



KOOPERATIONSVERBUND FÜR  
**VIELFALT & ZUSAMMENHALT**

# DIVERSITÄTSORIENTIERT HEISST ZUKUNFTSFÄHIG!

Handlungsimpulse für mehr  
Effektivität, Zusammenhalt und  
Resilienz in Deutschland

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>Gesellschaftliche Realität und institutionelle Trägheit</b> – DO in der öffentlichen Verwaltung .....	<b>7</b>
<b>Systemische Dringlichkeit</b> – DO in der Gesundheitsversorgung und Pflege .....	<b>8</b>
<b>DO als Professionalitäts- und Innovationskriterium</b> in allen gesellschaftlichen Bereichen .....	<b>11</b>
<b>Internationale Erfahrungen</b> .....	<b>12</b>
<b>Steuerungsrelevant und umsetzbar:</b> Zentrale Handlungsansätze .....	<b>15</b>
<b>Fazit:</b> Diversität als strategische Ressource für Deutschland .....	<b>16</b>
<b>Erprobt, begleitet, wirksam:</b> Das Angebot des Kooperationsverbundes Vielfalt und Zusammenhalt .....	<b>18</b>
<b>Qualitätsstandards der Diversitätsorientierten Öffnung</b> .....	<b>19</b>
<b>Mitglieder des Kooperationsverbunds für Vielfalt und Zusammenhalt</b> .....	<b>25</b>

## EINLEITUNG

Ein Blick auf die mediale Berichterstattung über Migration und Menschen mit Migrationsgeschichte zeigt ein beunruhigendes Bild: Die Grenzen dessen, was öffentlich sagbar ist, haben sich deutlich verschoben. Laut einer Online-Studie des Kompetenznetzwerks gegen Hass im Netz von 2023 wurde jede zweite Person schon einmal online beleidigt.<sup>1</sup> Besonders häufig betroffen sind Personen mit sichtbarem Migrationshintergrund (30%), junge Frauen (30%), und Menschen mit homosexueller (28%) oder bisexueller (36%) Orientierung. Daher ziehen sich viele Menschen sozial zurück oder trauen sich nicht, ihre politische Meinung offen zu tragen. 82% der Befragten befürchten sogar, dass Hass im Netz die Vielfalt im Internet gefährdet. Was dazu beiträgt, ist, dass migrations- und menschenfeindliche Narrative nicht ausreichend nach Fakten gecheckt und unkritisch verbreitet werden.

Gleichzeitig bleiben zentrale gesellschaftliche Institutionen – insbesondere Verwaltung, Politik, Presse, Wirtschaft und Wissenschaft – in ihrer personellen Zusammensetzung und internen Organisationskultur überwiegend homogen. Dabei haben 30% der Bevölkerung Deutschlands eine Migrationsgeschichte, das ist jede dritte Person! Diese Diskrepanz hat schwerwiegende Folgen: Sie reichen von einer verschobenen Darstellung und Wahrnehmung gesellschaftlicher Realitäten rund um Migration über wirtschaftliche Einbußen und eine geringere Wirksamkeit staatlicher Maßnahmen bis hin zu wachsendem Misstrauen in demokratische Institutionen.<sup>2</sup> Die sogenannte „Krimigrantisierung“, also die Verknüpfung zwischen Kriminalisierung und Migration rassifizierter Personen kann schwere Folgen für Betroffene haben. So hat ein wissenschaftliches

<sup>1</sup> Das NETZ, Gesellschaft für Medienpädagogik und Kommunikationskultur, HateAid und Neue deutsche Medienmacher\*innen als Teil des Kompetenznetzwerks gegen Hass im Netz (Hrsg.) (2024): Lauter Hass – leiser Rückzug. Wie Hass im Netz den demokratischen Diskurs bedroht. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. Berlin. <https://toneshift.org/lauter-hass-leiser-rueckzug/> (05.02.2026).

<sup>2</sup> Robert Koch Institut: „Kommunikation und Vertrauen in migrantischen Communities während der Pandemie“, 2022.

Experiment gezeigt, dass reißerische und polarisierende Medienberichte die Entscheidungen der Angestellten im Jobcenter negativ beeinflusst haben.<sup>3</sup> Zudem wird der Druck auf die Sozialsysteme erhöht. Viele Menschen in Deutschland stellen sich die Frage nach Zugehörigkeit, demokratischen Werten und der Verantwortung von Institutionen.

Zugleich steht Deutschland vor tiefgreifenden Veränderungen: Die Bevölkerung in Deutschland wird immer älter. Es gibt immer mehr ältere Menschen aufgrund steigender Lebenserwartungen, aber immer weniger junge und erwerbsfähige Personen. Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Wir erleben eine Krise der Sozialsysteme sowie einen eklatanten Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel, der sich insbesondere in der Gesundheitsversorgung, der Bildung, Pflege und im IT-Bereich äußert. So fordern diese Entwicklungen neue Ansätze staatlichen und gesellschaftlichen Handelns. Eine dieser wichtigen Vorgehensweisen ist die „**Diversitätsorientierte Öffnung**“ (DO).<sup>4</sup> Die DO ist eine Fachkompetenz zur Gestaltung unserer Gegenwart und Zukunft in einer stetig komplexer werdenden Gesellschaft. Wir verstehen die DO als systematische Umsetzung gesellschaftlicher Diversität in Planung, Personal, Entscheidungsstrukturen, Ressourcenverteilung und Kommunikation. Sie ist ein **zentraler Bestandteil moderner Organisationsentwicklung**. Denn sie erhöht die Leistungsfähigkeit öffentlicher Strukturen, wirkt ökonomischen wie institutionellen Risiken entgegen und stärkt infolgedessen den gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie die soziale Gerechtigkeit.

<sup>3</sup> In einem Experiment haben Wissenschaftler\*innen die Wahrnehmung und Behandlung von migrantischen Personengruppen beim Jobcenter geprüft. Sie haben Angestellten im Jobcenter Zeitungsartikel zu „Bürgergeldbetrug“ von „rumänischen Clans“ und fiktive Bürgergeldanträge gezeigt. Das Ergebnis: rumänische Antragsteller\*innen wurden nach negativer Berichterstattung diskriminiert. Ihre Anträge wurden trotz Vollständigkeit und fristgerechter Einreichung als „weniger glaubwürdig“ eingestuft. Mehr siehe InRa-Studie „Institutionen & Rassismus“, 2024. Abschlussbericht der InRa-Studie Rassismus in deutschen Institutionen und institutioneller Rassismus in Deutschland. Leipzig. S. 47, S. 128ff.

<sup>4</sup> Wo es um Verwaltungshandeln geht, setzen wir auf die Kombination verschiedener Ansätze. DO wird dabei mit Change-Management-Ansätzen sowie mit Diversity-Management kombiniert. Letzteres betont den Nutzen von Vielfalt zur Erreichung bestimmter Ziele, während Managing Diversity bzw. Diversity Mainstreaming darauf abzielt, Benachteiligungen abzubauen und durch Gleichbehandlung Chancengerechtigkeit zu fördern.

