

## **VIELFALT GESTALTEN**

Kann Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen?

### **1. Zur Aktualität des Themas**

„Welt der Vielfalt“ oder „world wide village“ sind positive Konnotationen, die mit dem Prozess der Globalisierung verbunden werden. Zeiten des Umbruchs und der Veränderungen verlangen nach neuem Denken und Handeln. Während das Thema „Diversity“ bzw. dessen Handhabung durch „Diversity Management“ in Unternehmen des Profitbereichs zu einem hochaktuellen Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsansatz geworden ist, verlief „die umfangreiche Recherche nach Literatur mit dem Bezug von Management of Diversity und Personalentwicklung auf die soziale Arbeit ohne Ergebnis“, wie im Rahmen ihrer Diplomarbeit Hofmeister (2002: 13) feststellen musste. Allerdings muss die kritische Einschränkung erfolgen, dass manche Firmen zwar wohlklingende Absichtserklärungen formulieren oder sogar entsprechende Organisationseinheiten bilden, dass aber die Realität von einem Diversity-Ansatz noch weit entfernt ist und allenfalls punktuell Einzelthemen verfolgt werden. Auch die deutschsprachige Fachliteratur bestand im wesentlichen aus einigen Aufsätzen. Diese Lücke hat kürzlich Michael Stuber (2004) geschlossen mit dem Anspruch, das „erste deutschsprachige Praxisfachbuch“ zum Thema Diversity vorgelegt zu haben. Das war auch der Anlass darüber nachzudenken, wo Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen liegen und in welcher Weise Soziale Arbeit von Diversity-Ansätzen lernen kann.

Es ist ja nicht so, als würde Soziale Arbeit die Bedeutung von Vielfalt und den Umgang mit Verschiedenheit aus ihrer Arbeit ausklammern. Die „Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen“ bekommt zunehmende Bedeutung für Sozialverwaltung und soziale Dienste (vgl. Handschuck/Schröer 2002). Das Gleiche gilt für „Gender Mainstreaming“ als einer vergleichsweise neuen Strategie zur Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern (vgl. Meyer/von Ginsheim 2002). Mit Querschnittsthemen bzw. Querschnittpolitiken beschreibt Soziale Arbeit ein Verständnis, wonach die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder die Chancengleichheit von Frauen und Männern oder die Gleichstellungsarbeit gegenüber Menschen mit Behinderung nicht mehr als eine isolierte Zielgruppenarbeit verstanden werden kann sondern als ein Ansatz, der sich durch alle Felder der Sozialen Arbeit hindurchziehen hat. Insoweit kann man von einer Haltung sprechen.

Dies soll auch im Titel zum Ausdruck kommen: „Vielfalt leben“ soll eine Haltung markieren, die „das Prinzip der anerkannten Gleichwertigkeit mit dem Prinzip der anerkannten Verschiedenheit“ verbindet (Hoffmann 1999: 59). „Vielfalt gestalten“ formuliert die Anstrengung eines systematischen Entwicklungsprozesses, für den es Strategien und Instrumente zu entwickeln gilt. Hier könnte ein Anknüpfungsprozess für das Lernen voneinander gefunden werden.

Nach dieser Skizze werden erste Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutlich: Soziale Arbeit nimmt zwar das Thema Vielfalt auf, beantwortet es aber organisatorisch wie inhaltlich mit jeweils isolierten Ansätzen. So gibt es beispielsweise bei der Landeshauptstadt München eine Stelle für interkulturelle Arbeit, die bei der Sozialverwaltung angesiedelt ist. Dann gibt es im Bereich der Stadtspitze die klassische Frauengleichstellungsstelle sowie eine Koordinierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen, die alle miteinander wenig zu tun haben. Daneben gibt es noch einen gewählten Seniorenbeirat und einen nicht gewählten Behindertenbeirat. Damit sind zwar die klassischen biologischen bzw. sozialen Faktoren: Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnie, sexuelle Orientierung (außer religiöser Glaubensprägung) abgedeckt, es handelt sich aber um unverbundene Ansätze mit völlig unterschiedlichen Konzepten. „Dabei fehlt häufig der Blick für Gesamtzusammenhänge und somit für Schlüsselaspekte

im eigentlichen Sinne. Entsprechend werden kaum ganzheitliche Antworten auf die immer komplexeren Herausforderungen und Perspektiven angeboten. Diversity tritt an, genau hierzu einen Beitrag zu leisten.“ (Stuber 2004: 5) Die Gemeinsamkeit besteht also darin, dass Wirtschaft wie Soziale Arbeit Verschiedenheit zur Kenntnis nehmen und überwiegend mit isolierten Konzepten arbeiten. Im Unterschied zur Sozialen Arbeit gibt es aber mit Managing Diversity einen Managementansatz, der die Unterschiede ganzheitlich berücksichtigen will. Ein solcher Ansatz ist in der Sozialen Arbeit bisher allenfalls angedeutet (Handschuck/Schröer 2002: 516).

Der entscheidende Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und nicht gewinnorientierten Organisationen dürfte in den Bereichen zu finden sein, die im Rahmen einer Unternehmenskultur als Vision, Mission und Werte bezeichnet werden. So sehr ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung betonen und dafür visionäre Vorstellungen entwickeln mag, der eigentliche Zweck bleibt die Erzielung von Gewinn und die Befriedigung der Aktionäre („shareholder value“) d.h. es stehen wirtschaftliche Interessen im Vordergrund. Ganz anders ist die Funktion der Inklusionsvermittlung von Sozialer Arbeit, die auf die Einbeziehung in die Funktionssysteme der Gesellschaft gerichtet ist und damit auf soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit zielt. Es werden deshalb wohl bestenfalls Gemeinsamkeiten bei der Implementation von Diversity-Strategien in Organisationen herauszuarbeiten sein - bei Beachtung der je unterschiedlichen Zielorientierungen und Zweckbestimmungen.

