft erhalten. Um Diversity breiter in den Mainstream der Verwaltung zu bringen, ist eine weitere Möglichkeit, das Konzept in Kurzinputs auf Teamsitzungen auch anderer Bereiche einzubringen oder das Thema auf die Agenda allgemeiner Mitarbeiter_innen-Versammlungen zu setzen. Am besten platziert man Diversity-News auch regelmäßig in der allgemeinen Öffentlichkeits- und Pressearbeit der Verwaltung oder etwa in der Mitarbeiter_innenZeitschrift.

Stärkung und Vernetzung von Diversity-Akteur_innen

„Sie braucht die Kondition einer Marathonläuferin und die Gerissenheit eines Politikers. Sie muss genügsam sein und in puncto Ermutigung eine Selbstversorgerin." Abgesehen vom geschlechtsspezifischen Bias trifft diese Charakterisierung von Cornelia Edding wohl ziemlich gut die Herausforderungen für „Agent_innen des Wandels". Diversity-Verantwortliche müssen geschickte Vernetzungskünstler_innen sein und ein dichtes Netz an Beziehungen und Austausch quer durch alle Verwaltungsbereiche weben, um einen längerfristigen Erfolg abzusichern. Dazu eignet es sich, z. B. abteilungs- und hierarchieübergreifende Gremien einzurichten und durch eine Diversity-AG oder Querschnitts- bzw. Vernetzungsgruppe für regelmäßigen Austausch zu sorgen. Kommunikation ist auch hier das A und O und braucht eigene Plattformen z. B. im Intranet oder über ein eigenes Wiki. Eine informative Website

mit gut strukturierten Inhalten im Sinne eines Wissensmanagements unterstützt die Verbreitung essenzieller Inhalte und Ziele. Und in der konkreten Umsetzung des Aktionsplans oder Konzepts gilt es natürlich, mit kluger Hand erfolgversprechende dimensionen- und ämterübergreifende Projekte und Maßnahmen zu initiieren. Auch hier sollten vor allem am Anfang erst Mal rasche und sichtbare Erfolge wichtiger sein, als das eigene Prestigeprojekt auch gegen massiv erwartbare Widerstände durchsetzen zu wollen.

Weitere strukturelle Verankerung absichern
Neben einem langfristig angelegten Konzept oder Aktionsplan, die am besten auf gesetzlichen Verankerungen in Landesgesetzen oder Ratsbeschlüssen der Kommune aufbauen, können weitere strukturverstärkende Elemente zielführend sein, den Diversity-Prozess weiter abzusichern. Begleitend kann etwa öffentlichkeitswirksam die Charta der Vielfalt unterzeichnet und ein damit konkret verbundener Umsetzungsplan mit dem Gesamtkonzept verbunden werden. „What gets measured gets done" lautet eine weitere bekannte Erfolgsformel zu Veränderungsprozessen. Auch wenn das aufwendig und in Deutschland im Verwaltungskontext noch kaum entwickelt ist, lohnt sich die Gestaltung eines Diversity-Monitorings z. B. durch eine Diversity Balanced Scorecard mittelfristig aber auf alle Fälle.

„Über Bande spielen" – externen Austausch organisieren
Eine weitere wichtige Stärkung der Umsetzung in der Verwaltung vor Ort ist es, diese möglichst vielfältig mit externen Akteur_innen, Prozessen und Strukturen zu verbinden. So treten viele Verwaltungen bundesweiten oder internationalen Bündnissen wie etwa der Koalition gegen Diskriminierung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, der Europäischen Städtekoalition gegen Rassismus oder der EU-Charta zur Gleichstellung von Frauen und Männern oder anderen diversityorientierten Verbünden bei. Das Diversity-Netzwerk der Kommunen und Länder ist selbst ein gutes Beispiel für den Austausch und die Stärkung der internen Prozesse durch Netzwerkarbeit. Z. T. vernetzen sich Länder und Kommunen

auch noch mal kleinteiliger in der Region. Bürger_innenbefragungen oder auch die intensive Bürger_innenbeteiligung an der Konzeptentwicklung wie etwa in Frankfurt am Main oder in Heidelberg können ebenfalls die Umsetzung stärken und wichtige Partner_innen aus der Zivilgesellschaft für den Prozess gewinnen und aktivieren.