Diversitätsorientierte Öffnung bedeutet nicht mehr Arbeit, sondern bessere Steuerung, weniger Reibungsverluste und höhere Rechtssicherheit in Organisationen und Institutionen aller Art. DO ist dabei kein normatives Zusatzthema, sondern ein Steuerungsinstrument moderner Institutionen. Sie reduziert Fehlentscheidungen, senkt institutionelle Risiken und Klagequoten, verkürzt Bearbeitungszeiten, verringert Fluktuation und erhöht die Rechtssicherheit sowie die Qualität administrativer Entscheidungen.

Die Arbeit in unseren Organisationen zeigt, Migration ist hier ein entscheidender Schlüssel zum lösungsorientierten Umgang mit den genannten Herausforderungen. Unser Anspruch ist es, Standards für Institutionen und Entscheidungsstrukturen zu entwickeln und zu vermitteln, die eine wirksame Teilhabe aller Menschen und eine nachhaltige Diversitätsorientierung ermöglichen. Es braucht Migration in allen wesentlichen gesellschaftlichen Bereichen, um dem demografischen Wandel in Deutschland zu begegnen. Ein gelingender Umgang mit Migration ist nur möglich, wenn eine nachhaltige DO in allen relevanten Sphären unserer Gesellschaft vorangetrieben wird. Dazu ist eine Einbeziehung (post-) migrantischer Perspektiven in Planungs- und Entscheidungsprozesse einer von vielen Erfolgsfaktoren. In diesem Text konzentrieren wir uns auf die Bereiche Verwaltung, Gesundheitsversorgung und Pflege. Denn nahezu alle Menschen haben hier Erfahrungen aus dem Alltag. Die Verwaltung bildet eine wichtige Brücke zwischen einem Staat und seiner Bevölkerung. Die Bereiche des Gesundheitswesens und der Pflege sind in unserer alternden Bevölkerung nicht wegzudenken, wenn wir unser Grundgesetz ernst nehmen und die Würde aller Menschen unantastbar sein soll.

## GESELLSCHAFTLICHE REALITÄT UND INSTITUTIONELLE TRÄGHEIT – DO IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Verwaltungshandeln bildet das Rückgrat des modernen Staates. In Krisen entscheidet seine Kompetenz zur Repräsentation gesellschaftlicher Heterogenität über Effektivität und Akzeptanz. Daher ist DO unumgänglich, um die diversitätsorientierte Kompetenz von Verwaltungen zu stärken. Ein Mangel an Diversitätsorientierung schwächt sie.

Der Mangel zeigt sich etwa in defizitärer Kommunikation zwischen Bürger\*innen und Behörden, in fehlender Antidiskriminierungskompetenz und in der Unterrepräsentation<sup>5</sup> von Fachkräften mit Migrationsgeschichte in Führungsstrukturen. Dies hat schwere Folgen: Fehlende Repräsentation und anhaltende Diskriminierungserfahrungen schwächen das Vertrauen in demokratische Institutionen. Besonders in Bereichen mit hohem Kontakt mit Migrant\*innen ist die Belastung in der Verwaltung groß: der Personalmangel, die hohe Arbeitsbelastung und der Zeitmangel führen zu einer Benachteiligung von Menschen mit Migrationsgeschichte.<sup>6</sup> Das betrifft insbesondere Gruppen, die sich in Entscheidungsräumen nicht wiederfinden. Derzeit führt die fehlende diversitätsorientierte Öffnung in den Verwaltungen dazu, dass sich ganze Bevölkerungsgruppen nicht angesprochen fühlen. Gerade Menschen mit Migrationsgeschichte sind im Fachkräftemangel ein bislang kaum genutztes Potenzial für die öffentliche Verwaltung.

Die Forschung (OECD, 2017) zeigt, dass **repräsentative Vielfalt** die **Akzeptanz politischer Entscheidungen** stärkt, **Konfliktpotenziale** reduziert und

<sup>5</sup> Beim BAMF haben 26 % der Beschäftigten einen Migrationshintergrund, bei der BPOL sind es 21 %, bei der BA 19 % und beim Zoll 14 %. In der Verwaltung auf Kommunal- und Landesebene ist der Anteil noch geringer, in ostdeutschen Bundesländern sind es lediglich 3,7 %. Siehe InRa Studie. 2024. Leipzig, S. 57.

<sup>6</sup> S.o. S. 65.

**gesellschaftlichen Zusammenhalt** fördert. Diversitätsorientierte Öffnung öffentlicher Strukturen wie der Verwaltung wirkt somit als **Mechanismus eines sozialen Zusammenhalts**.<sup>7</sup>

Für die Verwaltungspraxis bedeutet dies konkret: eine Diversitätsorientierte Öffnung senkt die Zahl von Rückfragen, Widersprüchen und Klageverfahren, reduziert Reibungsverluste in der Kommunikation und erhöht die Verlässlichkeit administrativer Entscheidungen. Damit wird sie zu einem Instrument der Effizienzsteigerung und Risikominimierung im Verwaltungshandeln.

## SYSTEMISCHE DRINGLICHKEIT – DO IN DER GESUNDHEITSVERSORGUNG UND PFLEGE

Die **Pflegebranche** steht exemplarisch für die gesellschaftliche Bedeutung von Diversitätskompetenz: der demografische Wandel und die Alterung der Bevölkerung führen zu einem stark wachsenden Pflegebedarf. Schon heute ist der Bereich auf migrantische Fachkräfte angewiesen, sowohl aus dem Inland als auch aus dem Ausland. Laut Statistischem Bundesamt könnten bis 2049 zwischen **280.000 und 690.000 Pflegefachkräfte fehlen**, wenn sich die Rahmenbedingungen nicht ändern.<sup>8</sup>

Der Anteil von ausländischen bzw. zugewanderten Pflegekräften in Deutschland steigt: In einer 2023 veröffentlichten Erhebung (Schröder, 2023) berichten viele Pflegeeinrichtungen, sie seien auf internationale Fachkräfte angewiesen, um Personalengpässe zu mildern.<sup>9</sup> Diversitätskompetenz – also die Fähigkeit, kulturelle, sprachliche und soziale Vielfalt im Pflorgeteam zu berücksichtigen

<sup>7</sup> OECD: „Trust and Public Policy – How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust“. 2017.

<sup>8</sup> Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 033. Veröffentlicht: 24.01.2024. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24\\_033\\_23\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_033_23_12.html) (01.04.26).

<sup>9</sup> S. Schröder: Beiträge transnationaler Skills Partnerships zum Bereich Pflege. Themendossier im Rahmen der „Denkfabrik für transnationale Skills Partnerships“; ebb - Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH Bertelsmann Stiftung; veröffentlicht: Februar 2023. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration\\_fair\\_gestalten/Denkfabrik\\_TSP\\_Themendossier\\_Pflege\\_2023.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/Denkfabrik_TSP_Themendossier_Pflege_2023.pdf) (01.04.26).

und produktiv zu nutzen – wird nicht nur zur „Soft Skill“-Frage, sondern zur essenziellen Voraussetzung, um Fachkräfte zu gewinnen, zu behalten und gute Versorgung zu gewährleisten.<sup>10</sup> Damit wird deutlich: Die Pflegebranche ist kein Sonderfall, sondern ein Brennpunkt, der zeigt, wie eng die Zukunft der Gesundheitsversorgung mit Integration und Diversität verknüpft sind.

