



Gemeinsam
Kommune

Gemeinsam Kommune

Politik des Zusammenhalts

WIE VERWALTUNGEN MIT DIVERSITÄTSSTRATEGIEN
DEMOKRATIE UND TEILHABE STÄRKEN



Verwaltungen spielen bei der Förderung des sozialen Zusammenhalts und der Stabilität demokratischer Institutionen eine zentrale Rolle. Unter den aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen stehen sie jedoch vor erheblichen Herausforderungen.

Wachsende soziale Ungleichheit, weit verbreitete Abstiegsängste, Inflationsfolgen, Sorgen vor Krieg und internationalen Bedrohungsszenarien sowie strukturelle Schwächen im staatlichen Handeln, in der Wirtschaft und der Infrastruktur führen zu Verunsicherung und Unzufriedenheit in der Gesellschaft. Dies hat

einerseits ein schwindendes Vertrauen in die Demokratie in Deutschland sowie in den Staat und seine Institutionen zur Folge. Andererseits ist die gewachsene Diversität unserer Gesellschaft zum Prisma gesellschaftlicher Ängste und Sorgen geworden. Vorurteile und menschenfeindliche Positionen werden immer offener geäußert und münden allzu häufig in Diskriminierungen, Hasskriminalität bis hin zu Übergriffen. Dabei wird nicht nur der grundsätzliche Wert einer diversen Gesellschaft infrage gestellt, sondern auch immer öfter die plurale Demokratie offen abgelehnt und bekämpft.

ÜBER DEN ZUSAMMENHANG VON DIVERSITÄT UND DEMOKRATIE

Diversität und Demokratie sind auf kommunaler Ebene unmittelbar miteinander verknüpft. Kommunalverwaltungen prägen maßgeblich, wie Teilhabe, Repräsentation und Vertrauen im Alltag erlebt werden. Ihr Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt hat daher großen Einfluss darauf, ob demokratische Prinzipien vor Ort gestärkt und für alle erfahrbar sind.

Im Bewusstsein dessen haben Diversität und Antidiskriminierung in Kommunalverwaltungen in den letzten 15 Jahren einen deutlichen Bedeutungszuwachs erhalten. Sie wurden verstärkt als horizontale Gleichbehandlungsstrategien aufgegriffen und mehr oder minder umfassend gestaltet (Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen 2017). Seit einiger Zeit jedoch werden Diversity-Maßnahmen aufgrund gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen zunehmend kritisch hinterfragt.

DEMOKRATIE UNTER DRUCK

Die repräsentative liberale Demokratie ist von mehreren Seiten unter Druck geraten (Schäfer/Zürn 2021). Zum einen durch die zunehmende Systemkonkurrenz autokratischer politischer Systeme wie China oder Singapur, die zugleich wirtschaftlich erfolgreich sind und im Umgang mit Krisen oder Infrastruktur-Herausforderungen oft vermeintlich handlungsschneller und effektiver wirken. Zum anderen durch einen weltweit wachsenden autoritären Rechtspopulismus wie in den USA oder Ungarn, der auch den in Deutschland erfolgten Aufstieg von rechtspopulistischen und rechtsextremen Parteien und Netzwerken stärkt. Diese greifen gezielt das Wertefundament, die Verfahrensmechanismen und die Spielregeln der repräsentativen liberalen Demokratie an – kombiniert mit Kritik an „Eliten“, Wissenschaft und Medien sowie Migrationsfeindlichkeit, völkischen Narrativen, der Ablehnung gesellschaftlicher Diversität und der Propagierung

einer Abwendung von der Einbindung in die Europäische Union und den damit verbundenen Verlagerungen nationaler Souveränitätsrechte.

AUFSTIEG DES AUTORITÄREN POPULISMUS

Der globale autoritäre Populismus und der Rechtspopulismus bzw. Rechtsextremismus in Deutschland sind nicht zuletzt deshalb so erfolgreich, weil sie an realen und gesellschaftlich wahrgenommenen Krisen der repräsentativen liberalen Demokratien ansetzen. Tatsächlich vorhandene Probleme, Ungleichheiten und Defizite sind wirkungsmächtige Treiber und Rohstoff für rechtspopulistische und rechtsextremistische Gruppierungen und Parteien (Schäfer/Zürn 2021). Rechtspopulisten greifen diese systematisch auf und versuchen, die Gesellschaft noch weiter zu spalten, indem sie bestimmten Personen- und Gesellschaftsgruppen (z. B. Politiker*innen, geflüchtete Menschen) pauschal dafür verantwortlich machen. Sie werden zu Projektionsflächen für eigene Unsicherheiten

oder zu Ventilen für Frust, Emotionalisierung und Aufhetzung. „Polarisierungsunternehmertum“ nennen das Steffen Mau und seine Mitautoren in „Triggerpunkte“, dem politischen Buch des Jahres 2024 (Mau et al. 2023). Die Folge: mehr Diskriminierungen, Beleidigungen sowie Übergriffe auf vermeintlich „Anderer“, was sich auch in den seit Jahren steigenden Zahlen im Bereich Hasskriminalität in den Statistiken des Bundeskriminalamts niederschlägt (BMI 2025).

Auch auf lokaler Ebene gewinnen rechte Gruppierungen und Parteien zunehmend an Sichtbarkeit und Einfluss. Sie versuchen, öffentliche Debatten zu Themen wie Migration und Integration strategisch zu beeinflussen und Druck auf Kommunalverwaltungen auszuüben. Dies erschwert die Umsetzung von Integrations- und Diversitätsmaßnahmen erheblich, da Mitarbeitende in Verwaltung und Politik mit zunehmendem Widerstand bis hin zu Ablehnung und Bedrohung konfrontiert werden. Kommunalverwaltungen stehen demnach vor der Herausforderung, demokratische Werte zu verteidigen und gleichzeitig den gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort zu stärken.



KRISENMERKMALE DER REPRÄSENTATIVEN LIBERALEN DEMOKRATIE

Die Demokratieforschung (hier insb. Schäfer/Zürn 2021) verweist seit vielen Jahren auf einige durchaus vorhandene zentrale Krisenmerkmale der repräsentativen liberalen Demokratie:

Unzureichende Repräsentativität in Politik und Verwaltung

Immer mehr Menschen fühlen sich von Politik und Verwaltung nicht gesehen oder nicht vertreten – und tatsächlich sind in vielen Parlamenten, Stadträten oder auch im Bundestag u. a. Frauen, Menschen mit Migrationsgeschichte oder Menschen aus Arbeiterfamilien deutlich unterrepräsentiert.

