



Diversity als Konzept

Eine integrative Perspektive für
Gesellschaft, Wirtschaft, Ausbildung
und Verwaltung

Mit dieser Broschüre möchten wir dazu anregen, über eine neue Perspektive der Vielfalt nachzudenken. Diese kann in Betrieben, Ausbildung und Verwaltung die Arbeitsbedingungen erleichtern, Wettbewerbsvorteile ermöglichen und gesellschaftlich integrativ wirken.

Herausgegeben von
diversity hamburg
Hamburg, Mai 2004

Ein Xenos-Projekt beim Verband
Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V.

Verband Kinder- und Jugendarbeit
Hamburg e.V.

Fachverband für offene Arbeit mit Kindern und Jugendlichen



Was heißt Diversity?

„Diversity“ ist der englische Begriff für Vielfalt und Verschiedenartigkeit und wird bislang vor allem im Management großer Unternehmen gebraucht. Damit ist die personelle Vielfalt der Angehörigen, MitarbeiterInnen, KlientInnen und /oder KundInnen einer Gruppe oder Organisation gemeint.

Vielfalt ist kein neues Phänomen. Je mehr Menschen zu einer Gruppe gehören, desto mehr Unterschiede kann man zwischen ihnen feststellen: in Geschlecht, Alter, Status, Herkunft, ethnischer Zugehörigkeit, Sprache und Nationalität, aber auch in Religion, Wertvorstellungen und Überzeugungen.

Diese Vielfalt entsteht auch durch Migration (= Wanderung). Nicht nur heute, im Zeitalter von Globalisierung und weltumspannender Kommunikation, sondern schon immer hat es Wanderungsbewegungen gegeben – aus ganz unterschiedlichen Gründen. Migration hat nicht nur zum

Überleben der Menschheit beigetragen, sondern ohne Zuwanderung wären Großstädte wie New York, London, Paris oder Hamburg heute nur unbedeutende Dörfer. Keine Handelsstadt und keine heutige Metropole sind denkbar ohne die Migration von Menschen mit ihren vielfältigen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Die Diversity-Perspektive zeigt, dass Wandel und kulturelle Vielfalt in einer Gesellschaft eher der Normalfall als die Ausnahme sind.

Das schließt eine ausdrückliche Bewertung von Unterschieden als positiv und bereichernd ein. Man geht nicht von einer normativen Mehrheitsgesellschaft aus, der gegenüber Minderheiten als problematisch oder defizitär erscheinen, sondern von einer auf allen Ebenen erfahrbaren Vielfalt. Aus dieser Perspektive wird Diversity zum Konzept, das nicht nur für wirtschaftliche Belange von Interesse ist, sondern auch auf gesellschaftlicher, kultureller und politischer Ebene wirksam wird.

Diversity im Alltag

In den Großstädten in Deutschland hat in den letzten Jahrzehnten die kulturelle Vielfalt nicht zuletzt durch Migration stark zugenommen. In manchen Stadtteilen haben über 30 % der EinwohnerInnen einen Migrationshintergrund. Welche Bedeutung hat das für das Alltagsleben?

Beispiel Herr P. wohnt in einem Stadtteil mit einer bunt gemischten Bevölkerung. Viele Menschen sind zugewandert. Er sagt: „Damit habe ich kein Problem! Mir ist das ganz egal, woher jemand kommt. Wenn der sich hier anpasst und mich in Ruhe lässt, dann sehe ich überhaupt keine Schwierigkeiten.“

Diese Meinung wird häufig als Toleranz gegenüber kultureller Vielfalt fehlinterpretiert: „Ich habe keine Vorurteile, und deshalb bin ich aktiv unterstützendes Mitglied einer vielfältigen Gesellschaft.“

Doch dieser Meinung gehen Annahmen voraus, die nicht ausgesprochen werden oder sogar unbewusst sind. Denn im Grunde beinhaltet Herrn

P.s Haltung: „Wenn man sich an meine Erwartungen anpasst, ist das gelungene Integration.“

