

InnoLab Vielfalt

Vom Reflexionsraum zur Verwaltungspraxis: Methodischer Rahmen, praktische Erkenntnisse und strukturelle Hürden

Whitepaper

Executive Summary

Die kommunale Verwaltung steht vor der Herausforderung, diskriminierungssensible und vielfaltsorientierte Strukturen zu etablieren. Das InnoLab Vielfalt bietet einen strukturierten Rahmen für Reflexion, Austausch und Entwicklung. Erste Erkenntnisse zeigen positive Wirkungen, aber auch Hürden wie Ressourcenmangel und mangelnde strategische Priorisierung.

Das Whitepaper stellt den missionsorientierten Ansatz vor: Das InnoLab Vielfalt ist kein Einzelmaßnahmen-Format, sondern ein methodischer Rahmen für lernorientierte Prozessgestaltung. Es unterstützt Kommunen dabei, eigene Lösungen für diskriminierungssensible Verwaltungspraxis zu entwickeln und nachhaltig zu verankern.



Die ersten Erkenntnisse...
...liefern konkrete Erfahrungen aus der kommunalen Praxis,
...zeigen, wie herausfordernd ein Kulturwandel hin zu mehr Offenheit, Flexibilität und ressortübergreifendem Handeln ist,
...geben Einblick, wie diskriminierungssensible Verwaltung im Alltag funktioniert, wo sie scheitert und welche Voraussetzungen für größere Wirksamkeit nötig sind.

InnoLab Vielfalt – Hintergrund und Ausgangslage

Kommunen sind zentrale Orte, an denen Demokratie, Teilhabe und Mitgestaltung für Bürger*innen unmittelbar erfahrbar werden. Gerade an die Verwaltungen und die Politik werden hohe Erwartungen in Bezug auf vorbildliches, diskriminierungsfreies Handeln gestellt. Der aktuelle [Bericht "Diskriminierung durch den Staat – Welche Erfahrungen die Bevölkerung macht und wie der rechtliche Diskriminierungsschutz verbessert werden kann"](#) der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zeigt den Handlungsbedarf: fast jede*r fünfte Befragte berichtet von Ungleichbehandlungen bei Ämtern und Behörden.

Trotz zahlreicher Leitfäden, Best Practices und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung besteht die Herausforderung, diese guten Ansätze schneller und wirksamer in den kommunalen Alltag zu integrieren.

Als Innovationsprojekt im Rahmen des Bundesprogramms "Demokratie leben!" im Januar 2025 gestartet, bietet das „Innovationslab Mission Vielfalt“ (InnoLab Vielfalt) Kommunen einen exklusiven Lern- und Experimentierraum, um gemeinsam diskriminierungssensible Strukturen zu gestalten und Vielfalt nachhaltig zu fördern. Das InnoLab Vielfalt ist angesiedelt im Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Zielsetzung und Leitfragen des Innovationslabors

Ziel des InnoLab Vielfalt ist es, Strukturen für eine für Vielfalt offene Verwaltung zu stärken. Der agile Lern- und Experimentierraum des InnoLab Vielfalt vernetzt Akteur*innen aus verschiedenen Kommunen und Fachressorts, um durch strukturübergreifende Vernetzung verdeckte Handlungsbedarfe zu identifizieren und innovative Impulse für die kommunale Vielfaltgestaltung zu geben.

Schwerpunkte:

- Sensibilisierung für Diskriminierung auf individueller und struktureller Ebene
- Entwicklung und Erprobung innovativer Ansätze zur Prävention von Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF)
- Interkommunaler Austausch, kontinuierliche Reflexion und Evaluation

Methodischer Rahmen und Arbeitsweise

Im InnoLab Vielfalt werden die Vertreter*innen der beteiligten Kommunen als Expertinnen ihrer jeweiligen Fachbereiche verstanden. Das InnoLab Vielfalt begleitet sie methodisch bei der strukturierten Gestaltung und Umsetzung selbstdefinierter Missionen für mehr Diversität in ihrer Verwaltung.

Die Beteiligung von Tandems aus unterschiedlichen Fachbereichen je Kommune stärkt die ressortübergreifende Zusammenarbeit und beschleunigt agile Lernprozesse. Die Tandems bündeln Perspektiven, ermöglichen schnelle Rückkopplungen und sollen die Übertragung der im Lab entwickelten Ansätze in den Verwaltungsalltag voranbringen.

