

Hubertus Schröer

Interkulturelle Öffnung und Diversity Management Ein Vergleich der Strategien

Vom Umgang mit Vielfalt in der Sozialen Arbeit

Interkulturalität reduziert sich nicht auf das Verhältnis von Deutschen und Zugewanderten. Interkulturalität bezeichnet in einem weiten Verständnis das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechts, des Alters, der Religion, der sexuellen Orientierung, der körperlichen Ausstattung, der sozioökonomischen Lage, aber auch Unterschiede zwischen verschiedenen Betriebs- und Verwaltungskulturen. Insoweit sind Menschen beständig an Aushandlungsprozessen *zwischen* unterschiedlichen kulturellen Orientierungen beteiligt (Gemende/Schröer/Sting 1999:13).

Vor diesem Hintergrund war gute Soziale Arbeit schon immer „kulturelle Übersetzungsarbeit“ (Staub-Bernasconi 1995:303). Sie hat vermittelt zwischen sozialen Klassen und Schichten, zwischen Jugend- und Erwachsenenwelten, zwischen Weiblichkeits- und Männlichkeitskulturen oder auch zwischen Organisation und Lebenswelt.

Die Antworten auf die Herausforderungen durch Vielfalt waren in der Vergangenheit aber eher Vereinheitlichung und Homogenisierung. Die Heterogenität der sozialen Lebenswelt, die unterschiedlichen Voraussetzungen in pädagogischen Handlungsfeldern ebenso aber auch die Diversität von Mitarbeiterschaft wie Kundenerwartungen in Unternehmen wurden als individuelle, auf den Einzelfall bezogene Herausforderungen begriffen und beantwortet. Abweichendes, also auch originelles Verhalten sollten durch Soziale Arbeit verhindert, Anpassung an gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen erreicht werden. Pädagogische Institutionen wie Schule zielten darauf, Kinder und Jugendliche unabhängig von Geschlecht, Herkunft und sonstigen Unterschieden durch eine gleichförmige Lernorganisation in ein nivellierendes System einzupassen, wofür „Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule“ steht, wie Ingrid Gogolin (1994) kennzeichnend eine Veröffentlichung genannt hat. Auch die Wirtschaft hat einerseits auf maximale Vereinheitlichung durch Anpassung an die Organisation gesetzt, hat zugleich aber mit der Arbeitsteilung Unterschiede in den Fähigkeiten der Arbeitskräfte wahrgenommen und effizient genutzt - um den Preis der Entfremdung des Menschen von seinen Tätigkeiten (vgl. Lotter 2009:56).

Vielfalt erfuhr also keine prinzipielle Anerkennung und Wertschätzung. Schon gar nicht wurden die Konstruktionsmechanismen der sozialen Herstellung von Differenz einer kritischen Reflexion unterzogen. Angleichung, Einebnung, Assimilation waren die Zielhorizonte, die im Profit- wie im Non-Profit-Bereich die Strategien im Umgang mit Vielfalt bestimmt haben.

Erster Paradigmenwechsel

Der Wert von Vielfalt, Vielfalt als Summe der Individualitäten Einzelner, die Entdeckung der vielfältigen Persönlichkeit waren dann Erkenntnisse, die in Unternehmen früher wahrgenommen und zielgerichtet eingesetzt worden sind als in sozialen oder pädagogischen Arbeitsfeldern. Diversity Management als Aufgabe, die sozialen, kulturellen und sonstigen Unterschie-

de von Menschen produktiv zu nutzen, hat seine Wurzeln im Human-Relations-Management, wonach die Ressource Mensch nicht nur Kostenfaktor, sondern wesentlich auch Erfolgsfaktor ist (vgl. Wendling 1999:79). Der gesellschaftliche Druck der Schwarzen- und Frauenbewegung hat dazu geführt, dass der Blick auf die Ressourcen der Mitarbeiterschaft erweitert wurde um die Berücksichtigung der Vielfalt dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diversity Management greift diese Heterogenität auf und will sie zum Vorteil aller Beteiligten nutzen. Es geht dabei nicht mehr um die Assimilation und Einebnung von Unterschieden sondern um die Wertschätzung und Förderung von Diversität

Auch Soziale Arbeit und pädagogische Arbeitsfelder haben sich der vielfältiger werdenden Vielfalt geöffnet und in den letzten Jahren unterschiedliche Strategien im Umgang mit Vielfalt entwickelt. Im Gegensatz zu Diversity Management handelt es sich aber nicht um einen ganzheitlichen Ansatz. Vielmehr verdankt sich die unterschiedliche Aufmerksamkeit für die Vielfaltdimensionen ebenso unterschiedlichen Herkünften, Herausforderungen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Die Auseinandersetzung mit Geschlechterverhältnissen und Geschlechterhierarchie hat zum Gender Mainstreaming-Ansatz geführt. Er ist Ergebnis des Kampfes der internationalen Frauenbewegung und hat damit einen bewegungspolitischen Hintergrund. Er versteht sich als politisch-strategischer Ansatz zur Organisationsveränderung mit dem Ziel der Herstellung von Chancengleichheit und der Gleichstellung der Geschlechter. Die Veränderung von Entscheidungsprozessen soll top down und bottom up erfolgen. Dafür ist inzwischen ein differenziertes Instrumentarium ausgearbeitet worden. Gender Mainstreaming ist überdies rechtlich EU-weit verankert.