Auch in Verwaltungen, die für die Umsetzung demokratisch legitimierter politischer Entscheidungen zuständig sind, bestehen teilweise eklatante Repräsentationsdefizite – trotz Fortschritten in den letzten Jahren. So sind Menschen mit Migrationsgeschichte sowie Frauen auf den obersten Führungsebenen, Nicht-Akademiker*innen auf mittleren und oberen Ebenen oder Menschen mit Beeinträchtigungen auf verschiedenen Ebenen deutlich unterrepräsentiert.

Mangelnde Responsivität

Die unzureichende Repräsentativität von bestimmten Personengruppen in Parlamenten und Verwaltungen hat strukturelle Auswirkungen auf politische Entscheidungen sowie die Zielwirkung öffentlicher Dienstleistungen und Angebote (Responsivität).

Die Demokratieforschung zeigt seit Langem, dass in Parlamenten mit einer überdurchschnittlich hohen Repräsentation von Personen mit höherem sozialen Status und akademischem Hintergrund politische Veränderungen vor allem dann realisiert werden, wenn diese von vergleichbaren Personen- und Berufsgruppen mehrheitlich befürwortet werden (Schäfer/Zürn 2021).

Zugleich erreichen Dienstleistungen und Angebote öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen häufig zu wenig die Zielgruppen, die besonders davon profitieren würden und Unterstützungsbedarf aufweisen. Gut bekannt ist das etwa im Gesundheitsbereich oder bei Bildungsangeboten. Durch die zunehmende Akademisierung der Berufsgruppen sowie den teilweisen Wegfall klassischer „Arbeiterbereiche“ in Verwaltungen verschärfen sich die skizzierten Repräsentationsdefizite. Dies geschieht vor allem dann, wenn gewisse Sichtweisen und Erfahrungen über gesellschaftliche Gruppen und deren Bedarfslagen, Kommunikationsgewohnheiten und Interessen im Verwaltungspersonal nur unzureichend vorhanden sind.

Wachsende soziale Ungleichheit

Die neoliberale Globalisierung der letzten Jahrzehnte war äußerst produktiv, hat weltweit Millionen Menschen den Weg aus der Armut ermöglicht und in vielen Ländern für große neue Mittelschichten gesorgt. Zugleich hat sie die sozialen Ungleichheiten zwischen den Ländern sowie innerhalb der Länder auf ein bisher kaum gekanntes Maß ansteigen lassen. Einkommens- und vor allem Vermögensunterschiede haben in nahezu allen Ländern eklatant zugenommen.

In Deutschland hat die soziale Ungleichheit in den letzten 20 Jahren stärker zugenommen als in den meisten anderen OECD-Staaten. So besitzen etwa die reichsten 10 Prozent der Haushalte in Deutschland fast 60 Prozent des Nettovermögens, was über dem OECD-Durchschnitt von 50 Prozent liegt. Der Kapitalismuskritik eher unverdächtige Organisationen wie der Internationale Währungsfonds (IWF) oder die OECD warnen schon länger vor einer Gefährdung des sozialen Zusammenhalts durch die wachsende soziale Ungleichheit in Deutschland. Die massive Einkommens- und Vermögensungleichheit sowie ein gespaltener Arbeitsmarkt mit Millionen prekär beschäftigten Menschen schwächen die Integrationsfähigkeit der Gesellschaft und das Vertrauen in das politische System, mahnte die OECD bereits in ihrem Dritten Sozialbericht zur internationalen Ungleichheitsentwicklung von 2015 (OECD 2015).

All dies ist bereits in der Gesellschaft sichtbar: Immer mehr Menschen fühlen sich aus zentralen Bereichen der Gesellschaft ausgeschlossen. Viele ziehen sich aus dem politischen System zurück, indem sie z. B. nicht mehr wählen gehen. Außerdem nehmen der Sozialneid und die Verteidigung der eigenen Privilegien zu, was z. B. in der schwindenden Bereitschaft, Asylsuchende aufzunehmen, sichtbar wird.

Demokratieforscher*innen sehen in der wachsenden sozialen Ungleichheit die größte Gefahr für die Demokratie (Merkel/Zürn 2019, Nachtwey 2016). Denn sie ist ein schmerzlicher Bruch mit grundlegenden demokratischen Werten wie Chancengleichheit, Gleichwertigkeit, Gleichbehandlung, Menschenwürde sowie dem Versprechen von sozialem Aufstieg durch Leistung in Bildung und Arbeit.

KOMMUNALE VERWALTUNG ALS DEMOKRATISCHE INFRASTRUKTUR FÜR VIELFALT UND ZUSAMMENHALT

Verwaltungen haben den Auftrag, demokratisch legitimierte politische Entscheidungen umzusetzen und bestehende demokratische Normen, Werte und Rechte zu schützen und durchzusetzen. Alle staatlichen Behörden sind dabei an die verfassungsrechtlichen Diskriminierungsverbote (z. B. Artikel 3 Absatz 3 Grundgesetz) und an den allgemeinen Gleichheitssatz aus Artikel 3 Absatz 1 Grundgesetz gebunden. Daraus ergibt sich die Verpflichtung, den Zugang zu öffentlichen Angeboten und Dienstleistungen inklusiv und gleichberechtigt zu ermöglichen und ggf. noch bestehende Zugangsbarrieren abzubauen.

Das ist eine Verpflichtung, die auch mit vielen Chancen verbunden ist.

Verwaltungen können mit vielfaltskompetentem Handeln in Bereichen wie Dienstleistungen und Angebote, Kooperationen und Kommunikation,

Führungs- und Verwaltungskultur oder Personalgewinnung und -entwicklung einen wichtigen Beitrag zur Förderung eines guten und friedlichen demokratischen Miteinanders in vielfältigen regionalen Gesellschaften leisten.

Diversitätsstrategien tragen dazu bei, grundlegende Ziele, Werte und Prinzipien der Demokratie zu erreichen – etwa Gleichbehandlung, die Wahrung der Menschenrechte, das Recht auf Nichtdiskriminierung, sozialen Ausgleich und inklusive Angebote für alle Bürger*innen. Damit wirken sie den aktuellen Krisenmerkmalen der Demokratie entgegen.

