

# Diversity in der Kinder- und Jugendhilfe

Hubertus Schröer

## Abstract

Forderungen nach einer Diversity-Orientierung der Sozialen Arbeit, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe und ihrer Institutionen, nehmen zu. Nicht zuletzt der erwartete professionelle Umgang mit den Folgen der Einwanderung war dafür ein Anlass. Mit interkulturellen Arbeitsansätzen war zunächst eine fachlich adäquate Antwort auf diese gesellschaftlichen Herausforderungen gefunden. Soziale und pädagogische Arbeit hatten damit - nach Ansätzen etwa der Mädchen- und Frauenarbeit oder Behinderten-Pädagogik - eine weitere eher Zielgruppen orientierte Pädagogik entwickelt. Mit einem breiteren Vielfaltsverständnis stellen der Diversity-Gedanke und dessen strategische Umsetzung im Diversity Management ein Angebot dar, die kategoriale Verengung der einzelnen Zielgruppenorientierungen aufzubrechen und zu erweitern. Aktuell findet eine Zusammenschau der unterschiedlichen Ansätze im Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt statt. Unter Einbeziehung des Analyseansatzes der Intersektionalität zeichnet sich eine Diversitätspolitik ab, die geeignet erscheint, auch für die Kinder- und Jugendhilfe eine deutliche Qualifizierung zu bringen.

## 1. Ausgangslage

Das Grundanliegen der aktuellen Diskussion um gesellschaftliche Vielfalt und deren Konsequenzen für Soziale und pädagogische Arbeit nimmt schon das SGB VIII in seinem § 9 auf. Es postuliert zum einen in Ziff. 2, differenziert auf die unterschiedlichen sozialen und kulturellen Bedürfnisse junger Menschen und ihrer Familien einzugehen. Zum anderen gibt es der Kinder- und Jugendhilfe in Ziff. 3 auf, die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen zu fördern. Damit knüpft das Kinder- und Jugendhilferecht an der klassischen Trias sozialwissenschaftlicher Differenzierungsmerkmale an: gender, race und class. Auf unsere Diskussion bezogen geht es um eine Kinder- und Jugendhilfe, die die sozio-ökonomische Lage ihrer Klientel berücksichtigt sowie migrationsensibel, geschlechtersensibel und inklusiv arbeitet. Im Kern sind damit schon in § 9 SGB VIII die Querschnittsstrategien interkulturelle Orientierung und Öffnung sowie Gender Mainstreaming und Inklusion, letztlich also Diversity Management angelegt (ähnlich *Münder et al.* 2013, § 9 Rn. 7 und 10). Das hat Konsequenzen für das Personalmanagement, geht es doch um eine Vielfalt orientierte Personalakquise, um die Personalentwicklung einer diversen Belegschaft und um den Erwerb der dafür notwendigen Kompetenzen.

## 2. Gesellschaftliche Vielfalt als Herausforderung

Alle Gesellschaften waren zu allen Zeiten von Vielfalt und Verschiedenheit geprägt. Aber Vielfalt ist noch vielfältiger geworden, wird zunehmend bewusster wahrgenommen und als gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe erkannt. Vielfalt wurde in der Vergangenheit häufig eher als Belastung denn als Chance gesehen, die Abweichung von vermeintlich anerkannten

Normalitätsvorstellungen als Auftrag zur Angleichung definiert. Vielfalt verstanden als Chance, als Bereicherung sowie als Grundlage für gesellschaftliche Innovationsfähigkeit und als Basis von erfolgreicher Zukunftsgestaltung stellt eine Orientierung dar, die sich erst in jüngerer Zeit durchzusetzen beginnt. Dies war nicht zuletzt dadurch angestoßen, dass in Folge der internationalen Migrationsbewegungen auch Deutschland zu einer multikulturellen Gesellschaft geworden ist und sich selbst als Einwanderungsland bzw. Migrationsgesellschaft zu verstehen beginnt.