Phasenhaftes Verständnis von Diversity beibehalten und den Menschen im Mittelpunkt sehen

Abschließend sei noch mal daran erinnert, dass zu viel Veränderung und ein Zuviel an mehr Vielfalt zu schnell auch zu Überforderungen führen kann. Organisationaler Wandel erfolgt evolutionär und muss an bestehende Strukturen (z. B. Aufbau- und Ablauforganisation, Führungsgrundsätze, Beurteilungsverfahren) anschließen können. Diversity braucht Zeit! Es sind letztendlich Menschen in Organisationen, die den Wandel zu mehr Heterogenität tragen sollen. Sie müssen von den Vorteilen überzeugt werden und die auftretenden Verunsicherungen durch die Komplexitätserhöhung verarbeiten können. Akteur_innen, die den Prozess tragen und vor Ort mit Leben füllen sollen, muss genügend Zeit und Raum gegeben werden, die Kompetenz und den Selbstwert zu entwickeln, um (z. T. auch eigenwillige) Positionen, Produkte, Strategien hervorzubringen und in die Organisationskultur integrieren zu können.

Literatur:
Becker, Manfred (2015): Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik.
Erfurt, Philine (2011): Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise – Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management, in: diversitas, Heft 2 (2011), Download hier: http://idm-diversity.org/files/Erfurt_Diversitas_2010.pdf
Fellinger-Fritz, Alfred (2006): Vortrag „Umgang mit Widerstand", Download hier: http://www.abif.at/deutsch/news/events2010/guideme1711/GuideMe_Vortrag_Umgang_mit_Widerstand.pdf
IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015): Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten: Wirtschaftliche Vorteile durch Arbeitsmarktintegration, Einwanderung, Vielfalt und Antidiskriminierung, Download hier: http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html

Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Krell, Gertraude, et al. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 25–40.
Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
Thomas, R. Roosevelt (2001): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen.

Im Erscheinungszeitraum hat bereits das dritte Treffen unseres Netzwerkes stattgefunden. Für die Zukunft hoffen wir weiterhin auf großes Interesse an unserem Netzwerk und die Fortsetzung unseres produktiven Dialogs. Wir haben festgestellt, dass viele engagierte Einzelne im Zusammenschluss viel erreichen können!

Aufgrund der demografischen Entwicklungen, Internationalisierung und Ausweitung individueller Lebensmodelle ist zu erwarten, dass der Umgang mit Vielfalt ein Thema bleibt, das für Verwaltungen eher von zunehmender Relevanz sein wird. Es ist daher von großer Bedeutung, sich gerade als Verwaltungen weiter aktiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Kurz gesagt: Solange Vielfalt in ihrer gesamten Breite nicht als Normalität anerkannt und akzeptiert, vor allem aber als Potenzial gesehen wird, darf und kann sich Verwaltung nicht vor diesem Thema verschließen.

Ähnlich wie bei anderen Schlüsselqualifikationen und -kompetenzen muss auch der Umgang mit Vielfalt gelernt werden. Ein kompetenter Umgang mit Vielfalt beginnt bei der Wahrnehmung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen. So gilt es z. B. wahrzunehmen, ob und wo bestimmte gesellschaftliche Gruppen kaum oder gar nicht vertreten sind, und zu fragen, welche Barrieren dafür verantwortlich sein können. Darüber hinaus ist Fach- und Handlungskompetenz erforderlich, z. B. hinsichtlich der Frage, wie Diskriminierungsfreiheit und Chancengleichheit in Bezug auf verschiedene gesellschaftliche Gruppen konkret umgesetzt werden können.

Viele im Diversity-Kontext erprobten Konzepte, Instrumente und Argumentationen sind für den Unternehmenskontext entwickelt worden. Als Verwaltungen stehen wir vor der Aufgabe, diese für unsere jeweiligen Arbeitskontexte anschlussfähig zu machen. So sollte zum Beispiel neben

einer nutzenorientierten Argumentation für Vielfalt immer auch eine menschenrechtliche Perspektive als Motor für Verwaltungshandeln kommuniziert werden.

Das neu gegründete Netzwerk möchte einen Beitrag dazu leisten, die Kompetenzen der Verwaltungen im Umgang mit sozialer Vielfalt zu erhöhen. Hierfür möchten wir auch in Zukunft aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im kollektiven Austausch und durch die Einladung von Expert_innen gemeinsam bearbeiten.





Die Oberbürgermeisterin

Stadt Köln

Presse-Information

Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Laurenzplatz 4, 50667 Köln
Redaktionsbüro 0221/221-26456

Gregor Timmer (gt) 0221/221-26487
Jürgen Müllenberg (jm) 0221/221-26488
Stefan Palm (pal) 0221/221-22144
Inge Schürmann (is) 0221/221-26489
Nicole Trum (nit) 0221/221-26785
Sabine Wotzlaw (wot) 0221/221-25399

Telefax 0221/221-26486
E-Mail presseamt@stadt-koeln.de
Internet www.stadt-koeln.de/presse

04.12.2015 - 1877

Erstes bundesweites Diversity-Netzwerktreffen in Köln
Toleranter und wertschätzender Umgang steht im Vordergrund

Auf Initiative der Stadt Köln und des Landes Berlin in Kooperation mit der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (IDM) trafen sich am 3. und 4. Dezember 2015 Diversity- Akteurinnen und -Akteure aus der Kommunal- und der Landesverwaltung zu einem ersten bundesweiten Netzwerktreffen in Köln. Es ging darum sich kennenzulernen sowie Erfahrungen und verschiedene Strategien zur Förderung von Diversity auf Kommunal- und Landesebenen auszutauschen.