Verwaltungen können in einer solchen Sichtweise als „demokratische Infrastruktur“ betrachtet werden, die den sozialen Zusammenhalt in einer von wachsender Vielfalt geprägten Gesellschaft sichert, fördert und zur Stärkung des Vertrauens in die Funktionsfähigkeit der Demokratie, des Staates und seiner Institutionen beiträgt (Kersten et al. 2019).

Gleichzeitig können durch Diversitäts- und Antidiskriminierungsstrategien von Verwaltungen die vorhandenen Krisenmerkmale der Demokratie und die Schief lagen in der Gesellschaft nicht komplett beseitigt werden. Dazu wären in übergelagerten Politikfeldern – wie der Sozialpolitik, Arbeitsmarktpolitik oder Steuerpolitik – deutliche politische Maßnahmen zum Abbau der sozialen Ungleichheit notwendig. Dennoch sind sie auch unter den gegebenen politischen Umständen ein wichtiges Element zur Demokratieförderung und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Es bräuhete also eine stärkere Verbindung von Diversitäts- und Antidiskriminierungsstrategien mit der sozialen Frage und mit entsprechenden politischen Entscheidungen.



VERÄNDERUNGSPERSPEKTIVEN: CHANCEN VIELFALTSKOMPETENTEN HANDELNS FÜR DIE DEMOKRATIEFÖRDERUNG

Vielaltskompetente Strategien, Arbeitsweisen und ein entsprechendes Auftreten eröffnen kommunalen Verwaltungen positive

Veränderungsperspektiven zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der Demokratie.

DIVERSITÄTSSTRATEGIE

Abbau von Unterrepräsentationen im Bereich Personalgewinnung und -entwicklung



Verbesserung der Responsivität der Verwaltung bei Dienstleistungen, Angeboten und Maßnahmen



Abbau von Diskriminierungsstrukturen und -handeln sowie Empowerment



Zeigen von Haltung sowie Eintreten für Vielfalt und gegen Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit



Vielaltssensibles kommunales Konfliktmanagement



Erhöhung der Vielfaltskompetenz



WIRKUNG AUF ZUSAMMENHALT UND DEMOKRATIE

Erhöhung von Chancengerechtigkeit und demokratischer Repräsentation innerhalb der Verwaltung

Erweiterung des gleichberechtigten Zugangs zu kommunalen Service- und Leistungsangeboten

Stärkung des Vertrauens in den demokratischen Rechtsstaat und seine Institutionen

Festigung der demokratischen Vorbildfunktion mit breiter Signalwirkung

Förderung der gesellschaftlichen Stabilität und des lokalen Miteinanders

Stärkung der demokratischen Kultur vor Ort



Erhöhung von Chancengerechtigkeit und demokratischer Repräsentation innerhalb der Verwaltung

Mit einer vielfaltskompetenten und diskriminierungssensiblen Personalgewinnung und -entwicklung können die in vielen Verwaltungen bestehenden Unterrepräsentationen gesellschaftlicher Gruppen (im Verhältnis zu ihrem Anteil in der Bevölkerung) sukzessive abgebaut werden.

Gezielte Maßnahmen wie vielfaltsorientierte Stellenanzeigen und Anforderungsprofile, Mentoringprogramme für unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen oder die Durchführung

eines Unconscious-Bias-Checks aller Personalgewinnungsinstrumente wirken der unzureichenden demokratischen Repräsentation gezielt entgegen.

Damit werden Teilhabehürden innerhalb der Kommunalverwaltung abgebaut. Zugleich wird dazu beigetragen, dass die Verwaltung von allen Bürger*innen als Spiegel der Gesellschaft wahrgenommen wird. Eine verbesserte demokratische Repräsentation der Gesellschaft in der Verwaltung stärkt die Akzeptanz der Verwaltung bei der von Vielfalt geprägten Bürger*innenschaft. Außerdem können distanzierte Wahrnehmungen von Bürger*innen

(„Die-da-oben“-Gefühl) verringert, eine Identifikation mit der Verwaltung erhöht sowie das Vertrauen in das Verwaltungshandeln stabilisiert werden.

Erweiterung des gleichberechtigten Zugangs zu kommunalen Service- und Leistungsangeboten

Bestehende soziale Ungleichheiten sowie damit einhergehende Ungleichbehandlungen und Zugangsbarrieren sind gemäß vieler Umfragen und Studien aus der Demokratieforschung (z. B. Nachtwey 2016; Schäfer/Zürn 2021) einer der wichtigsten Gründe für das abnehmende Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der Demokratie, des Staates und seiner Institutionen.

Kommunen müssen ihren Beitrag leisten, um dem entgegenzuwirken. Unter anderem ältere Menschen, sozial- oder bildungsbenachteiligte Menschen, Menschen mit sprachlichen Hürden zur „Amtssprache Deutsch“ sowie im Ausland sozialisierte Menschen mit wenig Kenntnis der Funktionsweisen von Behörden und Ämtern oder Behördenangst werden insgesamt weit weniger zielführend erreicht als andere gesellschaftliche Gruppen. Sie erleben häufiger Barrieren und Benachteiligungen.

Eine vielfaltskompetente und diskriminierungssensible Personalarbeit sowie strukturelle Veränderungsprozesse erhöhen die Bereitschaft und Fähigkeit der kommunalen Verwaltung, auf die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen und die damit einhergehenden Bedürfnisse zu reagieren (Responsivität). Gerade im Hinblick auf die wachsende Individualisierung und Diversifizierung der lokalen Bevölkerungen und deren Lebens- und Bedarfslagen bietet der Diversity-Ansatz die Chance, gleichberechtigtere Zugänge zu Ressourcen sowie zu kommunalen Angeboten und Dienstleistungen zu gewährleisten. Kommunalverwaltungen tragen so auch zum Abbau bestehender sozialer Ungleichheiten bei.