Eine repräsentative Analyse der Bertelsmannstiftung von 2015 zeigt, dass viele Pflegebetriebe trotz offener Stellen **nicht** auf eine Rekrutierung im Ausland setzen – etwa wegen bürokratischer Hürden, Anerkennungsproblemen und Kosten.<sup>11</sup> Gleichzeitig brechen viele ausländische Pflegekräfte ihre Tätigkeit in Deutschland aufgrund zahlreicher Herausforderungen<sup>12</sup> frühzeitig ab. Eine qualitative Studie des DeZIM-Instituts von 2025 fand heraus, dass allein die Anwerbung und Einstellung internationaler Pflegekräfte nicht ausreichte, um diese dauerhaft zu halten. Entscheidend sei eine umfassende Unterstützung bei Integration und Bleibeperspektive.<sup>13</sup> Denn der Alltag der migrantischen Pflegekräfte wird durch bürokratische Belastungen, unklare Zuständigkeiten, fehlende Unterstützung bei Sprachförderung und beruflicher Anerkennung sowie Diskriminierungserfahrungen im Alltag erschwert. Viele fühlen sich dadurch formal und sozial abgehängt.<sup>14</sup> Insbesondere ohne wirksame Maßnahmen gegen

<sup>10</sup> Ist diese Voraussetzung institutionell nicht verankert, berichten Teilnehmende einer Befragung von emotionaler Belastung, Ohnmachtsgefühlen oder einer Überforderung, Diskriminierung zu beobachten und (allein) zu bekämpfen. Mehr siehe InRa Studie. 2024. S. 165.

<sup>11</sup> Bertelsmann Stiftung „Pflegebranche tut sich schwer mit Suche nach Fachkräften im Ausland“. Veröffentlicht am 01.06.2015. Studie von Prof. Dr. Holger Bonin und Angelika Ganserer vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und Dr. Grit Braeseke vom Institut für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IEGUS) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2015/juni/fachkraeftebedarf-in-der-pflege?.com> (05.02.26).

<sup>12</sup> M. Ritter: „Herausforderungen für zugewanderte Pflegekräfte“. Veröffentlicht: 13.12.2023. <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/regionalprofile/deutschland/543561/herausforderungen-fuer-zugewanderte-pflegekraefte/> (01.04.26).

<sup>13</sup> DeZIM Projektreport #18 „Willkommen in der Pflege? Perspektiven auf das Ankommen und Bleiben von Pflegekräften aus Drittstaaten in Baden-Württemberg“. Veröffentlicht: 8.10.2025. [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/fis/publikation\\_pdf/FA-6433.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/fis/publikation_pdf/FA-6433.pdf) (01.04.26).

<sup>14</sup> Bonin /Braeseke /Ganserer: „Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche Chancen und Hemmnisse aus Sicht der Einrichtungen“. 2015. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. [https://bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28\\_Einwanderung\\_und\\_Vielfalt/Studie\\_IB\\_Internationale\\_Fachkraefterekrutierung\\_in\\_der\\_deutschen\\_Pflegebranche\\_2015.pdf](https://bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28_Einwanderung_und_Vielfalt/Studie_IB_Internationale_Fachkraefterekrutierung_in_der_deutschen_Pflegebranche_2015.pdf) (01.04.26). Siehe auch Deutsches Ärzteblatt: „Ausländische Pflegekräfte haben in Deutschland weniger Befugnisse als im Heimatland“. Veröffentlicht: 12.05.2025. <https://www.aerzteblatt.de/news/auslaendische-pflegekraefte-haben-in-deutschland-oft-weniger-befugnisse-als-im-heimatland-d0895a04-be45-43be-8198-c04c837b1b37> (01.04.26).

Diskriminierung oder rassistische Erfahrungen bleibt die Arbeit in Deutschland häufig mit erheblicher psychischer und sozialer Belastung verbunden.<sup>15</sup> Ein entsprechender DeZIM Policy Brief (2025) kritisiert, dass schlechte Arbeitsbedingungen und geringe Anerkennung die Abwanderung fördern.<sup>16</sup>

Das unterstreicht: Migration allein reicht nicht – der Pflegebereich braucht instrumentelle und institutionelle Rahmenbedingungen sowie eine langfristige Integrationsstrategie, um (post-)migrantische Fachkräfte dauerhaft einzubinden.<sup>17</sup> Das bedeutet: Anerkennung der Ausbildung, faire berufliche Perspektiven, institutionelle und soziale Unterstützung, Sprachförderung und KI Übersetzungshilfe sowie langfristige Prozesse und Finanzierung für Beratung gegen Diskriminierung inklusive Antidiskriminierungsbeauftragte. Darüber hinaus müssen Arbeitsbedingungen in der Pflege insgesamt verbessert werden – weniger Bürokratie, mehr Wertschätzung, angemessene Verantwortung und Befugnisse. Denn ohne bessere Arbeitsbedingungen verlieren Pflegekräfte (egal ob mit oder ohne Migrationsgeschichte) ihren Anreiz, langfristig in der Anstellung zu bleiben. Nur wenn solche strukturellen Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Gesundheits- und Pflegeberufe mit interkultureller Sensibilität kombiniert werden, kann Deutschland nicht nur Fachkräfte gewinnen – sondern auch diejenigen, die längst hier arbeiten, behalten. Damit wird Pflege zu einem integrativen Motor unserer Gesellschaft, statt zu einem Sektor, der von Ausbeutung und Fluktuation geprägt ist.

<sup>15</sup> S.o.

<sup>16</sup> DeZIM Policy Briefs #06 „Rassismus in der Pflege. Zur Situation international angeworbener Pflegekräfte in Deutschland“. Veröffentlicht: 21.10.2025. <https://www.rassismusmonitor.de/publikationen/2025-10-21/rassismus-in-der-pflege-zur-situation-international-angeworbener-pflegekraefte-in-deutschland/> (01.04.26).

<sup>17</sup> Laut InRa Studie fanden fast alle Studienteilnehmende, die in Gesundheitsämtern angestellt sind, es emotional belastend, Diskriminierung zu beobachten und zu bekämpfen. Ohne Wege, Missstände offen anzusprechen oder Veränderungen mitzugestalten, hatten sie häufig Ohnmachtsgefühle und Überforderung. Mehr siehe InRa Studie, 2024, Leipzig, S. 165.

## DO ALS PROFESSIONALITÄTS- UND INNOVATIONSKRITERIUM IN ALLEN GESELLSCHAFTLICHEN BEREICHEN

Wegen des demografischen Wandels steht Deutschland bis 2035 vor einem Verlust von rund **7 Millionen Erwerbspersonen**<sup>18</sup>. Bereits heute fehlt es an Fachkräften in nahezu allen systemrelevanten Bereichen – nicht nur in der Pflege und in der Verwaltung. Menschen mit Migrationsgeschichte bilden das **einzige wachsende Arbeitskräftepotenzial**. Ihre Einbindung in Strukturen und Entscheidungsprozesse ist daher nicht nur eine Frage der Teilhabe, sondern eine **ökonomische Notwendigkeit**.<sup>19</sup> Studien belegen, dass **vielfältig zusammengesetzte Organisationen resilienter und adaptiver** auf komplexe Herausforderungen reagieren. DO wird damit zu einem **Indikator für institutionelle Lernfähigkeit** und strategische Anpassung.<sup>20</sup>

**Eine Verwaltung und ein Pflegesystem, die Vielfalt nicht integrieren, arbeiten ineffizient** – sie verlieren Wissen, Glaubwürdigkeit und Innovationskraft und werden ihrem gesetzlichen Auftrag nicht gerecht.<sup>21</sup> Organisationspsychologische und wirtschaftswissenschaftliche Forschung betonen zunehmend die Verbindung zwischen Diversität, Innovationskraft und Entscheidungsqualität. Daher erkennen Teams mit multiplen Perspektiven Risiken früher, treffen ausgewogenere Entscheidungen und zeigen eine höhere Lernfähigkeit. Eine Institution, welche die Heterogenität der Gesellschaft nicht abbildet, ist keine kompetente Struktur zur Gestaltung unserer Zukunft.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). 2022.