Sich den gesellschaftlichen Herausforderungen durch kulturelle Vielfalt zu stellen, ist für die Soziale und pädagogische Arbeit erst einmal keine neue Aufgabe. Für *Silvia Staub-Bernasconi* (1995, S.303) war Soziale Arbeit schon immer „kulturelle Übersetzungsarbeit“. Sie hat vermittelt zwischen sozialen Klassen und Schichten, zwischen Jugend- und Erwachsenenwelten, zwischen Weiblichkeits- und Männlichkeitskulturen, aber auch zwischen Organisation und Lebenswelt. (Für das Folgende ausführlicher *Schröer* 2018, S.228 ff.) Die kommunalen und verbandlichen Einrichtungen, die dem psycho-sozialen Wohlergehen der Bürgerinnen und Bürger dienen, sind von jeher mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert. Soziale Arbeit soll dazu beitragen, abweichendes Verhalten zu verhindern, Anpassung an gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen zu erreichen und die Inklusion in die gesellschaftlichen Funktionssysteme zu ermöglichen. Die Bildungsinstitutionen von Kindergarten über Schule bis zur beruflichen Ausbildung zielen darauf, die Unterschiede von Kindern und Jugendlichen (nach Geschlecht, Herkunft, Behinderung und sonstigen Differenzen) durch eine gleichförmige Lernorganisation zu nivellieren.

Im Fokus der Kinder- und Jugendhilfe steht zunächst der einzelne Fall. Die Abweichung von der Norm wurde in der Vergangenheit eher als hinderlich, unpassend, fremdartig, bestenfalls als originell, schlechtestenfalls als Bedrohung angesehen (*Pries* 2018, S.11). Das Besondere wurde also individualisiert mit dem Ziel, Abweichung zu vermeiden, Vereinheitlichung und Homogenisierung zu erreichen sowie Anpassung und Assimilation zu befördern. Dahinter stand eine eher defizitorientierte Haltung, die auch heute noch nicht völlig überwunden und in der Migrationsarbeit noch häufig anzutreffen ist. Vielfalt erfuhr jedenfalls keine prinzipielle Anerkennung und Wertschätzung.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen der jüngsten Vergangenheit fordern eine neue Sicht auf Vielfalt und Verschiedenheit. Nur einige Stichworte sollen schlagwortartig den historischen, gesellschaftlichen und kulturellen Wandel beleuchten: Die Befreiungsbewegungen der dritten Welt, die Krise des Eurozentrismus, dessen theoretische Aufarbeitung im Postkolonialismus haben Ethnizität als Folge früherer Kolonialisierung bewusst gemacht. Emanzipationsbewegungen von der Frauen- bis zur Studentenbewegung mit ihrer Patriarchats- und Autoritätskritik haben zur Krise des Androzentrismus beigetragen und das Verhältnis der Geschlechter neu bestimmt. Durch Individualisierung und Pluralisierung sind traditionelle homogene Milieus zerfallen, ist der Druck auf konformes Verhalten verringert. Der damit verbundene Wertewandel, wie er sich etwa in einem veränderten Bild von Kind und Kindheit niederschlägt, setzt Selbständigkeit und Selbstverwirklichung gegen Gehorsam und Anpassung. Der demographische Wandel droht zu Konflikten zwischen den Generationen im Kampf um knapper werdende Ressourcen zu führen. Zuwanderung, ethnische Auseinandersetzungen und religiös aufgeladene Konflikte stellen moderne Gesellschaften vor neue Herausforderungen. In der Wissenschaft haben das Thema Diversität Differenztheorien und konstruktivistische bzw. dekonstruktivistische Ansätze aufgegriffen. Diskriminie-

rung und Rassismus werden zu gesellschaftlichen und politischen Themen. Im Recht wurden mit EU-Richtlinien und dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz in Deutschland Antidiskriminierungsmaßnahmen kodifiziert. Vor diesem Hintergrund müssen Perspektiven für einen neuen Umgang mit Vielfalt gefunden werden. Anpassung und Assimilation an vermeintliche Normalitätsvorstellungen werden zunehmend dysfunktional.

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

Die Auseinandersetzung mit Geschlechterverhältnissen und Geschlechterhierarchien hat zum Gender Mainstreaming-Ansatz geführt. Er ist Ergebnis des Kampfes der internationalen Frauenbewegung und hat damit einen bewegungspolitischen Hintergrund. Er versteht sich als politisch-strategischer Ansatz zur Organisationsveränderung mit dem Ziel der Herstellung von Chancengleichheit und der Gleichstellung der Geschlechter. Gender Mainstreaming ist rechtlich EU-weit verankert.