Die Koordinierungsstelle übernimmt dabei die Rolle einer prozessgestaltenden Instanz: Sie schafft einen geschützten Raum für Austausch, koordiniert die interkommunale Zusammenarbeit, vermittelt relevante Prozesskompetenzen und unterstützt durch gezielten Input sowie Reflexionsangebote die Entwicklung und Umsetzung diskriminierungssensibler Missionen. Eine formative Selbstevaluation begleitet den gesamten Prozess, um eine ziel- und bedarfsoorientierte Anpassung des Projekts zu ermöglichen.

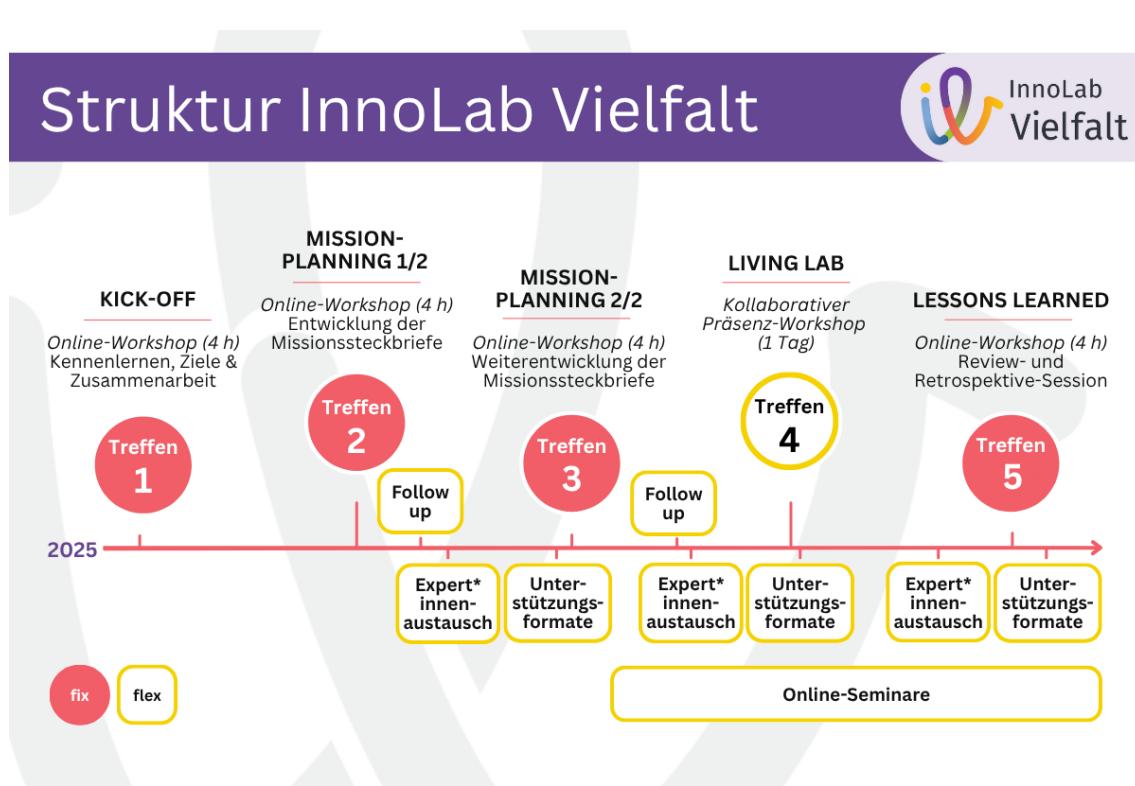


Abbildung 1 Struktur des InnoLab Vielfalt

Prozessverlauf im ersten Jahr

Im ersten Projektjahr standen Aufbau, Orientierung und die Entwicklung erster diskriminierungssensibler Missionen im Mittelpunkt. Nach der Akquise der Kommunen und der Bildung ressortübergreifender Tandems erfolgte ein Kick-off-Workshop zur Einführung in Ziele, Rollen und Arbeitsweise. In anschließenden methodengestützten Planning-Workshops formulierten die Tandems ihre Missionen und fokussierten kontinuierlich ihre Themen. Begleitend wurden eine Online-Seminarreihe zu innovativen Methoden der Vielfaltgestaltung sowie bedarfsorientierte Unterstützungsformate wie Expert*innendebatten und kollegiale Fallberatung angeboten.