Stärkung des Vertrauens in den demokratischen Rechtsstaat

Jahresberichte der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) sowie weitere Berichte auf Bundesebene verzeichnen seit Jahren einen Anstieg an Beratungsanfragen aufgrund von

Diskriminierungserfahrungen im Kontakt mit Ämtern und Behörden. Diskriminierung wird vor allem da erlebt, wo es um den Zugang zu Leistungen geht und starke Machtgefälle bestehen (Jobcenter und Ausländerbehörden, aber auch Sozial-, Jugend-, Finanz- und Standesämter):

„Diskriminierung durch staatliche Stellen machen ebenfalls einen großen Teil der Beratungsanfragen aus. Über 1.200 Menschen schildern negative Erlebnisse auf Ämtern und in Behörden (14 Prozent), mehr als 450 durch Polizei oder Justiz (5 Prozent). Zusammen mit den über 550 Diskriminierungsbeschwerden im Bildungsbereich (6 Prozent) entfällt knapp ein Viertel der Anfragen (25 Prozent) auf den öffentlich-rechtlichen Bereich. Hier greift der Diskriminierungsschutz im AGG jedoch nicht.“ (Jahresbericht 2024, ADS 2025)

Durch Diskriminierungserfahrungen im behördlichen Kontext entstehen Vertrauensverluste gegenüber dem Staat und seinen Institutionen. Die Ursache liegt vor allem in der Verletzung grundlegender Versprechen und Werte der Demokratie wie Gleichbehandlung und Menschenwürde. In der Folge kann es bei Betroffenen zum Rückzug aus der Gesellschaft kommen. Oder die Menschen entwickeln Auswanderungswünsche bzw. wollen aus der Region wegziehen, wie eine Befragung des Sachverständigenrats für Migration und Integration als Reaktion auf die Erfahrungen Betroffener von rassistischen Diskriminierungen zeigt (SVR 2024).

Verwaltungen können mit einer aktiven Antidiskriminierungspolitik und einer lebendigen Antidiskriminierungskultur einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des Vertrauens aller Bürger*innen in den demokratischen Rechtsstaat und seine Institutionen leisten. Dabei gilt es, einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen Bürger*innen und auch Mitarbeitende sich gegen Diskriminierungen zur Wehr setzen können und ihnen Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Außerdem werden Sensibilisierungsschulungen und praktische Handlungsmöglichkeiten für Verwaltungsangestellte angeboten. Diversity-Ansätze in Kommunalverwaltungen wirken stets auch auf diese Ziele hin und fördern somit

grundlegende Rechte, Werte und Prinzipien der Demokratie wie Nichtdiskriminierung, Gleichbehandlung und Freiheit.

Festigung der demokratischen Vorbildfunktion mit breiter Signalwirkung

Zunehmende Abstiegsängste, wachsende gesellschaftliche Verunsicherung und ein weit verbreiteter Frust in einer sozial immer weiter auseinanderdriftenden Gesellschaft sind strategische Anknüpfungspunkte für rechte Demokratiefeinde. Diese greifen die gesellschaftlichen Herausforderungen gezielt und öffentlichkeitswirksam auf und nutzen sie für ihre migrationsfeindlichen, autoritären und völkischen Narrative. Vielerorts sind vor allem für die von den Beleidigungen, Diskriminierungen, Aufhetzungen und Übergriffen betroffenen Menschen Räume der Angst und Unsicherheit entstanden.

Aufgabe einer Kommune ist es, einen sicheren und gleichberechtigten Lebensraum für alle Einwohner*innen unabhängig von Glauben, Aussehen, Herkunft etc. zu schaffen. Dafür braucht es politische Vertreter*innen und kommunale Führungskräfte, die ihre Vorbildfunktion erkennen und diese öffentlichkeitswirksam nutzen. Mit einer klaren und sichtbaren Haltung gegen Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für gesellschaftliche Vielfalt sowie dem Willen zur Förderung entsprechender Strukturen und Maßnahmen (z. B. kommunale Antidiskriminierungsstelle) treten Verwaltungen nicht nur „gegen“ rechte Agitationen, sondern auch „für“ betroffene Menschen ein.

Kommunale Verwaltungen können so ihrer Verantwortung und ihrer demokratischen Vorbildfunktion für die Bevölkerung insgesamt, aber auch für andere Arbeitgebende und Organisationen in der Region gerecht werden. Der erkennbare Einsatz zum Schutz von Demokratie und Vielfalt kann außerdem eine Signalwirkung für weitere Akteur*innen haben, weit über die eigene Region hinaus. So werden nicht nur das Ansehen der Verwaltung und die Lebensqualität vor Ort gestärkt, auch andernorts können Mut und Motivation entstehen, sich offen für demokratische Grundprinzipien einzusetzen. Ein Effekt, der beispielsweise in internationalen

Städtenetzwerken wie der European Coalition of Cities Against Racism (ECCAR) oder den Rainbow Cities zum Tragen kommt.

Förderung der gesellschaftlichen Stabilität und des lokalen Miteinanders

Mit der steigenden gesellschaftlichen Heterogenität und den damit verbundenen vielfältigen und zum Teil sich widersprechenden Bedürfnissen wächst auch das Konfliktpotenzial sowie die Konkurrenz um Ressourcen, Aufmerksamkeit und Unterstützung.

Das fordert unser demokratisches Miteinander mit seinen Prinzipien des Pluralismus und der Meinungsfreiheit heraus. Konflikte dienen immer häufiger eher einem Schlagabtausch als einem konstruktiven Dialog und werden medial und politisch instrumentalisiert. Dies vertieft bereits vorhandene soziale und gesellschaftliche Trennlinien und schwächt den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Für ein funktionierendes demokratisches Miteinander in einer diversen Gesellschaft braucht es daher einen differenzierten Umgang mit Konflikten sowie Unterstützungsangebote. Auf kommunaler Ebene kann dies sowohl durch Schulungsangebote innerhalb der Verwaltung geschehen als auch durch das Angebot der Kommunalen Konfliktberatung für zivilgesellschaftliche Konflikte. Diese Konzepte beruhen auf den Grundwerten des Diversity-Ansatzes: Wertschätzung von gesellschaftlicher Vielfalt, Mitbestimmung, Erkennen von Gemeinsamkeiten in der Unterschiedlichkeit sowie Gleichwertigkeit von Bedürfnissen.

Stärkung der lokalen demokratischen Kultur

Eine starke demokratische Kultur braucht handlungskompetente Bürger*innen und insbesondere Mitarbeiter*innen von Kommunalverwaltungen als Repräsentant*innen staatlicher Institutionen, die die Grundprinzipien der Demokratie wie Gleichheit und Partizipation mittragen und leben.

Vielfaltskompetenz ist eine Schlüsselqualifikation der Verwaltung.

Im Verwaltungskontext wird häufig die Definition des INQA-Diversity-Checks „Vielfaltkompetente Verwaltung“ (Offensive Mittelstand 2019) genutzt. Auf dieser basiert auch die Definition der Vielfaltskompetenz im Rahmen der Entwicklung der Diversitätsstrategie der Bundesregierung für die Bundesverwaltung (Bundesregierung 2021).

