

## Diversity Management und Soziale Arbeit

**Diversity Management polarisiert – noch immer und immer wieder – die Diskussion über den Umgang mit Vielfalt in den Feldern der Sozialen Arbeit: von den einen als Lösungsmetapher für jedwede Minderheitenpolitische Benachteiligung begrüßt, gilt sie anderen als betriebswirtschaftliche Zumutung einer profitorientierten Logik. Beide Positionen greifen zu kurz. Im Folgenden soll eine Versachlichung des Diversity-Diskurses dahingehend versucht werden, dass Diversity Management zunächst einmal lediglich als eine Herangehensweise, also als ein strategischer Ansatz verstanden wird, der davon ausgeht, dass Vielfalt real gegeben ist, dass diese wertschätzend anzuerkennen ist und gestaltet sowie in Organisationen integriert werden muss. Nachdem Diversity Management als Strategie im Profit-Bereich entwickelt worden ist, stellt sich die Frage, ob Ansatz, Instrumente und Erfahrungen für den Non-Profit-Bereich fruchtbar gemacht werden können und sollen.**

### Vom Umgang mit Vielfalt im Non-Profit-Bereich

Sich den gesellschaftlichen Herausforderungen durch kulturelle Vielfalt zu stellen, ist für die soziale und pädagogische Arbeit keine neue Aufgabe. Für Silvia Staub-Bernasconi war Soziale Arbeit schon immer „kulturelle Übersetzungsarbeit“.<sup>1</sup> Sie hat vermittelt zwischen sozialen Klassen und Schichten, zwischen Jugend- und Erwachsenenwelten, zwischen Weiblichkeits- und Männlichkeitskulturen, aber auch zwischen Organisation und Lebenswelt.<sup>2</sup> Die kommunalen und verbandlichen Einrichtungen, die dem psychosozialen 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 und sonstigen Differenzen) durch eine gleichförmige Lernorganisation zu nivellieren.

Im Fokus der Sozialen Arbeit steht zunächst der einzelne Fall. Die Abweichung von der Norm wurde in der Vergangenheit eher als hinderlich, unpassend, fremdartig, bestenfalls als originell angesehen. Das Besondere wurde also individualisiert mit dem Ziel, Abweichung zu vermeiden, Vereinheitlichung und Homogenisierung zu erreichen sowie Anpassung und Assimilation zu befördern. Dahinter stand die Haltung einer „zielgruppenfixierten Minderheitenintegration mit der Tendenz zum Defizit-Ansatz“<sup>3</sup>, die

1 Staub-Bernasconi 1995, 303.

2 Vgl. für das Folgende Schröer 2009.

3 Kaiser 2009, 194.

auch heute nicht völlig überwunden und in der Migrationsarbeit noch häufig anzutreffen ist. Vielfalt erfährt jedenfalls keine prinzipielle Anerkennung und Wertschätzung.

## Vielfalt wird vielfältiger

Die gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen der jüngsten Vergangenheit fordern eine neue Sicht auf Vielfalt und Verschiedenheit. Nur einige Schlagworte sollen den historischen, gesellschaftlichen und kulturellen Wandel beleuchten: Die Befreiungsbewegungen der dritten Welt, die Krise des Eurozentrismus und dessen theoretische Aufarbeitung im Postkolonialismus haben Ethnizität als Folge früherer Kolonialisierung bewusst gemacht. Emanzipationsbewegungen von der Studenten- bis zur Frauenbewegung 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, hat sich der Druck auf konformes Verhalten verringert. Der damit verbundene Wertewandel, wie er sich etwa in einem veränderten Bild von Kind und Kindheit niederschlägt, setzt Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung gegen Gehorsam und Anpassung. Der demografische 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 Differenztheorien und konstruktivistische bzw. dekonstruktivistische Ansätze das Thema Diversität aufgegriffen. Diskriminierung wurde zum gesellschaftlichen und politischen Thema. 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.

**Dr. Hubertus Schröer**  
ist Geschäftsführer des Instituts – Interkulturelle Qualitätsentwicklung München (IQM). E-Mail: hubertus.schroerer@i-iqu.de

Aus dem Paradigma der Vielfalt ergeben sich neue Kompetenz-Anforderungen an Organisationen und an Menschen mit – im weitesten Sinn – gesellschaftlicher Verantwortung, was gerade für die Soziale Arbeit gilt. Diese neue Kompetenz soll als Vielfaltskompetenz 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. Die zu bewältigende Herausforderung ist es dabei, in und trotz dieser Vielfalt seinen Kohärenzsinn zu bewahren, in seinem Leben und Arbeiten weiterhin Sinn zu sehen.