<sup>19</sup> ifo-Institut: „Arbeitskräftemangel bedroht Wohlstand in Deutschland“. 2024.

<sup>20</sup> European Institute for Gender Equality (EIGE): „Institutional Transformation and Mainstreaming Framework“. 2022.

<sup>21</sup> McKinsey & Company: „Diversity Wins – How Inclusion Matters“, 2020. Siehe auch: OECD: „The Economic Cost of Discrimination“. 2023.

<sup>22</sup> MDPI: „Diversity and Team Performance – Meta Review“, 2023. Siehe auch: John Kotter: „Leading Change – Why Transformation Efforts Fail“. Harvard Business Review. 1995.

## INTERNATIONALE ERFAHRUNGEN

Die Erfahrungen anderer westlicher Demokratien zeigen deutlich, dass Diversitätsorientierung ein Instrument staatlicher Modernisierung und Effizienzsteigerung ist<sup>23</sup>. Länder, die Vielfalt strukturell in ihre Institutionen integriert haben, konnten ihre Leistungsfähigkeit, Legitimität und Innovationskraft nachhaltig erhöhen.

### A) Europäische Union – Anti-Rassismus- / Diversitätsrahmen

Die EU bemüht sich, Diversität und Antidiskriminierung über sektorübergreifende Politiken zu verankern, z. B. im EU Anti-Racism Action Plan 2020–2025.<sup>24</sup> Der Plan behandelte Maßnahmen in Bereichen wie Beschäftigung, Gesundheit, Bildung und soziale Inklusion. Auf institutioneller Ebene versucht beispielsweise die Europäische Kommission selbst, ein diverses Arbeitsumfeld in ihrer Personalpolitik zu fördern (Inklusion, Gleichstellung, Barrierefreiheit).

### B) Skandinavien – Vielfalt als Qualitätsstandard öffentlicher Leistungen+

In Schweden und Norwegen ist Diversität ein Bestandteil des Good-Governance-Prinzips<sup>25</sup>. Behörden überprüfen regelmäßig, ob ihre Dienstleistungen die gesamte Bevölkerung – unabhängig von Herkunft, Sprache oder Geschlecht – erreichen. Diese Praxis hat zu höherer Bürgerzufriedenheit und größerer Legitimität öffentlicher Institutionen geführt.

<sup>23</sup> Kritische Anmerkungen zur Genauigkeit: In den Beispielen ist selten eine 1:1-Entsprechung zu „DO“ im deutschen Sinne gegeben, sondern eher Elemente oder Teilstufen davon (z. B. Verpflichtungen, Strategien, Zielzahlen, Datenmonitoring). In Kanada gilt der „Employment Equity Act“ nur im Bundesbereich (für Bundesbehörden), nicht flächendeckend für alle Unternehmen oder lokale Verwaltungen. In UK und anderen Staaten sind solche Strategien häufig komplementär zu bestehenden Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetzen – sie ersetzen sie nicht vollständig. In der EU sind Maßnahmen oft koordinierend und beratend; die tatsächliche Umsetzung hängt stark von den Mitgliedstaaten ab. Der Anti-Rassismus-Plan dient als Rahmen, nicht als direkt verbindliches Gesetz für alle Bereiche.

<sup>24</sup> Anti-Racism Strategy 2026. Veröffentlicht: 20.01.2026. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/racism-and-xenophobia/anti-racism-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/racism-and-xenophobia/anti-racism-strategy_en) (01.04.26).

<sup>25</sup> Statskontoret (Swedish Agency for Public Management): Diversity in the State Administration. 2018. Siehe auch: Norwegian Ministry of Local Government: Diversity Management in the Public Sector. 2019.

### C) Kanada – „Employment Equity“ im öffentlichen Dienst

Seit der Einführung des Gesetzes zur Gleichstellung am Arbeitsplatz („Employment Equity Act“) 1986 verpflichtet Kanada seine Bundesbehörden, Barrieren für unterrepräsentierte Gruppen abzubauen und die Belegschaft repräsentativer zu gestalten. Kanada hat seit 1996 ein Employment Equity Act, der Arbeitgeber im Bundesbereich dazu bringt, systematisch Barrieren für vier benannte Gruppen (Frauen, sichtbare Minderheiten, indigene Bevölkerungsgruppen, Menschen mit Behinderungen) abzubauen.<sup>26</sup> Jährlich wird der Fortschritt im „Employment Equity in the Public Service“-Bericht dargestellt.<sup>27</sup> Die öffentlichen Verwaltungen haben Verpflichtungen zur Datenerhebung, Barrierenidentifikation und Förderung unterrepräsentierter Gruppen.<sup>28</sup> Diese Instrumente sind nicht vollständig gleichzusetzen mit Quoten; der Act fordert positive Maßnahmen, nicht zwingend starre Quoten. Die Ergebnisse zeigen klare Tendenzen:<sup>29</sup>

- Der Anteil von Frauen, Indigenen und Menschen mit Rassismuserfahrungen im öffentlichen Dienst ist deutlich gestiegen.
- Die Zufriedenheit der Beschäftigten und das Vertrauen der Bevölkerung in die Verwaltung haben zugenommen.
- Diversität gilt dort als zentrale Kompetenz moderner Staatsführung, nicht als Zusatzthema.

<sup>26</sup> Overview of policy issues and background – Employment Equity Act review <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/employment-equity/reports/act-review-overview-background-policy-issues.html> (01.04.26).

<sup>27</sup> Employment Equity in the Public Service of Canada Fiscal Year 2022 to 2023. Letzte Änderung: 02.06.2022. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/diversity-inclusion-public-service/employment-equity-annual-reports/employment-equity-public-service-canada-2022-2023.html> (01.04.26).

<sup>28</sup> Diversity and inclusion in the public service. Employment equity, diversity, and inclusion in federal workplaces. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/diversity-inclusion-public-service.html> (01.04.26).

<sup>29</sup> Government of Canada: Centre for Diversity and Inclusion, Annual Report 2023.

## D) Vereinigtes Königreich – Civil Service Diversity & Inclusion Strategy

Großbritannien betreibt eine strategische Diversity & Inclusion Strategy für den britischen Staatsdienst (Civil Service).<sup>30</sup> Die Strategie legt u. a. Wert auf datenbasierte Maßnahmen, Inklusion als Teil der Organisationsziele und die Verankerung von Vielfalt als Bestandteil der Leistungsfähigkeit von Behörden. Diversität und Inklusion sollen nicht nur moralisch, sondern als Mittel zur besseren Erzielung von Ergebnissen (für die Bürger\*innen) verstanden werden. Im britischen Civil Service ist Diversität damit Teil der strategischen Steuerung. Die Integration von DO-Prinzipien führte zu:

- einer Verdoppelung des Anteils ethnischer Minderheiten in Führungspositionen seit 2010,
- einer verbesserten Entscheidungsqualität durch multiperspektivische Teams,
- und geringerer Fluktuation durch inklusivere Organisationskultur.

