

Hubertus Schröer

## Diversity und Interkulturelle Öffnung

### Zusammenfassung

Vielfalt als gesellschaftliche Herausforderung erscheint bisweilen wie ein neues Phänomen, wenn man die politischen und fachlichen Auseinandersetzungen um Diversity verfolgt. Vielfalt stellt keine neue Herausforderung dar, gerade nicht für die Soziale Arbeit. Aber: Vielfalt ist komplexer geworden. Alte Antworten sind nicht mehr ausreichend. Neue Antworten als Ergebnis gesellschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Diskurse werden vielfältig versucht. Interkulturelle Öffnung, Diversity Management und Intersektionalität sind Stichworte für Bewältigungsstrategien. Wie ist das einzuordnen, wie hängt das zusammen? Diese Fragen sollen im Folgenden diskutiert werden.

Zunächst wird Vielfalt im Fokus der Sozialen Arbeit betrachtet und dargestellt, welche Antworten auf die Herausforderungen gefunden worden sind. Dabei wird die Strategie der interkulturellen Öffnung näher betrachtet. Die zielgruppenspezifisch ausgerichteten Reaktionen der Sozialen Arbeit werden konfrontiert mit einer erweiterten Vielfaltperspektive, wie sie Diversity Management bietet. Im Vergleich beider Ansätze wird herausgearbeitet, dass eine Zusammenschau sinnvoll ist, dass aber die je eigenen Profile der bewegungspolitisch motivierten Veränderungsstrategien ihren Sinn behalten sollten. Abschließend wird skizziert, wie Umsetzungsprozesse erfolgreich gestaltet werden können.

### Vielfalt und Soziale Arbeit

Soziale Arbeit hat sich seit ihren Anfängen vielfältigen Herausforderungen gestellt. 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. Daran hat sich erst einmal nichts geändert. Verändert hat sich aber die Qualität von Vielfalt in einer von Individualisierung, Pluralisierung und Globalisierung gekennzeichneten Gesellschaft. Bezogen auf die klassischen und für die Soziale Arbeit besonders relevanten Vielfaltdimensionen Generation, Geschlecht, Herkunft, sexuelle Identität und körperliche Ausstattung lassen sich Entwicklungen stichwortartig so skizzieren: Das Verhältnis der Generationen wandelt sich. Selbständigkeit und Selbstverwirklichung werden als Erziehungsziele propagiert mit der Folge einer neuen Eigenständigkeit der nachwachsenden Generation. Zugleich bergen demografischer Wandel und Alterung der Gesellschaft die Gefahr von Spannungen zwischen den Generationen im Wettstreit um knapper werdende Ressourcen. Die Entfremdung zwischen den Generationen droht zuzunehmen. Das Verhältnis zwischen den Geschlechtern ist durch eine erfolgreiche Frauenbewegung zwar neu bestimmt worden. Zugleich haben sich die Geschlechterverhältnisse aber nicht grundlegend verändert mit der Folge andauernder Kämpfe um Gleichstellung in Bezahlung und Karrierechancen. Unterschiedliche sexuelle Identitäten und gleichgeschlechtliche Lebensweisen werden enttabuisiert, öffentlich diskutiert und gesellschaftlich zunehmend akzeptiert. Die rechtliche Gleichstellung schreitet voran. Behinderte haben mit der UN-Behindertenrechtskonvention eine menschenrechtlich fundierte Grundlage erkämpft, die das alte Paradigma der Eingliederung ersetzt durch die selbstbewusste Feststellung der gesellschaftlichen Zugehörigkeit von Anfang an. Die kulturelle Heterogenität nimmt zu und differenziert sich weiter aus. Deutschland ist nach den USA das beliebteste Einwanderungsland der Welt geworden mit der ambivalenten Folge von Anerkennungsprozessen und gleichzeitigen Abschottungstendenzen. Es verschärfen sich soziale Ungleichheit und Armut, die Schere zwischen arm und reich

öffnet sich immer weiter. Vor diesem Hintergrund stellen sich verstärkt Fragen nach dem gesellschaftlichen Zusammenhalt einer derart heterogenen Gesellschaft.