Eine solche „Haltung“ ist geradezu das Gegenteil einer Diversity-Perspektive. Denn diese hätte als Voraussetzung: „Andere sind anders als ich.“ So banal und selbstverständlich sich eine solche Aussage anhört, in ihrer Anerkennung liegt ein Teil der Lösung. Denn dann würde Herr P. nicht nur „in Ruhe gelassen“ werden wollen, sondern wäre bereit, auch einmal Unterschiede wahrzunehmen und sich irritieren zu lassen: „Könnte man möglicherweise auch einmal anders denken und handeln, als es ‚schon immer‘ der Fall war?“

Beispiel Frau G. ist empört: „Da wohnt diese Familie schon acht Jahre hier, und immer noch spricht Frau Y. kaum Deutsch! Wenn ich in die Türkei in Urlaub fahre, dann passe ich mich doch auch an!“

Ist das tatsächlich der Fall? Ist nicht gerade das Urlaubsbeispiel denkbar schlecht geeignet, Ver-

haltensweisen „in der Fremde“ zu vergleichen? Wird Frau G. nicht gerade im Urlaub von einer ganzen Schar von DienstleisterInnen die „Anpassung“ an die ganz andere kulturelle Vielfalt des Gastlandes erspart? Und muss Frau G. in dem Land den Alltag bewältigen und arbeiten?

ArbeitsmigrantInnen haben eine völlig andere Motivation, in ein anderes Land zu gehen, als TouristInnen, nämlich ihre Lebensbedingungen zu verbessern und nicht aus "kulturellem Interesse". Nicht zuletzt wurden ArbeitsmigrantInnen in den 60er und 70er Jahren gezielt nach Deutschland gerufen, um die Wirtschaft anzukurbeln. Sprachkompetenzen oder die wirkliche Integration dieser Menschen haben damals so gut wie niemanden interessiert.

Aber nicht nur wegen der Arbeitssuche kamen Menschen aus aller Welt nach Deutschland. In Wissenschaft, Künsten und Handel ist ein inter-

nationaler Austausch gang und gäbe. Wirtschaft und „große Politik“ orientieren sich an der Globalisierung. Flüchtlingsströme gehen rund um die Welt und also auch nach Deutschland. Die Gründe für Migration sind so vielfältig wie die Menschen selbst.

Es gibt immer noch Diskussionen darüber, ob man kulturelle Vielfalt positiv bewertet und aus politischen Gründen gutheißt. Doch hat die Realität diese Diskussion längst überholt. Diversity ist der Normalfall, für den die Gesellschaft Konzepte der Integration braucht. Das heißt keinesfalls, dass Zugewanderte sich nicht um ihre Integration kümmern müssten. Ohnehin liegt die Hauptlast der Anpassungsleistung oder des Spracherwerbs bei ihnen. Doch sie allein können den kulturellen Wandel der (Migrations-)Gesellschaft nicht bewirken und tragen: Integration ist eine Leistung der gesamten Gesellschaft.

Diversity Management in der Wirtschaft

Große, international tätige Unternehmen orientieren sich seit Jahren an speziellen Diversity-Management-Programmen, mit denen Betriebe wirtschaftliche Vorteile erzielen sollen.

Ihr Ausgangspunkt ist die Wahrnehmung einer sich immer vielfältiger gestaltenden Gesellschaft, auch in den Betrieben selbst. Bislang eher an den Rand gedrängte Gruppen wie Alte, Behinderte, Schwule und Lesben oder Zugewanderte artikulieren weitaus deutlicher als zuvor ihre Interessen und wollen als gleichberechtigte Gruppen der Gesellschaft wahrgenommen werden. Große Firmen reagieren darauf, da sie diese als potenzielle Kundenschaft erkennen und stärker in ihre Marketingkonzepte einbeziehen.

Beispiel Eine große Autofirma produziert Kleinlaster, die für den Einzelhandel im Lebensmittelbereich gut geeignet sind. Seit Jahrzehnten arbeiten in dieser Firma auch Zugewanderte aus der Türkei. Herr Z. zum Beispiel ist seit langem für einen Bereich des ziel-

gruppengenauen Marketings zuständig. Manchmal fährt er morgens mit diesem Kleinlaster und einem Stapel türkischsprachigen Informationsmaterials auf den Gemüsegroßmarkt. In der Firma weiß man genau, dass spezielle Zielgruppen am besten von Menschen erreicht werden, die selbst dazu gehören.