Für 2025 lagen die Prioritäten auf der Sensibilisierung für GMF in kommunalen Verwaltungen, der konsistenten Entwicklung von Missionen, dem Aufbau eines vertrauensvollen Netzwerks sowie ersten Anbindungen an Regelstrukturen. Die Projektergebnisse werden fortlaufend evaluiert und sichtbar gemacht.

Langfristig zielt das InnoLab Vielfalt auf ein Verfestigungskonzept, das eine selbstorganisierte, interkommunale Zusammenarbeit ermöglicht und übertragbare, nachhaltig wirksame Lösungen bereitstellt.

Übergreifende Erkenntnisse und Lektionen

Relevanz für alle beteiligten Kommunen

In der Aufbau-Phase des InnoLab Vielfalt wurden Beauftragte oder Zuständige in den Bereichen wie Gleichstellung, Integration oder Antidiskriminierung angesprochen. Es hat sich gezeigt, dass viele Kommunen Vielfaltgestaltung und Diversität als wichtig bis sehr wichtig bewerten, die konkrete Umsetzung jedoch stark variiert. Gründe für den relativ hohen Stellenwert von Vielfaltgestaltung sind die Legitimation gegenüber einer vielfältigen Stadtgesellschaft, eine höhere Servicequalität sowie die Sicherung von Fachkräften. Zudem ist die Wahrnehmung von Diversität auch innerhalb der Verwaltungen sehr heterogen. Die Bandbreite reicht von hoher Zustimmung über eine Wahrnehmung als Zusatzaufgabe (statt als Teil regulärer Abläufe) bis zur Ablehnung.

Die formative Selbstevaluation des InnoLab-Ansatz zeigt, dass das InnoLab Vielfalt von den teilnehmenden Kommunen als hilfreicher Lern- und Experimentierraum eingeschätzt wird, um sich mit Anliegen zu befassen, die im regulären Ablauf oft zurückgestellt werden. Besonders wertgeschätzt werden der geschützte Vertrauensraum, die strukturierte Reflexion sowie die kollegiale Zusammenarbeit in

ressortübergreifenden Tandems. Zudem zeigte sich: Zeit für den Vertrauensaufbau ist ein zentraler Erfolgsfaktor – insbesondere in heterogenen Gruppen, in denen anfänglich unterschiedliche Dynamiken aufeinandertreffen. Deutlich wurde, dass für die Anschlussfähigkeit der Arbeit im InnoLab Vielfalt eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Prozessen notwendig ist, um sowohl Commitment als auch Handlungsspielräume zu sichern.

Strukturelle und systemische Beobachtungen

Für eine wirksame Nutzung des Angebots des InnoLab Vielfalt wünschen sich Kommunen eine hohe Verbindlichkeit und mehr Ressourcen. Es wurde deutlich, dass Wirkung ohne Budget, interne Priorisierung und Rückhalt der Verwaltungsspitze nur begrenzt entfaltet werden kann. Ressourcen und Zeitmanagement sind Risikofaktoren für Diversitäts-Maßnahmen, die oft an fehlenden Budgets und personellen Kapazitäten scheitern und ressortübergreifendes Handeln erschweren. Das gilt auch für innovative Ansätze wie das InnoLab Vielfalt.

Um das Ziel des kollaborativen Arbeiten in einem kommunenübergreifenden Netzwerk zu stärken, wurde eine projekteigene, digitale Austauschplattform im Rahmen des [Projekts Zukunftsraum Demografie](#) eingerichtet. Der geschlossene digitale Raum ermöglicht es den InnoLab-Teilnehmenden, thematisch fokussiert zusammenzuarbeiten, Informationen gezielt zu teilen und Ideen direkt miteinander zu entwickeln. Digitale Formate wie Online-Seminare unterstützen dabei den fachlichen Austausch. Reflexions- und Lernformate werden iterativ entwickelt, so dass der Austauschraum sein volles Potenzial entfalten kann.