## **2. Verständnis von Diversity in der Unternehmenslogik**

### **Herkunft des Ansatz**

Diversity Management wurzelt im Human-Ressources-Management, das Anfang der 80er Jahre entstand (vgl. Besamusca-Janssen 1999: 64). Dabei wird die Ressource Mensch nicht mehr nur als ein Kostenfaktor betrachtet sondern als maßgeblicher Erfolgsfaktor des Unternehmens, dessen Interessen gleichberechtigt mit den Unternehmensinteressen zu berücksichtigen sind. Die neue Managementströmung wollte Unternehmensziele vor allem über die Verbesserung der Pflege, Entwicklung, Qualität und Einsatzfähigkeit des Personals erreichen. Menschliche Potentiale sollten also optimal eingesetzt werden (Handschuck/Schröer 2002: 516). Angestoßen durch Bürgerrechtsbewegungen, Frauenbewegungen und sonstige soziale Bewegungen insbesondere in den USA wurde der Blick auf die Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert um die Berücksichtigung der Vielfalt eben dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Kampf ethnischer Minderheiten oder von Frauen um Anerkennung und Gleichberechtigung machte Benachteiligungen offenkundig, führte zur gesetzlichen Verpflichtung, niemanden wegen seiner Hautfarbe, des Geschlechtes, seiner Herkunft oder Religion zu diskriminieren und hatte im Rahmen von „affirmative action“ zur Folge, dass Minderheiten gezielt gefördert oder sogar bevorzugt wurden (vgl. Hofmeister 2002: 20).

### **Verständnis von Vielfalt**

Stuber unterscheidet zwischen „diversity“ (mit kleinem „d“) in der Bedeutung von Vielfalt und „Diversity“ (mit großem „D“) als einem umfassenden Konzept der Unternehmensführung. (2004: 16) Für ihn „beschreibt Diversity die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und konsistente Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolges.“ (15) Damit soll Individualität thematisiert werden, Unterschiedlichkeit wird nicht nur als etwas Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes angesehen. Mit dieser besonderen Betonung der Gemeinsamkeiten soll offensichtlich die

dem Ansatz innewohnende Komplexität reduziert werden: In der Anerkennung und Betonung von Differenz bekommt Vielfalt auch einen ambivalenten Charakter, der weniger eindeutig strategisch zu bearbeiten ist und damit einen für Organisationen potentiell gefährdenden Charakter trägt. „In der Praxis bieten Unternehmensleitbilder, -werte oder -ziele hier naheliegende Ansatzpunkte, allzu große Disparitäten zu vermeiden und das Konzept von Einheit in Vielfalt zu verwirklichen.“ (16)

Peter M. Senge, der Promoter der lernenden Organisation, unterscheidet drei „Leitgedanken“, die als Voraussetzungen für eine erfolgreiche und lernende Organisation notwendig sind: Die Vision als Antwort auf die Frage „was?“, also das Bild der Zukunft, an der die Organisation mitwirken will. Den Zweck oder die Mission als Antwort auf die Frage „warum?“, also der Existenzsinn der Organisation. Und schließlich die Grundwerte, die Antwort geben auf die Frage „wie handeln wir in Übereinstimmung mit unserer Mission, während wir die Verwirklichung unserer Vision anstreben?“ (Senge 2003: 273) An diesen Leitgedanken sollen Profit- und Non-Profit-Organisationen gemessen werden.

### **Vision und Mission von Unternehmen**

Die Vision eines Unternehmens gibt die langfristige Perspektive an, auf die hin die Existenz des Unternehmens ausgerichtet ist. Sie formuliert ein Bild von Zukunft, an dem mitzuwirken Zweck der Unternehmung ist. Für ein Automobilunternehmen ist beispielsweise das visionäre Bild die „mobile Gesellschaft“. Daraus ergibt sich als Zweck, Mobilität zu erhalten bzw. zu gewährleisten. Die Ziele eines Automobilunternehmens sind dann zwar auch, Autos zu entwickeln, zu produzieren und zu verkaufen. Es würde aber Vision und Zweck verfehlen, wollte es sich auf diese Ziele beschränken. Deshalb sind fortschrittliche Automobilunternehmen längst dazu übergegangen, Verkehrsleitsysteme, Sicherheitskonzepte oder gar stadtentwicklungspolitische Zukunftsszenarien zu entwickeln.

Der Erfolg eines Unternehmens wird immer und vorrangig als ein ökonomischer definiert. Vielfalt leben und gestalten ist deshalb für Wirtschaftsunternehmen nicht Zweck, sondern Mittel zur Zielerreichung. Hier könnte ein inhärenter Widerspruch der Managing-Diversity-Strategie liegen: Vielfalt gestalten kann beides sein, Mittel und Zweck, allerdings nicht gleichzeitig (in Anlehnung an Geramanis 2002: 168). Zwar sieht auch Stuber Diversity nicht als Selbstzweck (71), die unternehmerische Rhetorik tut aber häufig so, als ob Vielfalt ein Ziel an sich darstelle.

Stuber unterscheidet im Blick auf Diversity eine personenbezogene und eine organisationsbezogene Sichtweise: Auf der personenbezogenen Ebene bedeutet das zunächst, sachlich das Phänomen Vielfalt als Realität zu akzeptieren und dafür mental eine Geisteshaltung der „Offenheit“ zu entwickeln, die Akzeptanz, Respekt und Wertschätzung charakterisieren. Für Organisationen heißt das auf der Sachebene, als Instrument der Unternehmensführung Managing Diversity zu betreiben. Auf der mentalen Ebene einer Organisation propagiert er den Leitgedanken „Diversity & Inclusion“ (15 ff). Das bedeutet für ihn die ganzheitliche Einbettung und feste Verankerung von Diversity in allen Bereichen und Aspekten des Unternehmens. Es geht um die „stete Einbeziehung und Nutzung der vielfältigen Potentiale aller Stakeholder – kurz: Inclusion“. (21) Damit verbunden wird ein Menschenbild des „Diversity-Menschen“, das soziale Bedingungen stillschweigend voraussetzt, ohne sie als entsprechende (zusätzliche) soziale Leistungen zu honorieren.

Nach Stuber verhält sich der „Diversity-Mensch“ respektvoll, ist tolerant, diskriminiert niemanden, strebt nach freier Entfaltung und Selbstverwirklichung, ist kreativ und einfallsreich, ist flexibel, besitzt die Fähigkeit zur Empathie und hat den Willen zur Arbeit (24).