Oberbürgermeisterin Henriette Reker begrüßte 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus elf Städten und vier Ländern in Köln und drückte damit in besonderem Maße ihre Wertschätzung gegenüber dem Thema „Diversity“ aus.

„Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der fortschreitenden Globalisierung müssen Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene in der Lage sein, den vielfältigen Lebensrealitäten ihrer Beschäftigten und ihrer Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden“, erläuterte Reker. „Dabei ist es wichtig, dass Verwaltungen sich in Bezug auf erfolgreiche Strategien und Herausforderungen bei der Umsetzung von Diversity-Ansätzen austauschen. Vielfalt ist eine Chance, die wir alle nutzen müssen. Dabei steht vor allem ein toleranter und wertschätzender Umgang im Vordergrund“, betonte die Oberbürgermeisterin.

Neben dem gegenseitigen Kennenlernen, Vernetzen und Erfahrungsaustausch steht künftig auch die Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten auf der Agenda.

-wot-

Alle Presse-Informationen auch tagesaktuell unter www.stadt-koeln.de/presse

Pressemitteilung	Tel: (030) 9028 2743 Fax: (030) 9028 2053

3. Dezember 2015

Vielfalt in Landes- und Kommunalverwaltungen fördern!
Berlin und Köln gründen Diversity-Netzwerk

Auf Initiative des Landes Berlin und der Stadt Köln in Kooperation mit der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (IDM) findet am 3. und 4. Dezember in Köln das erste Diversity-Netzwerktreffen statt. Diversity-Akteurinnen und Akteure aus der Kommunal- und Landesverwaltung tauschen Erfahrungen über die Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen aus und lernen erfolgreiche Ansätze kennen.

Senatorin Kolat zur Netzwerkgründung „Ich freue mich sehr, dass heute das erste Treffen eines Diversity-Verwaltungsnetzwerkes auf Landes- und Kommunalebene stattfindet. Vielfalt ist eine große Chance für unsere Gesellschaft. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist es für unsere Verwaltungen wichtig, sich stärker mit Vielfalt auseinanderzusetzen. Ein Diversity-Netzwerk auf Verwaltungsebene wird uns dabei unterstützen, Chancen und Herausforderungen zu thematisieren und entsprechende Maßnahmen in unseren Verwaltungen zu entwickeln."

In Berlin ist das Netzwerk Teil des aus EU-Mitteln geförderten Projekts „Berliner Netzwerke für Vielfalt". Das Projekt wird von der Landesstelle für Gleichbehandlung- gegen Diskriminierung der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen gemeinsam mit dem Verein Eine Welt der Vielfalt durchgeführt. Eckdaten zum Projekt finden Sie hier: http://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/berliner-netzwerke-fuer-vielfalt/

In eigener Sache

Auftakttreffen des Diversity-Netzwerks der Länder und Kommunen – idm Kooperationspartner

Anfang Dezember 2015 fand die Kick-off-Veranstaltung des vom Land Berlin und der Stadt Köln in Kooperation mit idm initiieren Netzwerks auf Kommunal - und Landesebene zum Thema Diversity in öffentlichen Verwaltungen statt. In ihrem Grußwort betonte Kölns Oberbürgermeisterin Henriette Reker, dass „der Umgang mit Diversity für Köln als wachsende, bunte und tolerante Stadt Voraussetzung ist, um weiterhin und auch zukünftig mit unseren vielen Potenzialen und Ressourcen gut umzugehen. Diversity ist für mich dabei eine Frage der Haltung, die auf allen Ebenen der Verwaltung und der Stadtgesellschaft gelebt und erlebbar gemacht werden muss." Sie machte auch deutlich, dass Sie dafür auch persönlich steht die Verantwortung übernimmt.

Die Gastgeberinnen Nina Rehberg (Stadt Köln) sowie Dr. Sonja Dudek und Eren Ünsal (Land Berlin) führten inhaltlich in das Treffen ein und erläuterten im Interview mit Moderatorin Anne von Winterfeld den Hintergrund und Entstehungskontext des Netzwerks. idm wird vertreten durch Andreas Merx. In Zusammenarbeit mit dem Land Berlin und der Stadt Köln wird idm (Andreas Merx) das Netzwerk punktuell beraten und begleiten sowie mit inhaltlichen Inputs bereichern. Das Netzwerk steht für einen horizontalen, ganzheitlichen und intersektionalen Diversity-Ansatz.