Der Zukunftsraum Demografie ist das bundesweite Netzwerk mit über 400 beteiligten Kommunen, die den demografischen Wandel in den Kommunen aktiv gestalten und bietet damit eine zielführende digitale Transferplattform. Perspektivisch ermöglicht die Etablierung eines Austauschraums im Rahmen des Zukunftsraum Demografie, Themen aus dem InnoLab Vielfalt in einer größeren Fachöffentlichkeit zu platzieren, ausgewählte Inhalte iterativ zu teilen, Synergien im Netzwerk aktiv zu nutzen und im besten Falle gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

Spezifische Lektionen aus den Missionen und Arbeitspaketen

Was gut funktioniert hat – und warum

Das missionsorientierte Arbeiten erwies sich als hilfreiche Struktur, um komplexe Herausforderungen in handlungsorientierte Schritte zu übersetzen. Die Herleitung von Vision über SMART-Ziele hin zur Mission schuf Klarheit und förderte die gemeinsame Ausrichtung. Der Missionssteckbrief bewährte sich als flexibles und zugleich verbindliches Arbeitsinstrument, das kontinuierliche Anpassungen ermöglicht.

Herausforderungen und Spannungsfelder

Unterschiedliche Ausgangslagen der Kommunen führten zu variierenden Anforderungen an die Lernprozesse. Ressourcenknappheit und interne Abstimmungsbedarfe – etwa beim Zusammenspiel der Tandems – verzögerten teilweise die Umsetzung.

Strategische und organisationale Herausforderungen

- **Commitment der Verwaltungsspitze**
Diversität wird häufig als wichtiges Thema anerkannt, aber die Unterstützung der Verwaltungsleitung bleibt oft unverbindlich. Ohne klare Signale und Priorisierung durch die Hausspitze fehlt die notwendige Legitimation, um Maßnahmen ressortübergreifend umzusetzen.
- **Struktur und Silodenken**
Bestehende Strukturen wie Gleichstellungsstellen oder Diversity-Beauftragte, verfügen meist über einen begrenzten Handlungsspielraum. Silodenken in den Fachbereichen erschwert Zusammenarbeit und Wissensaustausch und führt häufig dazu, dass diversitätsfördernde Maßnahmen nicht in die strategische Steuerung eingebunden werden, sondern als eigenständige „Projektarbeit“ wahrgenommen werden.
- **Verbindlichkeit**
Leitbilder, Dienstvereinbarungen und Zielsysteme zur Diversität sind oftmals vorhanden, aber selten mit überprüfbaren Zielen hinterlegt. Ohne verbindliche Vereinbarungen bleibt Diversität ein „weiches Thema“, das im Tagesgeschäft untergehen kann.

Thematische Herausforderungen

- **Kulturwandel und Strategie**
Vielfaltgestaltung braucht eine klare strategische Verankerung und einen

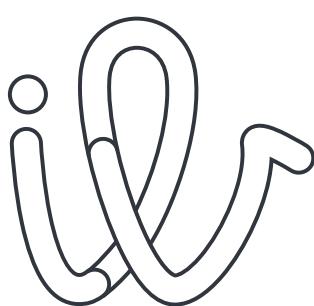
Kulturwandel, der aktiv initiiert wird. Aktuell wird Vielfaltgestaltung noch zu wenig als Querschnittsaufgabe verstanden – das bremst ressortübergreifende Zusammenarbeit. Austausch, Peer-Learning und iterative Formate wie Hospitationen, gemeinsame Workshops oder kollaborative Netzwerke helfen, Silos aufzubrechen und gemeinsam zu lernen. Ergänzend braucht es innovative Schulungs- und Fortbildungsangebote, die bewusst auch das „unsichtbare Drittel“ erreichen – also Kolleg*innen, die sonst nicht zu den üblichen Teilnehmenden gehören. So können sukzessive neue Standards sowie Leitlinien gemeinsam weiterentwickelt werden.

- **Analyse und Steuerung**

Eine datenbasierte Steuerung von Diversity-Maßnahmen ist noch nicht selbstverständlich. Es gibt Unsicherheiten beim Umgang mit sensiblen Daten, fehlende Standards für Kennzahlen und Wirkung bleibt schwer messbar. Transparente Kennzahlen und abgestimmte Analysen schaffen dagegen Vergleichbarkeit, Orientierung und Fortschrittssichtbarkeit. Damit Maßnahmen nicht ins Leere laufen, braucht Diversität eine ressortübergreifende, koordinierte Steuerung. Ressourcen sollten bewusst gebündelt werden, um Prioritäten zu schärfen, Doppelstrukturen zu vermeiden und Wirkung zu skalieren.