#### **Fazit:**

Nach diesem Verständnis soll Managing Diversity Teil von Unternehmenskultur sein und diese zugleich mit gewährleisten. Das klingt nach dem, was Geramanis als These formuliert: „Immer dann, wenn Kultur die Aufgabe der betrieblichen Integration in post-hierarchisch und hochkontingenten Zeiten leisten und zu jenem unsichtbaren Faktor werden soll, der die Selbstdisziplin der Beschäftigten und ihr gegenseitiges Vertrauen zu gewährleisten hat; immer dann, wenn über das Einklagen von Kultur dem Wunsch nach konfliktarmer, unbürokratischer, aber dennoch wirksamer Verhaltensteuerung nachgekommen werden soll, immer dann, wird eine so beabsichtigte „Kultur“ nur eine mehr oder weniger subtile Form von Manipulation und Propaganda darstellen.“ (175)

### **3. Verständnis von Vielfalt in der Sozialen Arbeit**

#### **Herkunft des Ansatzes**

Vielfalt ist der Sozialen Arbeit immanent. „Soziale Arbeit im weitesten Sinne befasst sich seit jeher mit kultureller Übersetzungsarbeit, vor allem zwischen sozialen Klassen und Schichten, aber auch zwischen Jugend- und Erwachsenenkulturen, Weiblichkeits- und Männlichkeitskulturen, ferner zwischen ländlichen und städtischen Kulturmustern als auch zwischen basis-, professions-, wissenschafts- und verwaltungsbezogenen organisationellen Kulturen usw.“ (Staub-Bernasconi 1995: 303) In der Arbeit mit Kindern oder mit Alten, mit Frauen und Männern, Deutschen und Nichtdeutschen, aber auch in der Auseinandersetzung um arm und reich oder gesund und krank, hilfebedürftig und nicht hilfebedürftig zeigt sich die Vielfältigkeit von Zielgruppen und Problemlagen. In den Handlungsansätzen Fürsorge, Hilfe, Pflege, Beratung, Erziehung, Bildung, Befähigung usw. wird deutlich, dass es immer auch um Benachteiligung und deren Ausgleich gegangen ist. Damit verbunden war zunächst ein zielgruppenorientierter Ansatz, soziale Arbeit differenzierte sich beispielsweise in Kinder- und Jugendarbeit, darin wieder in Mädchen- und Jungenarbeit, in Ausländerarbeit oder Behindertenarbeit. Ausgehend von der Einheit der Jugendhilfe und deren präventiver Orientierung wurden die Weichen neu gestellt: Weg von einer Sicht auf Minderheitenkulturen als Sonderproblem und hin zu einem Verständnis zum Beispiel von interkultureller Arbeit oder geschlechtsdifferenzierender Arbeit als Querschnittsfunktion. Einer Differenzierung der Zielgruppen je nach besonderer Belastung mit der Folge der Integration in oder der Aussonderung aus den Angeboten der sozialen Arbeit wurde eine Absage erteilt. Hilfen sollten prinzipiell als integrierter Teil des allgemeinen Hilfesystems betrachtet werden (vgl. Handschuck/Schröder 2001: 156).

Ein neues Verständnis von Vielfalt auch in der Sozialen Arbeit ergab sich aus der Rezeption konstruktivistischer Theorieansätze. Insbesondere die neue Strategie des Gender Mainstreaming beruht auf konstruktivistischen bzw. dekonstruktivistischen Theorien: Herausgearbeitet werden die Konstruktionsmechanismen der sozialen bzw. kulturellen Herstellung von Geschlecht (doing gender), analysiert werden Geschlechteridentität und ihre Vielfältigkeit (diversity). In der Dekonstruktion der diesen Mechanismen zugrundeliegenden Diskurse werden die geschlechtsbezogenen gesellschaftlichen Machtverhältnisse aufgedeckt und als gestaltet, damit gestaltbar, also veränderbar analysiert (vgl. Meyer/von Ginsheim 2002: 33 ff).

Ebenso lassen sich die Konstruktionsprozesse von Kultur, Herkunftskultur oder Fremdheit untersuchen. Ähnlich wie durch den differenztheoretischen Ansatz der Frauenforschung Frauen als das „andere Geschlecht“ gesehen werden können, droht durch den interkulturellen Ansatz eine Kulturalisierung und Ethnisierung sozialer oder ökonomischer Problemlagen. Es werden „die“ Türken oder „die“ Muslime konstruiert, als würden nationale Zugehörigkeiten oder religiöse Orientierungen alleinige Grundlage für Konzepte der Alltagsbewältigung bilden. Auch hier gilt: Kultur wird als wandelbar und politisch gestaltbar gesehen (vgl. Handschuck/Schröer 2002: 512).

Vergleichbare Diskussionen gibt es auch im Bereich der Arbeit mit behinderten Menschen und in gleicher Weise in der Schwulen- und Lesbenbewegung. Im Gegensatz zu Unternehmensstrategien geht es der Sozialen Arbeit also zunächst um die kritische Betrachtung der sozialen und kulturellen Herstellung von Differenz. Auf dieser Grundlage sollen dann Gleichwertigkeit und Entfaltung der Verschiedenheit verfolgt werden.

### **Verständnis von Vielfalt**

Der wirtschaftliche Ansatz von Diversity zielt auf Wertsteigerung, Effizienzverbesserungen, Steigerung des Erfolges. Gegenstand der Sozialen Arbeit im Hinblick auf Vielfalt ist die kritische Analyse von deren Konstruktion und die Anerkennung von Gleichwertigkeit und Verschiedenheit. Über diesen reflexiven Blick auf die Konstruktion von Vielfalt hinaus stellt sich Soziale Arbeit dem Phänomen Diversität in weiteren Facetten: Neben die Kategorien Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnie, sexuelle und religiöse Orientierung treten weitere Differenzierungen hinzu. Soziale Arbeit hat es zu tun mit schichtspezifischen Differenzierungen, mit subkulturellen Gruppen, mit urbanen oder ländlichen Milieus, mit Menschen mitten in der Gesellschaft oder an deren Rand und mit Menschen mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedarfen. Insofern war Soziale Arbeit schon immer interkulturelle Arbeit, lange bevor es diese Begrifflichkeit gegeben hat.