Vielfalt wird hier als Instrument des Risikomanagements und der Qualitätssicherung verstanden – ein Ansatz, der Effizienz und Legitimität verbindet.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Policy Paper „Civil Service Diversity and Inclusion Strategy: 2022 to 2025“. Veröffentlicht: 24.02.2022. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-diversity-and-inclusion-strategy-2022-to-2025> (01.04.26).

<sup>31</sup> S.o.

## STEUERUNGSRELEVANT UND UMSETZBAR: ZENTRALE HANDLUNGSANSÄTZE

Diversitätsorientierte Öffnung ist kein kurzfristiges Reformprojekt, sondern ein schrittweiser Organisationsentwicklungsprozess. Gerade für Regelstrukturen, aber auch für Unternehmen ist es entscheidend, mit niedrighwelligen, umsetzbaren Maßnahmen zu beginnen, die unmittelbar Wirkung entfalten. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Verwaltung bzw. Unternehmen und (post-)migrantischen Organisationen sowie Antidiskriminierungsstellen trägt dazu bei, diversitätsrelevantes Wissen zu prüfen und zu aktualisieren.

Zu den ersten praktikablen Schritten gehören insbesondere:

- ⇒ **Systematische Datenerhebung und Analyse**  
Erhebung relevanter Daten zu Personalstruktur, Zugängen, Abbrüchen, Beschwerden und Nutzung von Angeboten. Ziel ist nicht Kontrolle, sondern eine realistische Bestandsaufnahme, um Fehlsteuerungen frühzeitig zu erkennen.
- ⇒ **Qualifizierung von Führungskräften und Schlüsselpersonal**  
Diversitätskompetenz ist eine Führungsaufgabe. Schulungen für Leitungsebenen und Schlüsselstellen erhöhen die Entscheidungsqualität, reduzieren Konflikte und stärken die Handlungssicherheit im Arbeitsalltag. Das Wissen aus den Schulungen muss aber ans gesamte Team weitergegeben werden.
- ⇒ **Entwicklung interner Standards und Verfahren**  
Klare Leitlinien für Kommunikation, Entscheidungsprozesse und Zusammenarbeit schaffen Verlässlichkeit und Rechtssicherheit – sowohl für Mitarbeitende als auch für Nutzer\*innen öffentlicher Leistungen.

## FAZIT: DIVERSITÄT ALS STRATEGISCHE RESSOURCE FÜR DEUTSCHLAND

Deutschland befindet sich derzeit an einem ähnlichen Wendepunkt wie Kanada oder das Vereinigte Königreich vor zwanzig Jahren. Gesellschaftlich ist Vielfalt längst Realität, institutionell jedoch noch nicht ausreichend integriert. Die Diversitätsorientierte Öffnung bietet die Chance, diese Erfahrungen zu nutzen – als strategische Investition in Vertrauen, Kompetenz und Demokratiefähigkeit. Wenn Deutschland den internationalen Erfahrungen folgt, kann die Diversitätsorientierte Öffnung zur Grundlage einer zukunftsfähigen und resilienten Gesellschaft werden – als strategisches Prinzip moderner, effizienter Staatsführung. Sie trägt zur Stabilisierung von Institutionen bei, verbessert die Chancen- und Versorgungsgerechtigkeit sowie wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Schließlich stärkt sie das Vertrauen in demokratische Prozesse und die Demokratie an sich. Länder, die Diversitätsorientierung institutionell verankert haben, verfügen über leistungsfähigere Verwaltungen, größere gesellschaftliche Legitimität und eine höhere Resilienz gegenüber Krisen. Fehlende Diversitätskompetenz führt dagegen zu höheren Kosten, Fachkräftemangel, sinkendem Vertrauen in den Staat und geringerer Innovationsfähigkeit.

Diversitätsorientierte Öffnung ist ein **Instrument der Modernisierung, nicht der Symbolpolitik**. Mangelnde Diversitätsoffenheit sorgt in Ostdeutschland längst für einen eklatanten Standortnachteil, der sich in einigen Regionen zu einem existenzbedrohenden Problem ausweitet. Die Frage eines diversitätsfreundlichen Umgangs mit Menschen in unterschiedlichen Zusammenhängen ist also weit mehr als eine Frage der Verfassungstreue oder des guten Tons.

**Diversität ist die Voraussetzung für die Steuerungsfähigkeit in einer komplexen Welt. In einer Gesellschaft, die schon lange plural ist, entscheidet nicht die Frage, ob Vielfalt existiert, sondern wie professionell sie gestaltet wird.**

Diversitätsorientierte Öffnung reduziert langfristig Kosten durch Fehlsteuerung, hohe Fluktuation und rechtliche Auseinandersetzungen. Sie erhöht die Bindung von Fachkräften, verbessert die Entscheidungsqualität und stärkt die Handlungsfähigkeit von Institutionen unter komplexen Bedingungen. **Die Fähigkeit, Diversität zu managen, ist somit das zentrale Kriterium für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands – ökonomisch, sozial und politisch.**

⇒ Diversität ist die Voraussetzung für die **Steuerungsfähigkeit in einer komplexen Welt**. In einer Gesellschaft, die schon lange plural ist, entscheidet nicht die Frage, ob Vielfalt existiert, sondern **wie professionell sie gestaltet wird.**

## ERPROBT, BEGLEITET, WIRKSAM: DAS ANGEBOT DES KOOPERATIONSVORBUNDES VIELFALT UND ZUSAMMENHALT

### Begleitung und Transfer: Umsetzung im Rahmen von Demokratie leben!

Im Rahmen des Kooperationsverbundes Vielfalt und Zusammenhalt – Chancengerechtigkeit in der pluralen Gesellschaft im Bundesprogramm »Demokratie leben!« werden diese Schritte konkret begleitet und erprobt. Der Kooperationsverbund arbeitet gemeinsam mit Akteur\*innen aus Verwaltung, Wohlfahrtspflege und Zivilgesellschaft daran,

- ⇒ Diversitätsorientierte Öffnung in Regelstrukturen zu transferieren,
- ⇒ praxisnahe Analysen, Fokusgruppen und Studien zur Versorgungs- und Chancengerechtigkeit durchzuführen,
- ⇒ sowie Handlungsempfehlungen, Policy Paper und Standards zu guter Praxis zu entwickeln, die direkt in bestehende Strukturen integriert werden können.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Wohlfahrtspflege, der Gesundheitsversorgung und der öffentlichen Verwaltung. Durch Fachkongresse, Fokusgruppen, Qualifizierungsformate und kontinuierlichen Austausch werden Erfahrungen gebündelt und umsetzbare Modelle für die Praxis entwickelt.

Diversitätsorientierte Öffnung wird damit nicht abstrakt diskutiert, sondern konkret angewendet – als Instrument zur Effizienzsteigerung, Risikominimierung und Zukunftssicherung öffentlicher Institutionen.