Beim ersten Treffen standen folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie wird das Thema Diversity in anderen Kommunen und auf der Landesebene behandelt? Sind ähnliche Strukturen vorhanden? Wo ist das Thema angesiedelt und welche Diversity-Aspekte werden in den Blick genommen? Wo bestehen Schwierigkeiten und welche Erfolgsfaktoren gibt es?
Dazu präsentierten die rund 15 Vertreter/innen aus Ländern und Kommunen in einer Vorstellungsrunde und auf mitgebrachten Plakaten kurze Übersichten über die Struktur, Ziele und bisherige Maßnahmen im Rahmen ihrer Diversity -Prozesse. So konnte ein erster Überblick über den Stand der Diversity-Aktivitäten in den verschiedenen Verwaltungen gewonnen werden, der eine wichtige Voraussetzung für die weite-



ren Diskussionen und Strategie-Workshops im Verlauf des Treffens war.

In einem einführenden Input stellte Andreas Merx/idm dann nochmal zentrale Grundlagen und Rahmenbedingungen für Diversity in Verwaltungen vor und wies auf ganz unterschiedliche Implementierungspfade aus deutschen Verwaltungen wie auch aus den internationalen Städten Stockholm und Toronto hin. Er stellte strategische Fragenstellungen wie „Vom Einzelnen zum Ganzen, aber wie" oder „Wie kommt Diversity in den Mainstream?" ebenso zur Diskussion wie Maßnahmen und win-win-Argumente zur Akzeptanzsicherung im Umgang mit Widerständen und Hindernissen. In einem offenen Forum diskutierten die Verwaltungsexpert/innen die Fragen aus dem Input und machten dazu wichtige Ergänzungen.

Der zweite Tag stand ganz im Zeichen einer abwechslungsreichen Strategiewerkstatt. In verschiedenen Formaten wie Partnerinterviews, Aktionsplanung oder kollegialer Beratung wurden zentrale Fragestellungen wie Formen einer Diversity-Steuerungsstruktur, erfolgreicher Diversity-Kommunikation auf verschiedenen Ebenen, Umgang und Erschließung von Ressourcen oder der Einbindung bestehender Gleichbehandlungsansätze und Akteure in umfassendere Diversity-Prozesse praxisnah diskutiert.

Die Auftaktveranstaltung kann als rundum gelungen bezeichnet werden, das Interesse an weiterer Vernetzung und strategischem Austausch der Verwaltungsexpert/innen war groß. Das zweite Treffen des Netzwerks fand Anfang Juli 2016in Berlin statt. Darüber berichten wir in der nächsten Ausgabe.

Rede von Kölns Oberbürgermeisterin Henriette Reker.

Input von Andreas Merx/idm.

Website der Dienststelle Diversity der Stadt Köln.

Website der Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung Berlin (LADS Berlin).

In eigener Sache

Quelle: idm Diversity Magazin Juli 2016, Seite 38/39

IMPRESSUM

Das Diversity Netzwerk auf Kommunal- und Landesebene wurde gegründet von der Stadt Köln und dem Land Berlin in Kooperation mit

idm e.V.
Andreas Merx (Vorsitzender)
Nürnberger Str. 13
D-10789 Berlin
Telefon: 030 6521 6667
E-Mail: andreas.merx@idm-diversity.org
Web: www.idm-diversity.org

In Berlin wird das Netzwerk im Rahmen des EU-Projekts „Berliner Netzwerke für Vielfalt" umgesetzt.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeberinnen.

Januar 2017

Gestaltung: Sabine Pflitsch (probsteibooks, Köln)
Druck: Druckhaus Süd GmbH + Co.KG
Titelbild: probsteibooks


STADT
BOCHUM


Stadt Dortmund
Amt für Angelegenheiten
des Oberbürgermeisters
und des Rates


Landeshauptstadt
Düsseldorf


Freiburg
IM BREISGAU


HAN
NOV
ER


Heidelberg


Stadt Köln


MANNHEIM


Landeshauptstadt
München
Sozialreferat
Stelle für
interkulturelle Arbeit


STUTTGART


Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR SOZIALES UND INTEGRATION


Senatsverwaltung
für Justiz, Verbraucherschutz
und Antidiskriminierung
be Berlin


HESSEN


RheinlandPfalz
MINISTERIUM FÜR FAMILIE,
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION
UND VERBRAUCHERSCHUTZ


Freistaat
Thüringen

DAS DIVERSITY-NETZWERK DER KOMMUNAL- UND LANDESVERWALTUNGEN

Vielfalt fördern und stärken – Diskriminierung bekämpfen