Diversity-Strategien machen organisatorische Entwicklungen notwendig. So muss zunächst das Diversity-Potenzial ergründet werden: Wie vielfältig ist eigentlich die Mitarbeiterschaft? Wie viele Frauen und Männer arbeiten dort, wie viele Sprachen werden gesprochen, welche kulturellen und religiösen Hintergründe gibt es? Laut Firmenphilosophie werden MitarbeiterInnen dann entsprechend ihres Potenzials so eingesetzt, dass möglichst viele gesellschaftliche Gruppen angesprochen werden können. Mehr personelle Vielfalt führt zu größerer Flexibilität und Kreativität und damit zu Wettbewerbsvorteilen.

Diese Management-Strategie hat „Nebenwirkungen“:

- Bislang eher vernachlässigte Eigenschaften und Kompetenzen der MitarbeiterInnen erfahren Interesse und Aufwertung.
- Die Vielfalt innerhalb des Betriebes wird erfahrbar.
- Vielfalt wird im Arbeitsalltag als Normalität und möglicherweise sogar als Bereicherung erlebt, jedenfalls nicht als Problem betrachtet.
- Die Erfahrungen im Berufsalltag, der täglich über viele Stunden erlebt wird, können möglicherweise auf andere Lebensbereiche übertragen werden.

Diversity in kleinen und mittleren Betrieben

Kleine und mittlere Betriebe zielen nicht auf solche Marktsegmente wie die „Großen“ aus Wirtschaft und Industrie. Die MitarbeiterInnen sollen möglichst gut zur Firma passen und den Vorgaben genügen, die sich bewährt haben.

In der Regel ist hier die Bereitschaft gering, die Belegschaft vielfältig auszuwählen und etwa MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund einzustellen. Hin und wieder sprechen diese nicht so gut Deutsch, und manchmal sind die Qualifikationen schlechter. Zudem kennen sie vielleicht Gepflogenheiten nicht, die als selbstverständlich vorausgesetzt werden. – Genau das macht die „Negativ-Perspektive“ aus: Was kennen oder wissen MigrantInnen *nicht*?

Noch selten findet in diesem Bereich ein Perspektivenwechsel statt, der zu der Frage veranlasst: Was genau hat dieser Mensch für Fähigkeiten? Was bringt er mit, was andere vielleicht nicht mit-

Beispiel Eine Klempnerei mit insgesamt vier Angestellten hat einen aus der Türkei stammenden Mitarbeiter eingestellt. Er kann sich auf Deutsch verständigen, macht aber öfter mal Fehler. Manchmal erscheinen seine Umgangsformen und Verhaltensweisen den deutschen KollegInnen merkwürdig. Doch der Chef stellt fest, dass die Aufträge der türkischsprachigen Kundschaft zugenommen haben und zudem viel unkomplizierter erledigt werden können als früher.

Hier profitiert ein kleines Unternehmen von den Kompetenzen eines neuen Mitarbeiters, die früher nicht berücksichtigt wurden (Sprachkenntnisse, Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche soziale und kulturelle Kontexte, Flexibilität ...). Viele kleine Betriebe müssen heute alle Möglichkeiten ausschöpfen, um ihre Existenz zu sichern. Die Einbeziehung der kulturell vielfältigen Bevölkerung (=Kundschaft) spielt dabei eine wachsende Rolle.

Diversity in Bildung und Ausbildung

LehrerInnen und AusbilderInnen sehen sich heute einer wachsenden Zahl junger Menschen mit Migrationshintergrund gegenüber. Auch hier gilt: Diversity muss als Konzept verankert werden und als Querschnitt-Thema Eingang in Bildung und Ausbildung finden.

Die Lebenserfahrung der Migration kann spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen mit sich bringen. Diese müssen genauso erkannt und gefördert werden, wie es mit anderen Kompetenzbereichen (bestenfalls) auch geschieht. Dabei muss individuell beurteilt und entschieden werden. Eine – oftmals gut gemeinte – Gleichbehandlung kann unterschiedlichen Potenzialen nicht immer gerecht werden.