Und eine weitere reflexive Sichtweise sollte Soziale Arbeit auszeichnen: Sie muss der Gefahr widerstehen, im horizontalen Ansatz des Managing Diversity die Unterschiede zu verwischen, die sie durch die Anerkennung von Vielfalt gerade in den Blick genommen hat. Dadurch würden Erfolge der Frauenbewegung oder Fortschritte der interkulturellen Arbeit konterkariert. Das Gemeinsame des Ansatzes sind nicht etwa Fragen einer Randgruppen- und Minderheitenpolitik. Frauen sind die Mehrheit der Gesellschaft, Alte werden gerade dazu. Das Gemeinsame ist aber durchaus die jeweilige Analyse von Machtverhältnissen: Für die „Frauenfrage“ erinnert Claudia Pinl in einem engagierten Kommentar zum zielgruppenübergreifenden Ansatz von Managing Diversity daran, dass es die patriarchalischen Strukturen der Gesellschaft und die damit verbundenen Herrschaftsverhältnisse sind, die Geschlechterpolitik notwendig machen (Pinl 2004). Ebenso gilt für die interkulturelle Arbeit: „Interkulturelle Beziehungen sind fast durchweg durch Machtasymmetrie – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle - gekennzeichnet.“ (Auernheimer 2002: 185) Zum Verständnis von Vielfalt aus Sicht der Sozialen Arbeit gehört also immer auch der Machtaspekt, was ihren Zweck unmittelbar berührt.

### **Funktion und Ziele Sozialer Arbeit**

Im aktuellen Fachlexikon der Sozialen Arbeit wird deren Funktion beschrieben „als öffentliche Reaktion auf einen politisch anerkannten sozialen Hilfebedarf von Personen und Personengruppen in modernen Gesellschaften. Soziale Arbeit reagiert dabei im wesentlichen auf drei

soziale Tatbestände: (1) Auf die „Entwicklungstatsache“ (Bernfeld), also auf die vielschichtiger werdenden Herausforderungen des Aufwachsens jenseits von Familie und Schule, (2) auf soziale Probleme, alte und neue soziale Ungerechtigkeiten und die damit zusammenhängenden Fragen der sozialen Integration sowie (3) auf die sozialen Risiken der individuellen Lebensführung und der alltäglichen Lebensbewältigung. (.....) Im Kern ist Soziale Arbeit eine Form der direkten oder indirekten personenbezogenen Dienstleistung. Sie begleitet, berät, unterstützt, pflegt und betreut Personen, die der Hilfe bedürfen, sie versucht aber auch soziale Situationen bzw. die sozialen Bedingungen des Lebens zu verändern. Soziale Arbeit basiert dabei auf einem Fall- und Feldbezug, sie verändert Personen und Situationen, bezieht sich auf das individuelle Verhalten und die gesellschaftlichen Verhältnisse.“ (Rauschenbach/Züchner 2002: 844)

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.

Hier wird der zentrale Unterschied zwischen Diversity als Instrument der Unternehmensführung und Vielfalt im Kontext sozialer Gerechtigkeit deutlich (so auch Stuber 2004: 20): Diversity verfolgt das Ziel, den Erfolg eines Unternehmens zu vergrößern, die vorhandene Vielfalt sowohl bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie bei Kundinnen und Kunden wird als Mittel zum Zweck der Mehrwerterzielung genutzt. Es geht nicht um Gleichheit bzw. um Ausgleich von Benachteiligung. Es geht um die Betonung von Individualität und nicht um Solidarität. Das ist aus der ökonomischen Logik heraus folgerichtig und vernünftig, entspricht aber eben nicht der sozialen Logik.

Soziale Arbeit kann im Blick auf die Nutzerinnen und Nutzer deshalb die bunte gesellschaftliche Vielfalt nicht einfach als gegeben und grundsätzlich positiv hinnehmen. Sie muss Machtverhältnisse und gesellschaftliche Ausgrenzungsmechanismen zum Thema machen. Sie muss unter dem Aspekt sozialer Gerechtigkeit sich professionell dafür einsetzen, Minderheiten eine strukturelle, rechtlich abgesicherte systemische Inklusion zu ermöglichen (Handschuck/Schröer 2002: 514). Auch im Hinblick also auf Exklusionsvermeidung bzw. Inklusionsvermittlung hat Soziale Arbeit eine andere Sicht als Diversity im Unternehmen.

Schließlich begegnen Bürgerinnen und Bürger einem Unternehmen als Kundinnen und Konsumenten. Sie sollen Produkte kaufen oder Dienstleistungen nutzen. Mag es auch bei personenbezogenen Dienstleistungen im Profit- wie im Non-Profit-Bereich gewisse Ähnlichkeiten geben, so markiert doch die Besonderheit von Sozialer Arbeit als „Koproduktion von Sozialarbeiterin und Klienten“ einen gravierenden Unterschied: Gerade Jugendhilfe realisiert sich in der Interaktion der Beteiligten. Im Dialog mit den Anspruchsberechtigten, in der Präsenz der Beteiligten – und nur in einem solchen gemeinsamen Prozess – entfaltet sich soziale Hilfe als personenbezogene Dienstleistung. Wobei damit zugleich eine weitere Besonderheit markiert ist: Bürgerinnen und Bürger sind nicht Kundinnen und Kunden, sondern mit Rechtsansprüchen und Klageberechtigung ausgestattete Rechtssubjekte. Nimmt Soziale Arbeit diese Beziehungen ernst, muss sie alles dafür tun, dass die Beteiligten zur Partizipation befähigt sind, dass die Beziehungen in gegenseitiger Verantwortung und in gegenseitigem Vertrauen gestaltet sind.

## **Fazit**

Ökonomische Logik und soziale Logik unterscheiden sich gravierend. Ein Unternehmen mit dem Zweck der Gewinnerzielung betrachtet diversity ganz anders als es der Fokus der Sozialen Arbeit sein kann, deren Zweckbestimmung ein Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit ist. Dies gilt allerdings in erster Linie für die Orientierung nach außen: Es sind die Kundinnen und Kunden für das Unternehmen, für die soziale Arbeit deren Nutzerinnen und Nutzer. Eine Wendung nach innen kann zu anderen Ergebnissen kommen, wenn es um die Orientierung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. Hier dürften Gemeinsamkeiten und Vergleichbarkeiten größer sein, hier kann Soziale Arbeit von Managing Diversity lernen.