### Zielgruppenspezifische Antworten

Die Soziale Arbeit hat auf diese Herausforderungen nach außen gegenüber den Nutzer/innen wie nach innen durch kategorial geprägte Strategien reagiert. (Vgl. für das Folgende ausführlicher Schröder 2012, S. 6 ff.) Die Bedarfe unterschiedlicher Generationen haben zur Kinder-, Jugend- oder Altenhilfe geführt. Mit der Mehrgenerationenarbeit wird aktuell versucht, den Austausch zwischen den Generationen zu ermöglichen, ein Miteinander und gegenseitige Unterstützungsleistungen anzuregen und den sozialen Zusammenhalt der Generationen zu befördern. Mit Mädchen- und Jungenarbeit, Frauenförderung oder Männergruppen werden Geschlechterverhältnisse im Alltag der Sozialen Arbeit bearbeitet. Aus der Kritik der Geschlechterhierarchien und dem Kampf um Gleichstellung durch die internationale Frauenbewegung hat sich mit Gender Mainstreaming eine Strategie entwickelt, die Geschlechterverhältnisse zu analysieren und zu dekonstruieren und daraus Konsequenzen für eine Veränderung von Organisationen zu ziehen. Die Schwulen-, Lesben-, Transgender- und weitere Bewegungen zur Anerkennung unterschiedlicher sexueller Identitäten haben erreicht, dass diese Themen in der Kinder- und Jugendhilfe, in der Pädagogik, aber auch in der öffentlichen Diskussion präsent sind. Kommunale Koordinierungsstellen für gleichgeschlechtliche Lebensweisen und Anti-Homophobie-Sensibilisierung tragen dazu bei, dass Gleichstellungsprozesse systematisch umgesetzt werden. Der Umgang mit Behinderung war in der Vergangenheit zwar durch integrationspädagogische Anstrengungen zur gesellschaftlichen Eingliederung gekennzeichnet. Der strategische Ansatz im Bildungssystem und in sozialpädagogischen Handlungsfeldern war aber durch die Selektion in sonderpädagogische Einrichtungen gekennzeichnet. Damit macht die neue Strategie der Inklusion Schluss, die der Integration, also der Eingliederung in bestehende gesellschaftliche Verhältnisse eine Absage erteilt. Postuliert wird die Inklusion als Zugehörigkeit von Anfang an mit der Konsequenz, dass sich die Institutionen an die Bedürfnisse aller Menschen anzupassen haben. Ähnlich hat Soziale Arbeit auf die neuen Herausforderungen durch die Einwanderung von Menschen anderer Herkunft geantwortet. Mit Ausländerarbeit, Ausländerpädagogik oder Migrationssozialarbeit wurden eher defizitorientierte Integrationsansätze und zunächst eine soziale Versorgung außerhalb der Regeldienste etabliert. Mit dem Paradigma der interkulturellen Orientierung und Öffnung hat sich ein Ansatz entwickelt, der auf die lebensweltliche Integration und die Inklusion von Menschen mit Migrationshintergrund in die Teilsysteme einer funktional differenzierten Gesellschaft zielt.

### Interkulturelle Orientierung und Öffnung

Dem in Interkulturalität enthaltenen Kulturbegriff liegt ein dynamisches Verständnis von Kultur zugrunde. Eine Definition von Georg Auernheimer hat weit gehende Zustimmung gefunden: „Kultur ist das Orientierungssystem, das unser Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert, das Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln, mit denen wir uns verständigen, uns darstellen, Vorstellungen bilden“ (Auernheimer 1999, S.28). In diesem weiten Verständnis reduziert sich Interkulturalität nicht auf das Verhältnis zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft. Es gilt vielmehr für das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechtes, des Alters, der Religion, der sexuellen Identität, der körperlichen Ausstattung, der sozioökonomischen Lage. (vgl. Handschuck/Schröder 2012, S. 33).

Interkulturelle Orientierung nimmt dieses Verständnis auf und wird als „eine sozialpolitische Haltung von Personen beziehungsweise Institutionen verstanden werden, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben und dass diese Gruppen sich in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmittels unterscheiden“ (ebd., S. 43). Interkulturelle Orientierung zielt auf Anerkennung. „Interkulturelle Öffnung kann verstanden werden als ein

bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird“ (ebd., S. 44).

Auch wenn nach dem hier vertretenen Verständnis von Interkulturalität der Ansatz der interkulturellen Öffnung prinzipiell auf alle Vielfaltsdimensionen übertragbar ist, zeugt die Praxis in Politik, Verwaltung und gesellschaftlichen Organisationen von einer kategorialen Verengung auf die Dimension Herkunft. Zudem bergen die Begrifflichkeiten die Gefahr der Kulturalisierung oder Ethnisierung von sozialen oder ökonomischen Benachteiligungen und drohen Differenz zu konstruieren und festzuschreiben.