## Strategische Antworten der Sozialen Arbeit

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 Herkunft, Herausforderungen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

### *Gender Mainstreaming*

Die Auseinandersetzung mit Geschlechterverhältnissen und Geschlechterhierarchie hat zum Gender Mainstreaming-Ansatz geführt. Er ist Ergebnis des Kampfes der internationalen Frauenbewegung und hat damit einen bewegungspolitischen Hintergrund. Er ist nach langer Diskussion auf der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking verabschiedet worden und versteht sich als Ergänzung und Erweiterung der klassischen Frauenförderpolitik. Beides muss im Sinne einer Doppelstrategie verfolgt werden. Gender, die soziale und kulturelle Geschlechterrolle, sollte dekonstruiert und damit in Frage gestellt werden. In der Gender-Politik geht es um beide Geschlechter und die Verhältnisse zwischen ihnen, die grundsätzlich als veränderbar und damit politisch gestaltbar angesehen werden. Gender Mainstreaming ermöglicht, das Geschlechterverhältnis zu analysieren, und macht transparent, dass Entscheidungsprozesse mit Geschlechterverhältnissen zu tun haben. Die Grundlage für Veränderungsprozesse wird damit geschaffen. Diese müssen in politischen Diskursen der Zielfestlegung ihre Richtung erhalten. Gender Mainstreaming versteht sich als politisch-strategischer Ansatz zur Organisationsveränderung mit dem Ziel der Herstellung von Chancengleichheit und der Gleichstellung der Geschlechter. Die Veränderung von Entscheidungsprozessen soll top-down und bottom-up erfolgen. Dafür ist inzwischen ein differenziertes Instrumentarium wie Gender-Analyse, Gender-Budgeting oder Gender-Controlling ausgearbeitet worden und es gibt ein breites Angebot an Gender-Sensibilisierungs-Trainings. Gender Mainstreaming ist rechtlich EU-weit verankert.

### *Interkulturelle Orientierung und Öffnung*

Es geht ferner um die Inklusion und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und den Abbau von Barrieren und Hindernissen bei der Nutzung gesellschaftliche Angebote durch eine interkulturelle Orientierung und Öffnung. Diese derzeit auch politisch unterstützte Strategie, z.B. im Nationalen Integrationsplan der Bundesregierung, verdankt sich der selbstkritischen Auseinandersetzung der Sozialen Arbeit mit ihren eigenen Ansätzen der Ausländerpädagogik und der Migrationssozialarbeit seit den 1980er-Jahren. Interkulturelle Orientierung wird als eine sozialpolitische Haltung von Personen und Institutionen verstanden, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben. Interkulturelle Orientierung bildet die Grundlage dafür, dass Gruppen und Individuen ihre jeweiligen Inter-

essen vertreten, dass die Beteiligten eine selbstreflexive Haltung gegenüber der eigenen Kultur einnehmen können und dass dadurch eine gleichberechtigte Begegnung ermöglicht wird. Auf dieser Basis bietet interkulturelle Orientierung die Chance, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit und die damit verbundene Definitionsmacht und die ungleiche Verteilung von Ressourcen zum Thema zu machen. Interkulturelle Orientierung wird als strategische Ausrichtung verstanden, die sich im Leitbild beispielsweise einer Kommune oder eines Verbandes niederschlägt. Interkulturelle Öffnung ist dann die Konsequenz einer solchen neuen Orientierung, die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung einer Organisation. Öffnung richtet sich gegen Geschlossenheit, gegen bewusste oder unbewusste Ausgrenzungsmechanismen. Das berührt Interessen und Machtstrukturen, provoziert Konflikte mit Gewinnern und Verlierern

### *Inklusion behinderter Menschen*

Eine noch relativ neue Orientierung zur Inklusion behinderter Menschen geht davon aus, dass auch Behinderung sozial hergestellt wird und dass alle Planungen und Maßnahmen auf ihre jeweilige Barrierepotenziale kritisch zu überprüfen sind. Es geht also