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

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

Und schließlich - das durch die Fluchtbewegungen aktuell vorherrschende Thema - geht es um die Inklusion und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und den Abbau von Barrieren und Hindernissen bei der Nutzung gesellschaftlicher Angebote durch eine interkulturelle Orientierung und Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe.

Was im Vielfaltdiskurs häufig ausgeklammert bleibt, ist die Frage nach der sozialen Ungleichheit, die Thematisierung von Armut und Exklusion. Es ist jedoch unabdingbar, von den drei klassischen soziologischen Dimensionen „gender, race und class“ nicht ausgerechnet die Klassenfrage zu unterschlagen. Es gehört im Fokus von Intersektionalität darum, nicht nur die individuellen Persönlichkeitsmerkmale in den Blick zu nehmen, sondern auch strukturell und politisch bedingte Ungleichheiten zu analysieren.

### **3. Zusammenschau der Vielfaltdimensionen**

Es geht gerade für die Kinder- und Jugendhilfe darum, den kategorial verengten, Zielgruppen bezogenen Zugang zu den jungen Menschen und ihren Familien zu überwinden und eine Verbindung der Vielfaltdimensionen anzustreben. Aus den unterschiedlichen Blickwinkeln und Erfahrungen der Ansätze wird in einer synergetischen Zusammenschau zunehmend Gewinn gezogen. Es können so die blinden Flecken und Auslassungen der jeweiligen Sichtweisen aufgedeckt, ergänzt und zu einem immer differenzierteren strategischen Ansatz zusammen geführt werden. Genau darum geht es dem Diversity-Ansatz.

Diversity-Orientierung verfolgt als Ziel nicht lediglich die Hinnahme von Vielfalt, sondern deren produktive Bearbeitung. Diversity denkt Verschiedenheit nicht nur als Unterschiede sondern sieht Unterschiede und Gemeinsamkeiten zusammen. Das bedeutet Akzeptanz von Diversität, deren Integration in die Organisation und die aktive Förderung einer diversen Belegschaft Als innovatives Konzept der Organisations- und Personalentwicklung zielt es darauf, auf allen Ebenen und in allen Entscheidungsprozessen darauf zu achten, die Vielfalt und die Kompetenzen aller Beschäftigten optimal in den Leistungsprozess zu integrieren. „Diversity Management ist ein Gesamtkonzept zur Förderung personaler Vielfalt sowie zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes“ (Merx 2013, S.237). Die Stärke des Diversity-Konzeptes liegt darin, dass es die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft umfassend beschreibt und dafür einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung in allen Bereichen der Organisation festlegt, auch wenn die Praxis im Non-Profit-Bereich häufig noch nicht so weit ist.

Diversity betont die Notwendigkeit, für die Entwicklung von Organisationen im Sinne einer lernenden Organisation die gesamte Vielfalt in allen ihren relevanten Dimensionen in den Blick zu nehmen. Mit Diversity Management wird ein strategischer Ansatz für den Umgang mit dieser Vielfalt angeboten, der im Laufe der Jahre ein breites Spektrum an Instrumenten der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung hervor gebracht hat. Es wird dazu auffordert, alle oder doch wenigstens alle für eine Organisation besonders relevanten Vielfaltdimensionen zu sehen, zu fördern und zu nutzen.

Das reicht aber noch nicht. Der Diversity-Ansatz muss ergänzt werden um Intersektionalität als einem Analyseraster für Benachteiligungen, Diskriminierungen und Exklusionsmechanismen. Diese ergeben und verstärken sich durch die Überschneidung einzelner Vielfaltdimensionen und nehmen durch die Berücksichtigung der sozialen Lage eine weitere wichtige Dimension auf.