## **4. Zur Implementierung von Strategien zur Gestaltung von Vielfalt**

### **Gemeinsamkeiten und Vergleichbarkeiten**

Soziale Arbeit und Unternehmensperspektive sind sich einig über die Hauptkategorien von Vielfalt: Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnizität, Religion, sexuelle Orientierung. Übereinstimmend ist die Sicht auf Gesellschaft in ihrer zunehmenden Differenzierung. Stichworte dafür sind: Rechtliche Veränderung (EU-Richtlinien), demografischer Wandel (Veränderung des Verhältnisses von Jung und Alt), ethnisch-kulturelle Minderheiten (Zuwanderung), Offenheit sexueller Orientierungen (Selbstbewusstsein, eingetragene Lebenspartnerschaften), Behinderung (Krüppelbewegung, gesetzliche Gleichstellung), Geschlecht (Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming).

Übereinstimmung besteht auch dahingehend, dass es sich bei der Gestaltung von Vielfalt um einen Ansatz von Organisations- und Personalentwicklung handelt. Als umfassender Veränderungsansatz ist Diversity in diesem Verständnis anschlussfähig an Vorstellungen von interkultureller Arbeit, die sich an alle in multikulturellen Stadtgesellschaften lebende Menschen wendet und Vielfalt als Normalität anerkennt. Danach wäre es gemeinsames Ziel, lebensweltliche Differenz anzuerkennen und Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen kulturellen Orientierungssystemen zu leisten – das gilt für Jung und Alt, Frau und Mann, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund oder mit und ohne Handikaps in gleicher oder doch vergleichbarer Weise (vgl. Handschuck/Schröer 2002: 515).

### **Ganzheitlicher Ansatz und differenziertes Vorgehen**

Die Stärke des Diversity-Konzeptes ist es, dass es einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung von Diversity in allen Bereichen und Aspekten des Unternehmens fordert. Stuber warnt davor, sich auf einzelne Kategorien zu beschränken. Auf der Grundlage einer eigenen Untersuchung bei 20 internationalen Unternehmen kommt er allerdings zu dem Ergebnis, dass auch hier Theorie und Praxis auseinander klaffen: „Mit Blick auf die historische Verknüpfung von Diversity und Chancengleichheit (für Frauen und Männer) sowie angesichts einer häufig vermuteten „Themenorientierung“ (Kultur, Alter, Behinderung etc.) wurde dieser Aspekt in der Umfrage gesondert beleuchtet. Etwa 70% der Teilnehmenden erwähnten das Modell der sechs Kerndimensionen als Aktionsrahmen für Diversity: Alter, Behinderung, Ethnizität, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung. Eine vertiefende Frage ergab indes, dass diese Faktoren, obschon gleichberechtigt in die jeweiligen Definition eingeschlossen, nicht gleichermaßen in der aktuellen Umsetzung berücksichtigt werden. Lediglich knapp 40% der

Befragten schlossen auch alle Kerndimensionen in die Implementierung von Diversity ein.“  
(23)

Soweit ist Soziale Arbeit noch nicht. Zwar wird diversity zum Thema gemacht, werden als Leitlinien „Unterschiede anerkennen – Vielfalt gestalten – Integration gewährleisten“ propagiert, es fehlt aber fast durchgängig an einem strategischen Gesamtkonzept. Wie am Beispiel der Landeshauptstadt München zu Beginn dargestellt wurde, gibt es (wenn überhaupt) Ansätze, die Dimensionen von Vielfalt zu berücksichtigen und daraus auch organisatorische und strategische Konsequenzen zu ziehen. Was aber fehlt, ist eine durchgängige Organisationsphilosophie von dem, was im Rahmen von Unternehmensstrategien als Diversity verstanden wird. Hier besteht Handlungsbedarf.

Fraglich erscheint jedoch, ob das in gleicher Weise für Umsetzungsstrategien gilt. Diversity dient als Instrument zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens. Es geht um die optimale Nutzung der vielfältigen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits und andererseits um eine optimale Ausrichtung der Produkte auf unterschiedliche Absatzmärkte mit unterschiedlichen Kundinnen und Kunden. Im Mittelpunkt stehen also Profit und Produkt, die Kundschaft soll konsumieren und nicht verändert werden. Anders die Soziale Arbeit, die helfen, beteiligen, befähigen will. Wichtig dürfte deshalb eine Differenzierung in der Zielrichtung nach innen und außen sein.

### **Vielfalt nach innen und außen gestalten**

Bezogen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie auf Nutzerinnen und Nutzer geht es um junge oder alte Männer und Frauen unterschiedlicher Herkunft, die behindert sein können und verschiedene sexuelle Präferenzen haben. Bei der Mitarbeiterschaft erweitert sich die Dimension der Vielfalt auch noch um verschiedene Professionen und Verankerungen in differierenden Organisationskulturen. Diese Menschen sollen gleiche Chancen haben und sozial gerecht behandelt werden. Auf diese Kerndimensionen von Vielfalt und auf diese Zweckbestimmung von Sozialer Arbeit hin sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu orientieren. Orientierung bedeutet eine sozialpolitische Haltung von Personen bzw. Institutionen, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen vorhanden sind. Eine solche Orientierung zielt auf Anerkennung (Handschuck/Schröer 2002: 512). Anerkennung von Vielfalt im Sinne einer strategischen Orientierung muss sich im Leitbild einer Organisation niederschlagen. Ein wesentliches Mittel zur Umsetzung ist die Personalentwicklung, Trainings beispielsweise in interkultureller oder Genderkompetenz sind bewährte Mittel. Die Ziele bezogen auf die Mitarbeiterschaft sind dann situations- und kontextabhängig: Die Förderung von Frauen für Führungspositionen, die Gewinnung von Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund, mehr Männer in den Erziehungsdienst, die Einhaltung der Behindertenquote oder ähnliche Ziele.

Vielfalt berücksichtigen nach außen kann dann für die Organisation als Öffnungsprozess verstanden werden. Es geht um die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung mit Auswirkungen auf Strukturen, Prozesse und Ergebnisse sozialen Handelns (aaO: 513). Hier stellt sich die Funktion der Sozialen Arbeit (im Gegensatz zum unternehmerischen Handeln) als „Gerechtigkeitsproduktion“ sehr differenziert und hochkomplex dar. Es geht um Kompensation und Nachteilsausgleich, um Hilfe und Unterstützung, um Befähigung und Beteiligung. Das



bedeutet fall- und feldorientierte Handlungsstrategien und Maßnahmekataloge, die der komplexen Herausforderung entsprechen.