#### Erweiterung der Vielfaltsperspektive

Die Anerkennung von Vielfalt in der Sozialen Arbeit war also gekennzeichnet von einem Nebeneinander historisch unterschiedlicher, überwiegend bewegungspolitisch motivierter Politiken zur Durchsetzung von Anerkennung und Gleichheit. Die Folge waren zielgruppenspezifische Ansätze. Die Umsetzung in jeweils unterschiedlichen Organisationseinheiten führte zu einem Nebeneinander, oft auch zu einem Gegeneinander der Gleichstellungspolitiken. Eine Diversity-Orientierung könnte zu einer zielgruppenübergreifenden Erweiterung der Vielfaltsperspektive führen und damit auch im Blick auf interkulturelle Öffnung die Beschränkung der Praxis auf Einwanderer/innen vermeiden. Zudem könnte mit Diversity als Haltung und Diversity Management als strategischer Orientierung der Gefahr der Kulturalisierung begegnet werden.

„Diversity und Inclusion“ als Haltung beschreiben das Bewusstsein für Unterschiede und Verschiedenheit, deren Anerkennung und Berücksichtigung in einer Organisation sowie deren Einbeziehung, Zugehörigkeit und Beteiligung. Es geht dabei um Gleichstellung, soziale Gerechtigkeit, Förderung personaler Vielfalt und ein diskriminierungsfreies Umfeld (vgl. Stuber 2004, S. 21; Merx 2013b, S. 237). Vielfalt wird dabei als Summe der Individualitäten Einzelner in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten gesehen. Als Diversity Management wird daraus eine Strategie, die in erster Linie auf (ökonomischen) Nutzen zielt. „Unterschiedlichkeit und Vielfalt werden in einem potenzialorientierten Ansatz als Chance für organisatorische Vorteile oder wirtschaftlichen Gewinn betrachtet“ (Merx 2013b, S. 237). Wichtig für eine Rezeption dieser Strategie in der Sozialen Arbeit sind die unterschiedlichen Wurzeln. Einen ersten Anstoß für die Berücksichtigung von Vielfalt in den Institutionen und Unternehmen gaben in den USA der 1960er Jahre die sozialen Bewegungen (Bürgerrechts-, Frauen- und Schwarzenbewegung), die Anerkennung und Gleichbehandlung einforderten. Im Ergebnis kam es, auch durch fördernde, positive Maßnahmen, zu einer *quantitativen* Berücksichtigung von Minderheiten und Benachteiligten in der Belegschaft. Mit einer neuen Management-Orientierung, dem Human-Resources-Management in den 1970er Jahren war auch eine *qualitative* Sicht auf Vielfalt verbunden. „Vielfalt und Verschiedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie bei den Kund/innen sollten zum Vorteil aller Beteiligten fruchtbar gemacht werden“ (Schröder 2012, S. 9). Diversity Management vor dem Hintergrund der auch gerechtigkeitsorientierten Wurzeln kann als Aufforderung verstanden werden, Vielfalt nicht nur als gegeben hinzunehmen oder als möglicherweise Probleme verursachend zu bearbeiten, sondern organisationale Diversität als Chance für individuelle Entfaltung und kollektive Lernmöglichkeiten zu begreifen und zu fördern. Die Chance des Diversity-Konzeptes ergibt sich daraus, dass sie die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft aufgreift und dafür einer ganzheitlichen, Zielgruppen übergreifenden Ansatz anbietet. Allerdings muss einschränkend festgehalten werden, dass es kaum Praxen gibt, in der wirklich *alle* Vielfaltsdimensionen in gleicher Weise Berücksichtigung finden. In der Regel nimmt Diversity Management bis zu drei Dimensionen auf. Ist angesichts dieser Entwicklung die Forderung nach interkultureller Öffnung überholt? Geht interkulturelle Öffnung in Diversity Management auf?

## Zusammenschau der Ansätze

Es zeichnen sich Konturen eines neuen Umgangs mit Diversität in kommunaler Politik und damit auch in der Sozialen Arbeit ab, die eine synergetische Verbindung der Stärken der verschiedenen Ansätze und Erfahrungen versucht. Dazu gehört, die Unterschiede und Schwächen zu reflektieren. Es fällt auf, dass in der Präsentation von Diversity Management nur die positiven Folgen von Vielfalt dargestellt werden. Die problematischen Herausforderungen wie höhere Konflikanfälligkeit diverser Teams, langsamere Entscheidungsprozesse, höhere Kosten durch zeitintensive Verfahren oder durch Produktivitätseinbußen werden kaum thematisiert (vgl. etwa Merx 2013a). Für die Soziale Arbeit ist von besonderer Bedeutung, dass aus der klassischen Trias von „gender, race, class“ die Dimension der sozialen Lage und somit Themen wie Benachteiligung, Armut und Exklusion bzw. deren Bekämpfung wenig behandelt werden.