Eine noch relativ neue Bewegung zur Inklusion Behinderter geht davon aus, dass Behinderung (auch) sozial hergestellt wird und dass alle Planungen und Maßnahmen auf ihre jeweilige Barrierepotenziale kritisch zu überprüfen sind. Es geht deshalb nicht mehr allein um Integration, also die Eingliederung in bestehende gesellschaftliche Verhältnisse. Es geht vielmehr um Inklusion, also die Umgestaltung der sozialen Umwelt für eine gemeinsame und gleichberechtigte Nutzung sowie um eine Förderung je nach den individuellen Bedürfnissen.

In vergleichbarer Weise hat es die Schwulen- und Lesben-Bewegung erreicht, dass gleichgeschlechtliche Lebensweisen durch eine offensive Öffentlichkeitsarbeit zunehmend enttabuisiert werden, dass Diskriminierungen auch rechtliche entgegen gewirkt wird, dass die Integration in das gesellschaftliche Leben aktiv gefördert wird. Koordinierungsstellen für gleichgeschlechtliche Lebensweisen sind in ersten Kommunen der sichtbare Ausdruck einer erfolgreichen Emanzipation und Diversitätspolitik.

Und schließlich, hier das vorherrschende Thema, geht es um die Inklusion und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und den Abbau von Barrieren und Hindernissen bei der Nutzung gesellschaftliche Angebote durch eine interkulturelle Orientierung und Öffnung. Dazu gleich mehr.

Diese erste Phase der Anerkennung von Vielfalt war also gekennzeichnet vom Nebeneinander historisch unterschiedlich entstandener Politiken zur Durchsetzung von Anerkennung und Gleichheit im Blick auf Verschiedenheitsdimensionen. Damit verbunden waren eher zielgruppenorientierte Ansätze mit der Folge, die Strategie jeweils politisch und methodisch kategorial auf die eigene Zielgruppe zu verengen. Die zunehmende Differenzierung und Spezialisierung nahm die Diversifizierung von Gesellschaft auf und gab je eigenständige organisatorische und strategische Antworten. Das Ergebnis muss als „Fragmentierung von Politikfel-

dern“ (Pavkovic 2008:25) beklagt und als Nebeneinander, oft auch als ein Gegeneinander von (kommunalen) Gleichstellungspolitiken kritisiert werden. Zugleich sind „Nebenwirkungen“ zu beobachten, die insbesondere für Gender Mainstreaming und interkulturelle Öffnung als Strategien gelten. Das sind einmal differenztheoretische Ansätze, die Geschlechterdifferenz beziehungsweise ethnische Differenz zur Ausgangsbasis des Handelns machen und Gefahr laufen, Unterschiede als „essenziell“ erscheinen zu lassen und damit Mann und Frau beziehungsweise Migranten und Nichtmigranten zum jeweils Anderen, zum Fremden zu machen und so Dominanzverhältnisse als nicht veränderbar erscheinen lassen. In der interkulturellen Arbeit waren damit auch Gefahren der Ethnisierung und Kulturalisierung verbunden, also wiederum „essenzielle Zuschreibungen“, die die Auseinandersetzung mit den ökonomischen, sozialen oder rechtlichen Benachteiligungen zu verhindern drohen.

Zweiter Paradigmenwechsel

Die kritische Auseinandersetzung mit diesen Konsequenzen erfolgte einmal durch die Rezeption konstruktivistischer und dekonstruktivistischer Ansätze. Während die klassische Gleichstellungs- und Frauenpolitik eher mit differenztheoretischen Ansätzen korrespondierte (vgl. Meyer/ von Ginsheim 2002:33), hatte Gender Mainstreaming seine Grundlage in der Gender- beziehungsweise Geschlechterforschung und damit in der Erforschung der Konstruktionsmechanismen von Geschlechterdifferenz (ebd.: 37). „Doing gender“ als Herstellungsprozess von Differenz und Hierarchie lässt sich analytisch übertragen auf „doing ethnicity“ oder auch auf die Herstellung von Behinderung beziehungsweise sexuellen Diskriminierungen. Auch Interkulturalität bezogen auf das Verhältnis von Deutschen zu Zugewanderten läuft ständig Gefahr, die kulturelle Perspektive nicht auf einer gestaltenden Ebene von Alltagshandeln zu belassen, sondern nationale, ethnische oder religiöse Zugehörigkeiten zu konstruieren und damit soziale Probleme oder ökonomische Benachteiligung zu ethnisieren und zu kulturalisieren (Handschuck/ Schröder 2002:512) und sie auf Dauer zu institutionalisieren. Vor einer solchen analytischen Verengung warnt Hamburger (1999: 38), weil sie „kulturelle Identifikationen in einem Maße verstärkt, dass neue Probleme entstehen und Konflikte verschärft werden“. Er fordert, nicht beabsichtigte Wirkungen und Folgen einer interkulturell orientierten Arbeit zu berücksichtigen und damit zu einer „reflexiven Interkulturalität“ zu kommen.

Die Kritik an der fragmentierten Ressortpolitik insbesondere kommunaler Gleichstellungsansätze nimmt schließlich eine Überlegung auf, ob nicht eine „konsistente gesamtstädtische Diversitätspolitik“ (Pavkovic 2008:29) zielführend sein könnte, die in einen ganzheitlichen Ansatz die Einzelstrategien aufgreift und zusammenfasst. Dabei könnte der Diversity-Ansatz hilfreich sein, wenn es gelänge, einerseits Diversity Management zu „politisieren“ und zum anderen die speziellen Profile und Erfahrungen der bewegungspolitischen Strategien nicht zu nivellieren und zu „entpolitisieren“. Es ginge also darum, diverse Querschnittsaufgaben zu einer schlagkräftigen Querschnittspolitik zu bündeln.

Aktuelle Situation: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management

Im Folgenden sollen deshalb exemplarisch die strategischen Ansätze der interkulturellen Orientierung und Öffnung und von Diversity Management skizziert und miteinander verglichen werden. Die Forderung nach interkultureller Orientierung und Öffnung bestimmt derzeit die fachliche und zunehmend auch politische Diskussion, ohne jeweils zu klären, was damit eigentlich gemeint ist (vgl. zum Folgenden Schröder 2007a und b; Handschuck 2008).

Interkulturelle Orientierung

Interkulturelle Orientierung soll als „eine sozialpolitische Haltung von Personen beziehungsweise Institutionen verstanden werden, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben und dass diese Gruppen sich in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden“ (Handschuck/Schröer 2002:512). Interkulturelle Orientierung zielt also auf Anerkennung und bildet damit die Grundlage dafür, dass Gruppen und Individuen ihre jeweiligen Interessen vertreten, dass die Beteiligten eine selbstreflexive Haltung gegenüber der eigenen Kultur einnehmen können und dass dadurch eine gleichberechtigte Begegnung ermöglicht wird. Auf dieser Basis bietet interkulturelle Orientierung die Chance, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit und die damit verbundene Definitionsmacht und die ungleiche Verteilung von Ressourcen zum Thema zu machen. Interkulturelle Orientierung kann zusammenfassend als strategische Ausrichtung verstanden werden, die sich in der Vision einer Organisation, im Leitbild beispielsweise einer Kommune oder eines Verbandes, niederschlägt, die sich in den jeweiligen Zielen konkretisiert und die die Organisation auf die Querschnittsaufgabe interkultureller Öffnung verbindlich verpflichtet. Eine solche Haltung als verinnerlichte Einstellung von Offenheit und Anerkennung gegenüber Differenz und Diversität ist ein langfristiger und reflexiver Lern- und Erfahrungsprozess, der nur in einer lernenden Organisation erfolgreich sein wird.

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung ist dann die Konsequenz einer solchen neuen Orientierung, die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung einer Organisation. (ebd.:513) Öffnung richtet sich gegen Geschlossenheit, gegen bewusste oder unbewusste Ausgrenzungsmechanismen. Das berührt Interessen und Machtstrukturen, provoziert Konflikte mit Gewinnern und Verlierern. Wenn man sich die Dienste und Einrichtungen, die für die Versorgung der Bürgerinnen und Bürger zuständig sind, kritisch anschaut, lassen sich vielfältige Barrieren für die Zugänglichkeit zu diesen Dienstleistungen für Menschen mit Migrationshintergrund analysieren. Insbesondere Gaitanides (vgl. 2006:225 f.) hat diese Stolpersteine und Zugangsbarrieren immer wieder kritisch aufgezeigt.

Interkulturelle Öffnung kann zusammenfassend verstanden werden als ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird.

Die Forderung nach einer interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen hat ihren Ausgangspunkt zwar in der Sozialen Arbeit. Es geht aber längst nicht mehr nur um soziale Dienste oder die kommunale Versorgungsstruktur. Interkulturelle Öffnung hat sich zu einem Gesellschaft verändernden Konzept entwickelt. Es hat Einzug genommen in den „Nationalen Integrationsplan“. Mit interkultureller Öffnung werden inzwischen programmatische Ziele in allen Bereichen und auf allen Ebenen verfolgt. Wenn man Fachdiskussion und öffentlichen Diskurs betrachtet, lassen sich die Ziele interkulturelle Öffnung wie folgt zusammenfassen.

- die Einlösung des Gleichbehandlungs- und Gerechtigkeitspostulat des Grundgesetzes und die Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit in der multikulturellen (Stadt -) Gesellschaft
- die kritische Reflexion des Machtgefälles zwischen Organisations- bzw. Verwaltungskulturen und den unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten der Nutzerinnen und Nutzer, Abbau beziehungsweise Ausgleich dieser Asymmetrien

- die Etablierung einer interkulturellen Orientierung als Querschnittsaufgabe aller Bereiche von öffentlichen und freien Trägern der Daseinsvorsorge sowohl als Steuerungsaufgabe wie in der operativen Arbeit
- die Abkehr vom Defizitansatz, wonach Menschen mit Migrationshintergrund vorwiegend als problematisch gesehen werden, und die Hinwendung zum Ressourcen- bzw. Empowerment-Ansatz, wonach kulturelle Vielfalt als Chance zu verstehen ist
- der Abbau bestehender Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen und Dienststellen, die Verhinderung benachteiligender Ethnisierungsprozesse, die Einstellung von Personal mit Migrationshintergrund in allen Beschäftigungsbereichen, Funktionen und auf allen Hierarchieebenen
- die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch Wissen über Migrationsprozesse, Integrationsfragen und die Einsicht in die Notwendigkeit der produktiven Gestaltung kultureller Pluralität
- die Initiierung (selbst-) reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse bei Individuen, Gruppen und Organisationen

Zusammenfassend und anschließend an die Überlegungen zum Begriffverständnis lässt sich festhalten:

- Interkulturelle Öffnung ist ein aktiver Prozess, der bisher mehr oder weniger auf die Mehrheitsbevölkerung ausgerichtete und damit für Minderheiten geschlossene Organisationen aufschließen will.
- Interkulturelle Öffnung stellt eine bewusste Strategie dar, die sich für einen erfolgreichen Prozess insbesondere der Instrumente bedienen muss, die Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zur Verfügung stellen.
- Interkulturelle Öffnung als (selbst-)reflexiver Prozess initiiert Lernprozesse, vermittelt neue Kenntnisse sowie die Fertigkeiten, Instrumente für Veränderungsprozesse erfolgreich einzusetzen.
- Interkulturelle Öffnung berührt Interessen innerhalb der Mitarbeiterschaft (z. B. zwischen deutschen Mitarbeitern und solchen mit Migrationshintergrund), innerhalb der Organisation (z. B. zwischen geöffneten und noch eher geschlossenen Einheiten) oder zwischen Organisationen unterschiedlicher Ebenen (z. B. zwischen freien und öffentlichen Trägern).

Diversity Management

Gesellschaftliche Vielfalt und der Umgang mit ihr sind als zentrale Herausforderungen unserer Zeit Themen unterschiedlicher Strategieentwicklungen. Diversity und deren Organisation durch Diversity Management sind in Unternehmen deshalb schon lange als Ansatz der Organisations- und Personalentwicklung aktuell. Auf den ersten Blick werden Profit- und Non-Profit-Organisationen auf gleiche Weise herausgefordert, mit den hier relevanten Dimensionen von Vielfalt - Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnie und sexuelle Orientierung - umzugehen. Aber sie beantworten bisher durchaus unterschiedlich die sich daraus ergebenden Fragestellungen.

Diversity Management als in den 1950er Jahren neue Managementströmung geht davon aus, dass das Personal nicht nur Kostenfaktor, sondern wesentlich Kapital sei und dass das Personalmanagement ein integraler Bestandteil des allgemeinen strategischen Managements sein müsse (vgl. Besamusca-Janssen 1999:64). Es sollten die Ziele des Unternehmens verstärkt über die Verbesserung der Pflege, Entwicklung, Qualität und Einsatzfähigkeit des Personals erreicht werden. Diese strategisch-ökonomische Sicht war zunächst ausschließlich an Unternehmensinteressen orientiert, soziale oder gesellschaftliche Aspekte spielten keine Rolle. Die zunehmende Vergesellschaftung auch von Unternehmen durch die wechselseitige Einflussnahme von Wirtschaft und Gesellschaft, nicht zuletzt durch den gesellschaftlichen Druck der sozialen Bewegungen, hat zu einer verstärkten Berücksichtigung und Anerkennung auch der Unterschiede geführt, die die Mitarbeiterschaft der Unternehmen kennzeichnen. Angestoßen durch Bürgerrechtsbewegungen, Frauenbewegung und andere soziale Strömungen insbesondere in den USA wurden die Unterschiede bei Belegschaft und Kundschaft zum Thema. Der Kampf ethnischer Minderheiten oder Frauen um Anerkennung und Gleichberechtigung machte Benachteiligungen offenkundig, führte zur gesetzlichen Verpflichtungen, niemanden wegen seiner Hautfarbe, Geschlecht, seiner Herkunft oder Religion zu diskriminieren und hatte im Rahmen von „affirmative action“ zur Folge, dass Minderheiten gezielt gefördert oder sogar bevorzugt wurden. Diese durchaus gerechtigkeitsorientierte Wurzel von Diversity ist für eine mögliche Übertragung auf den sozialen Bereich von Bedeutung (vgl. Schröder 2006:61).

Diversity Management verfolgt als Ziel nicht lediglich die Hinnahme von Vielfalt, sondern deren produktive Bearbeitung. Das bedeutet deren Akzeptanz, Integration in die Organisation und aktive Förderung. Als innovatives Konzept der Organisations- und Personalentwicklung zielt es darauf, auf allen Ebenen und in allen Entscheidungsprozessen darauf zu achten, die Vielfalt und die Kompetenzen aller Beschäftigten optimal in den Leistungsprozess zu integrieren.

Diversity Management bleibt ein unternehmerisches Konzept, das auf Gewinnerzielung und Wettbewerbsvorteile zielt und Vielfalt als Produktionsfaktor für den Unternehmenserfolg ansieht. Und es bleibt ein Instrument der Unternehmensführung zur Wertschöpfung: nach innen geht es um die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Effektivität, Synergie und gegenseitiges Lernen, nach außen um Markterweiterung, Wettbewerbsvorteile, Arbeitskräftegewinnung und Profit.

Die Stärke des Diversity-Konzeptes ist es, dass es die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft umfassend beschreibt und dafür einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung in allen Bereichen der Organisation festgelegt. Auch wenn in der Praxis häufig noch einzelne Schwerpunkte wie etwa Frauenförderung verfolgt werden, liegen doch langjährige Erfahrungen mit Diversity Management vor. Diese kontinuierliche Entwicklung und strategische Umsetzung, die Erprobung vielfältiger Instrumente und die Einbindung in die Zweck- und Funktionsbestimmung der jeweiligen Organisation kennzeichnen das eigentliche Potenzial von Diversity Management (vgl. Stuber 2004:138 ff.).

Vergleich der Strategien

Soziale Arbeit beginnt erst allmählich, diese Diskurse zusammen zu führen und einen ganzheitlichen Ansatz für die querschnittspolitischen Fragestellungen zu suchen. Hier kann Soziale Arbeit von Diversity Management lernen, muss aber darauf achten, die Unterschiede nicht zu verwischen und das eigene spezifische Profil zu bewahren.

Eine Gegenüberstellung der strategischen Ansätze macht Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutlich:

	Interkulturelle Öffnung	Diversity Management
Funktion/ Zweck	<p>Soziale Gerechtigkeit</p> <p>Gleichbehandlung</p> <p>Gleichberechtigte Teilhabe</p> <p>Inklusionsvermittlung</p> <p>Erhalt des sozialen Friedens</p> <p>Gestaltung von Vielfalt als Zweck</p>	<p>Wertschöpfung, Erfolg des Unternehmens</p> <p>Gewinnerzielung</p> <p>Erreichung von Wettbewerbsvorteilen</p> <p>Gesellschaftliche Verantwortung</p> <p>Erhalt des betrieblichen Friedens</p> <p>Gestaltung von Vielfalt als Mittel zum Zweck</p>
Dimensionen	<p>Alter, Geschlecht, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung, religiöses Bekenntnis</p> <p>Unterschiedliche Lebenslagen</p> <p>Subkulturelle Differenzierungen</p> <p>Urbanes bzw. ländliches Milieu</p>	<p>Alter, Geschlecht, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung, religiöses Bekenntnis</p> <p>Einkommen, beruflicher Werdegang, geografischer Standort, Familienstand, Ausbildung</p>
Ziele	<p>Veränderung von Gesellschaft</p> <p>Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit nach innen und außen</p> <p>Verhinderung von Diskriminierung am Arbeitsplatz</p> <p>Etablierung als Querschnittsaufgabe</p> <p>Ressourcenansatz statt Defizitorien-</p>	<p>Positionierung am Markt</p> <p>Anerkennung und optimale Nutzung vorhandener Diversität</p> <p>Verhinderung von Diskriminierung am Arbeitsplatz</p> <p>Etablierung als Personalentwicklungskonzept</p> <p>Ressourcenansatz statt Defizitorien-</p>

	<p>tierung</p> <p>Abbau von Zugangsbarrieren und Hemmschwellen</p> <p>Vermittlung interkultureller Kompetenz</p> <p>Gewinnung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit Migrationshintergrund</p> <p>Initiierung reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse</p>	<p>tierung</p> <p>Erschließung der Kaufkraftpotenziale neuer Kunden</p> <p>Erhöhung der Problemlösungskompetenz</p> <p>Gezielte Rekrutierung von Minderheiten</p> <p>Ausschöpfung der jeweiligen Leistungspotenziale</p>
Zielgruppen	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Nutzerinnen und Nutzer	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kundinnen und Kunden
Methoden/ Instrumente	<p>Leitbildentwicklung</p> <p>Zielentwicklung</p> <p>Bestandsaufnahme</p> <p>Führungsverantwortung (top-down)</p> <p>Interkulturelle Kompetenzvermittlung</p> <p>Prozessmanagement</p> <p>Mainstreaming</p> <p>Controlling</p>	<p>Leitbildentwicklung</p> <p>Zielentwicklung</p> <p>Bestandsaufnahme</p> <p>Führungsverantwortung (top-down)</p> <p>Vermittlung instrumenteller Kompetenzen</p> <p>Prozessmanagement</p> <p>Mainstreaming</p> <p>Controlling</p>
Machtaspekte	<p>Analyse von Machtverhältnissen und gesellschaftlichen Ausgrenzungsmechanismen</p> <p>Analyse der Konstruktionsprozesse von Diversität</p> <p>Analyse von Macht- und Interessensstrukturen in der Organisation</p> <p>Analyse von Machtasymmetrien im Kontakt mit Nutzerinnen und Nut-</p>	<p>Analyse von Macht- und Interessensstrukturen im Unternehmen</p>

Ein wesentlicher Faktor der Unterscheidung ist der Machtaspekt, eine Herausforderung, die Diversity Management eher verdeckt. Es wird nicht thematisiert, dass es um handelnde Personen geht, die als Vertreter der Mehrheitsgesellschaft gegenüber Minderheiten, als Männer gegenüber Frauen, als Vorgesetzte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Macht haben, ausüben und einzubüßen drohen. „Interkulturelle Beziehungen sind fast durchweg durch Machtasymmetrie - Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle - gekennzeichnet" (Auerheimer 2002: 185). Denn Geschlechterhierarchie wie dominante Mehrheitskultur sind Bestandteile einer umfassenden Dominanzkultur: „Das bedeutet, dass unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretation sowie die Bilder, die wir vom Anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind. Eben das ist mit dem Begriff der *Dominanzkultur* gemeint" (Rommelspacher 1995: 22). Ein neues Verständnis von Vielfalt ergibt sich auch aus der Analyse der Konstruktionsmechanismen der sozialen beziehungsweise kulturellen Herstellung von Unterschieden. Wenn diese Herstellung von Differenz und die dahinter liegenden Machtverhältnisse nicht dekonstruiert werden, wird Diversity Management zu einer affirmativen Strategie, die die sozialpolitisch zu verändernden Ausgrenzungsmechanismen gerade nicht in den Blick nimmt (vgl. Schröder 2007:29). Das kann man einer eindeutig betriebswirtschaftlich orientierten Strategie auch nicht zum Vorwurf machen, muss aber bei der möglichen Adaption beachtet werden.

Vielfalt ist der Sozialen Arbeit immanent. Ihr Leitbild ist die soziale Gerechtigkeit, die sich aus dem Sozialstaatsgebot der Verfassung ergibt. Es geht um das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit und die Verwirklichung von Gleichbehandlung und Gleichberechtigung. Soziale Arbeit kann die bunte gesellschaftliche Vielfalt nicht als grundsätzlich positiv hinnehmen, sondern muss gesellschaftliche Ausgrenzungsmechanismen zum Thema machen und die Inklusion von Benachteiligten ermöglichen helfen (vgl. Schröder 2006:63). Sie hat vor diesem Hintergrund Strategien entwickelt beziehungsweise rezipiert, die diese Konstruktionsprozesse kritisch mitdenken. Gender Mainstreaming als Konsequenz der internationalen Frauenbewegung, interkulturelle Orientierung und Öffnung als Reaktion auf Ausgrenzung, Diskriminierung und Rassismus, Inklusion von Menschen mit Behinderung als Fortsetzung der Krüppelbewegung oder die Schwulen- und Lesbenbewegung als gesellschaftspolitisches Coming Out aus dem Abseits sind erst einmal profilierte und bewährte Ansätze, mit Vielfalt kritisch und konstruktiv umzugehen. Aber sie stehen häufig unverbunden nebeneinander.

Wenn man Diversity Management und die Vielfalt-Strategien der Sozialen Arbeit miteinander vergleicht, überwiegen gleichwohl die Gemeinsamkeiten. Sie haben die gleichen Dimensionen von Vielfalt (Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnizität, sexuelle Orientierung) im Blick. Übereinstimmend ist die Sicht auf die Gesellschaft in ihrer zunehmenden Differenzierung durch rechtliche Vorgaben (z. B. EU-Richtlinien), durch demographischen Wandel (Veränderung des Verhältnisses von jung und alt), durch Arbeitsmigration und weltweite Fluchtbewegungen (Entstehen ethnisch-kultureller Minderheiten), durch die Anerkennung unterschiedlicher sexueller Orientierungen (eingetragene Lebenspartnerschaften), durch die Inklusionsforderungen von Menschen mit Behinderungen (gesetzliche Gleichstellung), durch die Erfolge der Frauenbewegung (Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming). Entscheidende Übereinstimmungen gibt es ferner bei den jeweiligen Zielgruppen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation, Nutzerinnen und Nutzer beziehungsweise Kundinnen und Kunden) und bei den Methoden (Strategien und Instrumente der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung). Unterschiede, zum Teil gravierend, bestehen bei Funktion und Zweck der Strategie (z. B. soziale Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Inklusionsvermittlung versus Unternehmenserfolg, Gewinnerzielung, Wettbewerbsvorteile) und bei einzelnen Zielen (z. B. Ver-

änderung von Gesellschaft, Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit, Initiieren reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse gegenüber Positionierung am Markt, Anerkennung und optimale Nutzung von Diversität, Ausschöpfung der jeweiligen Leistungspotenziale) und vor allem, wie dargestellt, bei der Berücksichtigung von Machtaspekten.

Die hohe Übereinstimmung der Dimensionen und Methoden spricht dafür, Diversity Management als Gesamtstrategie für alle Organisationen zu verstehen, um Synergieeffekte bei der Konzeptionierung, Implementierung und Durchsetzung von Querschnittspolitiken zu nutzen. Die Unterschiede verweisen darauf, bei der Differenzierung innerhalb der Dimensionen Ethnie, Geschlecht, Behinderung usw. jeweils die spezifischen Funktionsbestimmungen, Zielvorstellungen und Machtasymmetrien zu berücksichtigen (vgl. Schröer 2007:32). Die Stärke von Diversity Management gegenüber den einzelnen Querschnittsstrategien der Sozialen Arbeit liegt in der Ganzheitlichkeit des Ansatzes, der langjährigen Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmen und den entwickelten Methoden und Instrumenten. Diversity Management ist insoweit eine elaborierte Strategie.

Neuorientierung: Eine neue Diversitätspolitik „Vielfalt gestalten“

Die mit dem Ansatz verbundenen Vorbehalte gegenüber einer betriebswirtschaftlichen Orientierung könnten mit einer der Logik Sozialer Arbeit adäquaten Adaption verringert werden. Die Unternehmensstrategie Diversity Management sollte als eine sozialpolitische Organisationsphilosophie „Vielfalt gestalten“ neu formuliert werden. Als verbindliche Gesamtstrategie einer Organisation würde damit dem Missverständnis der Boden entzogen, Frauenförderung oder die Berücksichtigung von Menschen mit Migrationshintergrund als zusätzliche Belastungen anzusehen und wegen der ohnehin permanenten Überlastung abzuwehren.

Zusammenfassend kann Diversity Management für die Soziale Arbeit so übersetzt werden: „Vielfalt leben“ kennzeichnet eine Haltung, die das Prinzip der anerkannten Gleichwertigkeit mit dem Prinzip der anerkannten Verschiedenheit verbindet. „Vielfalt gestalten“ formuliert die Anstrengung eines systematischen Entwicklungsprozesses, für den es Strategien, Instrumente und Erfahrungen aus der Organisations-, Personal und Qualitätsentwicklung gibt. „Vielfalt leben und gestalten“ markieren somit einen querschnittspolitischen Gesamtansatz zur synergetischen Verbindung von Gender Mainstreaming, Interkultureller Orientierung und Öffnung, Inklusion behinderter Menschen, Berücksichtigung von Alter und Akzeptanz unterschiedlicher sexueller Orientierungen (vgl. Schröer 2007:60). Aber: „Vielfalt leben und gestalten“ bedarf als institutionelle Gesamtstrategie der Ergänzung durch differenzierte und profilierte Einzelstrategien für die jeweiligen Dimensionen von Vielfalt, die einander ergänzen, aber nicht ersetzen. Das heißt, unter einem gemeinsamen Dach „Vielfalt gestalten“ wird ein querschnittspolitischer Gesamtansatz, nicht aber ein gleichmacherisches Einheitskonzept verfolgt. Synergieeffekte werden durch eine zusammenführende einheitliche Organisation, durch gemeinsame Strategieentwicklung, durch abgestimmte Fortbildungskonzepte, durch Austausch methodischer Erfahrungen und durch die Entwicklung geeigneter Instrumente sowie durch eine konzentrierte und konzertierte Interessenvertretung der Querschnittspolitiken erzielt. Zugleich werden aber weiterhin Gender Mainstreaming oder interkulturelle Orientierung und Öffnung und die anderen Ansätze als profilierte, an ihrer jeweiligen Zweckbestimmung, Zielsetzungen und Adressatengruppen ausgerichtete Strategien umgesetzt. Ähnlich argumentiert Benbrahim (2008, in Anlehnung an Czollek 2007), wenn sie für ein „politisiertes Diversity-Modell“ plädiert, das als ganzheitliches Konzept die „politischen Inhalte, Orientierungen und Ziele der einzelnen Ansätze enthält, aber nicht die Summe aller Teile sein“ soll. Ebenso sieht Mecheril (2008:82) in „Diversity“ eine politische Praxis zur Orientierung, Organisation und Lenkung von Menschen. Sie betrachtet die Berücksichtigung von Unterschieden als

Schlüssel zu Erfolg und/oder Gerechtigkeit und kann als emanzipative wie auch bemächtigende Praxis gestaltet werden. Er fordert eine „reflexive Diversity-Praxis“ (ebd.:83), weil Differenzordnungen immer auch ein hegemoniales Wirken entfalten: Es geht um kritische Reflexion von Machtverhältnissen gegen Entmündigung; es geht um Selbstreflexivität gegenüber nicht intendierten Effekten und Nebenwirkungen; und es geht um Aufmerksamkeit und „Be-Achtung des Uneindeutigen“, des aus dem Rahmen Fallenden, „um den Menschen gerecht zu werden“ (ebd.:84).

Taktisch wird man berücksichtigen müssen, dass ein solches Gesamtkonzept Interessen berührt und damit Widerstände produziert. Je nach historischer, lokaler und organisationaler Entwicklung sollte deshalb Diversity Management beziehungsweise Vielfalt gestalten pragmatisch umgesetzt werden: wo es noch keine querschnittspolitischen Ansätze gibt, bietet es sich an, Vielfalt gestalten als Gesamtkonzept umzusetzen. Dort, wo Gender Mainstreaming oder interkulturelle Öffnung schon erfolgreich eingeführt sind, können sie Ausgangspunkt für eine Entwicklung weiterer Strategien und deren allmählicher Zusammenführung sein. Dort, wo im Moment die Diskriminierung von Minderheiten oder die Benachteiligung von Frauen eindeutig im Vordergrund stehen, sollte eine gezielte Strategie dafür in Angriff genommen werden.

Strategische Ansätze für die Umsetzung sind eine vielfaltorientierte Personalentwicklung, die die Sensibilisierung und Qualifizierung des Personals und die Gewinnung von Personal unterschiedlicher Hintergründe in den Mittelpunkt stellt. Diese Personalentwicklungsmaßnahmen müssen eingebettet sein in strukturelle Veränderungen durch Organisationsentwicklung, an der die Mitarbeiterschaft partizipativ beteiligt ist. Ein solcher Ansatz von Change Management ist als kontinuierlicher Entwicklungsprozess im Sinne von Qualitätsentwicklung und Organisationslernen auf Dauer zu stellen. Die Umsetzung querschnittspolitischer Themen ist als Führungsaufgabe top down zu verantworten und mit Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bottom up zu realisieren. Letztlich werden Effektivität und Effizienz des Vorgehens bestimmt durch eine verbindende Vision, eine Einheit stiftende Mission sowie durch einen einheitlichen strategischen Ansatz der Organisation, der komplementäre Lernprozesse in den einzelnen Feldern von Vielfalt ermöglicht

Die verstärkte Zusammenschau sozialer Dienstleistungen, die Überwindung von Ressortgrenzen, die zielgruppenübergreifenden Ansätze erfordern neue Kompetenzen, die man mit „Vielfaltskompetenz“ bezeichnen kann. Das beinhaltet sowohl Gender- als auch interkulturelle Kompetenz, meint aber darüber hinaus ebenso die Befähigung zum übergreifenden Agieren, zum Denken in Zusammenhängen, was entsprechende Herausforderungen an die Personalentwicklung zur Folge hat. „Diversity Management“ gibt darauf ansatzweise Antworten.

Literatur:

Auernheimer, Georg (2002): Interkulturelle Kompetenz – ein neues Element pädagogischer Professionalität? In: Ders. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen, S. 183-205

Benbrahim, Karima (2008): Diversity eine Herausforderung für pädagogische Institutionen http://migration-boell.de/web/diversity/48_1578.asp

Besamusca-Janssen, Mieke/ Scheve, Sigrun (1999): Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Herausgegeben vom Anti-Rassismus-Centrum NRW. Frankfurt

Czollek, Leah (2007): Dokumentation. Diversity (Cultural) Managing und interkulturelle Öffnung. S. 9 - 38

Gaitanides, Stefan (2006): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In: Otto, Hans-Uwe/ Schrödter, Mark (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft. Multikulturalismus – Neo-Assimilation – Transnationalität. neue praxis, Sonderheft 8. S. 222-234

Gemende, Marion/ Schröer, Wolfgang/ Sting, Stephan (1999): Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. In: Dies. (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Weinheim und München. S. 7-24

Gogolin, Ingrid (1994): Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule. Münster, New York.

Hamburger, Franz (1999a): Von der Gastarbeiterbetreuung zur Reflexiven Interkulturalität. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4, S. 33-39

Handschuck, Sabine (2008): Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum. Band 1: Konzeption. Augsburg

Handschuck, Sabine/ Schröer, Hubertus (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. In: neue praxis Heft 5, S. 511-521

Köppel, Petra/ Yan, Junchen/ Lüdicke, Jörg (2007): Cultural Diversity Mainstreaming in Deutschland hinkt hinterher. Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh

Lotter, Wolf (2009): Die Unverwechselbaren. In: brand eins. Wirtschaftsmagazin. Heft 04, S.54-62

Mecheril, Paul (2008): „Diversity“. Differenzordnungen und Verknüpfungen. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Politics of Diversity. Dossier, S. 77-84 http://migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp

Meyer, Dorit/ von Ginsheim, Gabriele (2002): Gender Mainstreaming. Zukunftswege der Jugendhilfe – ein Angebot. Berlin

Otyakmaz ,Lale/ Roach, Trina E. (2008): Widerstand als teil des Prozesses im Diversity-Management. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Politics of Diversity. Dossier, S. 85-88 http://migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp

Pavkovic, Gari (2008). Von Integration zu Diversity? Die Stadt Stuttgart auf dem Weg zu einer Diversitätspolitik. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Politics of Diversity. Dossier, S. 24-26 http://migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp

Rommelspacher, Birgit (1995): Dominanzkultur. Texte zur Fremdheit und Macht. Berlin

Schröder, Hubertus (2006): Vielfalt gestalten. Kann Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen? In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 1, S.61-68

Schröder, Hubertus (2007a): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzeptionen und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Expertise im Auftrag von anakonde GbR. (Schriftenreihe IQ Band 1).München/Düsseldorf. www.i-iqm.de /Veröffentlichungen

Schröder, Hubertus (2007b): Interkulturelle Orientierung und Öffnung: ein neues Paradigma für die soziale Arbeit. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit Nr. 3, S.80-91

Staub-Bernasconi, Silvia (1995): Ethnospezifische, interkulturelle, transkulturelle Soziale Arbeit – mehr als ein Verwirrspiel? In: Dies.: Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international oder: vom Ende der Bescheidenheit. Bern, Stuttgart, Wien. S.303-317

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München

Wendling, Lydia (1999): Intercultural Human Resources Development Europe. Ergebnisse einer explorativen Studie in Deutschland und den Niederlanden. In: Jung, Rüdiger H./ Schäfer, Helmut M./Seibel, Friedrich W. (Hrsg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Frankfurt, S. 77-94