Der **Kompetenzverbund** hat eine **Liste von Standards für diversitätsorientiertes, offenes Organisations- und Verwaltungsmanagement** erarbeitet, die Institutionen eine praxisnahe Orientierung bietet (siehe Seite 19).

## QUALITÄTSSTANDARDS DER DIVERSITÄTSORIENTIERTEN ÖFFNUNG

### Einordnung

Die anhaltenden Entwicklungen in unserer heutigen, modernen Gesellschaft erfordern neue Ansätze des Denkens und Handelns. Institutionen und andere Organisationen nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein, weil sie unser Denken, Handeln und Zusammenleben maßgeblich beeinflussen. Eine Voraussetzung für die Steuerungsfähigkeit einer Organisation oder Institution ist jedoch: Diversität<sup>32</sup>. In einer Gesellschaft, die schon lange plural ist, entscheidet nicht die Frage, ob Vielfalt existiert, sondern wie professionell sie gestaltet wird.

Diversitätsorientierte Öffnung ist ein neuer Ansatz zur Gestaltung unserer Gegenwart und Zukunft in einer stetig komplexer werdenden Gesellschaft. Sie fungiert als Fachkompetenz, gesellschaftliche Diversität in Planung, Personal, Entscheidungsstrukturen, Ressourcenverteilung und Kommunikation systematisch umzusetzen. Damit ist sie ein **zentraler Bestandteil moderner Organisationsentwicklung**.

Die Qualitätsstandards dienen als fachlich fundierte Orientierung, um die bestehende Praxis zu reflektieren und Entwicklungsbedarfe zu identifizieren.<sup>33</sup> Sie basieren auf anerkannten Leitlinien und machen zentrale Handlungsfelder, Strukturen und Prozesse sichtbar. Eine vollständige Umsetzung erfolgt in der Regel nicht punktuell, sondern im Rahmen eines längerfristigen Organisationsentwicklungsprozesses. Die Standards sind in folgende Abschnitte gegliedert: **Personal, Organisationskultur, Organisationsstruktur, interne und externe Kommunikation sowie Organisationsentwicklung**.

<sup>32</sup> Unter Diversität oder Vielfalt in einer Gesellschaft verstehen wir die Andersartigkeit von Menschen, Gruppen und Organisationen in ihren Merkmalen. Zur Förderung der Vielfalt und Chancengleichheit gilt seit 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG): [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg\\_gleichbehandlungsgesetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=38](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=38) (01.04.26). Das AGG deckt folgende Dimensionen der Diversität ab: „Rasse“ oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. An dieser Stelle ergänzen wir sie mit einem weiteren Merkmal: der sozialen Herkunft.

<sup>33</sup> Die Qualitätsstandards hat der Kooperationsverbund für Vielfalt und Chancengerechtigkeit erarbeitet. Sie sind weder vollständig noch endgültig aufgeführt, sondern werden fortwährend angepasst und erweitert.

## 1. Personal

Zusammensetzung und Auswahl:

1. Mit dem Ziel, die Vielfalt in der Organisation zu erhöhen, werden Stellen **systematisch** in allen Bereichen, insbesondere auf der Entscheidungs- und Leitungsebene, diversitätsorientiert besetzt.
2. Das Ziel ist dabei eine Repräsentation nach demografischen Anteil – je nach Wirkungsbereich entsprechend der demografischen Zusammensetzung in der Kommune, im Land, Ost-West oder im Bund.
3. Diversitätsorientierte Einstellung (inkl. möglicher Nachteilsausgleiche): Unterrepräsentierte Diversitätsdimensionen werden im Rahmen von Stellenausschreibungen benannt und zur Bewerbung ermuntert (auch bei anonymisierten Verfahren möglich).
4. Ausschreibungen werden über Medien und Verteiler veröffentlicht, welche die gewünschten Zielgruppen verstärkt nutzen – auch um gesellschaftlich unterrepräsentierte Personen gezielt anzusprechen.
5. In Bezug der Bedingungen und der Ausstattung einer Stelle werden Mitarbeitende gleichberechtigt beschäftigt. Dazu gehören: **Vergütung, Vertragsbedingungen und soziale Absicherung.**

Entwicklung:

1. Es bestehen klare, verbindliche Kriterien und nachhaltige Entscheidungsbefugnisse für ein diversitätsorientiertes Personalmanagement.
2. Das Personalmanagement fördert die Mitarbeitenden systematisch in der Weiterentwicklung ihrer Potenziale und Kompetenzen.
3. Dementsprechend werden bedarfsorientierte Fortbildungen, Supervision und Coaching, insbesondere für Führungskräfte, in Anspruch genommen.
4. Es bestehen **etablierte Reflexions- und Austauschräume** für Mitarbeitende, z.B. durch Team- oder Einzelsupervision.
5. Führungskräfte und Mitarbeitende nehmen **regelmäßig und verpflichtend** an qualifizierten Fortbildungen zu Diversität teil.
6. Mitarbeitenden, die von Diskriminierungsformen betroffen sind, werden Beratungsangebote, Coaching oder andere Formen des Nachteilsausgleichs bereitgestellt.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Basierend auf eigenen Erfahrungen mussten wir häufig feststellen: Mitarbeitende mit Diskriminierungserfahrung im Arbeitskontext werden oft zusätzlich beansprucht, weil sie erfahrene Diskriminierung im Team ansprechen, darüber aufklären und oftmals zwischen verschiedenen Parteien vermitteln.

## 2. Organisationskultur

Führungskompetenz:

1. Die Führungskultur ist **diversitätsoffen und diskriminierungskritisch.**
2. Führungskräfte positionieren sich **klar und sichtbar** gegen Diskriminierung jeglicher Art und handeln entsprechend.
3. Führungsstrukturen sind transparent und **offen für Feedback** der Mitarbeitenden.
4. Entscheidungsprozesse sind **partizipativ gestaltet.**
5. Führungskräfte verfügen über **geeignete Instrumente**, um Potenziale und Bedürfnisse aller Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Leitbild:

1. Die Organisation hat ein **diversitätsorientiertes Leitbild mit verbindlichen Selbstverpflichtungen.**
2. Die Organisation setzt sich aktiv mit **Pluralität und Differenz in der Migrationsgesellschaft** auseinander.
3. Die **öffentliche Selbstpräsentation** ist diversitätssensibel.
4. Die Organisation **positioniert sich öffentlich klar** gegen jede Form von Diskriminierung.
5. Es gibt **Schutzkonzepte für Betroffene** von Diskriminierung nach dem AGG, die regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt werden.

Arbeitsklima und Konfliktmanagement:

1. Führungskräfte und Mitarbeitende gehen **ressourcenorientiert und wertschätzend** mit Unterschieden um (Biografien, Sprachen, Aussehen, Diskriminierungserfahrung, Behinderung, Arbeitsweisen etc.).
2. Führungskräfte und Mitarbeitende sind **für Diskriminierung sensibilisiert** und wirken dieser entgegen.
3. **Supervision:** Es gibt regelmäßig Reflexions- und Austauschräume für die Führungskräfte und Mitarbeitenden (Einzel, im Team).
4. Zur Konfliktlösung gibt es eine **interne festgelegte Vorgehensweise**, die **Hierarchien und gesellschaftliche Machtverhältnisse** berücksichtigt.
5. **Externe Instrumente zur Konfliktlösung** werden je nach Bedarf eingesetzt (z.B. moderierte Gespräche, Mediation, Supervision und Fortbildungen).