Vielfaltskompetenz ist „die Fähigkeit, in einer von vielfältigen Menschen bzw. Beschäftigten mit unterschiedlichen Lebens- und

Arbeitssituationen geprägten Umgebung angemessen und erfolgreich handeln und kommunizieren zu können. Vielfältige Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen von Menschen bzw. Beschäftigten werden in einem potenzialorientierten Ansatz einbezogen. Unterschiedliche Lebenskonzepte, Lebens- und Arbeitssituationen werden im Rahmen der strukturellen Möglichkeiten berücksichtigt.“ (Offensive Mittelstand 2019).



HALTUNGEN

- Potenzialorientierung
- Selbstreflexion
- Handlungsbereitschaft

SOZIALE FÄHIGKEITEN

- Empathie
- Ambiguitätstoleranz
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kohärenz

WISSEN

- Diskriminierungsbewusstsein
- Methoden- und Praxiswissen
- Erkennen struktureller Ungleichheitswirkungen

VIelfaltskompetenz

VIELFALTSKOMPETENTE MASSNAHMEN ZUR DEMOKRATIEFÖRDERUNG

Verwaltungen verfügen in verschiedenen Handlungsbereichen und -ebenen über ein breites Spektrum an vielfaltskompetenten Maßnahmen, um Zusammenhalt und Demokratie zu schützen und zu stärken.

Die ausgewählten Beispiele verfolgen diese demokratiefördernden Ziele:

- Antidiskriminierung
- Festigung der demokratischen Vorbildfunktion von Verwaltungen
- gleichberechtigte Teilhabe
- Sensibilität für Belange und Bedürfnisse einer heterogenen Belegschaft und Gesellschaft
- Stärkung des Vertrauens in den demokratischen Rechtsstaat und seine Institutionen



Handlungsbereich	Vielfaltskompetente Maßnahmen zur Stärkung von Zusammenhalt und Demokratie
Dienstleistungen und Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfaltssensible Analyse der Inanspruchnahme von Dienstleistungen und Angeboten • Analyse der Auswirkungen von Abläufen/Regeln auf verschiedene Bevölkerungsgruppen und Beschäftigte (z. B. Öffnungszeiten, Terminvergabe, Räumlichkeiten) • Einsatz vielfältiger Teams, die über differenziertes Wissen zu den unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedarfslagen von Bürger*innen und/oder Kolleg*innen verfügen • Angebot von Diversity-Schulungen in den Verwaltungseinheiten, insbesondere in bürger*innennahen Diensten und in der Entwicklung von inklusiven Dienstleistungskonzepten • Barrierefreie und bedarfsgerechte Information und Kommunikation zu Dienstleistungen und Angeboten (z. B. Materialien in einfacher Sprache, Einrichtung von Dolmetscher*innen-Pools etc.) • Niedrigschwellige und aufsuchende Dienstleistungen und Angebote für schwer zu erreichende Bevölkerungsgruppen in entsprechenden Sozialräumen • Austausch bzw. Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Interessenvertretungen; Einbezug von deren Wissen und Zugängen bei der Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen und Angeboten • Antidiskriminierungs- oder Diversity-Klauseln in Vergabeverträgen externer Dienstleister*innen • Diversity-Folgenabschätzung von Maßnahmenplanungen (vgl. nächstes Kapitel) • Vielfaltsorientiertes Monitoring und Controlling der Wirkungen von Dienstleistungen und Angeboten

Handlungsbereich	Vielfaltskompetente Maßnahmen zur Stärkung von Zusammenhalt und Demokratie
Kooperationen, Auftrags- und Fördermittelvergabe	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfaltssensible Auswertung der soziokulturellen Zusammensetzung der bisherigen Kooperationspartner*innen (z. B. Verbände, Vereine, Organisationen) • Gezielte Erweiterung bestehender Pools an Kooperationspartner*innen und potenziellen Auftragnehmer*innen • Antidiskriminierungs- oder Diversity-Klauseln in den Verträgen mit Kooperationspartner*innen und Auftragnehmer*innen • Gegenmaßnahmen in Fällen von Diskriminierung (z. B. durch Entzug von Aufträgen oder der finanziellen Unterstützung durch die Kommune) • Initiierung, Moderation oder Finanzierung lokaler Bündnisse für Vielfalt und Demokratie
Personalgewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwillige und anonyme Erhebung von Personaldaten, z. B. zum sog. Migrationshintergrund, als Grundlage für eine angestrebte Verbesserung der Repräsentation auf allen Ebenen • Unconscious-Bias- oder Diversity-Check aller Personalgewinnungsinstrumente zur Ermittlung von Barrieren und Potenzialen für personale Vielfalt • Vielfaltskompetentes und diskriminierungssensibles Personalmarketing • Gezielte positive Ansprache bisher unterrepräsentierter gesellschaftlicher Gruppen in Stellenanzeigen oder/und Erweiterung der Stellenanzeigen um einen Vielfalts-Zusatz • Adressat*innengerechte Kommunikationskanäle zur Erhöhung der Bewerber*innen-Vielfalt sowie entsprechend abgestimmte Werbemaßnahmen • Vielfaltskompetenz als Einstellungsvoraussetzung • Zielquoten für die Einladung zum Auswahlverfahren, z. B. von Menschen mit Migrationsgeschichte • Vielfältige Besetzung von Stellenauswahlgremien, ggf. Schulung von Gremienmitglieder zur Vielfaltskompetenz • Verpflichtende Diversity-Schulungen und/oder Unconscious-Bias-Schulungen für Personalverantwortliche
Personalentwicklung und -bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Angebote zur Willkommenskultur für neue Mitarbeitende wie z. B. Willkommensmappen, Infos zur sozialen Inklusion vor Ort, Benennen von Ansprechpartner*innen im Team für die ersten 100 Tage • Unterstützung beim Aufbau von Mitarbeiter*innen-Netzwerken, z. B. LGBTIQ+-Netzwerke oder von Beschäftigten mit Migrationsgeschichte • Weiterbildungsangebote zu Diversity, Antidiskriminierung, Demokratiekompetenz etc. • Vielfaltskompetenz als Kriterium für Beurteilungen und Beförderung • Mentoring- und Führungsentwicklungsprogramme für unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen, z. B. interkulturelles Mentoring