Damit eng verbunden ist die Frage der Macht, die im Fokus einer produktiven Nutzung von Vielfalt eher tabuisiert wird. Vorgesetzte haben Macht gegenüber Mitarbeiter/innen, Männer haben in der Regel mehr Macht als Frauen, Hilfe gewährende Beschäftigte haben Macht über Klient/innen, Vertreter/innen der Mehrheitsgesellschaft üben Macht gegen Minderheiten aus. Ebenso wenig fragt eine betriebswirtschaftliche Orientierung danach, wie Unterschiede sozial und kulturell hergestellt werden (doing gender, doing ethnicity, doing disability). Demnach sind soziales Geschlecht (gender), Andersartigkeit (othering) oder Behinderung Ergebnisse sozialer Prozesse, also der Beziehungen zwischen Menschen und der Wechselwirkung von individuellen Merkmalen und gesellschaftlichen Barrieren, wie es die UN-Behindertenrechtskonvention formuliert, die eine gleichberechtigte Teilhabe an der Gesellschaft verhindern. „In diese Konstruktionsprozessen sind aber gesellschaftliche Machtverhältnisse (Geschlechterordnung, Verhältnis Mehrheit - Minderheit) eingewoben. Wenn die Herstellung von Differenz und die dahinter liegenden Machtverhältnisse nicht dekonstruiert werden, wird Diversity Management zu einer affirmativen Strategie, die die sozialpolitisch zu verändernden Ausgrenzungsmechanismen gerade nicht in den Blick nimmt“ (Schröder 2012, S. 11).

Die Fragen nach Machtverhältnissen, Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit waren Ausgangspunkt für Frauen-, Schwarzen-, Behinderten-, Schwulen- und Lesbenbewegung und jetzt auch für Migrantinnen- und Flüchtlingsbewegungen. Diese politischen Veränderungsansätze als Kern jeder Bürgerbewegung, deren spezifische Profile und Erfahrungen dürfen in einer Diversity orientierten Strategie nicht verloren gehen. Genau diese Gefahr besteht, wie eine explorative Dokumentenanalyse aus der Schweiz belegt, in der öffentlich zugängliche Dokumente unterschiedlicher Verwaltungen zu interkulturellen Öffnungsprozessen untersucht wurden (Piñero et al. 2014, S. 373 ff.). Ein wesentliches Ergebnis ist, dass schon bei der eigentlich politisch motivierten interkulturellen Öffnung die Verwaltung „zu einer situativ-opportunistischen Form der Problemlösung neigt“ (ebd., S. 377). Das hat Folgen. „Das emanzipatorische anmutende Gleichbehandlungsideal der Öffnungsprogrammatis, die integrationspolitische Mission der gesellschaftlichen Teilhabe aller Menschen: Sie scheinen vom pragmatischen Funktionalismus und von der unternehmerischen Logik, die den Verwaltungsalltag auszeichnen, absorbiert zu werden“ (ebd., S. 378). Nachdem das politische Profil von Diversity Management noch wesentlich weniger ausgeprägt ist als das der interkulturellen Orientierung und Öffnung, drohen mit dessen unhinterfragter Übernahme die emanzipatorischen Ideale der Sozialen Arbeit noch schwächer zu werden.

Was im Diversity Management ferner zu wenig Beachtung findet, ist jenes Verständnis von Kultur, das in der interkulturellen Orientierung seinen Ausdruck findet. Mit dem interkulturellen Ansatz verbindet sich eine Vorstellung von Kultur, die betont, dass kulturelle Einbettungen auch Orientierung geben, Regeln vorgeben, Kommunikation ermöglichen. Damit wird auf interkulturelle Überschneidungssituationen aufmerksam gemacht, die Machtasymmetrien deutlich werden lassen, die Befremdung und Verunsicherung bewirken können und die für ein gedeihliches Zusammenleben und eine