- **Personalarbeit**

Rekrutierung und Personalentwicklung sind bislang nur begrenzt diversitätsorientiert ausgerichtet. Inklusive Stellenausschreibungen, transparente Karrierepfade und die gezielte Förderung unterrepräsentierter Gruppen werden noch nicht überall konsequent umgesetzt. Um Vertrauen aufzubauen und „Gute Arbeit“ im Sinne fairer, attraktiver Rahmenbedingungen zu stärken, braucht es klare Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeitende sowie Prozesse, die Vielfalt aktiv berücksichtigen und kontinuierlich weiterentwickelt werden.



Unser Fazit: Verbindlichkeit ist der Schlüssel.

Der kollaborative Ansatz des InnoLab Vielfalt unterstützt dabei, Vielfaltgestaltung nicht als isoliertes Projekt sondern als kooperative Querschnittsstrategie in den beteiligten Kommunen voranzutreiben. Ohne klare Vereinbarungen und überprüfbare Ziele bleibt Vielfaltgestaltung unverbindlich. Leitbilder, Dienstvereinbarungen und Zielsysteme sind dabei zentrale Hebel.

Gelingensbedingungen für Vielfaltinnovationen und Ergebnistransfer

Aus den Erfahrungen des ersten Jahres lassen sich mehrere Gelingensbedingungen für die Arbeit im InnoLab Vielfalt ableiten:

- Wirksam sind insbesondere ein geschützter Vertrauensraum und klare Prozessstrukturen, die Deep-Dives, Qualifizierung, Reflexion und Missionserarbeitung miteinander verbinden.
- Verbindlichkeit entsteht durch Missionen statt durch unverbindliche Absichtserklärungen.
- Agile Anpassungen – etwa über Missionssteckbriefe – unterstützen dynamische Lernprozesse.
- Fachinput und Prozessbegleitung ergänzen sich, um Umsetzungskompetenzen zu stärken.
- Zudem müssen Zeit und Ressourcen für Reflexion und Umsetzung gesichert sein, um nachhaltige Wirkung zu erzielen.
- Ein zentraler Erkenntnisgewinn: Das InnoLab Vielfalt ist weniger ein Format für Einzelmaßnahmen als ein methodischer Rahmen für lernorientierte Prozessgestaltung. Es befähigt Kommunen dazu, eigene Lösungen für diskriminierungssensible Verwaltungspraxis zu entwickeln und nachhaltig zu verankern.

Die Erkenntnisse des InnoLab Vielfalt liefern konkrete Erfahrungen aus der kommunalen Praxis. Sie zeigen, wie herausfordernd ein Kulturwandel in der Verwaltung ist – hin zu mehr Offenheit, Flexibilität und ressortübergreifendem Handeln. Die Erkenntnisse geben Einblick, wie diskriminierungssensible Verwaltung im Alltag funktioniert, wo sie scheitert und welche Voraussetzungen für eine größere Wirksamkeit nötig sind.

Die Koordinierungsstelle gestaltet den Erkenntnis- und Ergebnistransfer. Auf die bereits stattgefundenen öffentlichen Online-Seminare zu ausgewählten Themen aus dem InnoLab Vielfalt werden weitere Online-Seminare folgen, die den Austausch mit interessierten Kommunen ermöglichen und Impulse geben für die kommunale Vielfaltgestaltung über das InnoLab Vielfalt hinaus. Weitere Transferformate sind in Planung, um vorhandenes (Erfahrungs-)Wissen für weitere Kommunen nutzbar zu machen.

Die Erkenntnisse des InnoLab Vielfalt können perspektivisch auch wertvolle Einsichten in Gelingensbedingungen und Hürden beispielsweise für die Umsetzung der Empfehlungen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

Die Empfehlungen unterstreichen insbesondere die Bedeutung rechtlicher und institutioneller Reformen wie ein öffentlich-rechtliches Antidiskriminierungsgesetz, unabhängige Beschwerdestellen, präventive Gesetzes-Checks und kollektive Rechtsdurchsetzung.



Kontakt
Adresse
E-Mail
Telefon

Koordinierungsstelle InnoLab Vielfalt
Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.
Wilhelm-Bertelsmann-Str. 8 / 33602 Bielefeld
info@innolab-vielfalt.de
0521 106 7238



Das Projekt „Innovationslab Mission Vielfalt“ wird gefördert im Rahmen des Bundesprogramms "Demokratie leben!" durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend.