

Fachtagung

„Di...was?“

Diversity Management
eine zeitgemäße Methode zum
Umgang mit der neuen Vielfalt?

Inhalt

1. Grußwort	
Hildegunde Rech	3
2. Begrüßung	
Cornelia Lange Stellvertretende Staatssekretärin im Hessischen Sozialministerium Abteilungsleiterin Bereich Familie	5
3. Themen und Perspektiven der Tagung	
Dr. Mariagrazia Bianchi Schaeffer	7
3. Diversity, eine neue Methode im Umgang mit Vielfalt	
Blickwinkel eines Trainers Thomas Kugler	11
4. Todesanzeige von Werner Franz	30
5. Stress mit Unterschieden	31
Umgang mit Gender und interkultureller Diversity	
A. Einführung in das Trainingskonzept	32
B. Trainingselemente	35
C. Zusammenfassung	37
- Nachmittagssitzung	38
- 2. Tag Vormittag	42
- Ergebnisse	46
D. Diversity im Umgang mit Jugendlichen	47
Dr. Mariagrazia Bianchi Schaeffer / Beate Schnabel	
6. Resümee der Fachtagung	49
Dr. Mariagrazia Bianchi Schaeffer / Beate Schnabel	
7. Ergänzung	
Dr. Mariagrazia Bianchi Schaeffer / Beate Schnabel	50

Anhang

Ankündigung der Fachtagung
TeilnehmerInnenliste
Adressenliste der Referentinnen

„Alle wissen mehr als Einer“
(Unbekannter Autor)



1. Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Gäste,

Sie erlauben mir zunächst unsere Gäste zu begrüßen:

Frau Lange	Hessisches Sozialministerium, Abteilungsleiterin der Abteilung II Jugend, Familie, Seniorinnen und Senioren
Frau Dr. Bianchi Schaeffer	Institut für Interkulturelle Forschung und Beratung, Frankfurt
Frau Schnabel	Institut für Interkulturelle Forschung und Beratung, Frankfurt
Herr Kugler	Diversity-Trainer, Gendertrainer, Berlin

Nach meiner Vorstellung wird die Tagung zwei Themen in den Focus nehmen, nämlich

- die Zukunft der Kommunalen Jugendbildungswerke im Kontext der Novellierung des Jugendbildungsförderungsgesetzes;
- die Methode des Diversity Management, als Perspektive die neue Vielfalt als Chance zu sehen und zu nutzen.

Die Novellierung des Jugendbildungsförderungsgesetzes (JBFG) bedroht die Existenz der Kommunalen Jugendbildungswerke und damit die Angebote für die Zielgruppe des Segments der Sozialen Arbeit.

Das JBFVG sieht, wie das SGB VIII, Trägervielfalt vor. Die Kommunalen Jugendbildungswerke erzielen in enger Kooperation mit der Kommunalen Jugendförderung vielfältige Synergieeffekte. In dieser Kooperation erreichen die Bildungsangebote Jugendliche aus den schwer erreichbaren bildungsfernen Schichten. Wer diese Zielgruppe erreichen will, muss die Existenz beider Partner sicherstellen und nicht durch Gesetzesnovellierungen ihre Existenz bedrohen. Es gibt in der Landesregierung und/oder in den Ministerien zwei Überlegungen, die die Existenz der Kommunalen Jugendbildungswerke bedrohen.

Zum einen sollen zusätzliche Träger in die Förderung mit einbezogen werden. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Aber unser Protest wendet sich dagegen, dass dies ohne zusätzliches Budget ausschließlich aus dem Budget für die Kommunalen Träger finanziert werden soll. Damit würde die Refinanzierung mit Sicherheit unter die 50 % Grenze fallen und dann können die Kommunalen Träger die Kosten nicht mehr aufbringen. Dies müssen die Entscheider wissen und bedenken, bevor sie eine solche Entscheidung treffen.

Die andere offene Flanke ist die „Privatisierung der Kommunalen Jugendbildungswerke“
Der Prototyp kann im Landkreis Bergstraße besichtigt werden. Auch diese Maßnahme führt zur Auflösung der Kommunalen Jugendbildungswerke und verstößt gegen das Gebot der Vielfalt der Träger.

Wir sind es in unserem Alltag gewohnt mit Spannungsfeldern umzugehen. Auch diese Kompetenz ist nach wie vor gefragt. Neben diesen Finanzierungsunsicherheiten fordert der soziale Wandel ständig Anpassungen in unserer Praxis. Voraussetzung für diesen permanenten Verbesserungsprozess ist lebenslanges Lernen. Dies wollen wir in den nächsten beiden Tagen tun.

Ich hoffe, dass auch diese Tagung dazu beiträgt, dass wir für die vielfältigen Anforderungen des pädagogischen Alltags gut gerüstet sind. Dies ist Voraussetzung dafür, um mit hoher Motivation und Lebensfreude den Berufsalltag zu meistern.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen einen guten Verlauf der Veranstaltung.

Hildegunde Rech

2. Begrüßung

Cornelia Lange

Bei der Vorbereitung für dieses Grußwort bin ich auf mehrere Veranstaltungen aufmerksam geworden, die sich mit Diversity Management in sozialen Berufen auseinandersetzen, z. B. die Veranstaltung „Keine Macht der Einfach – Umgang mit Vielfalt - Diversity Management in der Jugendarbeit“ in Stuttgart, die auch eine Kooperationsveranstaltung des zuständigen Ministeriums ist. So hat bereits im April 2003 eine Veranstaltung zu Diversity im Hessischen Sozialministerium stattgefunden. Hier wurden eine Politik der Verschiedenheit (Politics of Diversity) dargestellt und unterschiedliche Ansätze eines Umgangs mit Verschiedenheit (Managing Diversity) vorgestellt. Außerdem wurde die Frage nach Möglichkeiten staatlichen Handelns näher beleuchtet. Weiter möchte ich hier die Hessische Sportjugend nennen, die ein Hearing zu Diversity veranstaltet hat. Dieses Thema ist also aktuell.

Übersetzt bedeutet „Diversity“ Vielfalt, Verschiedenheit oder Mannigfaltigkeit. In Bezug auf die Unternehmenswirklichkeit beinhaltet Diversity die Verschiedenartigkeit und Gleichheit von Menschen hinsichtlich Alter, sexueller Identität oder sexueller Orientierung, ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Behinderungen, Geschlecht. Historisch betrachtet wurde das Thema Diversity in den U.S.A. durch das amerikanische Rechtssystem vorangetrieben. Verbote jeglicher Diskriminierung und Gleichstellungsgesetze zwangen die Unternehmen zu einer Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex.

Ein Blick auf unsere Gesetzgebung zeigt, dass Diversity auch ein deutsches Thema ist. Formale Gleichstellungsansätze sind im Grundgesetz („Männer und Frauen sind gleichberechtigt.“), im BGB, im Schwerbehindertengesetz und im Frauenförderungsgesetz festgeschrieben. Als Vorreiter in der Umsetzung des Diversity- Ansatzes in Deutschland können Unternehmen wie Ford, Deutsche Bank, Lufthansa u. a. genannt werden.

Der Ansatz des Diversity Managements thematisiert gleichermaßen die Verschiedenartigkeit und die Gleichwertigkeit von Menschen. Ziel ist es, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessenlagen der Betroffenen zu erkennen und zu handhaben, ohne sie jedoch auf Gruppenzugehörigkeit festzuschreiben. Wahrnehmbare Merkmale zwischen

Verschiedenartigkeit und Gleichheit sind: Geschlecht, Rasse, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, Sprache, Bildung, Lifestyle und kulturelle Werte.

Das Diversity Management enthält für die pädagogische Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe Potenziale, mit kultureller Vielfalt und Verschiedenheit professionell umzugehen.

Diversity ist Tatsache und Haltung zugleich. Diversity bedeutet, dass die Menschen erkennen und respektieren, dass sie unterschiedlich sind. Nicht nur auf Grund der bereits genannten Merkmale, sondern auch weil sie unterschiedliche Lebenserfahrungen haben, die sie prägen. Ziel von Management Diversity ist, dass sich die kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft in Organisationen auf allen Hierarchieebenen abbildet und Minderheiten an Entscheidungsprozessen zu beteiligen sind.

Diversity-Management ist eine Handlungsmaxime für alle in der Politik Verantwortlichen. Mit dieser heutigen Veranstaltung sind wir auf einem guten Weg. Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche und interessante Tagung. Ich würde mich freuen, von den Ergebnissen zu erfahren.

3. Themen und Perspektiven der Tagung

Mariagrazia Bianchi Schaeffer

Wir, Frau Schnabel und ich, möchten uns im Namen des Frankfurter Instituts für Interkulturelle Forschung und Beratung e.V. bei all jenen bedanken, die die Durchführung dieser Tagung ermöglicht haben. Zu allererst bei Frau Hildegunde Rech, die das Thema für diese Fachtagung entwickelt und vorgeschlagen hat und die unser Institut nicht nur mit der Ausrichtung der Tagung betraute, sondern auch die Vorbereitungen durch Gespräche tatkräftig unterstützte. Bedanken möchten wir uns auch bei Frau Lange vom Hessischen Sozialministerium, die die Aktualität des Tagungsthemas durch ihre begrüßenden und fördernden Worte hervorgehoben hat. Bedanken möchten wir uns auch für die gute Zusammenarbeit und finanzielle Unterstützung bei der Ständigen Arbeitsgruppe Kommunale Jugendarbeit im Hessischen Landkreistag und Hessischen Städtetag und hier vor allem bei Frau Monreal-Horn. Sie alle haben dazu beigetragen, dass diese Tagung zu diesem Thema in diesem Jahr stattfinden kann. Schließlich möchten wir uns auch bei Herrn Kugler bedanken, der das Thema Diversity durch seinen Beitrag einführen und einen Rahmen für die weitere Bearbeitung bereitstellen wird.

Heutzutage ist der Berufsalltag zunehmend durch Umstrukturierungsprozesse und finanzielle Engpässe gekennzeichnet. Die Veränderung der sozialen Rahmenbedingungen und die zunehmende Komplexität der Probleme lassen die Anforderungen am Arbeitsplatz ständig wachsen. Die Arbeit mit einer stark segmentierten interkulturellen Klientel verlangt komplexes Wissen und Handlungskompetenzen im Umgang mit Vielfalt und Unterschieden. Die bereits erreichte Kompetenz in Bezug auf Differenz, man denke z.B. an die Entwicklung von geschlechtspezifischen Ansätzen für Mädchen und Jungen, kann nicht einfach auf neue Klientengruppen übertragen werden. Bei einem anderen relevanten Unterschied - demjenigen zwischen MigrantInnen, ihren Kulturen und der Kultur des Gastlandes - hat die interkulturelle Forschung und Praxis – wie der Anti-Rassismus-, der Begegnungs- und der interkulturelle Kompetenz-Ansatz - in den vergangenen Jahren zu einer Wende und zur besseren Lösung interkultureller Probleme geführt wie auch den Weg für eine weitere Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity geebnet.

Diversity Konzepte wurden in verschiedenen Bereichen entwickelt. Der Ansatz des „Diversity Management“ (MD) von Thomas Jr. vom „American Institute for Managing Diversity“ aus den USA, verfolgt die Idee eines transkulturellen Managements, eines Managements, das für alle Arbeitnehmer gelten soll, egal zu welchem Geschlecht und Ethnie sie gehören oder im welchen Alter sie sind. Dieses Konzept wurde in den letzten Jahren, vor allem in Großbritannien weiterentwickelt. In seiner Anwendung auf Organisationen stellt MD kein soziales Programm dar: Es zielt auf sachliche und ökonomische Verbesserungen, auf eine wirtschaftlich verantwortliche Politik, die sich an ökonomischen Kriterien misst. Letzteres ist ein interessanter Aspekt in Zeiten leerer Staatskassen. Ein anderer Diversity Ansatz wurde im Non Profit Bereich entwickelt, der vor allem auf politische und ethisch moralische Erwägungen fokussiert. Vor allem in Holland wurde Diversity in seiner Relevanz für den sozialen Bereich vertieft und mit staatlicher Förderung zur Unterstützung der Integrationspolitik angewendet. Über die Hintergründe und die daraus sich entwickelten unterschiedlichen Ansätze über Diversity wird uns Herr Thomas Kugler in seinem Vortrag mehr berichten.

Die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit diesem Ansatz ist in Deutschland noch nicht so bekannt und so kann es zuweilen passieren, dass KollegInnen oder Bekannte fragen: „Di...was?“ – genau so, wie es der Titel dieser Tagung besagt. Wenn man dann erklärt, es ginge dabei um den Umgang mit Unterschieden, fragen die alten Hasen schlau, ob es sich nun um alten Wein in neuen Schläuchen handelt. Das ist nicht der Fall. Vieles in diesem Ansatz kann uns bekannt vorkommen, denn die neuen Überlegungen machen sich bisherige Erkenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet des Umgangs mit Unterschieden und Differenzen zwischen Menschen zunutze. Das Neue ist die ganzheitliche Betrachtung aller Unterschiede in einer Institution oder einem Team mit dem Ziel, Unterschiedlichkeit nicht als Merkmal der anderen im Vergleich zu mir/uns zu betrachten, das es höchstens zu tolerieren gilt, sondern als wesentlicher und innovativer Faktor der Institution.

Deshalb konzentriert sich Diversity nicht allein auf die Minimierung von Diskriminierung, sondern untersucht die bestehenden Unterschiede in Hinblick auf ihr Potential. Der Ansatz will die Ressourcen, die in Vielfalt enthalten sind und die in einer monokulturell ausgerichteten Organisation nicht erkannt und genutzt werden, nicht verschwenden. Unter monokultureller Organisation versteht man hier eine Organisationsform, die uns bekannt vorkommen sollte: In ihr werden

- Unterschiede oftmals eingeebnet, unterdrückt oder verhindert
- wird Vielfalt oftmals als Bedrohung für das effektive Funktionieren angesehen
- wird Anders-Sein als defizitär erlebt
- und Menschen mit Unterschieden bilden in ihr die Ausnahme.

Basis der Reflexion über Diversity ist dementsprechend die Analyse der Haltung zu und des Umgangs mit Vielfalt und Unterschieden in der Institution und im Team. MD bietet kein einheitliches Modell für Diversität. Es muss an die jeweilige Organisation/Institution angepasst werden und die dort vorhandene Zusammensetzung von Diversität berücksichtigen – es gilt daher, den Ansatz spezifisch zu entwickeln.

Als praktischen Ansatz zur Veränderung kann man Diversity am besten in Form eines Trainings kennen lernen. Wir haben ein Training für Sie entwickelt, das inhaltlich auf interkultur und gender fokussiert. Ein Training, das konkrete Fragen und Anforderungen aus Ihren Arbeitsfeldern berücksichtigen will. In einem Diversity Training, wie wir es anbieten, wird als erstes die vorhandene Vielfalt erfasst und sichtbar gemacht. So geht es zunächst darum, sich mit den Annahmen, Bildern und Überzeugungen der Personen der Institution zu konfrontieren und sie manifest zu machen. Diese Reflexion bezieht auch die Analyse der Rahmenbedingungen und der Ausgangssituation der jeweiligen Arbeitsfelder ein.

Eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Umgang mit der eigenen Organisationsstruktur und Organisationskultur, mit Unterschieden und Vielfalt bietet die Möglichkeit, Optionen zur Veränderung herauszubilden und sie, in einem weiteren Schritt, auf ihre Anwendung in einem spezifischen Feld zu überprüfen und den Transfer zu gestalten. Bei allen Schritten werden die Interessen der Organisation, der KlientInnen und der Gesellschaft berücksichtigt und gebündelt. Man sollte aber auch nicht verschweigen, dass Diversity, um effektiv zu sein, in die generelle und langfristige Ausrichtung der Organisation/Institution integriert werden muss.

Wegen der kurzen Zeitspanne ist das Training sehr komprimiert. Dadurch kriegen Sie eine erste Vorstellung vom Nutzen des Diversity Ansatzes, wichtige Impulse zur Reflexion ihres beruflichen Alltag und ansatzweise eine neue Sicht auf Differenz. Dies kann ihnen helfen, sich mit den Anforderungen einer sich ständig verändernden Welt und deren Komplexität, adäquater auseinander zu setzen.

Nach der Schilderung der Themen, die uns in diesen Tagen beschäftigen werden, möchte ich abschließend noch auf eine weitere Veranstaltung der Organisatoren hinweisen. Es handelt sich um den Themen-Abend „Wir über uns“. Es wird gemeinsam darüber diskutiert, wie die Teilnehmer durch ihr Engagement in bestimmten Gremien, für eine aktive Gestaltung und Verbesserung der Situation am Arbeitsplatz beitragen können. Für die Durchsetzung von Vielfalt gehört Mut und Engagement, so dass trotz der Sparzwänge der kreative Blick auf die Arbeit mit Jugendlichen, mit den KlientInnen nicht verloren geht.

Ich wünsche uns allen eine fruchtbare Zusammenarbeit.

3. Diversity – eine neue Methode im Umgang mit Vielfalt

Blickwinkel eines Trainers

Thomas Kugler¹

Sehr geehrte Damen und Herren, vielen Dank für die Einladung zu Ihrer Fachtagung nach Hassenroth. Ich freue mich, Ihnen den einführenden Vortrag zum Thema Diversity halten zu können. Wie Sie Ihrem Programm entnehmen können, weicht der Titel meines Vortrages geringfügig, doch bedeutungsvoll vom Titel Ihrer Fachtagung ab: Ist dort vom „Umgang mit der neuen Vielfalt“ die Rede, so geht es hier um „eine neue Methode im Umgang mit Vielfalt“, so dass sich gleich die Frage stellt, was denn nun eigentlich hier neu ist: die Vielfalt oder die Methode? Ich hoffe, Ihnen mit meinen Ausführungen meinen Standpunkt zu dieser Fragestellung deutlich machen zu können. „Blickwinkel eines Trainers“, so lautet der Untertitel meines Vortrages, und das Stichwort Blickwinkel möchte ich hier gerne aufgreifen, denn es hat inhaltlich sehr viel mit unserem Thema Diversity zu tun. Wenn Sie etwa ein Vexierbild betrachten, das offen für verschiedene Lesarten ist, dann ist es Ihr Blickwinkel, der darüber entscheidet, was Sie sehen.

Da Sie von mir den professionellen Blickwinkel eines Trainers erbeten haben, möchte ich Ihnen kurz ein paar Informationen zu meiner Person geben. Ich bin Diplom-Sozialpädagoge, habe außerdem Evangelische Theologie, Niederländische Philologie und Geschichtswissenschaft studiert und mich näher mit literarischem Übersetzen beschäftigt. Die dafür erforderliche Kompetenz, einen Text aus der Grundsprache für eine neue Leserschaft in die Zielsprache zu übertragen, ist mir auch in meiner langjährigen Tätigkeit als Bildungsreferent sehr zugute gekommen. Denn auch in der Bildungsarbeit geht es darum, einen Inhalt zu erfassen und so zu „übersetzen“, also neu zu formulieren, dass er ankommen und aufgenommen werden kann. Seit 1993 arbeite ich in der Erwachsenenbildung, konkret in der Fortbildung pädagogischer Fachkräfte, war lange bei einer Berliner Bildungseinrichtung zum Schwerpunkt Gender und Sexuelle Identitäten beschäftigt und bin heute als freiberuflicher Diversity-Trainer und Gendertrainer tätig. Im GenderForum Berlin, einem Trainingsnetzwerk, bin ich mit KollegInnen aus den Bereichen Sozialwissenschaft, Organisationsberatung und Erziehungswissenschaft vernetzt. Vor zwei Jahren habe ich beim Europäisch-jüdischen Informationszentrum CEJI in Brüssel und dem Nordirischen Rat

¹ Der Vortrag wurde vom Autor für die Druckfassung überarbeitet.

ethnischer Minderheiten NICEM in Belfast eine Ausbildung zum Diversity Trainer gemacht und im Rahmen eines EU-Projektes Qualifizierungen zum Thema Managing Diversity für Verwaltungsmitarbeitende in Berlin durchgeführt. Meine Schwerpunktthemen neben Diversity und Gender sind Menschenrechtsbildung, Teamentwicklung und Methodenentwicklung.

Was erwartet Sie in diesem Vortrag? Ich werde Ihnen eine inhaltliche Einführung in den Diversity-Begriff geben, Herkunft und Ziele von Diversity darstellen und an zwei Beispielen veranschaulichen, um dann den Zusammenhang von Diversity und Antidiskriminierung näher zu beleuchten. Danach werde ich Ihnen grundlegende Gedanken und Leitfragen zur Umsetzung des Konzeptes vorstellen und abschließend einige Hinweise zum Thema Diversity in der Pädagogik geben.

Um was geht es also bei Diversity?

Es geht zuallererst einmal um das Thema Wahrnehmung. Ob Sie in einem uns allen geläufigen schriftlichen Zeichen den Buchstaben W oder M erkennen, hängt weniger von dem Zeichen selbst, als von Ihrem jeweiligen Blickwinkel und Standort ab. Wechseln Sie die Perspektive, können Sie vielleicht auch weitere Deutungen ausmachen und je nach individuellem Referenzsystem auch ein E, ein Sigma oder weitere Zeichen erkennen. Das Zeichen selbst hat sich dabei nicht geändert, vielmehr ist es der kulturell geprägte Bezugsrahmen, der über Deutung und Be-Deutung des Zeichens entscheidet.

Wahrnehmung, Perspektivwechsel und Bewusstsein für kulturelle Prägungen und Lesarten sind entscheidende Variablen im Umgang mit Diversity, wenn wir uns auf der Ebene der Formen bewegen. Auf der Ebene der Inhalte geht es um zwei grundlegende gedankliche Konzepte, nämlich um den Zusammenhang zwischen Egalität und Differenz. Im Spannungsfeld zwischen den nur scheinbar widersprüchlichen Aussagen „Alle Menschen sind gleich.“ und „Alle Menschen sind verschieden.“, für deren jeweilige Richtigkeit wir gemeinsam Belege sammeln könnten, vollzieht sich unsere menschliche Existenz. Betonen die Religionen die Gleichheit aller Menschen gegenüber der Transzendenz, vor der es kein Ansehen der Person gibt, so lehrt uns die Philosophie, dass wir einander gleich seien durch die Teilhabe an der Vernunft oder dadurch, dass wir alle denselben Gesetzmäßigkeiten unterworfen seien. Alle müssen wir geboren werden, (von den wenigen, die per Kaiserschnitt geholt werden, einmal abgesehen), ganz gewiss müssen wir alle sterben und in der

Zwischenzeit müssen wir einiges tun, um am Leben zu bleiben. Wir müssen alle einen Stoffwechsel betreiben, atmen, essen, trinken, ausscheiden und unsere Grundbedürfnisse körperlicher und seelischer Art befriedigen. All diese Dinge betreffen alle Menschen gleichermaßen. Auf dieser Grundlage wurde im Zeitalter der Aufklärung die Gleichheit aller vor dem Gesetz gefordert und dazu das Recht, zu gleichen Teilen an der politischen Willensbildung mitzuwirken. Auch die allgemeine Erklärung der Menschenrechte betont, dass alle Menschen „frei und gleich an Würde und Rechten geboren“ sind.

Trotz der postulierten Gleichheit stoßen wir jedoch auf Unterschiede in großer Zahl zwischen den Menschen. Wir würden bereits eine Fülle von Unterschieden feststellen können, wenn wir einfach nur die kleine Stichprobe von Menschen untersuchten, die hier im Raum sitzen und auf den ersten Blick wie eine recht homogene Gruppe wirken. Das Spannungsfeld zwischen Gleichheit und Verschiedenheit, zwischen Egalität und Differenz, spielt bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity eine wichtige Rolle, und die Brisanz, die in diesem Feld mitschwingt, lässt sich prägnant mit einem jiddischen Sprichwort zusammenfassen: „Wir sind alle aus dem gleichen Teig gebacken, aber nicht alle im selben Ofen.“

Richard von Weizsäckers Zitat „Es ist normal, verschieden zu sein.“ drückt eine einfache Wahrheit aus, der jedoch eine große Bedeutung innewohnt. Nicht zufällig steht hier das Wort ‚normal‘, denn auch das Selbstverständnis von Normalität ist eng verknüpft mit dem Thema Diversity: Was ist normal und wer entscheidet, was normal ist? Was empfinden wir als normal? Hinter dem Begriff Normalität verbergen sich zwei Vorstellungen. Einmal ist die Rede von der statistischen Normalverteilung, die uns über die Beschaffenheit von Mehrheitsgruppen informiert, zum anderen und hier entscheidend geht es aber auch um Normen im Sinne kultureller Übereinkünfte. Als normal gilt nicht nur, wie die meisten *sind*, als normal gilt zudem, was die meisten *finden*. Normen sind freilich kulturabhängig und sehr unterschiedlich ausformuliert; zudem sind sie in den verschiedenen Kulturen auch wandelbar. Mit der Frage der Normen nähern wir uns auch der Frage der Bewertung von Unterschiedlichkeiten. Genauer betrachtet, werden wir sehr unterschiedliche Bewertungen von Vielfalt feststellen können.

Um welche inhaltlichen Themen geht es bei Vielfalt im Wesentlichen?

Ich möchte Ihnen hier sechs Kerndimensionen von Diversity vorstellen und auch begründen, warum ich mich auf diese sechs konzentriere, obwohl noch zahlreiche andere Kriterien denkbar und wirksam sind und in den Fachdebatten auch immer wieder auftauchen. Zwei Gründe haben mich zu meiner Auswahl bewogen:

Die sechs Kerndimensionen erscheinen in internationalen Rechtsdokumenten, so im Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages, und bilden die Grundlage der Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union. Sie sind also durch die Anti-Rassismus-Richtlinie, die Beschäftigungsrichtlinie und die Geschlechterrichtlinie der EU gleichsam zu justiziablen Diversity-Kriterien geworden, was sie bislang von anderen Diversity-Kriterien unterscheidet. Zum anderen bin ich davon überzeugt, dass alle sechs für Ihre Arbeit als Pädagoginnen und Pädagogen von unmittelbarer Bedeutung sind.

Bevor ich Ihnen die sechs Kerndimensionen im einzelnen vorstelle, möchte ich jedoch auf ein weiteres Spannungsfeld hinweisen, das sich zwischen den Polen Defizit oder Ressource erstreckt. Traditionell ist die Aufmerksamkeit in Sachen Vielfalt nämlich recht einseitig auf die Defizitseite gerichtet. Es wird dann etwa festgestellt, dass Angehörige verschiedener gesellschaftlicher Gruppen, die sich von der Normalität des Mainstreams unterscheiden, ein Defizit hätten, dass ihnen also etwas fehle. Ob hier eher Fähigkeiten oder Möglichkeiten fehlen, wäre dabei freilich noch näher zu untersuchen. Bei Diversity gilt es, den Blick einmal auf die andere Seite zu richten und nach den Ressourcen zu fragen, die in der Unterschiedlichkeit stecken oder sich aus ihr entwickeln: Was kann eine Person, die wir als anders wahrnehmen, was ist ihre spezielle Befähigung, wie sieht das Potential der Vielfalt aus? Es ist nicht einfach, die Perspektive an dieser Stelle zu wechseln. Es ist jedoch viel versprechend und kann neue Sichtweisen ermöglichen, wenn wir bewusst auf diese Seite blicken.

Um die Vorstellung der sechs Kerndimensionen nicht zu trocken geraten zu lassen, möchte ich sie Ihnen anhand eines biographischen Beispiels veranschaulichen.

Die erste Frage am Beginn unserer Biographie war die, die auch heute noch zuerst gestellt wird: Was ist es denn, ein Junge oder ein Mädchen? Die Frage nach dem *Geschlecht*, ist eine, die uns von Anfang an und lebenslang begleitet. Und auch die Frage, ob das neu geborene Kind gesund ist oder nicht, gehört auch heute ganz an den Anfang des Lebensweges, denn wir wissen, dass ein Kind auch mit einer *Behinderung* geboren werden kann. An dieser Stelle

lernen wir Lisa kennen. Lisa ist ein Mädchen, geboren in einem Krankenhaus in Leipzig, und, so weit wir es ermessen können, auch gesund. Auf dem Standesamt wird Lisas Geschlecht „weiblich“ amtlich eingetragen, weil das in Deutschland so vorgeschrieben ist. Wenn sie später eingeschult wird, wird man feststellen, dass Lisa eine Behinderung hat. Es handelt sich um eine Sehbehinderung, d.h. Lisa wird eine künstliche Sehhilfe benötigen und eine Brille oder Kontaktlinsen tragen müssen.

Wenn Lisa nun nicht Lisa, sondern Ayşe hieße, dann würden Sie wohl vermuten, dass Lisa Türkin ist bzw. dass ihre Eltern türkisch sind oder ihr zumindest einen türkischen Namen gegeben haben. Wäre ihr Name Małgorzata, würden Sie vermutlich auf eine polnische Herkunft schließen. Lisa hat deutsche Eltern und einen deutschen Pass, weil ihre Eltern Deutsche sind. Doch damit ist noch nicht alles über Lisa und ihre *Herkunft* gesagt, denn wir haben Lisa noch nicht gesehen. Lisas Vater ist als waschechter Hanseat in Hamburg aufgewachsen und hat sich, hin- und hergerissen zwischen der Liebe zu seiner Heimatstadt und der Liebe zu Lisas Mutter, schließlich für letztere und damit für ein Leben in Leipzig entschieden. Er ist ein Afrodeutscher, dessen Familie aus Windhuk stammte und seit 1905 in Hamburg lebt, und dass Lisas Vater schwarz ist und ihre Mutter weiß, ist auch Lisa anzusehen. Nicht anzusehen ist ihr ein anderer Teil ihrer Herkunft, von dem auch Lisas Mutter erst als erwachsene Frau von ihrer eigenen Großmutter erfahren hat. Dass sie aus einer deutsch-jüdischen Familie stammt und nach der Halacha, dem jüdischen Religionsgesetz, als Tochter einer jüdischen Mutter selbst als Jüdin gilt, war zunächst sehr überraschend für Lisas Mutter und gab ihr eine ganze Zeit lang sehr zu denken. Denn Religion hatte in ihrer Familie, die schon seit den zwanziger Jahren kommunistisch war, ebenso wenig eine Rolle gespielt wie in ihrer Sozialisation als Jugendliche bei der FdJ. Auch hier haben wir es also mit einem Teil von Lisas Herkunft zu tun, der allerdings anders als bei der Herkunft ihres Vaters nicht sichtbar ist, für Lisa aber einen Teil ihrer Familiengeschichte und Prägung mit ausmacht.

Wir lesen statt des Begriffes Herkunft oft andere Begriffe, und in den genannten EU-Richtlinien und Dokumenten steht an dieser Stelle ein schwieriger Begriff, den ich nur in Anführungszeichen verwende, nämlich der Begriff „Rasse“. In Deutschland und im deutschsprachigen Raum ist dies anders als im Englischen, wo „Race“ nicht mit erbbiologischen Theorien verknüpft ist und eher eine soziologisch-administrative Kategorie darstellt, ein sehr belasteter Begriff, dem Sie dessen ungeachtet in offiziellen Verlautbarungen und Dokumenten immer wieder begegnen. Mein Vorschlag lautet, von zugeschriebener oder

angenommener Rasse zu sprechen, wenn man denn glaubt, auf diesen Begriff nicht verzichten zu können. Auch die EU distanziert sich übrigens in einem Reigen permanenter Fußnoten davon, dass sie selbst den Begriff verwendet, und lehnt erklärtermaßen alle Theorien ab, die von der Existenz unterschiedlicher menschlicher Rassen ausgehen.

Andere Begriffe, die in diesem Zusammenhang auftauchen, sind „Hautfarbe“, was beispielsweise für Lisa eine Rolle spielen würde, oder „ethnische Herkunft“, und „Nationalität“, wobei beide nicht immer trennscharf definitorisch gegeneinander abgegrenzt sind. So steht etwa der Begriff Nationalität, bei dem es häufig um Pässe und andere Dokumente der Staatsangehörigkeit geht, in den GUS-Staaten und anderen europäischen Ländern für das Kriterium, das in Westeuropa oder Amerika mit dem Begriff ethnische Herkunft oder Ethnizität beschrieben wird. Von entscheidender Bedeutung ist, wer solche Definitionen vornimmt und in welcher Absicht dies geschieht. So wäre Lisa in Deutschland nach 1933 als „Halbjüdin“ ihre deutsche Nationalität und ihre Menschenwürde abgesprochen worden, in den USA hätte sie als „Schwarze“ in den sechziger Jahren von staatlichen Förderprogrammen profitieren können, um nur zwei Beispiele aus dem Bereich der Fremddefinitionen zu nennen.

Als nächstes wollen wir uns dem Kriterium *Religion* zuwenden, das in den EU-Dokumenten immer als Doppelbegriff Religion/Weltanschauung erscheint. Auch religiöse und weltanschauliche Prägungen, mit denen wir aufwachsen, bestimmen unser Leben und in manchen Fällen unsere Möglichkeiten der Teilhabe, wovon die europäische Geschichte mit dem Zeitalter der Glaubenskriege und dem mühsam errungenen Bekenntnis der Gesellschaften zu religiöser Duldsamkeit (Toleranz) reiches Zeugnis ablegt. In Lisas Fall ist es so, dass es eine große Debatte ihrer Eltern über das Thema Religion gab. Lisas Vater ist evangelisch und geht regelmäßig zur Kirche. Lisas Mutter kommt aus einer säkularen atheistischen Familie mit kommunistischer Prägung. Religion und Weltanschauung treffen in Lisas Elternhaus also unmittelbar aufeinander. Nach langer Diskussion wurde beschlossen, dass Lisa nicht getauft wird, aber am Religionsunterricht teilnehmen und die religiösen Werte, die für ihren Vater eine Rolle spielen, kennen lernen soll. Ob sie getauft werden möchte oder nicht, soll sie später einmal selber entscheiden. Lisa soll aber auch an den Debatten, die zwischen den Eltern zum Thema Religion und Weltanschauung geführt werden, beteiligt werden. Was Lisas Eltern heute noch nicht wissen können, ist, dass Lisa sich später mit dem verschütteten jüdischen Erbe ihrer Familie beschäftigen und auch identifizieren wird.

Vorher kommt Lisa aber zunächst einmal in die Pubertät und beschäftigt sich mit den für diesen Lebensabschnitt wichtigen Fragen: Wer bin ich? Wie ist das mit der Liebe? Dass Identität und Sexualität viel miteinander zu tun haben, erfährt Lisa seit einiger Zeit ganz unmittelbar, denn sie verliebt sich bis über beide Ohren, und zwar in Chris. Als ihre Mutter mitkriegt, dass Lisa verliebt ist, und sie bei passender Gelegenheit fragt: „Na, wie heißt er?“, da lautet Lisas überraschend selbstbewusst vorgetragene Antwort: „Du kennst sie. Meine beste Freundin Chris. Wir sind ja seit Jahren gut befreundet und ich bin gerade schwer in sie verliebt.“ Lisas Mutter muss erst einmal schlucken, weil sie sie mit dieser Möglichkeit überhaupt nicht gerechnet hat. Zwar hat sie nichts gegen Lesben, aber dass ihre eigene Tochter Frauen lieben könnte, wäre ihr nie in den Sinn gekommen. Sie nutzt die unverhoffte Gelegenheit, ihr eigenes Toleranzverständnis kritisch zu überprüfen und setzt sich mit dem Thema *sexuelle Orientierung* auseinander. In einer Kultur wie der unsrigen, die nur zwei Geschlechter kennt und definiert, ist das Angebot an sexuellen Orientierungen sehr begrenzt: wir können entweder das eine oder das andere oder beide Geschlechter lieben. In Kulturen mit vielfältigen Geschlechterkonzepten vervielfältigt sich auch die Möglichkeit sexueller Orientierungen. Die Bewertung dessen, wer sich in wen verliebt ist, weist erkennbare Unterschiede auf. Es macht einen Unterschied in unserer Gesellschaft mit *ihrer* Geschichte und *ihrer* kulturellen Prägung, ob sich ein Mädchen in ein Mädchen oder in einen Jungen verliebt. Ob sich ein Junge in ein Mädchen verliebt, was von ihm erwartet wird, oder in einen anderen Jungen, was Irritationen auslöst, bedingt unterschiedliche Erfahrungen von Einschluss oder Ausschluss.

Begleiten wir Lisa nun weiter bis zu ihrem 18. Geburtstag. An diesem Tag ändert sich für Lisa einiges, denn plötzlich ist sie „erwachsen“ (jedenfalls auf der juristischen Ebene), d.h. voll rechts- und geschäftsfähig. Altersbedingt hat sich ihr Status verändert, sie hat nun andere Rechte und Pflichten als noch am Tag zuvor. Auch das *Alter* ist ein Kriterium, das uns und unsere Welterfahrung bestimmt und unsere Möglichkeiten der Teilhabe beeinflusst. Wenn Lisa z. B. eines Tages über 50 Jahre alt sein wird, werden sich ihre Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz möglicherweise verringern.

Die sechs eingeführten Kerndimensionen Geschlecht, Behinderung, Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und Alter werden in den Dokumenten der EU und an anderer Stelle immer wieder aufgeführt. Was verbindet diese sechs Kriterien miteinander? Betrachten wir

sie genauer, dann finden wir einige Gemeinsamkeiten. Bei allen sechsen geht es zum Beispiel um Zugänge: Wo erlebe ich Einschluss oder Ausschluss? Habe ich das richtige Geschlecht, um hier dabei sein zu können, wird mir die Beteiligung aufgrund meines Geschlechts erschwert oder gar ganz verweigert? Habe ich den richtigen körperlichen Zustand oder ist bereits buchstäblich die erste Schwelle eine unüberwindbare Barriere? Habe ich die richtige Herkunft, die richtige Muttersprache, das richtige Aussehen? Oder wird die begehrte Wohnung „nur an Deutsche“ vermietet? Habe ich die richtige Religion? Beispielsweise haben kirchliche Arbeitgeber die Möglichkeit, nur die Mitglieder einer christlichen Religionsgemeinschaft einzustellen und andere nicht einstellen zu müssen. Habe ich die richtige sexuelle Orientierung, wird danach überhaupt gefragt, was wird von mir erwartet? Gerade im Bereich der Pädagogik war Heterosexualität lange eine unausgesprochene Zugangsvoraussetzung zum Beruf, weil das langlebige Vorurteil der so genannten Verführungstheorie alle, die nicht heterosexuell liebten, unter einen Generalverdacht stellte. Habe ich das richtige Alter oder falle ich in die Rubriken „noch zu jung“ bzw. „schon zu alt“? Zugang oder Ausschluss werden oft an diesen Kriterien festgemacht, wobei eine weitere Besonderheit zu berücksichtigen ist: Nicht alle dieser Kriterien sind sichtbar, so dass auch Sichtbarkeit oder Unsichtbarkeit mit beeinflussen, ob gewisse Türen sich für uns öffnen oder verschlossen bleiben. Lisa könnte in einem Bewerbungsgespräch etwa ihre lesbische Lebensweise verschweigen, nicht aber ihre Hautfarbe oder ihr Geschlecht.

Woher kommt der Diversity- Ansatz und welche Zielrichtung hat er?

Ich möchte Ihnen zwei Quellen der Herkunft des Diversity-Ansatzes nennen: die eine ist die Bürgerrechtsbewegung in den USA. Ich nenne sie deshalb zuerst, weil sie zuerst da war und ich es verkürzt finde, wenn heute Diversity vielfach als rein ökonomisches Management-Konzept verkauft wird, so als hätte die Wirtschaft diesen Ansatz erfunden - das ist nämlich nicht der Fall. Zahlreiche NGOs waren schon viel früher mit dem Thema von Unterschieden und Gemeinsamkeiten beschäftigt, u. a. die 1913 gegründete Anti-Defamation League, die seit 1985 mit ihrem A-World-of-Difference-Institut in New York auf dem Gebiet der Diversity Education überzeugende Bildungskonzepte entwickelt hat. Auch die Politik ist auf dem Gebiet der Steuerung und der gezielten Einflussnahme aktiv geworden, als die Forderungen der Bürgerrechtsbewegung, die ja aus der Bürgerschaft heraus entstand, immer unüberhörbarer wurden. Das politische Programm von Kennedy in den 60er Jahren hat diese Impulse in der Form der so genannten Affirmative Action aufgenommen und beispielsweise

1964 zum „Gesetz zur Sicherung des wirtschaftlichen Fortkommens der Bürger“ geführt, das Förderprogramme für benachteiligte Gruppen vorsah. Konkret sollte die afroamerikanische Gemeinschaft, die als benachteiligte Gruppe erkannt wurde, über Förderprogramme und Quotenregelungen einen Ausgleich bestehender sozialer Nachteile erfahren.

Die zweite Quelle des Diversity-Ansatzes ist die US-Wirtschaft, die seit den 80er Jahren unter dem Stichwort Managing Diversity einen proaktiv steuernden Umgang mit der vorhandenen gesellschaftlichen Vielfalt in Managementprozessen und Marketingstrategien entwickelt hat. 1983 wurde das American Institut of Managing Diversity von Roosevelt Thomas jun. gegründet. Viele amerikanische Unternehmen haben seitdem eine Diversity-Strategie eingeführt und den Ansatz über weltweite Tochterfirmen und globale Vernetzung auch in anderen Ländern bekannt gemacht. In Deutschland hat Gertraude Krell den Diversity-Ansatz für Unternehmen und andere Organisationen wissenschaftlich untersucht.

Die beiden genannten Quellen haben naturgemäß unterschiedliche Zielsetzungen. Ich habe versucht, auf eine Formel zu bringen, was, bezogen auf ihre Zielrichtung, den Diversity-Ansätzen aus dem Bürgerrechtsbereich und der Wirtschaft trotz ihrer Unterschiedlichkeit gemeinsam ist. Für beide geht es um die Ziele Inklusion und Partizipation, die durch die Berücksichtigung von Vielfalt erreicht werden sollen. *Einschluss statt Ausschluss* wird so zur Leitlinie des steuernden Handelns, die sich aus der Erfahrung speist, dass bestimmte gesellschaftliche Gruppen Ausschlusserfahrungen machen müssen und ihre Teilhabe an den relevanten Prozessen, seien es politische Prozesse oder Prozesse zur Mitgestaltung im Arbeitsleben, nicht sichergestellt ist. Inklusion und Partizipation durch Berücksichtigung von Vielfalt setzt voraus, dass man bewusst wahrnimmt, was an Vielfalt tatsächlich vorhanden ist, und alle Prozesse, die Menschen betreffen, bewusst und sensibel steuert.

Die Begründungen für diese Zielsetzung fallen vielfältig aus: Ethisch-moralische Gründe zielen darauf ab, universelle Werte wie Gleichheit und soziale Gerechtigkeit zu verwirklichen, während bei politischen Gründen eher Gleichstellung und Gleichberechtigung und der soziale Friede im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Hier geht es konkret auch um gesetzliche Regelungen, wie sie etwa für die Mitgliedsstaaten der EU aufgrund der Antidiskriminierungsrichtlinien getroffen werden müssen. Bei den ökonomischen Begründungen für Inklusion und Partizipation geht es dagegen um Vielfalt als Wettbewerbsfaktor und Mittel der Wertschöpfung. Unternehmen haben ein nachvollziehbares

Interesse daran, alle Potentiale ihrer Angestellten zu nutzen und keine Ressourcen zu vergeuden, sondern sie zu erkennen und zu nutzen. Gertraude Krell hat eine Reihe von Argumenten aufgelistet, weswegen es sich für Wirtschaftsunternehmen oder auch für Verwaltungen lohnt, Vielfalt wahrzunehmen und zu steuern.

Ich möchte Ihnen zwei Diversity-Beispiele aus dem Bürgerrechtsbereich und dem Wirtschaftsbereich vorstellen.

Die so genannten *Social Justice and Diversity Training*“, die am Lehrstuhl für Social Justice Education an der Amherst University in Massachusetts entwickelt wurden, richten sich an MultiplikatorInnen aus dem Bildungssektor, also eine Zielgruppe mit hoher Reichweite etwa in der Gemeinwesenarbeit, in Universitäten, Schulen oder Gewerkschaften. Das Ziel der Trainings ist eine Bewusstseinsänderung und die Entwicklung von Handlungskompetenz. So werden beispielsweise in den Trainings auch Aktionspläne zur Durchsetzung von mehr sozialer Gerechtigkeit entwickelt, die später auf ihre Umsetzung hin überprüft werden. Die mehrtägigen Trainings bestehen aus einem Basismodul, das Grundlagen zu Vielfalt und sozialer Differenz vermittelt, und mehreren Schwerpunktmodulen, die sich einem der Diversity-Kriterien vertiefend widmen. Dort werden unterschiedliche Unterdrückungsformen wie Rassismus, Sexismus, Heterosexismus, Antisemitismus, Behindertenfeindlichkeit und Alterdiskriminierung analysiert und Handlungsmöglichkeiten zu ihrer Überwindung erarbeitet. (vgl. Maurianne Adams und Lee Anne Bell, *Teaching for Diversity and Social Justice*, New York/London 1997).

Um Ihnen die Herangehensweise in diesen Trainings näher zu bringen, möchte ich fünf Leitsätze der zugrunde liegenden Philosophie zitieren: „Alle Formen von Unterdrückung sind miteinander verbunden.“ – eine wesentliche Aussage, die verdeutlicht, weshalb hier so verschiedene Manifestationen von Ausschlussmechanismen gemeinsam behandelt werden. „Es ist nicht nützlich, eine Hierarchisierung von Unterdrückungsformen vorzunehmen.“ Dieser Satz reflektiert die Erfahrung, dass häufig bestimmte Diversity-Kriterien für wichtiger erachtet werden als andere und sogar gegeneinander ausgespielt werden können. Diese Hierarchisierung verschleiert jedoch, dass es um dieselben Strukturen und Grundlagen von Ausgrenzung geht. „Mit Unterdrückungsformen zu konfrontieren, nützt allen.“ Es können also alle profitieren, wenn sie sich auf eine ernsthafte Auseinandersetzung mit all den „Ismen“ einlassen. „Beschämung und Moralisierung nützen niemandem.“ Entsprechende

Kommunikationsregeln sorgen dafür, dass Beschämung und Moralisierung in den Trainings auch keinen Platz finden. Stattdessen werden die TeilnehmerInnen ermutigt, konkret Verantwortung zu übernehmen, denn „Verantwortung übernehmen hilft allen.“

Lee Gardenswartz und Anita Rowe, die VerfasserInnen von *Diversity Teams and Work* (1995), führen Diversity-Trainings mit Firmenbelegschaften durch. Sie benennen in ihrem Modell der „Four layers of diversity“ vier konzentrisch angeordnete Schichten von Diversity (manchmal ungenau mit „vier Dimensionen von Diversity“ übersetzt). Die innerste Schicht im Kern dieses Zwiebelmodells der „Four Layers of Diversity“ bildet die Persönlichkeit, um sie herum liegt die zweite Schicht der so genannten Inneren Dimensionen, die wie die Persönlichkeit als unveränderlich betrachtet werden. Hier finden sich die Kriterien Geschlecht, Physische Fähigkeiten, Ethnizität, „Race“ (oft als Hautfarbe übersetzt), Sexuelle Orientierung und Alter. In der dritten Schicht der Äußeren Dimensionen sind dagegen Gruppenzugehörigkeiten und Charakteristika angesiedelt, die beeinflusst werden können und als veränderbar und gestaltbar gelten, etwa Religion, Familienstand, Elternschaft, Ausbildung, Berufserfahrung, Einkommen u. a. Die äußerste Zwiebelschale, die Organisationale Dimension, bezieht sich auf den jeweiligen Arbeitsplatz und nennt Kriterien wie Dauer der Betriebszugehörigkeit, Arbeitsfeld, Funktion und Einstufung, Gewerkschaftszugehörigkeit, Arbeitsort etc. Alle vier Schichten spielen im Arbeitsprozess eine Rolle und müssen vom Management berücksichtigt werden, um Reibungsverluste zu vermeiden und die MitarbeiterInnen optimal zu entwickeln.

Beim Thema Diversity im professionellen Handeln von Organisationen begegne ich häufig einem Missverständnis, das Diversity gleichsetzt mit interkultureller Kompetenz und den komplexen Ansatz damit auf das Kriterium der Herkunft reduziert. Auch wenn es große Überschneidungen gibt: Diversity ist mehr als Interkulturalität, weil es bei ihr um eine Bandbreite von Kriterien und um den Umgang mit Differenzen schlechthin geht. Ein weiteres Missverständnis hält Diversity für einen Ansatz, der sich mit Minderheiten beschäftigt. Das Thema von Diversity heißt jedoch nicht „Minderheiten“, sondern „Machtverhältnisse“. Da dies kein einfaches oder bequemes Thema ist, ist es auch nicht immer nur schön, sich mit der Vielfalt zu beschäftigen, denn wir haben es hier auch mit schmerzhaften Erfahrungen von Ausschluss und Diskriminierung zu tun. Wer sich mit Diversity beschäftigt, wird notgedrungen auf das Thema Diskriminierung treffen, daher müssen wir uns an dieser Stelle mit dem Zusammenhang zwischen Diversity und Antidiskriminierung befassen.

Der Gedanke des Diskriminierungsverbotes ist erfreulicherweise inzwischen so hochrangig angesiedelt, dass jedenfalls in der Europäischen Union heute niemand mehr an ihm vorbeikommt. Stellvertretend möchte ich Artikel 21, Absatz 1 der Charta der Grundrechte der EU zitieren: *„Diskriminierungen insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung sind verboten.“* Auch das Motto der EU-Kampagne *Für Vielfalt! Gegen Diskriminierung!* drückt aus, dass Diversity und Antidiskriminierung zwei Seiten einer Medaille sind.

Diskriminierungen können nur entstehen, wo Machtverhältnisse wirksam werden. Ich möchte an dieser Stelle einen Begriff hinzuziehen, der uns bei der näheren Beleuchtung dieser Thematik weiterhilft – den Begriff Dominanzkultur, wie ihn Birgit Rommelspacher eingeführt hat. Er hilft uns dabei, besser zu verstehen, wie Ausschluss oder Einschluss funktionieren, und er erklärt auch, weshalb nicht Zahlenverhältnisse, sondern Machtverhältnisse entscheidend für Zugangsmöglichkeiten und Beteiligung sind. Ich habe mich in meiner Arbeit als Bildungsreferent vom Begriff der Dominanzkultur inspirieren lassen und ein Stufenmodell entwickelt, das vier für die Herausbildung dominanter gesellschaftlicher Gruppen entscheidende Wirkmechanismen beschreibt.

- **Dichotomisierung - Motto: "Schwarzweißmalerei"**

Die Welt wird in Gegensatzpaare eingeteilt, die einander ausschließen.

Auch Menschen werden zwei als gegensätzlich definierten Gruppen zugeteilt.

Übergänge und Grauzonen sind nicht vorgesehen.

hell - dunkel

groß - klein

das Eigene - das Fremde

wir - die anderen

schwarz - weiß

Mann - Frau

Das Denken in Polaritäten ist zur Grundlage der abendländischen Logik geworden. Nach diesem Muster funktionieren nicht nur unsere Computer, sondern unsere gesamte Welterfahrung und bewusste Wahrnehmung. Doch bleibt es nicht bei der Bildung von Gegensatzpaaren auf einer Ebene, die gebildeten Gruppen erfahren vielmehr eine Bewertung.

- **Hierarchisierung - Motto: "Wir sind die Guten!"**

Die gegensätzlich definierten Gruppen werden verschieden bewertet.
Gleichrangigkeit ist nicht vorgesehen.

die Guten - die Bösen

die Wichtigen - die weniger Wichtigen / die Unwichtigen

die Wertvollen - die weniger Wertvollen / die Wertlosen /die Entwerteten

die Überlegenen - die Unterlegenen

Die Aufwertung einer Gruppe bedingt dabei automatisch die Abwertung der komplementären Gruppe. So liegt es in der Logik dieses Systems, dass beispielsweise die Definition von Männlichkeit als Normalität zur Definition von Weiblichkeit als Normabweichung oder Ableitung vom Männlichen führt. Ebenso lässt ein männlicher Führungsanspruch für Frauen nur die Rolle der Folgenden offen.

- **Privilegierung - Motto: "Einige sind gleicher..."**

Die als überlegen definierte Gruppe genießt Privilegien auf Kosten der als unterlegen definierten Gruppe. Dies geschieht unabhängig davon, ob darüber ein Bewusstsein vorhanden ist oder nicht. Die Privilegien können materieller und ideeller Art sein.

Lehnsherren - Tributpflichtige

Herren - Sklaven

die "zivilisierte" Welt - die "unterentwickelten" Kolonien

die Gewinner - die Verlierer

die Normalen - die Unnormalen

Privilegien im Sinne unverdienter Zugänge aufgrund bestimmter Gruppenzugehörigkeiten genießen Angehörige aller Dominanzkulturen. Häufig werden Privilegien nicht als solche wahrgenommen, sondern als selbstverständlich empfunden. Erst der konkrete Vergleich verdeutlicht, dass etwa weiße Haut oder körperliche Bewegungsfreiheit in unserer Gesellschaft etwas anderes bedeuten als schwarze Haut oder das Angewiesensein auf einen Rollstuhl.

- **Streben nach Machterhaltung durch Exklusion - Motto: "*Members only!*"**

Die privilegierte Gruppe hält an ihren Vorrechten fest und verwehrt der entprivilegierten Gruppe den Zugang zu Teilhabe und Mitbestimmung.

Partizipation ist nicht vorgesehen.

die Mächtigen - die Ohnmächtigen

die Herrschenden - die Beherrschten

Der Ausschluss von der Teilhabe kann sich auf unterschiedlichen Ebenen manifestieren und führt entsprechend zu individueller, institutioneller oder struktureller Diskriminierung.

Da es in der Regel nicht nur eine einzige Dominanzkultur gibt, die in einer Gesellschaft wirksam wird, sprechen wir von *Dominanzgeflechten*, in denen sich die Einzelnen bewegen, von denen sie bestimmt werden („Opferseite“) und die sie ihrerseits mitbestimmen („TäterInnenseite“). Ein Individuum kann also innerhalb ein und derselben Gesellschaft sowohl zu TäterInnengruppen wie auch zu Opfergruppen gehören, wenn auch in unterschiedlichen Bereichen des sozialen Lebens. Lisas Vater beispielsweise ist als Afrodeutscher diskriminierungsoffen gegenüber Rassismus, gleichzeitig ist er jedoch als Mann privilegiert, wenn es beispielsweise um Arbeitsplatz oder Entlohnung geht. Als Heterosexueller kann er sich aussuchen, ob er Lisas Mutter heiraten möchte, während er als schwuler Mann keine Ehe, sondern nur eine Lebenspartnerschaft eingehen könnte und nicht dieselben Rechte wie in einer Ehe erhielte. Als Deutscher ist er privilegiert gegenüber vielen anderen schwarzen Männern, die zwar aussehen wie er, aber keinen deutschen Pass besitzen und daher nicht dieselben Rechte haben wie er. Auch Lisas Mutter ist als Frau gegenüber Sexismus und als Jüdin gegenüber Antisemitismus diskriminierungsoffen, aber als weiße

Deutsche und als nicht behinderte Frau in einer privilegierten Situation gegenüber nicht-deutschen oder behinderten Frauen.

Auch wer individuell keine Betroffenheit erlebt, ist strukturell von den herrschenden Verhältnissen betroffen. Die individuelle Wahrnehmung, sich nicht als Opfer („Ich fühle mich als Frau nicht diskriminiert.“) oder als Täter („Ich mache doch keine Türkenwitze.“) zu empfinden, hebt die bestehenden Machtverhältnisse nicht auf. Wichtig ist es, ein Bewusstsein für Dominanzgeflechte zu entwickeln und sich ihre Funktionsweisen klarzumachen. Da die Zugehörigkeit zu einer der Gruppen im Kontakt zwischen den Beteiligten immer eine Rolle spielt, ist eine Sensibilisierung für Dominanzgeflechte und für die eigene Einbindung in sie für eine verbesserte Kommunikation und einen konstruktiven Umgang miteinander sehr hilfreich. Wir müssen also alle selbst überprüfen, wo wir jeweils stehen und welche Privilegien bzw. Benachteiligungen unsere Gruppenzugehörigkeiten jeweils bedeuten.

Ich möchte nun zum Thema „Diversity umsetzen“ kommen und dazu die Kerngedanken zusammenfassen:

Diversity ist ein Management-Konzept für Organisationen und bezieht sich auf Personal, Zielgruppen und Produkte. Sie können also für Ihren Arbeitszusammenhang fragen, wie vielfältig Ihre Mitarbeiterschaft und ihre Zielgruppen aussehen und wie Ihre Angebote für diese Zielgruppen beschaffen sind. Hilfreich ist dabei, sich die Frage zu stellen, was fehlt bzw. wer fehlt. Sind z. B. alle sechs Kerndimensionen in Ihren Teams repräsentiert? Wie ist es mit den unsichtbaren Kriterien? Was wissen Sie und wo fehlt Ihnen Wissen?

Diversity ist eine Management-Aufgabe und erfordert eine Organisationsentwicklung im Sinne des Top-down-Prinzips. Als Einzelne haben Sie keine Chance, Diversity einzuführen, sie muss vielmehr ganz bewusst in der Organisation verankert werden. Wenn nicht die Organisation als solche sich für Diversity entscheidet, dann bleibt es beim individuellen Engagement einzelner, das zwar ehrenwert ist, aber auch schnell verpuffen kann. Als Einzelperson können sie sich individuelle Diversity-Kompetenz aneignen (was in jedem Falle ein Plus ist), Sie brauchen aber tatsächlich den Top-down-Ansatz, um Diversity nachhaltig für Ihre Organisation umzusetzen und zu praktizieren. Daher sind folgende Leitfragen zu klären: Wollen wir unserer Organisation ein Diversity-Leitbild geben? Dieser Akt der Willensbekundung ist unerlässlich, denn es braucht ein klares Bekenntnis der Organisation zu Diversity, das intern wie extern kommuniziert wird.

Wie soll es aussehen? Dabei ist eine gemeinsame Erarbeitung des Diversity-Leitbildes unter Beteiligung möglichst vieler MitarbeiterInnen besonders geeignet für seine Akzeptanz in der Organisation.

Wer ist verantwortlich? Es ist hilfreich, genau zu klären, wer dafür verantwortlich ist, ein Diversity-Leitbild einzuführen, es in den Geschäftsbereichen umzusetzen und diese Umsetzung zu kontrollieren und zu evaluieren. Die entsprechenden Verfahrensweisen sollten allen Beteiligten transparent sein.

Im pädagogischen Bereich habe ich die Erfahrung gemacht, dass es schon viel Material gibt, das verwendbar ist und an das hier angeknüpft werden kann. In ihrem Leitbild haben viele pädagogische Institutionen z. B. bereits ihr Engagement gegen Rassismus und Sexismus festgeschrieben, so dass das bestehende Leitbild um bisher fehlende Aspekte ergänzt werden kann. Mein Rat ist, dabei sowohl top down als auch bottom up vorzugehen und engagierte und interessierte MitarbeiterInnen gezielt mit einzubeziehen. Fachliche Beratung und Fortbildung unterstützen den Prozess der Implementierung von Diversity in der Organisation.

Für Ihre inhaltliche pädagogische Arbeit mit Jugendlichen möchte ich Ihnen wie angekündigt einige Hinweise zu Diversity in der Pädagogik geben. Die Diversity Education der Anti-Defamation League und ihres A-World-of-Difference-Institutes habe ich bereits erwähnt. Sie wird in Europa namentlich von CEJI in Brüssel fortgeführt, wo auch die European Peer Training Organisation EPTO angesiedelt ist. In Deutschland und Österreich praktiziert der Verein "Eine Welt der Vielfalt e.V." diesen Ansatz. Für den deutschsprachigen Raum ist auf die 1993 veröffentlichte *Pädagogik der Vielfalt* von Annedore Prengel hinzuweisen, die die Integrative, die Interkulturelle und die Feministische Pädagogik zusammenführt. Prengel erhebt mit ihr die Forderung, einen demokratischen, egalitären Differenzbegriff zu entwickeln, der sich gegen Hierarchien wendet. Differenzen dürften nicht mehr zur Legitimation von Hierarchien herangezogen werden. Unterschiedlichen Lebensformen soll gleiches Existenzrecht zugesprochen werden sowie das Recht, gesellschaftlich sichtbar, anerkannt und wirksam zu sein. Den Begriff Lebensformen bezieht Prengel dabei allerdings nicht auf Lebensform im Sinne sexueller Orientierung, die in der *Pädagogik der Vielfalt* noch keine eigenständige Rolle spielt, obwohl gerade sie einer sehr starken Hierarchisierung unterliegt. Erst mit der *Lebensformenpädagogik* der Berliner Bildungseinrichtung KomBi und der *Pädagogik vielfältiger Lebensweisen* von Jutta Hartmann wird auch die Vielfalt der Lebensformen explizit zum Gegenstand pädagogischer Theorie und Praxis. Beiden Ansätzen

ist die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Normierungen, insbesondere der Norm Heterosexualität, ebenso gemeinsam wie die Auseinandersetzung mit der Konstruiertheit und Relativität von Identitäten.

Sie sehen, Diversity ist ein komplexer Ansatz und durchaus eine Herausforderung an das eigene Selbstverständnis, sei es das individuelle oder das institutionelle. Um Sie aber mit diesem Vortrag nicht durch zu hohe Ansprüche zu entmutigen, möchte ich Ihnen abschließend eine kleine ideelle Wegzehrung mit auf den Weg geben, damit Sie für Ihre weitere Beschäftigung mit Diversity gut gerüstet sind. Ich habe mir dazu ein kleines Ampelmodell für Sie überlegt, bei dem jeder Farbe dieser Diversity- Ampel ein Zitat zugeordnet ist.

Was müssen Sie an der Diversity-Ampel also beachten?

Die Warnfarbe Rot weist Sie auf ein Risiko in Sachen Diversity hin:

„Was dem Herzen widerstrebt, lässt der Kopf nicht ein.“

Schopenhauer

Damit das Ideal der Gleichheit und die Wertschätzung für Vielfalt in die Köpfe gelangen kann, muss also auch das Herz angesprochen werden. Aus diesem Grund ist Sensibilisierung ein fester Bestandteil im Diversity-Training. Achtsamkeit und Achtung hängen nicht nur etymologisch miteinander zusammen.

Die Farbe Gelb macht Sie auf eine Gelegenheit aufmerksam:

„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.“

Francis Picabia

Vorurteile werden unbewusst erlernt, können aber bewusst verlernt werden. Unsere Wahrnehmung zu schulen und den Perspektivwechsel einzuüben, unterstützt uns dabei, die Chancen unseres runden Kopfes zu nutzen und tatsächlich die Richtung unseres Denkens zu lenken.

Wenn die Diversity-Ampel nun auf Grün springt, dann geht es um die Gratwanderung zwischen Egalität und Differenz:

„Wir begegnen uns in den Gemeinsamkeiten und wachsen an unseren Unterschieden.“

Virginia Satir

Für Gratwanderungen ist Achtsamkeit unerlässlich, so dass das grüne Ampelsignal zwar zum Durchstarten auffordert, aber gleichzeitig auch daran erinnert, dass freie Fahrt für Vielfalt nur verbunden mit der nötigen Achtsamkeit für eine unfallfreie Reise steht. Begegnungen und Wachstum in der fruchtbringenden Auseinandersetzung mit Vielfalt wünsche auch ich Ihnen und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur

Adams, Maurianne / Bell, Lee Anne
Teaching for Diversity and Social Justice
New York und London 1997 (Routledge)

Emmerich, Astrid / Krell, Gertraude
Managing-Diversity-Trainings
in: Krell, Chancengleichheit durch Personalpolitik, 1998

Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita
Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity
Chicago 1996

Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita
Managing Diversity, A Complete Desk Reference & Planning Guide
McGraw-Hill, 1998

Hartmann, Jutta
Vielfältige Lebensweisen. Dynamisierungen in der Triade Geschlecht - Sexualität -
Lebensform. Kritisch-dekonstruktive Perspektiven für die Pädagogik
Opladen 2002

Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.)
Vielfalt statt Leid(t)kultur. Managing Gender & Diversity
Münster 2002

KOBRA (Hg.)
Managing Diversity. Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen
KOBRA Werkstattpapier Nr. 14
Berlin 2000

Kiechl, Rolf
Managing Diversity: Subkulturen nutzbringend einbeziehen
Zeitschrift für Organisationsberatung 4-95

Krell, Gertraude
Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor
in: Krell, Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. vollständig überarbeitete erweiterte
Auflage
Gabler, 2004

Kugler, Thomas / Thiemann, Anne
Vielfalt bereichert. *Diversity* in der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen
in: Jutta Hartmann (Hrsg.), Grenzverwischungen. Vielfältige Lebensweisen im Gender-,
Sexualitäts- und Generationendiskurs,
Innsbruck, Studia Universitätsverlag, 2004, S. 153-166

Personalführung 5-99
Schwerpunkt „Managing Diversity“
Zeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP

Prenzel, Annedore:
Pädagogik der Vielfalt. Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller,
Feministischer und Integrativer Pädagogik
Opladen 1995

Thomas, Roosevelt jr
Beyond Race and Gender.
Atlanta 1991

Thomas, Roosevelt jr
Management of Diversity, Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wie passen Giraffe und
Elefant in ein Haus?
Gabler, 2001

Rosenstreich, Gabriele
Antidiskriminierung und/als/trotz... Diversity Training
In: M. Castro Varela (Hrsg.), Soziale (Un)Gerechtigkeit
LIT-Verlag i E.

Kontakt zum Autor:
www.genderforum-berlin.de
info@genderforum-berlin.de

„Das schönste Denkmal, das ein Mensch bekommen kann,
steht in den Herzen der Mitmenschen“.

Albert Schweitzer

Wir trauern um
Werner Franz

In seiner fast 30-jährigen Tätigkeit hat sich Werner Franz für die Weiterentwicklung und Absicherung der hessischen Jugend- und Jugendbildungsarbeit eingesetzt.

Er hat stets die Herausforderung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen mit ihren Auswirkungen auf die Jugendarbeit angenommen und an kreativen Lösungsansätzen engagiert mitgearbeitet.

Mit Werner Franz verlieren wir einen kompetenten Ansprechpartner, einen solidarischen Mitstreiter und für viele von uns auch einen langjährigen guten Freund.

**Arbeitskreis und Arbeitsgemeinschaft „Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit
und Jugendschutz“
im Hessischen Landkreistag und im Hessischen Städtetag**

Die Kolleginnen und Kollegen des Jugendbereiches im Hessischen Sozialministerium
Institut für Medienpädagogik und Kommunikation (Landesfilmdienst Hessen e. v.)

5. Stress mit Unterschieden

Umgang mit Gender und interkultureller Diversity

Dr. Mariagrazia Bianchi Schaeffer / Beate Schnabel

A. Einführung

Mit dem Trainingsprogramm ‚Stress mit Unterschieden. Umgang mit Gender und interkultureller Diversity‘ sollen relevante Inhalte aus Managing Diversity vermittelt und mit Ihrer konkreten Situation in Ihren jeweiligen Institutionen und mit Ihren praktischen Erfahrungen mit dem Klientel verbunden werden. Das Training kann nur ein Anfang sein, eine erste Annäherung, eine erste Idee was Managing Diversity für ihre jeweiligen Arbeitsfelder bedeuten könnte. Begleitet wird uns dabei die Frage: inwieweit kann Managing Diversity Antworten auf die sich wandelnden Anforderungen im sozialen Bereich geben, um anstehende Veränderungen voranzutreiben.

Aus den sechs Kerndimensionen (Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Hautfarbe, Behinderung, von denen Sie im Vortrag von Herrn Kugler gehört haben) fokussieren wir auf Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit. Wir haben uns für die beiden Orientierungskategorien entschieden, weil sie für ihre konkrete Praxis wesentlich sind und sich mit ihnen eindrücklich zeigen lässt, dass das Aufgreifen und Ernstnehmen von Diversity mehr ist als eine Methode: Diversity ist eine Haltung. Die langfristige Auseinandersetzung mit und die praktische Anwendung von Diversity im beruflichen Alltag hat die Umgestaltung bisheriger Denk- und Handlungsmuster zur Folge und mit dieser eine sich vollziehende persönliche wie institutionelle Veränderung. Ein Wandlungsprozess von bisher selbstverständlichen Handlungsmustern, der unsere bisherige soziale Konstruktion von Wirklichkeit durchdringen muss, setzt eine hohe reflexive Kompetenz und entwickelte Konfliktfähigkeit voraus. Ein zeitintensiver und langwieriger Prozess, der durch vielerlei Widerstände führt und an dessen ‚erfolgreichen‘ Ende die lebendige Erfahrung von Vielfalt steht. Stress, so wie wir das Training überschrieben haben, macht den Anfang, denn: Veränderungen machen Angst, die Komplexität kann überfordern und das wahr- und ernstnehmen von Vielfalt kann bedrohen, weil sie bisher Vertrautes infrage stellt, möglicherweise ineffizient wirkt und erprobte Bewältigungsstrategien unpraktikabel erscheinen lässt.

Trainingsprogramm

1. Harte Tatsachen

Analyse der Arbeitsfelder und der Ausgangsbedingungen

Bestandsaufnahme zu Aspekten von Diversity

Ziel: Entwurf eines Lei(d)tbildes der Institution

2. Unterschied als Ressource

Wie viel Vielfalt lässt die Institution zu?

Wirkung der institutionellen Strukturen auf die Kommunikation mit der Klientel.

Ziel: Differenzen entdecken und Ressourcen erarbeiten

3. Was wollen wir ändern?

Vom Leidbild zum Leitbild: Potentiale von Vielfalt nutzen

Entwicklung und Planung von Interventionen.

4. Was wollen wir ändern?

Transfer in die Praxis anhand einer entwickelten Intervention.

5. Rückblick und Perspektiven

Obwohl jeder von Vielfalt redet und glaubt, mit Unterschieden im Arbeitsleben vertraut zu sein, ist es dennoch fruchtbar und notwendig, Vielfalt unter dem Blickwinkel der Institution zu untersuchen. Dabei geht es darum zu verstehen, wie die Institution mit Vielfalt umgeht und wie dieser Umgang unser Handeln beeinflusst.

Der Beginn ‚**Harte Tatsachen**‘ nimmt deshalb die Institution selbst in den Blick. Hierbei stellt sich die Frage, in welcher Institution arbeite ich? Wie ist diese strukturell in Bezug auf Vielfalt ausgerichtet? Welches sind hierbei die geschriebenen und besonders wichtig, die ungeschriebenen Regeln oder anders ausgedrückt, die heimlichen Botschaften, die den Umgang miteinander und dem Klientel beeinflussen?

Mit den Antworten auf diese Fragen wollen wir gemeinsam eine erste Orientierung erarbeiten, in dem wir uns die Frage stellen: ist die Institution in der Tendenz monokulturell (siehe Seite 39) oder pluralistisch oder trägt sie schon Elemente einer transkulturellen Organisation in sich. Transkulturell meint hier nicht nur die Überwindung von Unterschieden, sondern fokussiert auf einen Prozess, der an und mit den Unterschieden arbeitet mit dem Ziel, etwas gemeinsam Neues, jenseits geschlechtstypisierender oder ethnischer Differenzen zu schaffen. Ein Prozess, in dem die Vielfältigkeit das kreative Potential für den Arbeitsalltag bietet. Transkulturelle Orientierung bedeutet in diesem Zusammenhang mit Unterschieden offen umzugehen, die darin enthaltenen Ressourcen wahrzunehmen und wertzuschätzen. Um diese Kompetenzen zu nutzen, muss Diversity zum lebendigen Bestandteil der Institution werden. Der erste Schritt in diese Richtung ist die Analyse der Institution selbst. Unser Verständnis von Diversity, wie wir es hier verfolgen, geht von einem Konzept der lernenden Organisation aus, in dessen Zentrum der gegenseitige Anpassungsprozess von Institution und MitarbeiterInnen steht. In diesen Konzepten sollen darüber hinaus die Chancen einer multikulturellen Gesellschaft genutzt werden.

Die Konkretisierung jetzt erfolgt zunächst über den individuellen Blick der TeilnehmerInnen auf die Institution, der dann in Kleingruppen – realen oder fiktiven Teams – reflektiert wird. Ziel ist der Entwurf eines Leitbildes.

Im nächsten Schritt ‚**Unterschied als Ressource**‘ beschäftigen wir uns mit kulturellen Bindungen, die unsere Wertvorstellungen prägen und prägen. Hierbei geht es um das

Erkennen von Differenzen im Team, bzw. unter den MitarbeiterInnen, um herauszufinden, wie viel Vielfalt die Institution verträgt und zulässt. Über die Erarbeitung individueller Präferenzen werden Differenzen im Team sichtbar gemacht, die, so die Intention, unbeachtete Ressourcen offen legen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt dieser Einheit ist die Wirkung institutioneller Strukturen auf die Kommunikation mit den Klienten. Sie erlaubt einen Außenblick auf die Institution.

Am Ende dieses ersten Tages verfügen wir über ein vielfältiges Material, welches das Leitbild, die Potentiale, aber auch Probleme der Institutionen und der Teams umfassen und die ersten Ansätze im Umgang mit Vielfalt bereitstellen.

Aus dem erarbeiteten Material wollen wir morgen, in den beiden Einheiten, **„Was wollen wir ändern?“** erste konkrete Schritte für Veränderungen erarbeiten. Folgende Fragen zu den unterschiedlichen Aspekten von Diversity werden uns dabei begleiten:

- Wie freimütig bzw. wie vorsichtig wird in der Regel mit Kritik umgegangen? Kann man sich das Wissen von Mitarbeitern und Klientel über problematische Abläufe zunutze machen?
- Wie geht man in der Institution mit Hilfeleistungen um? Wird sie als Makel angesehen? Umgekehrt wie viel Energie wird dafür verwendet diesen Makel zu überdecken, statt die Fähigkeit zu erlernen?
- In welchen Situationen und wann spürt man Konformitätsdruck?
- Wie muss man sein, um dazu zu gehören? Wie darf jemand nicht sein? Diese Fragen beziehen sich auf die ungeschriebenen Regeln, nicht auf die fachliche Qualifikation.
- Wie wird in der Institution gelernt? Wer muss lernen d.h. sich verändern? Welche Wege stellt die Institution dazu bereit? Worin drückt sich die Lernbereitschaft der Institution aus?
- Welche Erfahrung hat man mit der Zusammenarbeit mit heterogenen Teams? Was macht daran Spaß, was ist die größte Behinderung?
- Was ist in der Institution im kollektiven Gedächtnis im Bezug auf Umgang mit Unterschiedlichkeiten?

(aus: Angelika Plett (2000) Managing Diversity als Strategie in profit und nonprofit Organisationen, in: Managing Diversity. Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisation, Berlin)

Durch die gemeinsame Reflexion des Umgangs mit Vielfalt und Unterschied der Institution und des Teams erhalten die TeilnehmerInnen einen ersten Eindruck der Möglichkeiten des Diversity Ansatzes. Zum Abschluss der Tagung geht es um einen Rückblick entlang der Fragen:

- Welche Anregungen nehmen die TeilnehmerInnen mit?
- Welche weiteren Schritte müssen gemacht werden um die Kenntnisse von Diversity zu vertiefen?

B. Trainingselemente

1. Harte Tatsachen

Wie nehmen die Teilnehmerinnen und die Teilnehmer ihre jeweiligen Institutionen wahr? Dieser Frage nähern wir uns über die Visualisierung der Institution in Form eines Baumes. Die Baummetapher eignet sich hierfür gut, weil in diesem Bild sich alle Ebenen repräsentieren lassen, die die Institutionskultur und – struktur prägen und ausmachen:

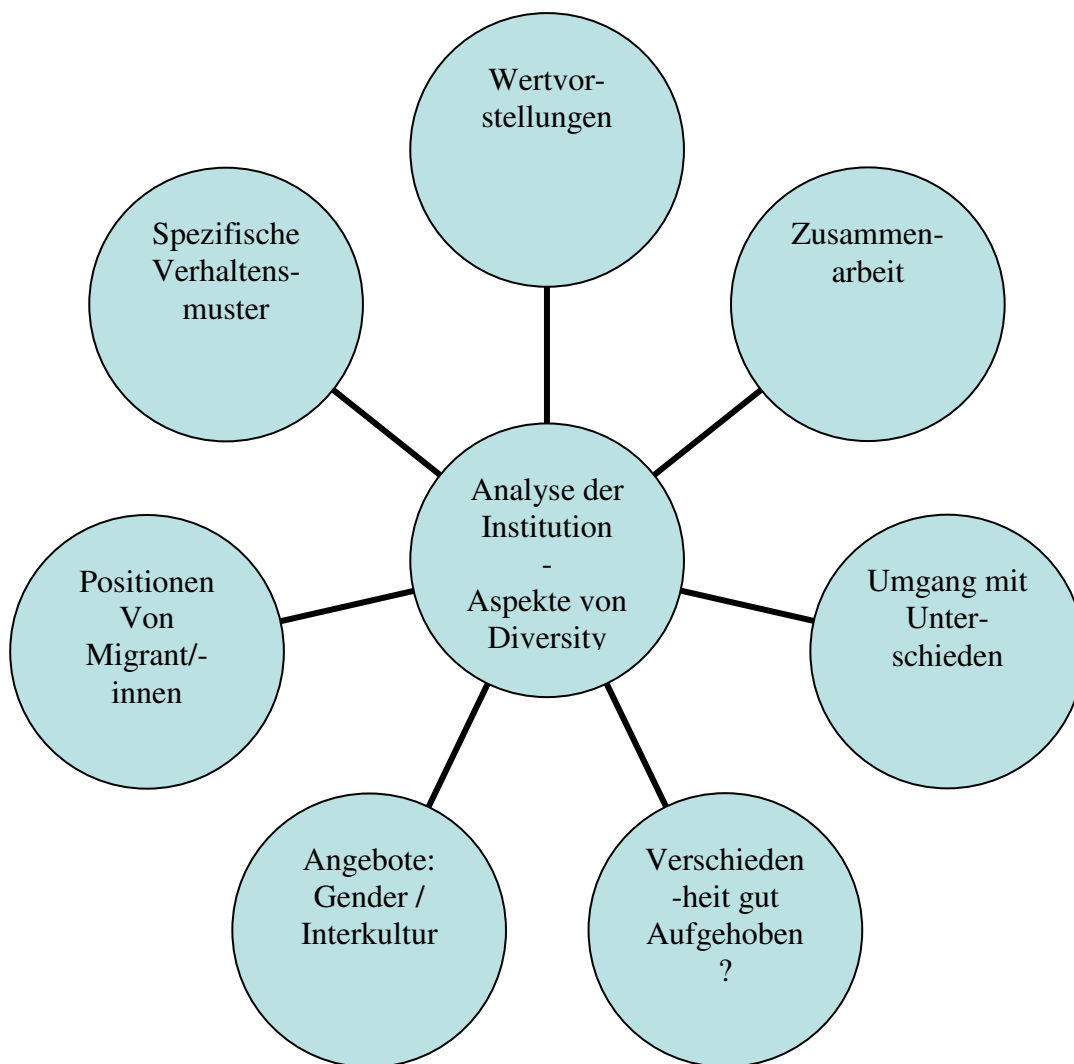
- die Wurzeln stehen für die Geschichte der Institution und das, was in ihr als selbstverständlich angenommen wird. In ihr finden sich auch alle Vorannahmen bezüglich der Aufgaben wie gegenüber dem Klientel.
- der Boden kann zeigen welche Entwicklungsmöglichkeiten die Institution erlaubt und anbietet.
- der Stamm und die Krone repräsentieren die Kultur und Struktur der Institution.

Die TeilnehmerInnen malen alleine ihr Baumbild. Die erste individuelle Annäherung an die Institution dient dazu, die eigene Wahrnehmung bezüglich der Institution zum Ausdruck zu bringen, ein erster Schritt hin zur Reflexion. Im Anschluss bekommen die TeilnehmerInnen die Aufgabe, in Gruppen die Institution, in der sie arbeiten, unter dem Gesichtspunkt des Umgangs mit Vielfalt und Unterschieden unter die Lupe zu nehmen und die Überlegungen in Stichpunkten festzuhalten. Die Instruktion lautet, die jeweiligen Wertvorstellung der Institution zu überprüfen anhand:

- der Art der Zusammenarbeit
- der Art des Umgangs mit Unterschieden
- der spezifischen Verhaltensmuster, Sprache, Handeln

- der Positionen die MigrantInnen in der Institution besetzen
- der Angebote für unterschiedliche interkulturelle und gender spezifische Interessengruppen
- der Frage, inwieweit sich Personen unterschiedlicher Kulturen und Geschlechts in Ihrer Institution gut aufgehoben fühlen können

Mit der Beantwortung dieser Fragen ist die Aufgabe verbunden, ein Leitbild der Institution zu entwerfen.



Das Leitbild selbst wird zur Identifikationsfigur der Institution, welches Aufschluss darüber gibt, wie diese beschaffen ist und wem es erlaubt ist, an ihr mit zu formen. Wir erhalten darüber erste Hinweise auf

- Spielräume im Umgang mit der Vielfältigkeit individueller Vorstellungen, Wünschen, Erwartungen und Zielperspektiven – visualisiert in den Baummetaphern –
- Ressourcen und Probleme im Umgang mit Vielfalt auf den Ebenen der Wertvorstellungen und Arbeitsweisen, der Präsenz von MigrantInnen und des Platzes, die diese in der Hierarchie einnehmen.

Zusammenfassung zentraler Inhalte:

Als zentrale Inhalte institutioneller Leitbilder werden folgende Schwerpunkte hervorgehoben:

- die Förderung aktiver und kreativer Lernerlebnisse und Prozesse, die emanzipatorische Ziele verfolgen
- die Förderung von demokratischem Selbstverständnis mit Inklusion aller Unterschiede und der Mitgestaltung von Prozessen des sozialen Wandels, sowie
- die Gestaltung und Entwicklung von jugendlichen Lebenswelten in Kultur und Freizeit.

Die formulierten Wertvorstellungen orientieren sich an einem demokratischen Verständnis, wonach alle gleich sind und gleiche Rechte haben. Zu dieser Gleichheit gehört auch das Recht auf Zugehörigkeit aller, wobei die Inklusion häufig nur durch Anpassung zu verwirklichen ist. Der Gleichheitsanspruch, der in den Wertvorstellungen stark betont wird, bildet ein Potential, bewirkt zugleich aber auch eine in Bezug auf die Wertvorstellungen starke Homogenisierung, in der Unterschiede aus dem Blick verloren gehen. Die Art der Zusammenarbeit orientiert sich an Grundwerten wie Solidarität, Teamfähigkeit, dem Anspruch Differenzen zu integrieren und der Bereitschaft, Konflikte offen auszutragen. Darüber hinaus wird ein bewusster toleranter Umgang mit Unterschieden gepflegt, während Diskriminierung kollegial sanktioniert wird. In der Toleranz und Antidiskriminierung wird Interkulturalität als Wert indirekt subsumiert. Verhaltensmuster und Handeln sind stark von den Vorgaben der Institution geprägt. Das wird treffend von einer Gruppe in dem Satz „Man spricht deutsch“ zusammengefasst. Neben der Offenheit gibt es feste Regeln, die man einhalten muss.

In den Institutionen, die sich mit Jugendlichen MigrantInnen oder mit solchen mit Migrationshintergrund beschäftigen, sind nur sehr wenige MigrantInnen beschäftigt. Sie sind nicht in Leitungspositionen, manchmal auf der Sacharbeiterebene aber vor allem als Honorarkräfte in der praktischen Arbeit vertreten. Von daher ist kulturelle Vielfalt unter den MitarbeiterInnen innerhalb der Institution wenig bis kaum präsent, kulturell vielfältig wird die Institution erst durch das Klientel. Interkulturelle und genderspezifische Angebote gehören selbstverständlich zu den Arbeitsschwerpunkten. Es gibt Dissonanzen in den Darstellungen des Umgangs mit Differenzen. Personen unterschiedlicher Kultur und Geschlechts fühlen sich gut, wenn sie sich an den gegebenen Rahmen halten, von selbst den Weg zur Institution finden (wer bei uns ist, dem geht es gut), die Regeln verstehen und befolgen.

Die meisten Arbeitsgruppen sind nicht dazu gekommen, das Leitbild der Institution mit einem Satz zu formulieren. Dies hat mit den unterschiedlichen Schwerpunkten in den Arbeitsfeldern der TeilnehmerInnen zu tun, der örtlichen Gebundenheit (Stadt / Land), wie auch den gravierenden Veränderungen, denen die Institutionen durch die allgemeine finanzielle Lage unterworfen sind. All diese Faktoren erschweren die Definition des aktuellen Leitbildes der jeweiligen Institution. Einige haben es versucht, indem sie Potentiale und Probleme aufgezeichnet haben. Hier wird zusammenfassend vermerkt, dass Vielfalt durch eine relativ homogene Grundhaltung nicht mehr sichtbar ist. Die Homogenität erlaubt schnelle Entscheidungen. Die größte Ressource besteht in einem Potential, das selbständig und nach progressiven Werten arbeitet. Effektivität, erfolgreiche und zielorientierte Projektumsetzung werden als positive Merkmale, als Stärke angesehen, die aber auch Risiken enthalten, in dem sie z.B. als Bremse von Kreativität wirken oder Dominanzverhalten der Teams fördern, die die Integration anderer MitarbeiterInnen erschweren.

2. Nachmittagssitzung im Plenum

Die Trainerinnen greifen die Mitteilungen aus den jeweiligen Arbeitsgruppen, die in der Sitzung davor unverbunden blieben, noch einmal auf, um die individuelle Annäherung (Baumbilder), die die Basis für die Erarbeitung der Leitbilder darstellen, hervorzuheben. Im nächsten Schritt soll nun die persönliche Wahrnehmung der Institution mit der institutionellen Perspektive – Zielvorstellungen, MitarbeiterInnenstruktur etc. – verbunden werden anhand der Fragen:

- Wie konform muss oder wie different darf der individuelle Blick in der Institution sein und worin findet dieser seinen Ausdruck?
- Wie sind die dargestellten institutionellen Strukturen zu bewerten: monokulturell und / oder zeigen sie in der monokulturellen Ausrichtung schon transkulturelle Tendenzen?

Die individuelle Wahrnehmung erhält auch hier nur wenig Raum. Die Baumbilder liegen unbeachtet in der Mitte des Kreises, in den Vordergrund rückt die bisher nicht klar definierte Bedeutung des Begriffs, 'transkulturell', mit dem niemand etwas anfangen kann. Was ist genau damit gemeint? Was würde eine transkulturell strukturierte Institution anders machen?

Die Begriffe monokulturell – transkulturell werden anhand einer Folie dargestellt.

Was kennzeichnet eine

monokulturell ausgerichtete Institution?

- die Integration von MitarbeiterInnen vollzieht sich über die An- und Einpassung in die Institution;
- dies geschieht, in dem bestehende Denk- und Verhaltensmuster sowie institutionelle Systeme (Organisationsstruktur) als die einzig richtigen und einzig möglichen angesehen werden;
- „anders sein“ wird hierbei als defizitär und nicht als Bereicherung angenommen;
- Unterschiede werden in der Folge eher eingeebnet, unterdrückt und verhindert;
- Spannungen und Konflikte handhabbar gemacht und die bestehende Komplexität der Betrachtungen und Aufgaben reduziert werden;
- Vielfalt wird in diesen Institutionen nicht selten als Bedrohung für das effektive Funktionieren der Institution erlebt, die es durch die Vereinheitlichung zu bewältigen gilt.

transkulturell ausgerichtete Institution:

- nicht die Überbrückung von unterschieden, sondern die Transformation sogenannter ‚Grenzen‘ steht im Vordergrund mit dem Ziel durch diesen Prozess etwas gemeinsam Neues zu schaffen.

Transkulturell funktionierende Institutionen arbeiten mit den Unterschieden und Differenzen. Sie nutzen sie als das Potential mit dem Ziel, neue kreative Ideen, Lösungen und Bewältigungsformen für vorhandene Aufgaben, Anforderungen und die Weiterentwicklung der Institution zu schaffen.

Zur Ergänzung an dieser Stelle möchten wir Tylor Cox, ein bekannter amerikanischer Organisationsberater, zitieren, der eine Typologie von Organisationen entwickelte, durch die eine Differenzierung nach kulturellen und demographischen Unterschieden in Organisationen möglich wird. Er unterscheidet in monokulturelle, pluralistische und multikulturelle Organisationen. Multikulturell verwendet er im Sinne von transkulturell. Eine monokulturelle Organisation ,hat eine demographisch und kulturell homogene Belegschaft. Die pluralistische Organisation hat auch Mitarbeiter aus Minderheitsgruppen, zu einer interkulturellen Integration und Beteiligung an Führungspositionen kommt es aber nicht, es gibt Konflikte. Die multikulturelle Organisation hat Diversity nicht nur akzeptiert, sondern es stellt sich auch als wichtig für's Unternehmen dar.' (zitiert aus: Blom H, Meier H.: Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze in Unternehmen, Berlin)

Kennzeichen transkultureller Institutionen sind demnach:

- es herrscht Pluralismus.
- alle Beschäftigungs(gruppen) sind strukturell vollständig integriert, d.h. in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen repräsentiert.
- alle Beschäftigungs(gruppen) sind vollständig in die informellen Netzwerke integriert.
- es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung.
- alle Beschäftigten identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Gruppenidentität.
- zwischen den Beschäftigtengruppen gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte.

(KOBRA (Hrsg.): Managing Diversity. Ansätze zur Schaffung Transkultureller Organisationen, Berlin 2000)

Der Input in der zweiten Trainingseinheit über monokulturelle und transkulturelle Institutionen soll dazu dienen, das individuelle wie das Gruppenbild unter diesen übergeordneten Aspekten der Organisationskultur zu betrachten und zu synthetisieren. Diese

Anregung zur Auswertung führt zu Unmut, weil die eingeführten Begriffe nicht verständlich genug erklärt sind. Die Kritik richtet sich nicht nur auf noch nicht verstandene Inhalte von Managing Diversity, sondern gegen die Trainerinnen selbst. Unter anderem wird bemängelt, dass der rote Faden fehlt und die Bedeutung von Diversity noch nicht klar geworden ist. Vereinzelt halten die vorhergehende Arbeit am Leitbild für wichtig und sehen in ihr einen ersten Schritt zum Verständnis von Diversity. Sie sprechen zugleich die negative Dynamik in der Gruppe an, die ihrer Meinung nach mit dem Thema selbst zusammenhängen. Auffallend ist der Unterschied zwischen dem arbeitsintensiven und interessierten Einlassen in die Übungen und dem Aufbegehren, das einen vernichtenden Charakter annimmt und zunächst die Fortsetzung im Trainingsprogramm verunmöglicht.

Die Kritik ufert aus und die Trainerinnen sind nicht in der Lage, die Führung, trotz der massiven Kritik, wieder an sich zu nehmen. Es hat den Anschein, als ob die Essentials von Diversity wie sie Herr Kugler in seinem Vortrag dargestellt hat, von einem Großteil der Gruppe nicht verstanden worden waren und somit nicht als Grundlage für das Training dienen konnten. Deshalb fühlen sich die Trainerinnen aufgefordert, in der Planung zurück zu gehen und für den folgenden Tag eine Kurzzusammenfassung der wichtigsten Diversity Elemente, die als gemeinsame Arbeitsbasis unumgänglich sind, vorzubereiten. Die Überzeugung der Trainerinnen: erst mit diesem Verständnis wie auch der Einschätzung der Institutionsstruktur ist es möglich weiter zu machen.

In der Reflexion über das Geschehen fällt den Trainerinnen auf, dass in dieser Einheit die TeilnehmerInnen eine Bewertung des Umgangs mit Vielfalt in der eigenen Institution umgehen und letztlich eine wichtige Trainingseinheit nicht mehr durchgeführt werden kann: die Reflexion, wie sich Menschen aus anderen Kulturen in der Institution aufgenommen, bzw. nicht aufgenommen fühlen.

Am zweiten Tag werden kurz die folgenden grundlegenden Informationen über Diversity im Plenum erläutert:

Dargestellt werden die **Vier Dimensionen von Diversity (Gordenswartz + Rowe 1995)²**

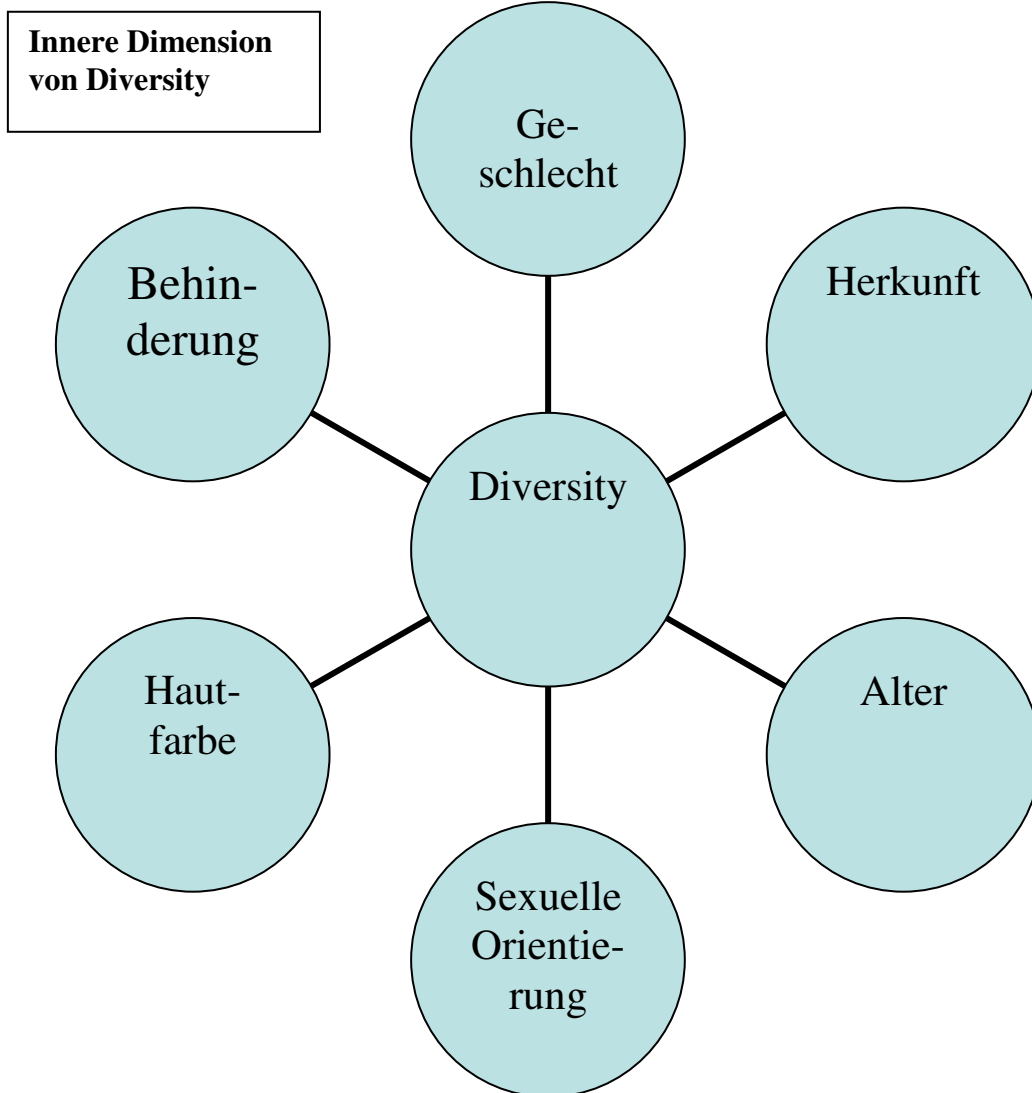
1. **Persönlichkeit:** Unterschiedlichkeit der Personen

2. **Innere Dimensionen:** Geschlecht, Ethnie, Hautfarbe, Alter, sexuelle Orientierung, physische Fähigkeiten (Behinderung)
Diese Kernbereiche der Person sind nicht veränderbar, sie können weder gewählt (eine Fragezeichen gilt hier der sexuellen Orientierung) noch verdrängt werden kann.

3. **Äußere Dimensionen**
Familienstand, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeit, Religion, Ausbildung, Berufserfahrung, Familienstand etc.
Dimensionen die uns prägen, die man aber selber in die Hand nehmen kann. Sie sind in die soziale Umgebung eingebunden und von dieser auch in ihrer Veränderung stark beeinflusst.

4. **Organisationale Dimension**
Arbeitsfeld, Arbeitsort, Dauer der Zugehörigkeit, Status in der Organisation, Funktion/ Einstufung
Diese Dimension wirkt sich auf die Zusammenarbeit, auf die unterschiedlichen Kommunikationsstile, die Vorstellungen von qualitativer Arbeit, von Effizienz, Umgangsformen und Erfolg aus.

² Zitiert aus: Jung, R H, Schäfer H H (Hrsg.) 2004: Vielfalt gestalten. Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisation in Europa. Frankfurt



Diese Kerndimensionen hat Herr Kugler in seinem Lebenslauf von Lisa hervorgehoben.

Die zuvor benannten Inneren Dimensionen von Diversity sollen den Blick schärfen auf der Ebene:

1. **des Individuums:** differenzierter Blick auf bedeutende, das Individuum prägende und handlungsleitende Faktoren
2. **der Gruppe:** differenzierter Blick auf die Potentiale und Probleme einer bestimmten Gruppenzusammensetzung und ihrer Wirkmechanismen

Durch deren Berücksichtigung können Probleme auf der individuellen und auf der Gruppenebene besser gesehen, aufgegriffen und konstruktiv genutzt werden.

Nach den Erläuterungen greifen die Teilnehmer/-innen den Vorschlag auf, an die gestrige Arbeit in den Gruppen mit einer weiteren Übung anzuknüpfen. Die Teilnehmer/-innen werden aufgefordert auf einer Skala ihre individuellen Präferenzen zu bestimmen und eine individuelle Kurve herzustellen.

Individuelle Präferenzen für die Zusammenarbeit

Ich schätze und bevorzuge³

Veränderung.....	Beständigkeit
strukturierte Kommunikation.....	mehrdeutige und assoziative Komm.
analytische Problemlösung.....	sich handelnde und intuitive Probleml.
Individualität.....	Gruppenzugehörigkeit
verbale Kommunikation.....	nonverbale Kommunikation
Ziel und Leistung.....	Beziehung u. Prozess
Konfliktbearbeitung.....	Harmonie
Leitung Team.....	klare Hierarchie
informeller Ton.....	formeller Ton
Reibung/sich messen.....	Zusammenarbeit
feste Regeln/Zeiten.....	Flexibilität/Zeiten

³ Kobra, S. 61 f.

Die sich ergebenden individuellen Kurven werden im Anschluss übertragen auf die Teamkurve, die sich nun durch ein höchst unterschiedliches und kurvenreiches Bild auszeichnet.

Teamkurve

Veränderung strukturiert analytisch Individualität verbal Leistung Konflikt Team informell Reibung Zeitstruktur

Beständigkeit assoziativ intuitiv Gruppe nonverbal Beziehung Harmonie Hierarchie formell Zus.-Arb., flexibel

Das Teamkurvenblatt wird bearbeitet mit den Fragen:

- Welchen Eindruck haben sie von diesem Team?
- Welche Vorteile erkennen Sie für das Team durch seine spezifische Zusammensetzung?
- Welche Potentiale und Ressourcen entdecken Sie?
- Welche Probleme können auftreten und in welchen Bereichen?

Über die Erhebung individueller Präferenzen und deren Zusammenführung in einer Teamkurve nähern wir uns dem Umgang mit Problemen und Potentialen in der Zusammenarbeit.

Vorstellung der Ergebnisse im Plenum

Leider können wegen der fortgeschrittenen Zeit nicht alle Gruppen das Ergebnis ihrer Arbeit im Plenum darstellen.

In einer der Gruppen werden die Unterschiede in den persönlichen Präferenzen nicht in die Teamkurve hineingebracht, sondern ausgeglichen, in dem aus allen individuellen Werten einen Mittelwert bestimmt wird. Damit sind vorhandene Unterschiede unsichtbar. Die Gruppe sieht sich durch hohe Effektivität und Erfolg charakterisiert. Als eigene Potentiale nennt sie die Fähigkeit zur Innovation, zur Kooperation, Veränderungsbereitschaft und Konfliktfähigkeit. Als Risiko dagegen das Abschotten nach Außen durch Dominanzverhalten das Widerstände hervorruft und Kreativität hemmt. Effizienz und Leistung werden in diesem Fall durch eine starke Homogenisierung im Team erreicht, die aber mögliche Probleme nach Außen entstehen lässt im Umgang mit denen, die nicht dazugehören.

Die zweite Gruppe findet sich durch die Spannung zwischen Beziehung und Leistung, Konflikt und Harmonie am besten definiert. Ihre Potentiale und Probleme entstehen aus derselben Quelle: der Fähigkeit verschiedene Individuen zu integrieren, Schwächen auszugleichen und die Vielfalt der Perspektiven auszuhalten. Das macht sowohl die Stärke als auch die Schwäche des Teams aus und bringt ein Problem mit sich: die Verzögerung in der Findung von Lösungen.

Die dritte Gruppe kennzeichnet die eigene Teamkurve als Balance zwischen Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Als Potentiale sieht sie die Fähigkeit, Probleme zu verbalisieren, Differenzen in gemeinsam gestalteten Handlungen zu integrieren. Als Problem sieht sie die verschiedene Besetzung von Werten, die einen langen manchmal zeitraubenden Prozess der Kommunikation erforderlich macht.

Eine vierte Gruppe findet keine kurze Selbstdefinition für das eigene Team. Die Potentiale sieht sie in der Fähigkeit sowohl einer strukturierten als auch einer assoziativen Kommunikation Raum zu geben ohne das eine der beiden Kommunikationsformen zu kurz kommt oder wegrationalisiert werden. Über den Umgang mit Differenzen hat die Gruppe noch kein Rezept. Sie findet wichtig zu verstehen aus welchen Ausgangspositionen und Annahmen die Differenzen in der Gruppe vertreten sind. Durch das Diversity Training animiert hat sie eine neue Aufmerksamkeit für Differenzen innerhalb des Teams entwickelt. Sie nimmt an, dass die Fokussierung auf Unterschiede ohne sie in einem allgemeinen Konsens verschwinden zu lassen, zu neuen Ideen für die Zusammenarbeit führen kann.

Einige praktische Überlegungen zum Abschluss von Diversity im **Umgang mit Jugendlichen:**

In der Arbeit mit Jugendlichen z.B. – und das ist das besondere in diesem Alter – ist zu beachten, dass die Jugendlichen in der Entwicklungsphase der Adoleszenz mit allen Themen der inneren Dimension von Diversity lebendig beschäftigt sind:

Sie haben das Bedürfnis zu prüfen, woher sie kommen, was sie zu dem hat werden lassen, was sie bisher geworden sind, nehmen wahr, zu welchem sozialen Ort sie gehören und welchen Stellenwert dieser in der Gesellschaft einnimmt. Sie sind auf der Suche und basteln an ihrer Identität. Sie wollen eigen und ganz „Besonders“ sein und leiden an den Unterschieden und brauchen sie doch, um ihr eigenes Ich zu formen. Was sind dabei ihre Chancen und was die Risiken, denen sie hierbei ausgesetzt sind?

Am Beispiel der Dimension Herkunft können wir auf mögliche Überlegungen im Umgang mit MigrantInnen hinweisen.

Neben der allgemeinen Angst vor unkontrollierbaren Veränderungen, sind es Ängste vor:

- Orientierungsverlust
- Identitätsverlust
- Verlust der Gruppenunterstützung
- Diskriminierung
- Ausschluss
- Entwertung und
- Bedeutungslosigkeit

Wichtige **Fragen** im Vorfeld von Interventionen:

- Ist der kulturelle Hintergrund bekannt und können die Erwartungen und Anforderungen der Familie und der sozialen Umgebung richtig eingeschätzt werden;
- Welche Rolle spielt Gender bei den Jugendlichen unter Berücksichtigung ihrer Herkunft?
- Welche Identifikationsfiguren haben die Jugendliche im Team und in ihrer eigenen Gruppe – wie kommunizieren diese miteinander?
- Wie werden im Team die Jugendlichen mit dem was sie geprägt hat und mitbringen gesehen: defizitär, bemitleidenswert, als diejenige, die sich hin zum eigenen Werteverständnis entwickeln müssen; wie werden Differenzen erlebt?
- Welche Differenzen und vor allem Potentiale werden durch ein nicht dynamisches, sondern vielmehr eingegengtes, statisches Kulturverständnis eingefroren;

Was könnten Jugendliche gemeinsam mit dem Team z.B. durch Diversity lernen?

Ebene der Persönlichkeit: Unsicherheits- und Ambiguitätstoleranz

Kognitive Flexibilität

Ebene der Kompetenzen:

bezogen auf das Selbst: Fähigkeit zu Identitätsmanagement

bezogen auf die anderen: Fähigkeit zu Rollen- und Perspektivenübernahme

bezogen auf Differenz: Blick auf Potentiale und Probleme

6. Resümee der Fachtagung

In der Endrunde wird Kritik über die Veranstaltung vorgetragen. Manche sind mit großen Erwartungen gekommen und sind eher enttäuscht. Einige bemängeln den Umgang mit der Technik und die schlechte Qualität der Folien. Andere erhofften sich konkretes Handwerkszeug für den Berufsalltag. Wieder Andere haben den Eindruck, dass ihnen bei Diversity vieles bekannt vorkam. Wenn auch die Übungen in den Arbeitsgruppen anregende Diskussionen hervorriefen, sind dennoch nicht die Anwendungsmöglichkeiten von Diversity verständlich geworden. Einige Stimmen äußern die Meinung, etwas Neues gelernt zu haben. Sie sprechen von der negativen Dynamik im Plenum, die sich lähmend auf das Training auswirkte und die Durchführung wesentlicher Teile verhinderte. Sie vermuten, dass die Ursache dafür mit Irritationen zusammenhängen, die das Thema Diversity auslöste. Einige haben die Dimensionen von Diversity zum Nachdenken gebracht, vor allem der Ansatz Unterschiede nicht hierarchisch zu sehen, sondern alle zusammenhängend zu betrachten. Andere wiederum kritisieren eben diesen Ansatz, der ihnen zu reduzierend erscheint. Die Trainerinnen nehmen die Kritik auf und fragen sich, ob die Forderung nach Neuordnung und Veränderung, die mit dem Diversity Ansatz einhergeht, erst mehrerer einführender Beiträge über die verschiedenen Ebenen - individuell, Team, Institution, Klientel – bedarf, um die Neugierde für das Thema zu wecken. Auch wenn Diversity nichts gänzlich Neues ist, ist es doch etwas anderes als das bisher Bekannte. Diversity ernst genommen ist mehr als ein Handwerkszeug in einem bunt bestückten Methodenkoffer. Diversity ist eine Haltung, die ein Wissen über die eigene Prägung und deren mehrdimensionale Bedeutung im institutionellen Kontext vorausgeht, wenn die eigenen wie die Potentiale aller Beteiligten anerkannt und genutzt werden sollen, ohne die damit einhergehenden Probleme zu leugnen. Die Selbstreflexion steht hier im Zentrum.

Die Fachtagung selbst, die für dieses Programm nur eine erste Idee liefern konnte, zeigte innerhalb des Gruppenprozesses anschaulich die ersten sich aufbauenden Hürden, von denen die Trainerinnen selbst nicht ausgenommen waren. Etwas Neues als Denkanstoss zu implementieren setzt zu erst einmal den Widerstand gegen die Infragestellung eigener Denktraditionen voraus. Ein ganz normaler und notwendiger Prozess. Was die Trainerinnen versäumten, war die für diesen Prozess erforderliche klare und gut strukturierte Leitung zu übernehmen, die für die Erarbeitung notwendig gewesen wäre. Das Fehlen einer solch engen Leitungsfunktion zeigt eine Gefahr: eine zu dehbare Struktur lässt Raum für Destruktionen.

Wir muteten der Gruppe und uns zuviel zu in dem falschen Verständnis, dass die Anerkennung von Vielfalt schon vielmehr Selbstverständnis der täglichen Praxis ist. Die Arbeit mit interkulturellen Gruppen und ein Wissen über die Bedeutung von Geschlecht kann eine wesentliche Voraussetzung dafür sein, das eigene Selbstverständnis mit all seinen Prägungen zu reflektieren. Der Weg hin zu einem tieferen Verständnis von Diversity. Diversity findet und das gilt es nicht aus den Augen zu verlieren, nicht im herrschaftsfreien Raum statt. Machtverhältnisse und deren Bedeutung für die Frage ‚wie viel Vielfalt lässt die Institution zu‘ spielen hierbei eine ganz entscheidende Rolle.

7. Ergänzung

Den Rückblick der Tagung möchten wir damit beenden, dass wir die fehlenden Einheiten zumindest erwähnen, damit wenigstens in der Dokumentation ein Blick auf das Ganze möglich wird.

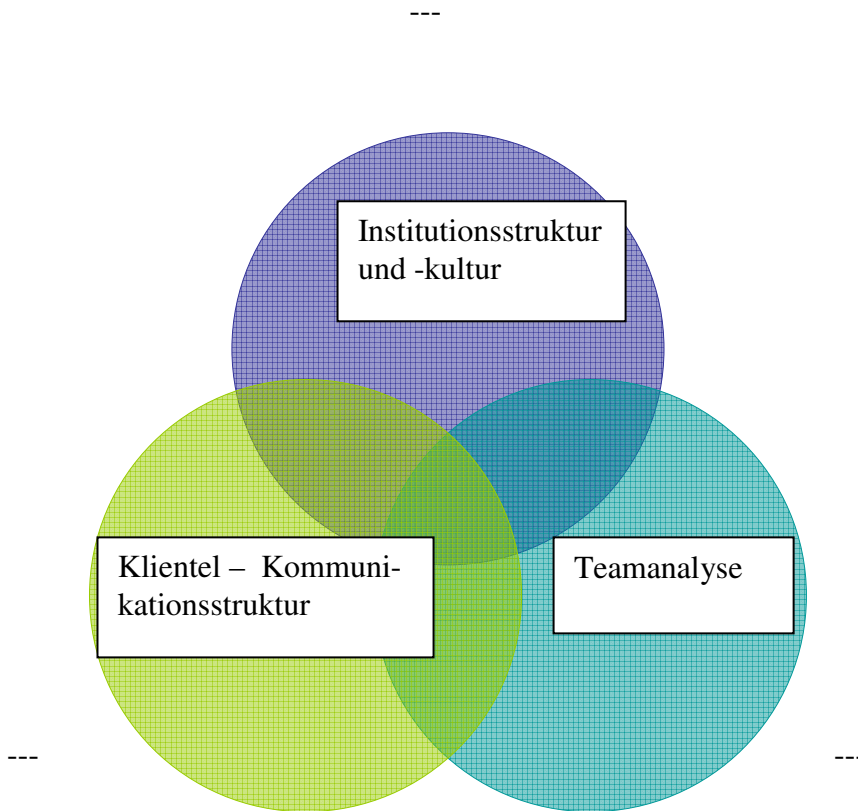
Zu der Einheit Unterschiede als Ressource gehörte eine weitere Trainingseinheit und zwar die **Wirkung der Kommunikationsstrukturen auf das Klientel.**

Um uns der Kommunikationsstruktur und ihrer Wirkung auf das Klientel anzunähern, sollte nun die Institution von jedem/r Teilnehmer/-in in der Form einer Tür visualisiert werden. Die Türbilder würden im Anschluss daran in den Kleingruppen mit folgenden Fragen bearbeitet:

- Wer meinen Sie passt durch die jeweilige Tür und wer nicht und warum?
- Ist diese Tür für Fremde leicht zu finden?
- Was denken Sie können Eintretende empfinden, wenn Sie durch diese Tür Ihre Einrichtung betreten und wie geht es aus der Perspektive der Eintretenden Innen weiter?

Zielperspektive hier ist herauszuarbeiten wie viel Vielfalt die (Institutions)Tür zulässt? Und wie unterschiedlich hierbei die Eindrücke, Wahrnehmungen im Team sein dürfen, bzw. welche Vorstellungen Platz haben und welchen nicht gerne gesehen werden? Welche Bedeutung hat das im Umgang mit den Klienten?

In den beiden letzten Einheiten **Was wollen wir ändern?** werden alle Ergebnisse der Arbeitsgruppen zusammengetragen. Damit entsteht eine Betrachtung auf drei Ebenen:



Die Analyse dieser drei Ebenen als Ganze erlaubt einen ersten Blick auf Potentiale und Probleme. Sie ermöglicht eine Reflexion darüber, inwiefern Diversity ein denkbarer und kreativer Ansatz im Umgang mit Differenzen und Vielfalt für die praktische Arbeit im Team wie mit dem Klientel sein kann. Zu fragen ist auch, welche Veränderungen in der Institutionskultur und –struktur sind notwendig, damit erste mögliche Schritte in die Praxis umgesetzt werden können.

Adressenliste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- (1) Claudi, Miriam, Magistrat der Stadt Frankfurt
- (2) Draxler, Elke, Kreisjugendförderung Groß-Gerau
- (3) Ehret, Sabine, Jugendbildungswerk Kreis Groß-Gerau
- (4) Elsemüller-Grünwald, Birgit, Jugendbildungswerk Rheingau-Taunus-Kreis,
- (5) Göndocs, Alfred, Jugendbildungswerk Stadt Rüsselsheim
- (6) Heppner, Siegfried, Jugendbildungswerk Marburg-Biedenkopf
- (7) Hofmann, Hans Helmut, Jugendbildungswerk Wetzlar
- (8) Jacoby, Rita, Jugendbildungswerk Kreis Offenbach
- (9) Kopp, Günter, Jugendamt Offenbach, Kinder- und Jugendarbeit
- (10) Macht, Ingrid, Jugendbildungswerk Landkreis Gießen
- (11) Meyne, Conny, Amt für soziale Arbeit, Abt. Jugendarbeit, Wiesbaden
- (12) Müller, Alice, Jugendbildungswerk Darmstadt
- (13) Münch, Andrea, Jugendbildungswerk Odenwaldkreis, Erbach
- (14) Muth, Andreas, Kreisjugendamt Limburg/Weilburg
- (15) Neumann, Marianne, Jugendförderung Marburg
- (16) Rech, Hildegunde, Amt für soziale Arbeit, Abt. Jugendarbeit, Wiesbaden
- (17) Riebel, Hermann, Fachdienst-Bildung und Erziehung Kreis Bergstraße
- (18) Sautner, Roland, Magistrat der Stadt Frankfurt
- (19) Schlimme, Peter, Jugendbildungswerk Kreis Groß-Gerau
- (20) Sieling, Christian, Jugendbildungswerk Kreis Offenbach
- (21) Stephan, Cornelia, Kinder- und Jugendförderung, Stadt Kassel
- (22) Stullich, Dittmar, Jugendförderung Marburg
- (23) Thölking, Agnes, Jugendbildungswerk, Jugendamt Stadt Offenbach
- (24) Towfigh, Ebrahim, Jugendbildungswerk, Jugendamt Stadt Offenbach
- (25) Wagner, Katrin, Jugendförderung des Werra-Meißner-Kreises, Eschwege
- (26) Winkemann, Andre, Jugendbildungswerk Marburg-Biedenkopf
- (27) Woehle, Elvira, Fachstelle Jugendberufshilfe, Jugendamt Stadt Offenbach
- (28) Zeige, Thorsten, Jugendbildungswerk Hersfeld-Rotenburg, Bad Hersfeld

Adressenliste der Referentinnen und Referenten

Cornelia Lange

Stellvertretende Staatssekretärin im Hessischen Sozialministerium, Wiesbaden
Abteilungsleiterin Bereich Familie, Dostojewskistraße 4, 65187 Wiesbaden

Thomas Kugler

Diversity-Trainer, Gendertrainer
Pallasstr. 28, 10781 Berlin

Hildegunde Rech

Amt für soziale Arbeit, Abteilung Jugendarbeit
Dotzheimer Str. 97/99, 65197 Wiesbaden

Werner Franz †

Dr. Mariagrazia Bianchi Schaeffer

Beate Schnabel

Frankfurter Institut für Interkulturelle Forschung und Beratung e.V.
Günthersburgallee 89, 60389 Frankfurt

Finanzielle Unterstützung:

Hessisches Sozialministerium, Dostojewskistraße 4, 65187 Wiesbaden
Lottomitteln nach dem Jugendbildungsförderungsgesetz

Konzeption und Durchführung:

Dr. Mariagrazia Bianchi Schaeffer und Beate Schnabel
Frankfurter Institut für Interkulturelle Forschung und Beratung e.V.
e-mail: Institut.IFB@t-online.de