Handlungsbereich	Vielfaltskompetente Maßnahmen zur Stärkung von Zusammenhalt und Demokratie
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung individueller Lagen in Dienst- und Urlaubsplanungen (z. B. Kinder/Pflege, Work-Life-Balance, religiöse Zugehörigkeiten, Pendler*innen) • Auswirkungen von Umstrukturierungen oder der Einführung neuer Arbeitsformen wie Digitalisierung und Agiles Management auf verschiedene Beschäftigtengruppen • Basisregeln im Team für wertschätzende, nicht-diskriminierende Sprache • Klares und systematisches Beschwerdemanagement bei Diskriminierungsmeldungen und niedrigschwelliger Zugang zur internen AGG-Beschwerdestelle • Konsequente Sanktionierung in Fällen von Diskriminierung, z. B. Umsetzung, Versetzung, Abmahnung oder Entlassung
Führung und Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtende Schulungen zu Vielfaltskompetenz zur Befähigung der entsprechenden Führungsverantwortung, z. B. „Führen in Vielfalt“ • Vielfaltskompetenz in den Kanon der Führungskompetenzen bzw. Führungsgrundsätze aufnehmen • Befragungen von Mitarbeitenden zu Diskriminierungserfahrungen sowie Barrieren und Potenzialen für Vielfalt • Diversity- und Antidiskriminierungs-Check der zentralen Prozesse und Strukturen der Verwaltung ggf. mit externer Beratung und Expertise • Förderung von Vielfalt in der Zusammensetzung des Personals – auch auf oberen Führungsebenen • Festlegung von Wegen im Beschwerdemanagement und der Verantwortung von Führungskräften bei Diskriminierungsbeschwerden im Rahmen einer Dienstvereinbarung „Antidiskriminierung“ • Institutionalisierung der im Themenbereich zuständigen Beauftragten bzw. Fachstellen (z. B. zur Extremismusbekämpfung oder für Demokratie) und weiterer zentraler Akteur*innen (etwa Personalamt, Personalrat, Leitungsbüro) z. B. in einer AG oder im Team „Diversität und Demokratie“ • Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtbarmachung einer Offenheit für Vielfalt und gegen Diskriminierung (z. B. in Reden, Stellungnahmen) • Transparenz zu Aktivitäten, Herausforderungen aber vor allem auch Gelingendem im Bereich Migration mit klarer Haltung für migrationsgesellschaftliche Vielfalt • Sensibilisierung zuständiger Personen (z. B. Presseamt) für die Themen Vielfalt und Antidiskriminierung in Bezug auf Wort- und Bildsprache • Öffentliche Kampagnen für gesellschaftliche Vielfalt und demokratisches Miteinander

AUSBLICK ODER VISION? DIVERSITÄTS-FOLGENABSCHÄTZUNG UND DIVERSITY-CHECKS

Wir erleben ein Zeitalter von Polykrisen, Krieg und internationalen Umbrüchen. Das führt in der Breite der Gesellschaft zu Ängsten und Verunsicherungen und trägt zu einem aufgeregten und oft polarisierten Meinungsklima bei. Gleichzeitig finden zahlreiche Transformationsprozesse unter hohem Zeit- und Handlungsdruck statt, z. B. in Infrastruktur, Sozialversicherungssystemen, Verteidigung, Klimaschutz, Energiepolitik, Bürokratie, Bildung und Digitalisierung.

Zu vielen Themen herrscht grundsätzlich großer Konsens in der Gesellschaft, etwa zur Dringlichkeit des Klimawandels, zur Gleichstellung der Geschlechter oder zur Notwendigkeit der Fachkräfteeinwanderung. Studien und Umfragen zeigen allerdings: Je nach Betroffenheit und vor allem je nach sozioökonomischer Lage der Betroffenen fällt die Zustimmung und Ablehnung zu spezifischen Themen – und zu zugehörigen politischen und administrativen Maßnahmen – unterschiedlich aus (Mau et al. 2023).

Aktuelle Debatten und gesellschaftliche (Verteilungs-)Konflikte zeigen, dass die gleichzeitigen Transformationsprozesse in dieser gemischten und angespannten Gemengelage nur dann zukunftsfähig und nachhaltig gestaltet werden können, wenn ihre Verteilungswirkungen mitgedacht werden. Dafür braucht es eine systematische Analyse potenzieller Gewinner*innen und Verlierer*innen sowie der Folgen für den sozialen Zusammenhalt. Dieser Grundsatz ist auf alle Politikfelder und die dort zu entwickelnden und umzusetzenden Strategien und Maßnahmen übertragbar.

In Ländern wie Schweden, Kanada oder dem Vereinigten Königreich, die schon eine längere Tradition in der Antidiskriminierungs- und Diversitätspolitik haben, sind Diversitäts-Folgenabschätzungen von Politiken, Strategien und Maßnahmen oder Diversity-Checks zur Verbesserung der Bürger*innen-Orientierung bereits länger bekannt.

DIE DIVERSITÄTS-FOLGENABSCHÄTZUNG

Um den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken und die soziale Ungleichheit zu reduzieren, sollte für geplante Politiken, Strategien und Maßnahmen eine Diversitäts-Folgenabschätzung vorgenommen werden. Zur Orientierung dienen die schon lange bekannten Instrumente zur Gleichstellungswirkung von Gesetzesfolgen oder im Gender Mainstreaming.

Die beiden Antidiskriminierungs-Expert*innen Alexander Klose und Doris Liebscher haben bereits 2015 einen ersten Vorschlag für eine solche Diversitäts-Folgenabschätzung für Verwaltungen entwickelt. Die Leitlinie des Vorschlags: Alle politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Fachverwaltungen sind daraufhin zu überprüfen, ob diese sich z. B. mittelbar diskriminierend auswirken.

Klose und Liebscher (dies. 2015) haben einen idealtypischen Ablauf skizziert:

1. Beschreibung des Inhalts der geplanten Maßnahme
2. Bestimmung der Zielgruppe der Maßnahme
3. Durchführung einer Diversity-Analyse der Zielgruppe (z. B. Anteil von Frauen, Menschen mit Migrationsgeschichte oder Behinderung)
4. Abschätzung der Veränderung in der Zielgruppe durch die Maßnahme (z. B. durch Expert*innen-Interviews oder Fokusgruppen)
5. Bewertung der Veränderung
6. Modifikation der Maßnahme

Eine Diversitäts-Folgenabschätzung würde in einem breiteren, intersektionalen Ansatz zu einer differenzierteren Planung und Umsetzung von Maßnahmen und Strategien beitragen. Die Diversität der Lebenslagen, Wünsche und Bedarfe der Bürger*innen könnte stärker berücksichtigt und somit mögliche positive wie negative Effekte vorab besser eingeschätzt werden. Ein solches Prisma der Diversitätswirkungen auf politisches Handeln inkludiert eine Reflexionsschleife sowie Ansätze für mögliche Anpassungen, Korrekturen und Differenzierungen bestehender Umsetzungsstrategien. Die Diversitäts-Folgenabschätzung leistet so einen wertvollen Beitrag zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und zur Förderung unserer Demokratie.