„nicht um eine merkmalsdefinierte Gruppe von Menschen, wenn Behinderung im Sinne des Projekts der Disability Studies als sozio-kulturelles Modell verstanden wird und nicht als individuelle Eigenschaft Betroffener. Demnach sind Behinderungen Resultate sozialer Prozesse und Beziehungen zwischen Menschen und/oder Institutionen. Und schließlich beschreibt eine Behinderung auch weder die Identität noch die Lebenswelt einzelner Menschen jeweils zur Gänze. Jeder Mensch bewegt sich im Spannungsfeld der weiteren Differenzen, die soziale Prozesse virulent werden lassen und die Menschen bisweilen mit Identitätszumutungen konfrontieren. Jeder Körper ist geschlechtlich, kulturell codiert und sozial markiert.“<sup>4</sup>

Es geht deshalb nicht mehr allein um Integration, also die Eingliederung in bestehende gesellschaftliche Verhältnisse. Die Inklusionspädagogik formuliert die gesellschaftliche Zielperspektive der gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe und Zugehörigkeit aller Menschen, ungeachtet ihrer Differenzierungen wie etwa durch Behinderung. Sie übt Kritik am Bildungssystem und an sozialpädagogischen Handlungsfeldern, dass das Spannungsverhältnis von Gleichheit und Differenz im Hinblick auf behinderte und benachteiligte Schülerinnen und Schüler beziehungsweise junge Menschen in der Jugendhilfe vorwiegend durch Selektion bearbeitet wird. Mit Konzepten etwa einer Inklusiven Schule und offener Formen der Freizeitarbeit werden Versuche zur Weiterentwicklung des Bildungs- und Jugendhilfesystems skizziert, die beide den Anspruch erheben, auf die Unterschiedlichkeit der jungen Menschen angemessener als durch Ausschluss reagieren zu können. 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. Diese neue Orientierung hat auch bewegungs-

---

4 Dannenbeck/Dorrance 2009.

politische Wurzeln, etwa in der Krüppelbewegung als eine der Emanzipationsbewegungen der 1970er-Jahre. Sie ist aber insbesondere Ergebnis der kritischen Reflexion behinderungspolitischer Integrationsarbeit in Disziplin und Profession.

### *Akzeptanz gleichgeschlechtlicher Lebensweisen*

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

### *Mehrgenerationenarbeit*

Mit der Mehrgenerationenarbeit wird derzeit die demografische Entwicklung aktiv aufgegriffen und – auch politisch – in Gestalt von Mehrgenerationenhäusern massiv gefördert. Mehrgenerationenhäuser sind auf die Gemeinschaft der Generationen, unabhängig von Geschlecht und Herkunft, angelegt. Sie tragen zur Betreuung, Erziehung und Bildung von jungen Menschen bei, ermöglichen Miteinander und Unterstützung, fördern soziale Entwicklungen und stiften sozialen Frieden im Gemeinwesen. Es waren verschiedene Entwicklungen, die sich im Konzept des Mehrgenerationenhauses bündeln: Mütterzentren, Familienzentren, Kindertageszentren.

Die gemeinsamen Erfahrungen waren jeweils, dass es nicht ausreicht, nur etwas für sich als betroffene Mutter oder für die Betreuung der eigenen Kinder zu machen. Aus Mütterzentren wurden Netzwerke professioneller Angebote, die das gemeinsame Zusammenleben und Zusammenarbeiten in der Nachbarschaft unterstützen. Familienzentren verdanken sich der Einsicht, dass die außerhäusliche Kindererziehung die Familie einbeziehen muss und dass dafür Familienberatung und Familienbildung und Netzwerke im Stadtteil hilfreich sind. Kindertageszentren schließlich überwinden zum einen die überkommenen Altersbegrenzungen, um die Übergänge von der Krippe zum Kindergarten und zum Hort nicht zu Brüchen werden zu lassen. Zum anderen wurde insbesondere in sozial benachteiligten Wohngebieten deutlich, dass die Kindertagesstätte eine gemeinwesenorientierte Funktion einnehmen muss, will sie ihren Erziehungsauftrag erfolgreich verwirklichen. So wurde die Kindertagesbetreuung um weitere soziale Unterstützungsangebote erweitert.

Das Mehrgenerationenhaus bewegt sich in dieser Entwicklungstradition und greift als weiteren Schwerpunkt das Verhältnis der Generationen zueinander auf. Anlass dafür ist die veränderte Altersstruktur in Deutschland. Die Menschen werden immer älter. Die Altersphase differenziert sich in junge Alte, Alte und Hochbetagte. Kinder werden weniger. Das Verhältnis der Generationen verkehrt sich. Familie verändert sich. Soziale

Beziehungen nehmen ab, es fehlt an Unterstützung, Isolation droht. Dies will das Mehrgenerationenhaus verhindern helfen.