erfolgreiche Zusammenarbeit gestaltet werden müssen. Zugleich wird auf die Notwendigkeit individueller kultureller Transformationsprozesse verwiesen, die als Folge einer sich dynamisch verändernden Kultur von den einzelnen Subjekten geleistet werden. Das gilt nicht nur für das Verhältnis zwischen Eingesessenen und Eingewanderten sondern in gleicher Weise für das Verhältnis der Geschlechter, der Generationen oder anderer Diversitätsverhältnisse. Diversity Management und interkulturelle Öffnung ergänzen sich insoweit, als Diversity Management dazu auffordert, alle oder doch wenigstens alle für eine Organisation besonders relevanten Vielfaltsdimensionen zu sehen, zu fördern und zu nutzen. Der interkulturelle Ansatz richtet den Fokus darauf, im Prozess der Organisations- und Personalentwicklung die unterschiedlichen Orientierungen, Kommunikationsformen oder Symbolsysteme der beteiligten Individuen und Gruppen und die sich daraus ergebenden potenziellen Missverständnisse und Chancen zu berücksichtigen.

Das reicht aber noch nicht. Der Diversity- und interkulturelle Ansatz muss ergänzt werden um Intersektionalität als einem Analyseraster für Benachteiligungen, Diskriminierungen und Exklusionsmechanismen. Diese ergeben und verstärken sich durch die Überschneidung einzelner Vielfaltsdimensionen und nehmen durch die Berücksichtigung der sozialen Lage eine weitere wichtige Dimension auf. Ein intersektionaler Ansatz ermöglicht 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, Kulturalisierungen und Kategorisierungen zu vermeiden. Der Ansatz gibt Hinweise auf weitere Zugangsbarrieren zu gesellschaftlichen (Macht-) Positionen, die über ethnische Herkunft hinausgehen (z.B. Geschlecht, Behinderung), und fordert dazu auf, verschiedene Formen von Unterlegenheit, Diskriminierung, Marginalisierung, Machtlosigkeit und Gewalt in ihrem Zusammenspiel zu berücksichtigen (vgl. Auernheimer 2011b, S. 421).

Die Tatsache der gleichzeitigen Wirksamkeit unterschiedlicher Ungleichheitsdimensionen ist für die Praxis der interkulturellen Arbeit von großer Bedeutung. Besonders fruchtbar ist der Ansatz für individuelle Fallanalysen, d.h. für die Lebenssituation einer Person und die Auseinandersetzung mit dieser Situation unter der Frageperspektive: Wie kann die Situation verändert werden?

#### Ansätze zur Umsetzung

Die Ablehnung von Diversity Management durch die Soziale Arbeit als reine Unternehmensphilosophie verändert sich. Über den engeren Ansatz von interkultureller Orientierung und Öffnung hinaus wird eine Diversity orientierte Veränderung von Organisationen als strategisch richtiger Antwort gesehen. Diversity Management kann als sozialpolitische Organisationsphilosophie adaptiert und als „Vielfalt gestalten“ eigenständig formuliert werden. Im Dreiklang von Diversity und interkultureller Orientierung als wertschätzende Haltungen gegenüber Vielfalt, Managing Diversity und interkultureller Öffnung als Umsetzungs-Strategien 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. Entscheidend ist es, den Eigensinn des jeweiligen Ansatzes und damit dessen emanzipatorischen und Gesellschaft verändernden Gehalt im Adaptionsprozess nicht zu vergessen, sondern wider einen entpolitisierten Zeitgeist immer wieder zu betonen.

#### Erfolgsfaktoren

Für die Umsetzung lassen sich inzwischen auf der Grundlage vielfältiger Ansätze und Erfahrungen folgende Erfolgsfaktoren benennen (vgl. Handschuck/Schröder 2012, S. 70 ff.):

#### Klare Positionierung der Leitung

Die interkulturelle Öffnung von Kommunen kann nur gelingen, wenn es dafür einen deutlichen politischen Willen durch möglichst einmütige Ratsentscheidungen gibt. In Organisationen der Sozialen Arbeit müssen sich Vereins- bzw. Geschäftsführung klar positionieren und den Diversity orientierten Öffnungsprozess wollen und aktiv unterstützen.

#### Leitorientierung

Bewährt hat sich, in der Organisation eine gemeinsame Vision als Vorstellung darüber zu erarbeiten, warum man sich eigentlich einem aufwendigen Prozess der Organisationsveränderung stellen will. Die Entwicklung eines Leitbildes, der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung, die partizipative Vergewisserung der eigenen Zukunft und die dadurch gelingende umfassende Kommunikation sind entscheidende Elemente für den gelingenden Einstieg.