Beispiel Frau S. hat einen kleinen Dienstleistungsbetrieb in einer Großstadt, und sie bildet auch aus. Immer wieder bewerben sich junge Leute mit Migrationshintergrund für einen Ausbildungsplatz. Frau S. sagt: „Wir behandeln hier alle gleich und be-

nachteiligen niemanden wegen seiner Herkunft. Das ist ganz einfach: Diejenigen, die gut sind, werden genommen. Wenn der junge Afghane nach zwei Jahren Schule genauso gut Deutsch spricht wie sein in Deutschland geborener Kollege, dann nehmen wir ihn auch. “

Vielleicht gibt es einzelne Menschen, die nach zwei Jahren in der BRD genauso perfekt Deutsch sprechen wie die Einheimischen. Meist wird das nicht der Fall sein. Hier muss im Einzelfall geprüft werden, welche Fähigkeiten im jeweiligen Ausbildungsverhältnis so wichtig sind, dass man auch zu Beginn keinesfalls auf sie verzichten kann. Sind z. B. perfekte Sprachkenntnisse sofort notwendig? Und gelten eigentlich die gleichen Kriterien auch für deutsche BewerberInnen, über deren unzureichende Beherrschung der deutschen Sprache LehrerInnen und AusbilderInnen hin und wieder klagen? Wären weitere, vielleicht schon vorhandene Sprachkenntnisse von Nutzen? Oder ein spezieller kultureller Hintergrund?

Diversity in der Verwaltung

In keinem Bereich wird die gesellschaftspolitische Funktion von Diversity-Strategien so deutlich wie in der Verwaltung. Alle in Deutschland lebenden Menschen müssen zu Behörden und Verwaltungsinstitutionen, und die Angestellten müssen mit der gesamten Klientel umgehen können. Hier gibt es keine Gewinnorientierung, aber den Zwang, so gut wie möglich miteinander auszukommen.

Zu Lasten der Zielgruppe, der vielfältigen Bevölkerung, sowie der Angestellten in der Verwaltung wird der Vielfalt in der Regel mit „Gleichbehandlung“ begegnet. Die konzeptuelle Einbeziehung von Vielfalt hätte hier sozialpolitische Vorbildfunktion. Warum kann die „Kundschaft“ nicht ähnlich wie in der Autoindustrie mit mehr Offenheit angesprochen werden, also z. B. mit Hilfe mehrsprachiger Informationsbroschüren?

Beispiel Viele Bezirksämter in Großstädten sind heute an der „Kundschaft“ orientierte Servicecenter: Sie sind freundlicher und übersichtlicher gestaltet als früher, die MitarbeiterInnen sind vielleicht sogar geschult im Umgang mit unterschiedlichen Menschen. Doch die Beschilderung und die Informationsbroschüren sind alle nur in einer Sprache vorhanden: Deutsch.

Anerkennung von Diversity äußert sich auch in kleinen Dingen, die jedoch oft großen Einfluss sowohl auf die Arbeits- als auch KundInnen-zufriedenheit haben. Keinesfalls muss eine ganze Behörde „umgekrempelt“ werden, wenn nach Diversity-Strategien gearbeitet werden soll. Niemand muss mehrere Sprachen beherrschen. Es lohnt sich aber ein genauerer Blick auf das Personal: Welches Diversity-Potenzial gibt es dort? Wie kann es genutzt werden?

Fazit

Das Neue an Diversity-Strategien ist der konsequente Blick auf Vielfalt als Ressource. Heute sind Gesellschaften darauf angewiesen, sich zu öffnen und flexibel auf die Anforderungen zu reagieren, die in einer globalisierten Welt an sie gestellt sind. Vielfalt zu nutzen bietet in diesem Zusammenhang soziale und ökonomische Vorteile. Hier setzen Diversity-Strategien an. Voraussetzung ist jedoch, dass sie als Konzepte in der gesamten Gesellschaft verankert werden.

diversity hamburg

Ein Xenos-Projekt beim Verband
Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V.

Xenos-Projekt c/o VKJH e.V.

Amandastr. 60
20357 Hamburg
Tel. 040-41 30 47 42
Fax 040-43 42 84

info@diversity-hamburg.de

Dr. Christine Tuschinsky
tuschinsky@diversity-hamburg.de

Kerstin Römhildt
roemhildt@diversity-hamburg.de

Lokales Projekt in Steilshoop:

Abakus GmbH

Borcherring 34
22309 Hamburg
Tel. 040-61 18 14 14
Fax 040-61 18 14 20

Burkhard Leber

xenos@abakus-hamburg.de

In Kooperation mit



Finanziert durch



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Fraue
und Jugend