## Diversity Management im Profit-Bereich

Auch die Wirtschaft hat einerseits auf maximale Vereinheitlichung durch Anpassung an die Organisation gesetzt, hat zugleich aber mit der Arbeitsteilung Unterschiede in den Fähigkeiten der Arbeitskräfte wahrgenommen und effizient genutzt. Im „Fordismus“ ist jene kapitalistische Entwicklungsphase auf den Begriff gebracht, die auf eine maximale Vereinheitlichung durch Anpassung an die Organisation, konkret: das Förderband, gesetzt hat. Es ging (in den USA) um die Schaffung einer monolithischen und monokulturellen Organisation entsprechend der dominanten Bevölkerungsgruppe: amerikanisch, weiß, männlich, protestantisch, heterosexuell.

In den 1950er-Jahren erfuhr diese Orientierung in den USA eine grundsätzliche Erschütterung. Diverse soziale Bewegungen organisierten sich und machten gesellschaftlichen Druck, dem sich weder Politik noch Unternehmen entziehen konnten. Bürgerrechtsbewegungen, Frauenbewegung, Schwarzenbewegung und andere soziale Strömungen skandalisierten Benachteiligung und Diskriminierung und forderten Anerkennung und Gleichbehandlung ein. In der Folge wurde gesetzlich festgeschrieben, niemanden wegen Hautfarbe, Geschlecht, Herkunft oder Religion zu diskriminieren. Im Rahmen von „affirmative action“ wurden positive Maßnahmen entwickelt, um Minderheiten gezielt zu fördern oder sogar zu bevorzugen.

Der Wert von Vielfalt, Vielfalt als Summe der Individualitäten einzelner, die Entdeckung der vielfältigen Persönlichkeiten waren dann Erkenntnisse, die in Unternehmen früher wahrgenommen und zielgerichteter eingesetzt worden sind als in sozialen

oder pädagogischen Arbeitsfeldern. Das „Human-Resources-Management“ als eine neue Managementorientierung nahm die gesellschaftlichen Forderungen und gesetzlichen Verpflichtungen auf und stellte sich der Aufgabe, die sozialen, kulturellen, geschlechtsbedingten und sonstigen Unterschiede der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter produktiv zu nutzen. Die Mitarbeiterschaft wurde nicht mehr nur als Kostenfaktor, sondern wesentlich als Erfolgsfaktor gesehen. Vielfalt und Verschiedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie bei Kundinnen und Kunden sollten zum Vorteil aller Beteiligten fruchtbar gemacht werden. Nicht mehr Angleichung und Einebnung von Unterschieden, sondern deren Wertschätzung und Förderung stehen im Fokus von Diversity Management. Für Stuber „beschreibt Diversity die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und konsistente Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolges“.<sup>5</sup> Letzteres macht noch einmal den betriebswirtschaftlichen Ursprung mit seiner Zweckorientierung auf Wettbewerbsvorteile, Unternehmenserfolg und Gewinnerzielung deutlich.

---

5 Stuber 2004, 15.

Die Entstehungsgeschichte von Diversity Management erinnert daran, dass der Ansatz auch gerechtigkeitsorientierte Wurzeln hat. Diversity Management verfolgt als Ziel nicht lediglich die Hinnahme von Vielfalt, sondern deren produktive Bearbeitung. Das bedeutet Akzeptanz von Diversität, deren Integration in die Organisation und eine aktive Förderung. Als innovatives Konzept der Organisations- und Personalentwicklung zielt es darauf, auf allen Ebenen und in allen Entscheidungsprozessen darauf zu achten, die Vielfalt und die Kompetenzen aller Beschäftigten optimal in den Leistungsprozess zu integrieren. 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 Profit-Bereich häufig noch nicht so weit ist. Managing Diversity macht nachweisbar ökonomisch Sinn.

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

### Gefahren einer unkritischen Übernahme

Diversity Management in seiner ökonomischen Logik folgt einem zweckrationalen Ansatz. Die Gestaltung von Vielfalt ist Mittel zum Zweck: Sie hat die Funktion, mit der Berücksichtigung von Unterschieden zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, den Prozess der Wertschöpfung zu verbessern, höhere Gewinne zu erzielen, Wettbewerbsvorteile beim Kampf um die besten Arbeitskräfte ebenso zu erreichen wie bei der Gewinnung von Kundinnen und Kunden. Für eine Soziale Arbeit mit interkultureller Orientierung dagegen ist die Gestaltung von Vielfalt schon selbst ein Zweck. Die sensible Berücksichtigung von Unterschieden trägt zum Erhalt des sozialen Friedens bei, zur Gleichbehandlung und sozialen Gerechtigkeit, zur gleichberechtigten Teilhabe sowie zur Integration und Inklusion.

#### *Machtverhältnisse*

Macht wird im betriebswirtschaftlichen Diversity-Ansatz eher tabuisiert, und zwar „der Machtaspekt in seiner für jede Gruppe spezifischen Art“, wie Auernheimer zu Recht hervorhebt.<sup>6</sup> Es wird kaum analysiert, dass es um Menschen geht, die als Vorgesetzte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Klientinnen und Klienten, als Männer gegenüber Frauen, als Junge gegenüber Alten oder als Vertreter der Mehrheitsgesellschaft (Heterosexuelle, Deutsche) ge-

<sup>6</sup> Auernheimer 2011, 168.

genüber Minderheiten (Schwule, Lesben, Ausländer/innen) Macht haben, ausüben und einzubüßen fürchten. „Interkulturelle Beziehungen sind fast durchweg durch Machtsymmetrie – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle – gekennzeichnet.“<sup>7</sup> Denn Geschlechterhierarchie ebenso wie dominante Mehrheitskultur sind Bestandteile einer umfassenden Dominanzkultur:

„Das bedeutet, dass unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretation sowie die Bilder, die wir vom Anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind. Eben das ist mit dem Begriff der Dominanzkultur gemeint.“<sup>8</sup>

### *Doing difference*

Wenig Interesse hat ein Unternehmenskonzept auch für Fragen danach, wie Unterschiede sozial und kulturell hergestellt werden (doing difference, z.B. durch doing gender, doing ethnicity). In diese Konstruktionsprozesse 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.

### *Bewegungspolitische Implikationen*

Eine weitere Gefahr ergibt sich aus der betriebswirtschaftlichen Rezeption eines ursprünglich bewegungspolitischen Ansatzes. Die politischen Veränderungsimplikationen, die Kern der Bürgerrechtsbewegungen bei der Einforderung von Gleichberechtigung gewesen waren, sind im Prozess der Transformation in ein Human-Resources-Managementkonzept verloren gegangen. Diesen Transformationsprozess darf Soziale Arbeit nach ihrem Selbstverständnis nicht nachvollziehen, will sie die spezifischen Profile und Erfahrungen der bewegungspolitischen Strategien nicht entpolitisieren.

## **Chancen eines intersektionalen Ansatzes**

Diversity Management und die eingangs skizzierten querschnittspolitischen Strategien Sozialer Arbeit beschäftigten sich mit denselben Dimensionen, haben die gleichen Zielgruppen und verfolgen zumindest ähnliche Ziele. Eine Adaption der Grundüberlegungen von Diversity Management bietet der Sozialen Arbeit die Chance, die häufig zu Recht beklagte Fragmentierung der unterschiedlichen Gleichstellungsansätze aufzuheben, in einem Gesamtansatz zu bündeln und so eine höhere Wirksamkeit und Synergieeffekte zu erreichen.

<sup>7</sup> Auernheimer 2011, 172.

<sup>8</sup> Rommelspacher 1995, 22.



Ein intersektionaler Ansatz ermöglicht, „die Verwobenheit von verschiedenen Formen von Differenzkonstruktionen (gender, race, class) in den Blick zu nehmen“<sup>9</sup> und zu analysieren, wie verschiedene Dimensionen sozialer Gruppenzugehörigkeit sich überschneiden. Intersektionalität lässt den Umgang mit wechselseitigen Wirkungen zu und verhindert, dass Menschen trotz vielfältiger Zugehörigkeiten auf eine einzige hin klassifiziert werden. 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) auseinanderzusetzen.<sup>10</sup> Eine solche Neuorientierung kann die bisherige isolierte Interessenvertretung der einzelnen Gleichstellungspolitiken aufheben und ein Gegeneinanderausspielen der unterschiedlichen Ansätze verhindern helfen.

### Konsequenzen für die Implementation von Diversity in die Soziale Arbeit

Von eher kritischen Begleiter/innen der Diskussion um Diversity-Konzepte wird immer wieder als Frage formuliert, wo denn die Unterschiede etwa zur interkulturellen Arbeit lägen und was das Besondere an Diversity sei.<sup>11</sup> Nach dem hier vertretenen Verständnis beansprucht Diversity in dieser Hinsicht keine Originalität. Diversity Management ist eine Strategie der Organisations- und Personalentwicklung, die mit Instrumenten der strategischen Steuerung auch in Einrichtungen der Sozialen Arbeit umgesetzt werden kann.<sup>12</sup> Sie entspricht einem weit gefassten Verständnis von Interkulturalität, das die verschiedenen Dimensionen sozial bedeutsamer Unterschiede umfasst. Das, was über Gender Mainstreaming oder interkulturelle Orientierung hinausreicht, sind folgende Elemente:

Der kategorial verengte Blick auf nur eine Dimension und Zielgruppe wird erweitert und Intersektionalität ermöglicht; es wird daran erinnert, dass Vielfalt und Verschiedenheit keine neuen Herausforderungen sind, sondern Menschen beständig an Aushandlungsprozessen zwischen unterschiedlichen kulturellen Orientierungen beteiligt sind; es wird eingefordert, dass es 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 geht.

Dass Diversity Management nur ein Konzept der Organisationsveränderung darstellt, sollte nicht gering geachtet werden. Genau daran fehlt es oft in der Sozialen Arbeit, von der Ebene der Abstraktion in die Niederungen des Konkreten, also von programma-

9 Hasenjürgen 2011, 141.

10 Vgl. Dören 2007, 109.

11 Vgl. Auernheimer 2011, 168.

12 Vgl. Handschuck/Schröer 2011.

tischen Forderungen zu deren konkreter Umsetzung zu kommen. Hier stellt Diversity Management Instrumente, Methoden und Erfahrungen zur Verfügung, die hilfreich für die Umsetzung sind. Dabei sollte genau überlegt werden, ob tatsächlich alle Vielfaltsdimensionen 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 Kontext von besonderer Bedeutung sind.

### *Führungsverantwortung*

Veränderungsmanagement ist Führungsaufgabe. Die Implementation von Diversity Management in Organisationen ist eine tiefgreifende Veränderungsstrategie, die top-down durch einen ausdrücklichen Auftrag eingeleitet werden muss. Es ist deshalb für den Erfolg unabdingbar, dass die Leitung einen solchen Prozess will, ihn initiiert und dauerhaft unterstützt. Eine einmalige Willensbekundung reicht dafür nicht aus, um dann den Prozess sich selbst oder nachgeordneten Verantwortlichen zu überlassen.

### *Ziele operationalisieren*

Leitbild der Sozialen Arbeit ist weiterhin die soziale Gerechtigkeit, die sich aus dem Sozialstaatsgebot der Verfassung ergibt. Das Menschenbild der Sozialen Arbeit wird geprägt von den Wertentscheidungen des Grundgesetzes, das – von der Würde des Menschen ausgehend – Grundwerte wie das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit oder die Gleichbehandlung und Gleichberechtigung postuliert. Eine Verknüpfung von Diversity mit den Zielen der Sozialen Arbeit dient dazu, deren Funktion als Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit zu erfüllen. Die Anerkennung von Unterschiedlichkeit und die Gestaltung von Vielfalt als übergeordnete Organisationsziele konkretisieren sich zunächst nach innen. Dies geschieht durch Strategien und Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Organisation, in der angemessenen Förderung und Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund, mindestens in der Erfüllung gesetzlich vorgegebener Behindertenquoten und der entsprechenden Organisation des Arbeitsumfeldes oder auch in der ressentimentfreien Anerkennung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen sexuellen Orientierungen. In der Operationalisierung dieser Leitvorstellungen geht es darum, Gleichstellung zu befördern, Teilhabe zu ermöglichen, Diskriminierungen abzubauen und Benachteiligungen zu beseitigen. Diese Ziele müssen Programme, Projekte und Maßnahmen umsetzen helfen.

### *Maßnahmen nach außen*

Diversity hat zunächst ein zielgruppenübergreifendes Verständnis von Gleichbehandlung. Soweit es als Managementkonzept Machtaspekte ausspart, Diskriminierungserfahrungen und die jeweiligen Lebenslagen als prinzipiell gleich bewertet, läuft es Gefahr, „im horizontalen Ansatz des Diversity Managements die Unterschiede zu verwischen,

die soziale Arbeit durch die Anerkennung von Vielfalt gerade in den Blick genommen hat“.<sup>13</sup> Davor warnt auch Treichler unter Bezug auf die Antidiskriminierungsarbeit: „Ein zielgruppenübergreifender Ansatz der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit ersetzt deshalb nicht zwangsläufig zielgruppenspezifische Ansätze oder macht diese überflüssig.“<sup>14</sup>

Bei der Entscheidung über Ziele und Maßnahmen muss immer auch die Frage gestellt werden, welche Auswirkungen diese Entscheidungen haben – und zwar auf die Nutzerinnen und Nutzer als Frauen und Männer, als Junge und Alte, als Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, als Behinderte und Nichtbehinderte. Es geht also darum, Lebenswelt und Lebenslage der Zielgruppe bei der Konzeptionierung zu berücksichtigen und in sozialräumliche Zusammenhänge einzubetten. Konkret bedeutet das, die vielfältigen Zugangsbarrieren zu den Dienstleistungen der Sozialen Arbeit zu analysieren und zu verändern. Dabei geht es um Barrieren für die Nutzung durch Migrant/innen (z.B. fehlende Informationen, mangelnde Sprachkompetenz, Komm-Struktur u.a.), durch Frauen (kinder- und familienfreundliches Ambiente, sexistische Haltungen) oder behinderte Menschen (Zugangsbarrieren, Vorurteile). Das erfordert die Entwicklung bedarfsorientierter Maßnahmen (z.B. beziehungsorientierte Angebote, Geh-Struktur) und die Vermittlung notwendiger Kompetenzen (wie Gender-Sensibilität oder interkulturelle Kompetenz), also auf die Mitarbeiterschaft bezogene Maßnahmen.

### *Maßnahmen nach innen*

Anders als Unternehmen, die nicht aus ethischer Überzeugung die Vielfalt ihrer Belegschaft anstreben, sondern aus Gründen der Gewinnsteigerung, soll Soziale Arbeit sich zur Realisierung von Gleichbehandlung um eine diverse Mitarbeiterschaft bemühen. Das bedeutet, dass die Institutionen der Sozialen Arbeit neue Konzepte des Personalmarketings, der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung erarbeiten müssen. Beispielhaft hat die Landeshauptstadt München eine neue „Arbeitgebermarke“ u.a. mit dem Aspekt „Vielfalt“ eingeführt. Es wird eine von Vielfalt, Offenheit, Respekt und Anerkennung geprägte Unternehmenskultur der Stadt präsentiert und Chancengleichheit von Frauen und Männern, unabhängig von ihrer sexuellen Identität, von Alter, Behinderung, Hautfarbe, Religion sowie kultureller und sozialer Herkunft als besonderes Anliegen dargestellt.<sup>15</sup> Dementsprechend werden Werbemaßnahmen, veränderte Einstellungsvoraussetzungen, Aus-, Fort- und Weiterbildungen konzipiert.

Bei der konkreten Umsetzung sollte Soziale Arbeit die Möglichkeiten nutzen, die das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bietet. Es wird noch zu wenig beachtet. Eine eigenartige Scheu scheint auch gegenüber dem Einsatz „positiver Maßnahmen“ nach § 5 AGG zu bestehen. „Positive Maßnahmen sollen dazu beitragen, bestehende Nachteile für Personen und Personengruppen aufgrund vorhandener struktureller

---

13 Schröder 2006, 63.

14 Treichler 2010, 181.

15 Vgl. Schröder/Szoldatits 2010.

Diskriminierungen zu verhindern oder auszugleichen.“<sup>16</sup> Bundesweit diskutiert werden derzeit wieder einmal Quotenregelungen, das wohl bekannteste und umstrittenste Beispiel einer positiven Maßnahme. Dazu gehören aber auch Work-Life-Balance-Modelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gender-, interkulturelle und Diversity-Trainings zur Sensibilisierung und Qualifizierung, der Aufbau und die Förderung von betrieblichen Netzwerken von Frauen oder schwul-lesbischen Gruppen, die gezielte Ansprache und Förderung bestimmter Zielgruppen wie ältere Menschen, aber auch Diversity-Checks und betriebliche Antidiskriminierungsvereinbarungen.<sup>17</sup>

### **Konturen einer Diversitätspolitik Sozialer Arbeit**

Die Unternehmensstrategie Diversity Management sollte als sozialpolitische Organisationsphilosophie adaptiert und als „Vielfalt gestalten“ neu formuliert werden. Das markiert einen querschnittspolitischen Gesamtansatz zur synergetischen Verbindung von Gender Mainstreaming, interkultureller Orientierung und Öffnung, Inklusion behinderter Menschen, Berücksichtigung von Alter und Akzeptanz unterschiedlicher sexueller Orientierungen. Eine solche Gesamtstrategie bedarf aber der Ergänzung durch differenzierte und profilierte Einzelstrategien für die jeweiligen Dimensionen von Vielfalt, die einander ergänzen, aber nicht ersetzen. Das heißt, unter einem gemeinsamen organisatorischen Dach „Vielfalt gestalten“ wird ein einheitliches Vorgehen, nicht aber ein gleichmacherisches Einheitskonzept verfolgt.

Synergieeffekte werden durch eine einheitliche Organisation, durch gemeinsame Strategieentwicklung, durch abgestimmte Fortbildungskonzepte, durch den Austausch methodischer Erfahrungen und durch die Entwicklung geeigneter Instrumente sowie durch eine konzentrierte und konzertierte Interessenvertretung der Querschnittspolitiken erzielt. Zugleich werden aber weiterhin Gender Mainstreaming oder interkulturelle Orientierung und Öffnung und die anderen Ansätze als profilierte, an ihrer jeweiligen Zweckbestimmung, Zielsetzungen und Adressatengruppen ausgerichtete Strategien umgesetzt. Der gemeinsame Ansatz ist geeignet, die fragmentierten Politiken zusammenzuführen und eine konsistente Diversitätspolitik von Organisationen oder Kommunen zu gewährleisten.

Die Verbindung mit den Einzelstrategien erhält den bewegungspolitischen Impetus und verhindert die Entpolitisierung eines zutiefst politischen Vorhabens: die Veränderung von Gesellschaft und ihrer Institutionen durch wertschätzende Anerkennung und produktive Nutzung von Vielfalt.

---

<sup>16</sup> Merx 2010, 54.

<sup>17</sup> Vgl. Merx 2010, 60.

## Literatur

- Auernheimer, G. (2011): Diversity und interkulturelle Kompetenz, in: Kunz, T./Puhl, R. (Hrsg.): Arbeitsfeld Interkulturalität. Grundlagen, Methoden und Praxisansätze der Sozialen Arbeit in der Zuwanderungsgesellschaft, Weinheim/München, S.167–181.
- Dannenbeck, C./Dorrance, C. (2009): Inklusion als Perspektive (sozial)pädagogischen Handelns – eine Kritik der Entpolitisierung des Inklusionsgedankens, in: Zeitschrift für Inklusion, Nr. 2, <http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion/article/view/24/33> (5. September 2011).
- Dören, M. (2007): Gender, Diversity und Intersektionalität als Herausforderung für Medizin, in: Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (Hrsg.) (2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt/ New York, S. 109–122.
- Handschuck, S./Schröder, H. (2011): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung, Augsburg (im Erscheinen).
- Hasenjürgen, B. (2011): Wozu Gender? Wider die Gewissheiten über Frauen und Männer in der Einwanderungsgesellschaft, in: Kunz, T./ Puhl, R. (Hrsg.): Arbeitsfeld Interkulturalität. Grundlagen, Methoden und Praxisansätze der Sozialen Arbeit in der Zuwanderungsgesellschaft, Weinheim/München, S. 140–148.
- Kaiser, L. C. (2009): Diversity und interkulturelle Kompetenz in Kommunen, in: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3/4, S. 190–195.
- Merx, A. (2010): Positive Maßnahmen in der Praxis. 10 Fragen und Antworten zur Umsetzung Positiver Maßnahmen, in: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Positive Maßnahmen. Von Antidiskriminierung zu Diversity, Berlin.
- Rommelspacher, B. (1995): Dominanzkultur. Texte zur Fremdheit und Macht, Berlin.
- Schröder, H. (2009): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management – Ein Vergleich der Strategien, in: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3/4, S. 203–211.
- Schröder, H. (2006): Vielfalt gestalten. Kann Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen?, in: Migration und Soziale Arbeit, Heft 1, S.61–68.
- Schröder, H./Szoldatits, F. (2010): Interkulturelle Öffnung des Personalmanagements: Beispiel Landeshauptstadt München, [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_2628.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_2628.asp) (5.September 2011).
- 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, S.303–317.
- Stuber, M. (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München.
- Treichler, A. (2010): Integration und Gleichbehandlung. Zu den Grundlagen, Ausprägungen und Werten eines sozialwissenschaftlichen, gesellschaftspolitischen und sozialarbeiterischen Programms, in: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3/4, S.177–184.