Eine Orientierung von Mitarbeiterschaft und Organisation auf Vielfalt bedarf also eines ganzheitlichen strategischen Ansatzes, der auf der Basis eines einheitlichen Konzeptes verwirklicht werden sollte. Die Öffnung für die Vielfalt der Lebenswelten kann dann zwar von einer derartigen gemeinschaftlichen Grundhaltung her erfolgen, die Diversität der Anforderungen bedarf aber auch entsprechend komplexer Antworten.

### **Strategien der Veränderung**

In den Erfahrungen von Managing Diversity mit der Entwicklung und Anwendung geeigneter Instrumente ist das eigentliche Potential von Diversity-Konzepten zu sehen, aus dem Soziale Arbeit schöpfen kann (vgl. für das Folgende Stuber 2004: 138 ff):

#### **Anbindung an das Kerngeschäft**

Wichtig bleibt die Einsicht, dass Vielfalt kein Selbstzweck ist, sondern eingebunden sein muss in den Unternehmenszusammenhang. Die Kommune als Dienstleistungsorganisation zur Daseinsvorsorge für ihre Bürgerinnen und Bürger muss im Rahmen ihres „normativen Managements“ grundlegende Zielsetzungen, Prinzipien und Spielregeln entwickeln (Heinz 2000: 28). Dabei sind drei Entwicklungsfelder zu verfolgen: Die programmatische Entwicklung, bei der es um die generelle Ausrichtung kommunaler Politik im Sinne von Visionen geht (z.B. multikulturelle Stadtgesellschaft oder Bürgerkommune), die konstitutionelle Entwicklung, bei der es um die strukturelle Absicherung der programmatischen Vorstellung geht (z.B. Verwaltungsreform oder Integrationskonzept) und schließlich um die kulturelle Entwicklung, bei der es um den Umgang miteinander und mit den Nutzerinnen und Nutzern geht (z.B. Anerkennung oder Befähigung) (vgl. Graffe et al. 2004: 69). In einer Stadt, die Differenz und Diversität als neue Haltungen leben will, muss sich das Thema durch alle diese Entwicklungsfelder ziehen. Das bedeutet hohe Anforderungen an eine integrative Steuerung der fachlich versäulten Stadtpolitiken durch Stadtspitze und Verwaltungsführungen.

Soziale Arbeit muss wie jedes andere Feld kommunaler Dienstleistungen anknüpfen an ihre spezifische Zweck- oder Funktionsbestimmung. Auf dieser Basis sind das eigene Verständnis von Verschiedenheit sowie die damit verbundenen Ziele zu beschreiben: Unterschiede anzuerkennen statt gleichmachen zu wollen, Verschiedenheit und Vielfalt auszuhalten und zu gestalten statt einebenen zu wollen, sind dann Merkmale post-moderner Sozialer Arbeit. Die Auflösung traditioneller Normalitätsstandards vor dem Hintergrund der Vielfalt von Geschlechtern, Generationen, Ethnien, Kulturen und Subkulturen bildet den Hintergrund für eine programmatische Entwicklung nach innen im Blick auf die Mitarbeiterschaft unter dem Aspekt der Gleichbehandlung und nach außen gegenüber Nutzerinnen und Nutzern unter dem Aspekt der sozialen Gerechtigkeit. „Die bewusste Anbindung von Diversity an das Kerngeschäft liefert klare Schwerpunkte für den spezifischen Ansatz, der in einem Unternehmen oder anderen Organisationen mit Blick auf angestrebte Erfolgssteigerungen effektiv erscheint. Damit bietet sich auch die Basis für ein eigenes Verständnis für Diversity in dem betreffenden Umfeld.“ (Stuber 2004: 140) Grundlage dafür bietet das partizipativ erarbeitete Leitbild einer Organisation.

### Zielentwicklung

Eine Verknüpfung von Diversity mit den Zielen der Sozialen Arbeit dient dazu, deren Funktion als Beitrag zur Herstellung sozialer Gerechtigkeit zu erfüllen. Die Anerkennung von Unterschiedlichkeit und die Gestaltung von Vielfalt als übergeordnete Organisationsziele konkretisieren sich nach innen in Strategien und Maßnahmen beispielsweise 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.

Nach außen bedeutet das für Soziale Arbeit die schon erwähnte Absage an eine minderheitenorientierte Zielgruppenarbeit mit ihren Ausgrenzungen und Stigmatisierungen. Die Anerkennung von Diversity als Querschnittsaufgabe sollte sich in der Sozialen Arbeit niederschlagen in Leitlinien, die generelle Vorgaben machen für alle Felder der Sozialen Arbeit bei der Berücksichtigung von Verschiedenheit: Also etwa den Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe, den Leitlinien für eine geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe im Hinblick auf die Arbeit mit Mädchen und jungen Frauen bzw. Jungen und jungen Männern und ebenso den Leitlinien für die Arbeit mit Jungen und Mädchen mit unterschiedlichen Behinderungen. In der Gemeinsamkeit dieses grundlegenden Ansatzes liegt ein erfolgreicher Versuch, das Nebeneinander unterschiedlicher programmatischer Orientierungen zu überwinden (vgl. dazu Landeshauptstadt München 1999 und 2000).

### Bestandsaufnahme

Hier geht es um eine statistische Analyse der in der Organisation bestehenden Vielfalt (Innenorientierung), aber ebenso auch um die demografische Struktur der Zielgruppen (Außenorientierung). Wichtig erscheint eine Betrachtung der bestehenden Organisationskultur im Umgang mit Vielfalt und der Erfahrungen, die bereits mit Ansätzen wie Behindertenarbeit, interkultureller Arbeit, Genderarbeit gemacht worden sind. Gerade die Soziale Arbeit fängt hier nicht bei Null an, muss aber die bisher eher isolierten Ansätze zusammenführen. Ein wesentlicher Aspekt ist auch der Blick von außen auf die Organisation: Wie sehen beispielsweise Frauen den geschlechterdifferenzierenden Ansatz oder ethnische Minderheiten die interkulturelle Öffnung der Organisation?