#### **4. Intersektionalität**

Ein intersektionaler Ansatz ermöglicht, „die Verwobenheit von verschiedenen Formen von Differenzkonstruktionen in den Blick zu nehmen“ (Hasenjürgen 2011, S.141) und zu analysieren, wie verschiedene Dimensionen sozialer Gruppenzugehörigkeit sich überschneiden und in Wechselwirkung zueinander stehen. Intersektionalität lässt den Umgang mit wechselseitigen Wirkungen zu und verhindert, dass Menschen trotz vielfältiger Zugehörigkeiten auf eine einzige hin klassifiziert werden. Intersektionalität liefert damit einen guten Analyserahmen für Exklusionsmechanismen und trägt dazu bei, Essentialisierung und Kategorisierungen zu vermeiden Der Ansatz gibt Hinweise auf weitere Zugangsbarrieren zu gesellschaftlichen (Macht-) Positionen, die über z.B. ethnische Herkunft hinausgehen (wie Geschlecht, Behinderung, sexuelle Identität), und fordert dazu auf, verschiedene Formen von Unterlegenheit,

Diskriminierung, Marginalisierung, Machtlosigkeit und Gewalt in ihrem Zusammenspiel zu berücksichtigen (Auernheimer 2011, S.421).

Intersektionalität ermöglicht und erleichtert, immer auch die soziale Lage mitzudenken, sich mit überkreuzenden Formen sozialer Benachteiligung (z. B. männlich - arbeitslos - libanesischer Herkunft) oder mit Formen multipler Diskriminierung (z. B. weiblich - schwarz - lesbisch) auseinander zu setzen. Eine solche Neuorientierung kann die bisherige isolierte Interessenvertretung der einzelnen Gleichstellungspolitikern aufheben und ein Gegeneinander-Ausspielen der unterschiedlichen Ansätze verhindern helfen.

Die Tatsache der gleichzeitigen Wirksamkeit unterschiedlicher Ungleichheitsdimensionen ist für die Praxis der Sozialen Arbeit von großer Bedeutung. Besonders fruchtbar ist der Ansatz für individuelle Fallanalysen, d.h. für die Lebenssituation z.B. eines Kindes und seiner Familie und die Auseinandersetzung mit dieser Situation unter der Frageperspektive: Wie kann die Situation verändert werden? Im Dreiklang von Diversity als wertschätzender Haltung gegenüber Vielfalt, Managing Diversity als Umsetzung-Strategie der Organisations- und Personalentwicklung und Intersektionalität als Analyseinstrument für Interdependenzen und Überschneidungen von Differenzlinien mit Folgen für Diskriminierung und Exklusion eröffnet sich das ganze Potenzial der drei Ansätze für Veränderungsprozesse.

## **5. Implementation von Diversity in die Kinder- und Jugendhilfe**

### **5.1 Strukturelle Perspektive**

Diversity Management ist eine Strategie der Organisations- und Personalentwicklung, die mit Instrumenten der strategischen Steuerung auch in Einrichtungen der Sozialen Arbeit umgesetzt werden kann (Handschuck/Schröder 2012). Als Organisationsentwicklung handelt es sich um eine Führungsaufgabe. Der Veränderungsprozess sollte strukturell abgesichert sein durch eine Organisationseinheit mit Querschnittsfunktion an zentraler Stelle. Diversity-Checks ermöglichen eine erste Analyse zum Stand der jeweiligen Öffnung für Verschiedenheit. Die Strategie nimmt die verschiedenen Dimensionen sozial bedeutsamer Unterschiede auf. Der kategorial verengte Blick auf nur eine Dimension und Zielgruppe wird erweitert und ein intersektionaler Ansatz ermöglicht. Ausgangspunkt für die Kinder- und Jugendhilfe ist die Erfahrung, dass Vielfalt und Verschiedenheit keine neuen Herausforderungen sind, sondern Menschen beständig an Aushandlungsprozessen zwischen unterschiedlichen kulturellen Orientierungen beteiligt sind. Es geht um einen bewussten und reflektierten Umgang mit Vielfalt, um die Förderung einer differenz- und dominanzsensiblen Haltung und insoweit um eine in der Organisation geteilte Vision und Mission. Die Schlüsselprozesse bei der Leistungserbringung sind im Blick auf die Vielfalt der Zielgruppen kritisch zu analysieren und um Diversity orientierte Standards zu ergänzen. Information, Kommunikation, Leitsysteme, Angebote und Maßnahmen sind zu überprüfen, ob sie den vielfältigen Herausforderungen noch gerecht werden. Dabei sollte genau überlegt werden, ob tatsächlich alle Vielfaltdimensionen bearbeitet werden können. Das ist je nach Organisation und Situation zu entscheiden. Es empfiehlt sich, Überkomplexität und daraus resultierende Widerstände zu vermeiden. In der Regel werden es Geschlecht, Ethnizität und Behinderung sein, die als Dimensionen und spezifische Benachteiligungs- und Diskriminierungserfahrungen im organisatorischen und fachlichen Kontext von besonderer Bedeutung sind.