#### Erhebung des Ist-Standes

Ein wichtiger Schritt ist dann eine Situationsanalyse, eine Bestandsaufnahme über den Stand der Organisation im Blick auf die geplante Öffnung. Dafür hat sich bewährt, die Stärken und Ressourcen anzuschauen, also zu fragen, wo die Organisation schon erfolgreich ist. Dann ist aber auch zu analysieren, welche Zugangshindernisse und Barrieren potenzielle Nutzer/innen von der Inanspruchnahme der ihnen zustehenden Leistungen abhalten. Dabei sollten intersektionale Bezüge berücksichtigt werden. Das hat für jene Vielfaltsdimensionen zu erfolgen, die für die Organisation besonders relevant sind.

#### Formulierung von Zielen

Eine unabdingbare Voraussetzung für den Öffnungsprozess ist die genaue Darstellung der Wirkungen und Ergebnisse, die man erzielen will. Das bedeutet, sich genau die künftig zu erreichenden Zustände vorzustellen und dafür spezifische, messbare, attraktive, realistische und zeitlich terminierte Ziele zu formulieren. Das Vorgehen sollte im Rahmen eines kommunalen Integrationskonzeptes bzw. eines strategischen Gesamtkonzeptes der Organisation erfolgen. An dieser Stelle ist Zeit und Raum für breite Beteiligungsmöglichkeiten nach innen und außen. Als besonderer Erfolgsfaktor hat sich in der Praxis erwiesen, ein umfassendes Kommunikationskonzept für den Veränderungsprozess zu erarbeiten und umzusetzen, um einen breiten Informationsfluss zu gewährleisten, die Mitarbeiter/innen einzubinden und mitzunehmen und die Organisation darüber insgesamt in einen Austausch zu bringen.

#### Entwicklung geeigneter Maßnahmen

Dann geht es um die Frage, welche Strukturen, Handlungsfelder und Arbeitsprozesse besonders relevant sind, um die Ziele der Öffnung umzusetzen. Es wird es um Fragen gehen, wie eine Diversity-Orientierung strukturell abgesichert werden kann, welche Sensibilisierungsmaßnahmen für welche Gruppen angeboten werden müssen, welche Maßnahmen und Angebote neu oder anders entwickelt werden können, um eine höhere Akzeptanz zu erreichen, oder welche Schlüsselprozesse für den Erfolg einer Dienstleistung mit welchen neuen Standards qualifiziert werden sollten.

#### Umsetzung und Evaluation

Natürlich müssen die geplanten Maßnahmen auch umgesetzt werden. Um den Erfolg zu überprüfen, sind Indikatoren für die Ziele zu entwickeln, die anzeigen, ob man die Ziele erreicht hat oder ob man auf einem guten Weg ist. In größeren Organisationen wie Kommunen oder Verbänden ist es angezeigt, ein Berichtswesen festzulegen und regelmäßig alle zwei, drei Jahre dem Rat oder der Vorstandschaft ausführlich zu berichten.

## Literatur

Auernheimer, G. (1999): Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, M./ Schröder, W./Sting (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München: Juventa. S. 27-36.

Auernheimer, G. (2011b): Diversity und Intersektionalität – neue Perspektiven für die Sozialarbeit? neue praxis 4, S. 409-424.

Handschuck, S./Schröder, H. (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Augsburg: Ziel.

Merx, A. (2013a). Demographischen Wandel gestalten, Fachkräfte sicher – vielfaltsorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen. Arbeitspapier 01/2013. Herausgegeben von der IQ-Fachstelle Diversity Management. München. [http://vielfalt-gestalten.de/images/Arbeitspapiere/FS\\_DiM\\_Arbeitspapier\\_KMU\\_final.pdf](http://vielfalt-gestalten.de/images/Arbeitspapiere/FS_DiM_Arbeitspapier_KMU_final.pdf) (10.03.2015)

Merx, A. (2013b): Diversity – Umsetzung oder Proklamation? Migration und Soziale Arbeit 3, S. 236-242.

Piñero, E./Koch, M./ Pasche, N. (2014): „Eine Verwaltung für alle“ – Zur Programmatik der interkulturellen Öffnung in der Schweiz. Migration und Soziale Arbeit 4, S. 373-379.

Schröder, H. (2012). Diversity Management und Soziale Arbeit. Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 1, S. 4-16

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

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