6. In diskriminierungsrelevanten Fällen wird auf entsprechende **unabhängige Beratungsangebote und Beschwerdestellen** verwiesen.<sup>35</sup>
7. Es gibt **geschulte Vertrauenspersonen**, an welche sich Mitarbeitende wenden können, wenn sie Diskriminierung erfahren.
8. Es gibt **gemeinsame Räume des Austauschs für Menschen mit Diskriminierungserfahrungen**.

### 3. Organisationsstruktur

Aufbau der Organisation:

1. Die Organisationsstruktur ist für die Mitarbeitenden **klar** und gut **nachvollziehbar**.
2. Es gibt qualifizierte Ansprechpersonen für diversitätssensible und diskriminierungsrelevante Themen, die den Mitarbeitenden **vertraulich** zur Verfügung stehen.
3. In **Gremien** und **Beiräten** ist die Repräsentation und Beteiligung auf allen Ebenen geregelt. Dabei ist die **Zusammensetzung vielfältig**. Die Wahlverfahren sind klar beschrieben und die Voraussetzungen für eine Kandidatur sind festgelegt. Die **Auswahlkriterien** sind **transparent**, sodass auch die **Abläufe offen** und nachvollziehbar sind. Verbindliche **Quoten** können außerdem helfen, Benachteiligungen auszugleichen.

Arbeits- und Organisationsgestaltung:

1. Die Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen können an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst werden.
2. Die Regelungen zu Arbeitszeiten und mobilem Arbeiten sind flexibel und berücksichtigen die Anforderungen der jeweiligen Arbeitsstelle.
3. Löhne, Gehälter und Honorare werden nach klaren und nachvollziehbaren Kriterien festgelegt und orientieren sich an dem Prinzip der Gleichbehandlung.
4. Angebote und Räume sind so gestaltet, dass sie den verschiedenen Lebenssituationen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen.
5. Die Organisation stellt bei Bedarf Gesundheitsangebote für die Mitarbeitenden bereit (siehe auch ArbSchG, DGUV).

<sup>35</sup> Laut § 6 Abs. 1 Satz 1 AGG sind Arbeitnehmer\*innen und Auszubildende beschwerdeberechtigt. Mehr zu Beschwerdestellen und -verfahren nach AGG: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Expertise\\_BeschwStelle\\_u\\_BeschwVerfahren.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Expertise_BeschwStelle_u_BeschwVerfahren.html) (Zugriff: 01.04.2026).

6. Die genutzten Technologien sind barrierefrei gestaltet und werden regelmäßig aktualisiert.
7. Alle Räumlichkeiten sind für Menschen mit eingeschränkter Mobilität zugänglich.

### 4. Kooperation und Zusammenarbeit

1. Die Zusammenarbeit und Vernetzung mit (post-)migrantischen Organisationen sowie weiteren zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen, die im Bereich Diskriminierung, Rassismus und Antisemitismus tätig sind, erfolgt auf Augenhöhe und ist etabliert. Fachliche Beratung und praktische Kooperationen finden regelmäßig statt, sowohl regional als auch bundesweit. Die Zusammenarbeit ist in Form von Bündnissen oder Allianzen organisiert, und Aufgaben wie Vorbereitung, Ausführung und Wissenstransfer sind klar verteilt.
2. Wissen und Expertise aus gesellschaftlich marginalisierten Gruppen sowie von Akteur\*innen der Community-basierten Arbeit werden systematisch eingebunden und angemessen vergütet.
3. Bei der Ausgestaltung von Förderprogrammen werden (post-)migrantische (Selbst-)Organisationen einbezogen. Ressourcen und Finanzierung werden teilweise umverteilt, um Nachteilsausgleich zu ermöglichen.

### 5. Interne und externe Kommunikation

1. Es gibt verbindliche Definitionen und Regelungen für einen diskriminierungskritischen Umgang mit Text- und Bildsprache. Bildsprache und Wording sind diversitätssensibel und inklusiv.
2. Bei der Formulierung dieser Regelungen werden gezielt Perspektiven gesellschaftlich benachteiligter und marginalisierter Gruppen einbezogen.
3. Alle Kommunikationsmittel und -medien verwenden diversitätssensible Text- und Bildsprache.
4. Mehrsprachigkeit wird gewährleistet, sofern sie für Mitarbeitende oder externe Zielgruppen relevant ist.
5. Die Auswahl von Themen ist divers.
6. Kommunikation, Information und Austausch sind barrierefrei gestaltet.

## 6. Organisationsentwicklung

1. Es gibt strukturierte Prozesse der Organisationsentwicklung, an denen sich Mitarbeitende beteiligen können.
2. Die Leitung unterstützt den Prozess der Diversitätsorientierung und ist entsprechend geschult.
3. Es wird ein professionelles Veränderungsmanagement umgesetzt, das auf echte Veränderungen abzielt. Teilhabe wird als Leitprinzip gelebt.
4. Strukturelle Vorteile bestimmter Personengruppen werden sichtbar gemacht und können thematisiert werden.
5. Die diversitätsorientierte Öffnung ist im Arbeitsalltag verankert, z. B. in Tagesordnungen, Qualitätsmanagement-Handbüchern und Personalgesprächen.
6. Für die Umsetzung stehen ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung.
7. Eine Beschwerdestelle sowie ein Beschwerdemanagement sind implementiert.
8. Regelmäßige Feedbackverfahren, wie anonymisierte Erhebungen zu Arbeitszufriedenheit, Diskriminierungserfahrungen und Führungsverhalten, werden durchgeführt.

### Hinweise zu Indikatoren und Fehlerquellen

Indikatoren können sich aus den beschriebenen Standards ableiten oder organisationsspezifisch konkretisiert werden.

Typische Fehlerquellen in Diversitäts- und Organisationsentwicklungsprozessen sind u. a.:

- Fehlende Motivation und Umsetzungsmacht in der Führung
- Fokussierung nur auf einen Unternehmensbereich
- Wunsch nach schneller Umsetzung, statt tiefgreifender und nachhaltiger Veränderung
- Unzureichende Ressourcen für die Umsetzung
- Risikovermeidung statt Change-Management
- Fehlende Kommunikationsstrategie und Beteiligungsmodelle
- Verwendung unklarer Definitionen und Formulierungen
- Begrenzung auf wenige Dimensionen
- Stereotypisierung statt Diversität („Markierung“)

## MITGLIEDER DES KOOPERATIONS- VERBUNDS FÜR VIELFALT UND ZUSAMMENHALT



Bundeskonferenz der  
Migrant\*innenorganisationen

Bundeskonferenz der Migrant\*innen-  
organisationen e.V. (BKMO)



Bundesverband russischsprachiger  
Eltern e.V. (BVRE)



Dachverband der  
Migrant\*innenorganisationen  
in Ostdeutschland

Dachverband der Migrant\*innen-  
organisationen in Ostdeutschland e.V.  
(DaMOst)



neue deutsche  
organisationen.

neue deutsche organisationen e.V. –  
das postmigrantische netzwerk (ndo)



Polnischer Sozialrat e.V. (PSR)



TÜRKISCHE GEMEINDE  
IN DEUTSCHLAND  
ALMANYA TÜRK TOPLUMU

Türkische Gemeinde in Deutschland  
e.V. (TGD)

### Die AG Diversitätsorientierung und Transfer in Regelstrukturen

In einer vielfältigen Gesellschaft schafft Diversitätsorientierung die fachlichen Voraussetzungen, um tragfähige und gerechte Lösungen zu entwickeln. Die AG Diversitätsorientierung und Transfer in Regelstrukturen ist ein Zusammenschluss der sechs Träger des Kooperationsverbunds für Vielfalt und Zusammenhalt. Sie dient dem gemeinsamen Erfahrungsaustausch, der Interessenvertretung und der Auseinandersetzung mit intersektionalen und diskriminierungskritischen Fragen in der Migrationsgesellschaft, mit einem Fokus auf strukturelle Veränderungen.

Ziel der AG ist es, bestehende Qualitätskriterien für Diversitätsorientierung im Praxisfeld zu evaluieren und mit einem Community-basierten Ansatz weiterzuentwickeln. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen genutzt

werden, um Impulse zu setzen und einen wirksamen Transfer in Regelstrukturen zu gestalten.

Der Text wurde im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ auf Grundlage praktischer Erfahrungen und fachlicher Expertise erarbeitet.

### Konzeption und Redaktion:

Expert\*innen der **Arbeitsgruppe (AG) Diversitätsorientierte Öffnung** des Projektteams *Kooperationsverbund Vielfalt und Zusammenhalt*, bestehend aus (in alphabetischer Reihenfolge):

Karim El-Helaifi (ndo), Anna Friedrich (BKMO), Martin Gerlach (TGD), Mahkam Hamid (BVRE), Nane Khachatryan (DaMOst), Sok Kierng Elisa Ly (DaMOst) und Dr. Kamilla Schöll-Mazurek (PSR).

## WEITERE QUELLEN

### — Die Gestaltung der Migrationsgesellschaft als Zukunftsaufgabe. Impulse für eine migrationssensible und rassismuskritische öffentliche Kinder- und Jugendhilfe

Herausgeber: TGD e.V., 2022, Berlin.

Autor\*in: Anna Friedrich

Link: [TGD\\_layout\\_v6.indd](#)

### — Diversität in der Pflege und Sozialarbeit (S. 6–7)

Link: Dezim Institut

Inhalt: Darstellung diversitätsorientierter Praxis in Pflege und Jugendhilfe. Betont die Notwendigkeit kultursensibler und migrationsbewusster Ansätze.

### — DIVERCITIES – Policy Brief: Living with Diversity / Dealing with Urban Diversity

Link: [DIVERCITIES](#)

Inhalt: Kurze Policy-Briefs mit Beispielen

aus Städten (u. a. Rotterdam). Zeigt, wie städtische Institutionen Vielfalt integrieren, inklusive praktischer Hinweise zur Umsetzung.

### — Diversity and Inclusion Strategy 2030 (S. 10, 13)

Herausgeber: General Secretariat of the Council / EU, 2025

Link: [EU Strategy 2030](#)

Inhalt: Strategisches Papier zur Weiterentwicklung von Diversity & Inclusion in EU-Institutionen. Fokus auf Personalpolitik und institutionelle Öffnung gegenüber Vielfalt.

### — Diversity at Work – OECD 2020

Link: [OECD Diversity at Work](#)

Inhalt: Analyse von Diversity & Inclusion in der Arbeitswelt. Zeigt Nutzen von Vielfalt für Organisationen und Gesellschaft, inklusive Strategien für Integration von Migrant\*innen am

Arbeitsplatz.

### — Erfolgsfaktor Interkulturelle Öffnung – NRW stärkt Vielfalt! (S. 9)

Herausgeber: **Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen**

Link: [NRW Broschüre](#)

Inhalt: Bedeutung der interkulturellen Öffnung für Behörden, Verbände und Unternehmen. Zeigt, wie Vielfalt und respektvoller Umgang gesellschaftliche Teilhabe und Zusammenleben stärken.

### — Factbook Diversity 2024.

**Positionen, Zahlen, Argumente**

Link: [Factbook DE 2024](#)

Herausgeber: Charta der Vielfalt e.V.

### — Inclusion Strategies: New Council of Europe guidance for authorities at all levels (S. 4, 25–26)

Herausgeber: Council of Europe, angenommen am 2. Juli 2025

Link: [Guidance Document](#)

Inhalt: Richtlinien zu wirksamen Inklusionsstrategien. Vielfalt wird als Ressource und Wert betont, inklusive Partizipation und Bekämpfung intersektionaler Diskriminierung.

### — Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste Ein Strategievorschlag (S. 5–13).

Herausgeber: Institut für interkulturelle Qualifizierung (IQ)

Autor\*innen: Sabine Handschuck/ Hubertus Schröer

Link: [IQ Expertise](#)

Inhalt: Analyse der Herausforderungen der Sozialen Arbeit im Kontext Migration. Fokus auf interkulturelle Öffnung sozialer Dienste, um den Bedürfnissen von Migrant\*innen gerecht zu werden. Betont Diversity als Ressource für bessere soziale Integration.

### — Migration als Realität – Diversitätsorientierte Öffnung des Arbeitsschutzes.

Link: [Migration als Realität](#)

Inhalt: Fokus auf Arbeitsschutz und Arbeitsumfeld. Zeigt, wie Diversity-Ansätze in allen Bereichen, inklusive Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen, umgesetzt werden können.

### — Normalfall Diversität? Wie das Einwanderungsland Deutschland mit Vielfalt umgeht (S. 18–19)

Herausgeber: Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR)

Link: [SVR Jahresgutachten 2021](#)

Inhalt: Untersuchung gesellschaftlicher Vielfalt durch Migration. Zeigt Chancen und Herausforderungen von Diversität, inklusive der Bedeutung von institutioneller Öffnung und sozialer Inklusion.

### — Opening up „Fortress Europe“ to Global Talents: EU Labour Migrations Options – Judith Kohlenberger

Link: [Policy Brief \(07.02.2024\)](#)

Inhalt: Argumentation, warum migrantische Arbeitskräfte für den Arbeitsmarkt wichtig sind. Nützlich für Policy-Paper, da es Entscheidungsträger überzeugt, dass Diversität ökonomisch und gesellschaftlich relevant ist.

### — Praxis-Handbuch Interkulturelle Öffnung und Empowerment (S. 10–13)

Link: [Praxishandbuch](#)

Inhalt: Praktische Hinweise für Institutionen in Bildung und Jugendhilfe zur Implementierung von Diversität. Fokus auf Chancengleichheit, Offenheit gegenüber Migration und interkultureller Sensibilisierung.

## Veröffentlicht von

Dachverband der Migrant\*innenorganisationen  
in Ostdeutschland — DaMOst e.V.  
Landsberger Straße 1, 06112 Halle

## Im Rahmen des Kooperationsverbunds für Vielfalt und Zusammenhalt

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

Demokratie *leben!*

Für inhaltliche Aussagen und Meinungs-  
äußerungen tragen die Publizierenden  
dieser Veröffentlichung die Verantwortung.

## Verantwortlich (im Sinne des Presserechts)

Ayman Qasarwa, Dachverband der  
Migrant\*innenorganisationen in  
Ostdeutschland — DaMOst e.V.

April 2026

[vielfalt-und-zusammenhalt.de](http://vielfalt-und-zusammenhalt.de)