DIVERSITY-CHECKS

Die Diversitäts-Folgenabschätzung aller geplanten Maßnahmen sowie Rechts- und Norm(um)setzungen auf ihre möglichen positiven oder negativen Auswirkungen für verschiedene gesellschaftliche Gruppen setzt schon vor Maßnahmenbeginn an und ist sehr umfassend. Zunächst kann aber auch in kleinerem Rahmen gestartet werden.

Prüffragen zur Diversity-Relevanz

Die Stadt Nürnberg hat beispielsweise bei Vorlagen bzw. Stadtratsunterlagen vier Prüffragen zu möglichen Auswirkungen auf davon betroffene Ziel- und Personengruppen – sowie bei Vorlagen zur Erstellung von Berichten eine Frage zur Diversity-Relevanz eingeführt. Damit soll die Wirksamkeit von Maßnahmen sowie der Konsequenzen der Vorlagen beurteilt werden, also deren Beitrag zum Abbau von Benachteiligungen oder zur Förderung der Chancengleichheit. Weiterhin dienen die Prüffragen dazu, bei scheinbar neutralen Vorhaben, Anhaltspunkte für verdeckte Benachteiligungen zu ermitteln, strukturelle Diskriminierungsrisiken abzubauen und Chancengleichheit zu fördern (Stadt Nürnberg 2021).

Der Diversity-Check von Stadtratsvorlagen wird für alle Vorhaben der Stadt angewandt und beantwortet folgende Fragen (ECCAR 2024):

1. In welcher Weise wirkt sich das Vorhaben nach Einschätzung der Verwaltung auf unterschiedliche Personengruppen aus?
2. Auf welchen nach den Diversity-Dimensionen differenzierten Daten, Informationen oder Schätzungen basiert das Vorhaben?
3. Kann das Vorhaben zur Gleichberechtigung/ Gleichstellung und Chancengleichheit beitragen?
4. Welche Auswirkungen auf bestimmte Personengruppen sind mit dem Einsatz öffentlicher Mittel zu erwarten?

Umfangreiche Diversity-Checks

Ein weiteres Prüfinstrument sind umfangreiche Diversity-Checks. Sie haben z. B. zum Ziel, dass die Dienstleistungen und Angebote von allen Bürger*innen – mit zunehmend vielfältigen und intersektionalen Lebenssituationen und Bedarflagen – gleichermaßen genutzt werden können. Dafür wird zunächst die aktuelle Situation eingeschätzt (Ist-Analyse) und anschließend Handlungsbedarfe festgestellt und entsprechende Maßnahmen für eine Veränderung oder Ergänzung bestehender Aktivitäten (Aktionsplanung) festgelegt.

Ein gutes Beispiel für einen solchen Diversity-Check ist der INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ (Offensive Mittelstand 2019). Dieser legt zentrale Ziele fest und verweist auf ein breites Bündel an möglichen Maßnahmen, mit denen Verwaltungen ihre bisherigen Dienstleistungen und Angebote sowie deren Inanspruchnahme analysieren und verändern bzw. ergänzen können. Außerdem zeigt der Diversity-Check, wie Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation adressat*innengerechter ausgerichtet werden kann, damit Dienstleistungen und Angebote allen Bürger*innen bekannt und zugänglich werden.

QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2025): Jahresbericht 2024. Direktlink: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2024.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2024): Diskriminierung in Deutschland. Erkenntnisse und Empfehlungen. Fünfter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. Direktlink: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/gemeinsamer_bericht_fuenfter_lang_2024.pdf?__blob=publicationFile&v=11
- Bruchhagen, Verena/Kara, Sibel/Merx, Andreas (2019): Diversity in Zeiten von Demokratie-Krise und wachsender sozialer Ungleichheit, in: Frieß, Wiebke/Mucha, Anna/Rastetter, Daniela (Hrsg.): Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?, S. 69-92
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2025): Übersicht „Hasskriminalität“ der Politisch motivierten Kriminalität (PMK). Direktlink: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/sicherheit/BMI25053_pmk-2024-uebersicht.pdf?__blob=publicationFile&v=5
- Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Diversitätsstrategie für die Bundesverwaltung. Nationaler Aktionsplan Integration. Bericht zum Themenforum „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“. Direktlink: <https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1872554/2332994/2b6f0b1a0b8fea7132c6dd8d3b54efbb/nationaler-aktionsplan-integration-bericht-themenforum-interkulturelle-oeffnung-der-verwaltung-data.pdf?download=1>
- Bundesregierung (Hrsg.) (2025): Gemeinsam für mehr Vielfalt in der Bundesverwaltung – die ganzheitliche Diversitätsstrategie der Bundesregierung. Direktlink: <https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1872554/2332996/13ee9122c176436922880c8405d929db/gemeinsam-vielfalt-bundesverwaltung-diversitaetsstrategie-data.pdf?download=1>
- Crouch, Colin (2008): Postdemokratie
- Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) (Hrsg.) (2025): Verborgene Muster, sichtbare Folgen. Rassismus und Diskriminierung in Deutschland. Nationaler Diskriminierungs- und Rassismuskonzept. Direktlink: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/fis/publikation_pdf/FA-6300.pdf
- Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen (Hrsg.) (2017): Vielfalt fördern und stärken – Diskriminierung bekämpfen. Direktlink: https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf16/pdf161/brosch%C3%BCre_diversity_netzwerk_der_kommunal-_und_landesverwaltungen.pdf
- European Coalition of Cities Against Racism (ECCAR) (Hrsg.) (2024): Fair vor Ort. Studie zu Standards für kommunale Antidiskriminierungsstellen. Direktlink: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/respektland/handreichung_kommunale_antidiskriminierungsstellen.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Foroutan, Naika (2019): Die postmigrantische Gesellschaft. Ein Versprechen der pluralen Demokratie
- Geiselberger, Heinrich (Hrsg.) (2017): Die große Regression. Eine internationale Debatte über die geistige Situation der Zeit. Sammelband mit Beiträgen u. a. von Arjun Appadurai, Zygmunt Baumann, Nancy Fraser, Eva Illouz, Paul Mason und Slavoj Žižek
- Kersten, Jens/Neu, Claudia/Vogel, Berthold (2019): Politik des Zusammenhalts. Über Demokratie und Bürokratie
- Klose, Alexander/Liebscher, Doris (2015): Antidiskriminierungspolitik in der deutschen Einwanderungsgesellschaft. Stand, Defizite, Empfehlungen. Direktlink: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28_Einwanderung_und_Vielfalt/Studie_IB_Antidiskriminierungspolitik_in_der_deutschen_Einwanderungsgesellschaft_2015.pdf
- Koppetsch, Cornelia (2019): Die Gesellschaft des Zorns: Rechtspopulismus im globalen Zeitalter
- Kurz, Peter (2024): Gute Politik. Was wir dafür brauchen
- Levitsky, Steven/Ziblatt, Daniel (2018): Wie Demokratie sterben: Und was wir dagegen tun können
- Mau, Steffen/Lux, Thomas/Westheuser, Linus (Hrsg.) (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft
- Merkel, Wolfgang (2024): Wie resilient ist unsere Demokratie?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) (27/2024), S. 18-25. Direktlink: https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2024-27_online_Demokratieln-Gefahr.pdf
- Merkel, Wolfgang/Zürn, Michael (2019): Kosmopolitismus, Kommunitarismus und die Demokratie, in: Nida-Rümelin, Julian/Daniels, Detlef von/Wloka, Nicole (Hrsg.): Internationale Gerechtigkeit und institutionelle Verantwortung, S. 67-101. Direktlink: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/66675/ssoar-2019-merkel_et_al-Kosmopolitismus_Kommunitarismus_und_die_Demokratie.pdf?sessionid=83A8C8828B2573A4C34225CC6A339889?sequence=1
- Merx, Andreas (2025): Interkulturelle Kompetenz oder Vielfaltskompetenz? Sowohl als auch! Beitrag im Themenschwerpunkt „Von Integration zu Diversity?“ des Kommunenprojekts des VIA Bayern e.V. Direktlink: <https://via-bayern.de/gk-2025-interkulturelle-kompetenz-oder-vielfaltskompetenz/>
- Merx, Andreas/Lewicki, Aleksandra/Schlenzka, Nathalie/Vogel, Katrin (2021): Diskriminierungsrisiken und Handlungspotenziale im Umgang mit kultureller, sozioökonomischer und religiöser Diversität. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag der Stiftung Mercator (Hrsg.). Direktlink: <https://www.stiftung-mercator.de/de/publikationen/diskriminierungsrisiken-und-handlungspotenziale-im-umgang-mit-kultureller-soziooekonomischer-und-religioeser-diversitaet/>
- Merx, Andreas (2020): Kommunale Antidiskriminierungspolitik – Wege zu mehr Gleichbehandlung, Vielfalt und Inklusion in Kommunen. Beitrag für das Kommunenportal der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung & Antidiskriminierung beim VIA Bayern e.V. Direktlink: https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Kommunenportal_Kommunale_Antidiskriminierungspolitik.pdf
- Merx, Andreas/Yazar, Serdar (2015): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Broschüre im Auftrag der Charta der Vielfalt e.V. Direktlink: https://www.pro-diversity.de/images/pdf/Merx_Yazar_Diversity_Verwaltungen_Charta_der_Vielfalt_2015.pdf
- Mounk, Yascha (2022): Das große Experiment. Wie Diversität die Demokratie bedroht und bereichert
- Nachtwey, Oliver (2016): Die Abstiegs-Gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne
- Nassehi, Armin (2024): Kritik der großen Geste. Anders über gesellschaftliche Transformation nachdenken
- Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2019): INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“. Direktlink: <https://www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de>
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (Hrsg.) (2015): Dritter Sozialbericht zur Ungleichheitsentwicklung
- Sachverständigenrat für Migration und Integration (SVR) (Hrsg.) (2024): Integrationsbarometer 2024. Direktlink: https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2024/12/SVR_Integrationsbarometer_2024_barrierefrei.pdf
- Schäfer, Armin/Zürn, Michael (2021): Die demokratische Regression. Die politischen Ursachen des autoritären Populismus
- Schröder, Hubertus (2024): Vielfalt als kommunale Gestaltungsaufgabe: Interkulturelle Öffnung und Diversitäts-Orientierung als strategische Antworten, in: Gesemann, Frank/Filsinger, Dieter/Münch, Sybille (Hrsg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik
- Stadt Nürnberg/Menschenrechtsbüro & Gleichstellungsstelle (2021): Vortrag „Diversity in Nürnberg. Eine Stadt für Alle!“. Direktlink: https://www.nuernberg.de/imperia/md/buendnis_fuer_familie/dokumente/20210624mittenhuber.pdf

IHR KONTAKT ZU UNS

Bringen Sie gerne Ihre Themen ein und melden Sie sich bei uns!

Yvonne Szukitsch, Projektleitung
yvonne.szukitsch@via-bayern.de
0176 455 413 92

Melisa Bel Adasme, Projektreferentin
melisa.beladasme@via-bayern.de
089 520 332 35

Natalia Kovaleva, Verwaltung
natalia.kovaleva@via-bayern.de
089 419 027 28

www.via-bayern.de/gemeinsamkommune
gemeinsam@via-bayern.de

Mehr Informationen rund um das Thema „Kommunales Integrationsmanagement“ finden Sie auf unserer Website unter: www.via-bayern.de/publikationen/

Wählen Sie hier das Thema „Kommune“ aus.



Herausgeber

Gemeinsam Kommune –
Netzwerk kommunale Integrationsarbeit Bayern

VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.
Landwehrstraße 22 | 80336 München
Tel.: 089 / 41 90 27 28
Fax: 089 / 41 90 27 27



www.via-bayern.de/gemeinsamkommune
gemeinsam@via-bayern.de

Autor

Andreas Merx, Pro Diversity, Berlin

Redaktion

Yvonne Szukitsch, VIA Bayern e.V.



Gefördert im Rahmen des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF)
Kofinanziert von der Europäischen Union