## 5.2 Personale Perspektive

Die Organisation muss die Vielfalt einer Gesellschaft auch personell widerspiegeln – in den Geschlechterverhältnissen, im Verhältnis von deutschen und migrantischen Mitarbeiter\*innen, bei der Berücksichtigung von Menschen mit Behinderungen, und zwar auf allen Hierarchieebenen. Es geht um eine gezielte Personalpolitik und Personalentwicklung, die bei Werbung, Akquise, Einstellung und Förderung die Diversity-Orientierung umsetzt. Aus dem Vielfalt-Paradigma ergeben sich neue Kompetenz-Anforderungen an Organisationen und an Menschen mit – im weitesten Sinn – gesellschaftlicher Verantwortung, was gerade für die Soziale Arbeit gilt (*Schröer* 2012, S.5). Diese neue Kompetenz kann als Vielfalts- oder Diversity-Kompetenz bezeichnet werden, also als Fähigkeit der organisatorischen und individuellen Bewältigung von sich ständig wandelnden Anforderungen und Aufgaben. Elemente dieser Kompetenz sind etwa der Umgang mit Ambivalenz, also mit Uneindeutigkeiten, die Ambiguitätstoleranz, also das Aushalten von Ungewissheit und Fremdheit, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zur Flexibilität, die Einsicht in die Notwendigkeit reflexiven Handelns, das Denken in Zusammenhängen und eine ausgeprägte Analysefähigkeit. Zur Selbstreflexivität gehört auch, sich mit seinen eigenen kulturellen Prägungen, mit seinen Vorurteilen und mit Alltagsrassismen auseinanderzusetzen. Dafür sind interkulturelle Weiterbildungen, Gender-Sensibilisierungs-Angebote, Diversity-Trainings und Antidiskriminierungs- bzw. Anti-Rassismus-Schulungen entwickelt worden.

Der Diversity-Ansatz ist geeignet, die fragmentierten Strategien – Interkulturelle Öffnung, Gender Mainstreaming, Inklusion, LSBTIQ\* – zusammen zu führen und eine konsistente Diversitätspolitik von Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe zu gewährleisten. Der konzeptionelle Bezug zu den Einzelstrategien sollte aber bewusst bleiben, um den bewegungspolitischen Impetus zu erhalten und die Entpolitisierung eines zutiefst politischen Vorhabens zu verhindern: die Veränderung von Gesellschaft und ihrer Institutionen durch wertschätzende Anerkennung und produktive Nutzung von Vielfalt.

## Literatur

*Auernheimer*, Diversity und Intersektionalität - neue Perspektiven für die Sozialarbeit?, in: *neue praxis* 2011, S 409-424.

*Handschuck/Schröer*, Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung, 2012.

*Hasenjürgen*, Wozu Gender? Wider die Gewissheiten über Frauen und Männer in der Einwanderungsgesellschaft. In *Kunz/Puhl* (Hrsg.), *Arbeitsfeld Interkulturalität. Grundlagen, Methoden und Praxisansätze der Sozialen Arbeit in der Zuwanderungsgesellschaft*, 2011, S. 140-148).

*Merx*, Diversity - Umsetzung oder Proklamation?, in: *Migration und Soziale Arbeit* 2013, S. 236-242

*Münder/Meysen/Trenczek* (Hrsg.), *Frankfurter Kommentar. Kinder- und Jugendhilfe*, 2013

*Pries*, Vielfalt und Zusammenhalt vor den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2018, S. 4-16.

*Schröer*, Diversity Management und Soziale Arbeit, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2012, S. 4-16.

*Schröer*, Vielfalt als kommunale Gestaltungsaufgabe. Interkulturelle Öffnung und Diversity Management als strategische Antworten. In: *Gesemann/Roth* (Hrsg.): Handbuch Lokale Integrationpolitik, 2018, S. 227-260.

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

**Dr. Hubertus Schröer**  
**Klenzestr.85**  
**80469 München**  
**089/13038243**  
**hubertus.schroeer@i-iqm.de**