### Strategieentwicklung

Es gibt kein allgemeines Modell für die Entwicklung von Strategien zur Berücksichtigung von Vielfalt. Ansätze für ein effektives Vorgehen werden von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein. Stuber sieht als mögliche Modelle: Die Kraftfeldanalyse, bei der Personen identifiziert werden, die über wesentliche Einflussmöglichkeiten auf Veränderungen verfügen und die als stakeholder entsprechend genutzt werden können; Phasenmodelle geben Hinweise, welche Entwicklungsphasen bei der Veränderung von einer Monokultur hin zu einer Diversity-Kultur beobachtet oder vorgesehen werden können; Promotorenmodelle unterscheiden zwischen Fach-, Macht- und Prozesspromotoren und ermöglichen bei der Strategieentwicklung, die Fähigkeiten und Einflussmöglichkeiten bestimmter stakeholder taktisch einzuplanen; mit der Identifikation von Handlungsfeldern sollen Ansätze für Veränderungen herausgefunden werden, die etwa über rationale Mechanismen ein Umdenken erreichen, über konkrete

Anweisungen eine Verhaltensänderung herbeiführen oder über emotionale Erkenntnisse neue Einstellungen erzeugen (149 bis 152).

Handschuck und Schröer (2002) schlagen vor, die Verwaltungsreform innerhalb der Kommunen zu nutzen und die Instrumente der Neuen Steuerung beispielsweise für die Beförderung von interkultureller Öffnung oder Gender Mainstreaming zu nutzen. Sie setzen an drei Ebenen an, der konzeptionellen Ebene, auf der es um ein interkulturelles Stadtparadigma geht, der institutionellen Ebene, wo es um organisationsorientierte Strategien mit den Elementen Neue Steuerung, Sozialplanung, Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung geht, und schließlich der sozialräumlichen Ebene, wo es um einen feldorientierten Ansatz für Veränderungsprozesse in einer Region oder in einem Stadtteil geht (518-520).

Meyer und von Ginsheim (2002) diskutieren die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf drei Ebenen als Strategie der Organisationsentwicklung, Strategie der Personalentwicklung und Strategie der Qualitätsentwicklung. Damit wird die gesellschaftliche Aufgabe der Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern nicht mehr ausschließlich der konkreten (sozialpädagogischen) Praxis, d.h. in der Regel dem Handlungsfeld der Mädchen- und Jungenarbeit übertragen, sondern die institutionelle Ebene, das Profil und die Struktur der in der Sozialen Arbeit tätigen Organisationen, Träger, Verbände und Einrichtungen, wird vorrangig betrachtet (54).

Berlin beispielsweise hat sich an einem EU-Modellvorhaben „Berlin – Stadt der Vielfalt“ beteiligt und Qualifizierungsmaßnahmen zur interkulturellen und internationalen Orientierung der Verwaltung entwickelt. Diese neue Ausrichtung sollte mit dem Konzept Managing Diversity angestrebt werden und geht auf Art. 13 des Europäischen Gemeinschaftsvertrages und seine „Allgemeine Nichtdiskriminierungsklausel“ zurück. In diesem Rahmen ist eine hilfreiche Arbeitsmappe mit Arbeitsblättern, Fallbeispielen und theoretischen wie methodischen Bausteinen entstanden (vgl. Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration 2003).

### Mainstreaming

Es gilt, analog dem Grundgedanken von Gender Mainstreaming Vielfalt insgesamt zum Mainstreaming zu machen. „Das Mainstreaming, von Diversity integriert und verankert Diversity in den Systemen der Organisation und bewirkt, dass sich nach und nach sämtliche Inhalte, Strukturen und Prozesse neutral gegenüber Unterschieden verhalten und die Potentiale von Vielfalt genutzt werden.“ (Stuber 2004: 147) Das bedeutet, dass es in der Organisation keinen Bereich und keine Entscheidung mehr geben darf, die nicht Vielfalt berücksichtigen. Das geht von der Personalbeschaffung über die Personalpflege bis zur Personalentwicklung, das gilt aber auch für die Entscheidung über Maßnahmen und Projekte.

Mainstreaming muss auf allen Hierarchieebenen gelten. Es finden sich bisher nur wenige Erfahrungen in der Sozialen Arbeit, die traditionell eher als Minderheitenfrage, Zielgruppenproblem, Nebenwiderspruch oder Sonderthema behandelten Perspektiven zu einem Hauptthema in allen Bereichen und auf allen Ebenen zu machen. Erste Ansätze gibt es mit „Verträglichkeitsprüfungen“, also etwa mit Fragekatalogen oder Checklisten im Rahmen von Planungsprozessen zu Auswirkungen beispielsweise auf Kinder oder Familien. Ein solches „Prinzip der Integrationsverträglichkeit“ müsste als Mainstreaming zum Prüfungsmaßstab für jede

Maßnahme in Organisationen werden. In Anlehnung an die Zielfelder und Leitfragen zum strategischen Management (vgl. Heinz 2000: 17) könnte es hilfreich und zielführend sein, alle Entscheidungen und Maßnahmen anhand der folgenden Prüffragen kritisch zu betrachten:

- Zielfeld „Ergebnisse/Wirkungen“  
Was wollen wir erreichen?
- Zielfeld „Programme/Produkte“  
Was müssen wir tun?
- Zielfeld „Bürgerinnen und Bürger“  
Welche Auswirkungen haben die Entscheidungen auf Frauen und Männer, Junge und Alte, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, Behinderte und Nichtbehinderte?
- Zielfeld „Prozesse und Strukturen“  
Wie müssen wir etwas tun?
- Zielfeld „Ressourcen“  
Was müssen wir einsetzen?

Einführung top down und bottom up

Die Berücksichtigung von Vielfalt ist klassische Führungsaufgabe, wie sie in Konzepten der interkulturellen Orientierung, der Gleichstellungsförderung oder der Integrationsarbeit beschrieben werden. Die Implementierung von Diversity ist deshalb zunächst als Top-down-Strategie zu verstehen, die über die Verwaltungsspitze und die jeweiligen Führungsebenen eingeführt wird. Entsprechende Leitvorstellungen sind zu verabschieden, Handlungskonzepte zu entwickeln und mit klaren Umsetzungshinweisen zu versehen. Die Handlungsschritte sind in konkreten Zielvereinbarungen mit den nachgeordneten Ebenen festzulegen. Die dafür notwendige Qualifizierung folgt gleichfalls dem Top-down-Prinzip, d.h. zunächst müssen die obersten Entscheidungsträger einbezogen, möglichst begeistert und entsprechend geschult werden. Begleitende Trainings als Personalentwicklungsmaßnahmen für die weiteren Führungsebenen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern diesen Prozess.

Verschränkt werden sollte diese Vorgehensweise mit einem Bottom-up-Ansatz, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen und deren Erfahrungen und Anregungen aufnehmen zu können. Hier können Netzwerke der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mentoringprogramme unterstützend wirken. Wichtig ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Podium der gegenseitigen Information, des Austausches, der Meinungsbildung und des Transportes dieser Ergebnisse an die Führungskräfte zu bieten. Derartige Bottom-up-Elemente ermöglichen eine kritische Reflexion des Prozesses und konstruktive Anregungen durch diejenigen, die das Mainstreaming nach innen und außen leben sollen (vgl. Schröder 2004 für Gender Mainstreaming oder Gaitanides 2001: 192 für die interkulturelle Öffnung).

Die nach innen gerichtete Qualifizierung des Personals und die damit verbundene Verankerung von Diversity-Mainstreaming muss um Fördermaßnahmen (beispielsweise zur Gleichstellung der Geschlechter) oder um Personalrekrutierungsstrategien (z.B. zur Werbung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund) oder um Aktivitäten zur Personalpflege (wie die Berücksichtigung des Älterwerdens im Arbeitsprozess) ergänzt werden. Entsprechendes gilt nach außen, wo Maßnahmen und Programme geschlechtersensibel, kultursensibel oder

unter Berücksichtigung der Interessen von Menschen mit Behinderungen konzipiert und umgesetzt werden müssen.

#### Prozessmanagement

Ein derart komplexer Veränderungsprozess wie die Implementierung der Berücksichtigung von Vielfalt auf allen Ebenen nach innen und außen bedarf einer klaren Unterstützungsstruktur. Das Bekenntnis einer Organisation zu Vielfalt muss einhergehen mit der Entscheidung für eine Stelle zur Steuerung und Koordination. Auch hier wird je nach Größe der Organisation und Komplexität des Prozesses zu entscheiden sein, ob dies eine Stelle sein kann für alle Dimensionen von Vielfalt oder einzelne Funktionen für Schwerpunktthemen. Auf der Grundlage einer einheitlichen Philosophie sind beide Organisationslösungen denkbar und sinnvoll. Aber ohne effektive Organisation und Controlling der Zielerreichung wird Vielfalt nicht zum Mainstreaming-Prozess sondern bleibt Alibiveranstaltung.

#### **Fazit**

Soziale Arbeit muss sich mit dem Phänomen Vielfalt konstruktiv auseinandersetzen und eine Haltung entwickeln, Vielfalt zu leben, die den Alltag nach innen und außen prägt. Soziale Arbeit sollte sich nicht auf die Terminologie von „Diversity“ als Unternehmensstrategie einlassen, aber von ihr lernen. Die Orientierung auf Vielfalt und die Öffnung für Vielfalt muss auf der Grundlage einer einheitlichen und verbindlichen Organisationsphilosophie beruhen. Auf dieser Basis sind die bewährten Strategien des Gender Mainstreaming, der interkulturellen Orientierung und Öffnung oder der gesellschaftlichen Integrationskonzepte zu verfolgen. In der strategischen Umsetzung und der Nutzung der Instrumente von „Diversity“ liegt der eigentliche Gewinn in der Auseinandersetzung und der Rezeption von „Diversity Management.“

## Literatur:

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

Besamusca-Janssen, Mieke (1999). Integrales Personalmanagement und kulturelle Diversität. In: Anti-Rassismus-Informations-Centrum NRW e.V. (Hg.). Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb, Frankfurt/M., S. 58-190

Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.) (2003). Diversity und Antidiskriminierung umsetzen! Planen und Handeln in der Verwaltung, Berlin

Gaitanides, Stefan (2001). Zugangsbarrieren von Migrant(inn)en zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien interkultureller Öffnung. In: Auernheimer, Georg (Hg.) Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen, Opladen, S. 181-194

Geramanis, Olaf (2004). Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart

Graffe, Friedrich/Schmid-Urban, Petra/Schröer, Hubertus/Schwarz, Gotthart/Speck, Barbara (2004). Fit für die Zukunft. Kommunale Sozialpolitik im Wandel, München

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2001). Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard sozialer Arbeit. In: Auernheimer, Georg (Hg.). Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen, Opladen, S. 147-180

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

Heinz, Rainer (2000). Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart

Hoffmann, Edwin (1999). Management in Bezug auf kulturelle Verschiedenheit und interkulturelle Kommunikation. In: Jung, Rüdiger H./Schäfer, Helmut M./Seibel, Friedrich W. (Hg.). Vielfalt gestalten – Managing Diversity, Frankfurt/M., S. 47-61

Hofmeister, Renate Maria (2002). „Management of Diversity“ in der Personalentwicklung. Ein neues Aufgabenfeld für die soziale Arbeit?, Benediktbeuern (unveröff. Diplomarbeit)

Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt (1999). Kommunale Kinder- und Jugendplanung. Leitlinien für geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe, München

Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt (2000). Kommunale Kinder- und Jugendplanung. Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe, München

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

Rauschenbach, Thomas/Züchner, Ivo (2002). Sozialarbeit/Sozialpädagogik. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.). Fachlexikon der Sozialen Arbeit, Frankfurt/M., S. 842-846

Pinl, Claudia (2004). Die falsche Norm – Kommentar in der taz vom 25.03.2004

Schröer, Hubertus (2004). Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Jugendamt der Landeshauptstadt München. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.). Strategien der kommunalen Umsetzung von Gender Mainstreaming – Dokumentation der Konferenz für Vertreterinnen der Städte und Gemeinden aus E&C-Gebieten am 29./30. April 2004. [www.eundc.de](http://www.eundc.de)

Senge, Peter M. (2003). Die fünfte Dimension. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart

Staub-Bernasconi, Silvia (1995). Systemtheorie, soziale Probleme und soziale Arbeit: lokal, national, international, Bern/Stuttgart/Wien

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