

DIVERSITY

Verschiedenheit managen



VON ANDREA TABATT-HIRSCHFELDT

Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt, Master of Social Management und Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin, lehrt als Professorin für Organisationslehre, Sozialwirtschaft und Sozialmanagement an der Hochschule Coburg. Davor 18-jährige Berufserfahrung als Sozialarbeiterin bei der Stadt Braunschweig. andrea.tabatt-hirschfeldt@hs-coburg.de

Diversity Management in sozialen Einrichtungen und Diensten muss als ganzheitlicher Prozesse angelegt sein. Dabei können vier Bausteine als Fundament dienen: das Personalmanagement, die Organisationskultur, die Qualifizierung und die Öffentlichkeitsarbeit.

Diversity Management ist definiert als »Vielfalt von Menschen in einer Organisation, die aktiv hergestellt und gefördert, also gemanagt werden soll« (Fachlexikon der sozialen Arbeit 2011). Die sogenannten »big six« als Dimensionen menschlicher Vielfalt sind: Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderungen und Fähigkeiten, Religion sowie soziokultureller Hintergrund und Hautfarbe (vgl. v. Keuk et al. 2011).

Einige Merkmale sind direkt wahrnehmbar (Sprache, Hautfarbe, Geschlecht), andere entziehen sich einer direkten Beobachtung, lassen sich durch das Individuum auch verheimlichen (Religion, sexuelle Orientierung). Daneben werden Merkmale durch die Organisation zugeschrieben werden (Status, Funktion, Einkommen etc.).

Die Ziele sind im wesentlichen Chancengleichheit, durch infrage stellen von Dominanzkulturen und Männerbünden, sowie Social Justice als »partizipative Anerkennungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit« (Czollek et al. 2012, S. 32).

Für Diversity Management bieten drei Ebenen geeignete Ansatzpunkte (vgl. Abb. 1). Während die erste Ebene die direkte Interaktion beispielsweise im sozialarbeiterischen Hilfeprozess bezeichnet, meint die zweite Ebene feste Rollen und Aufgabenzuschreibungen der Organisation. Die dritte Ebene bezieht aktuelle politische Diskurse, Medienberichterstattung und gesetzliche Rahmenbedingungen ein.

Diversity in Wirtschaft und Sozialer Arbeit

Diversity Management unterscheidet sich wesentlich dadurch, wo und wie es angewendet wird (vgl. Abb. 2).

In der Sozialen Arbeit wurden verschiedene Strategien im Umgang mit Vielfalt entwickelt. Die Wirtschaft hingegen nutzt Diversity Management, um dem wachsenden Wettbewerb und der Globalisierung in Form von Herstellung und Vertrieb von Waren an unterschiedlichen Produktionsstätten weltweit zu begegnen, indem »die Heterogenität der Unternehmensbelegschaften zur Lösung organisationaler Probleme« genutzt wird (Jensen-Dämmrich 2011, S. 177). Die Unterschiede liegen demnach in der Zielsetzung: In der Wirtschaft wird Diversity Management genutzt, um den Profit zu maximieren, in der Sozialen Arbeit hingegen um soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit zu befördern.

In der Weiterentwicklung sollte sich Diversity Management in der Sozialen Arbeit intersektional verstehen. Die Gleichstellungsansätze stehen segmentiert nebeneinander, was der Pluralität der Lebenswelten und einzelner Individuen häufig nicht entspricht. So ließe sich eine höhere Wirksamkeit durch Synergien zwischen den Diversity-Ansätzen erzielen. »Intersektionalität ermöglicht und erleichtert immer auch die soziale Lage mitzudenken, sich mit überkreuzenden Formen sozialer Be-

Implementierung von Diversity-Management in sozialen Organisationen

1. Definition: Diversity Begriff

„Vielfalt von Menschen in einer Organisation, die aktiv hergestellt und gefördert, also gemanagt werden soll“ (Fachlexikon der sozialen Arbeit 2011)

Ziele: Chancengleichheit/ Social Justice

- Vielfalt als Wert, „buntes Puzzle“
- Einbeziehung aller, „keine Sonderprogramme“
- Herstellung von ermöglichenden Bedingungen
- monokulturelle („old white boy system“) → multikulturelle Organisation
- Steigerung des Organisationserfolgs (Quellen: Cox 1993, Fachlexikon 2011, Merx, Schröder 2012)

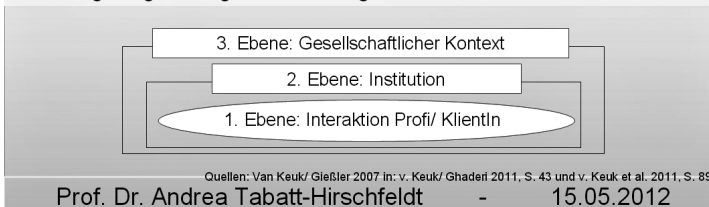


Abb. 1: Diversity Management hat im wesentlichen drei Gestaltungsebenen.

Quellen: Van Keuk/Gießler 2007 in: v. Keuk/ Ghaderi 2011, S. 43 und v. Keuk et al. 2011, S. 89

nachteiligen (z. B. männlich, arbeitslos, libanesischer Herkunft) oder mit Formen multipler Diskriminierung (z. B. weiblich, schwarz, lesbisch) auseinanderzusetzen.« (Dösen 2007, S. 109).

Diese Betrachtungsweise würde einen bewussteren und reflektierten Umgang mit Vielfalt erfordern, in Form einer differenzsensiblen und dominanzsensiblen Haltung, also soziale Integration, weil Menschen in verschiedenen Systemen partizipieren (vgl. Kleve 2010) und eine Differenzreflexion als Miteinander des Verschiedenen. Differenz wird hier nicht negativ betrachtet, sondern als Motor im Sinne eines Miteinanders des Verschiedenen (vgl. Schröder 2012).

Ganzheitlicher Diversity-Prozess

»Diversity-Management bedeutet nicht nur das Vorhandensein von Vielfalt oder einzelnen Maßnahmen zur Förderung und Nutzung derselben, sondern ist eine ganzheitliche Unternehmensstrategie.« (Köppel/Sandner 2008, S. 87). Ganzheitlich bedeutet die Verknüpfung der verschiedenen Ebenen der sozialen Organisation (normativ, strategisch, operativ), die Integration der drei Ebenen des Diversity Managements und die Beachtung von Wechselwirkung zwischen Organisation und Umwelt. Im Folgenden werden zwei Vorgehensweisen zur Ganzheitlichkeit von Diversity Management skizziert, der anwendungsorientierte Ansatz und die Diversity Scorecard.

Das anwendungsorientierte Konzept

Der anwendungsorientierte Ansatz von Keuk/Joksimovic/Ghaderi und die Diversity Scorecard geht von vier Aspekten aus:

- Unterschiede zwischen Individuen in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen des Diversity (»big six« u. a.) erkennen, unter Einbeziehung der verschiedenen Ebenen des Diversity Managements
- Gemeinsamkeiten zwischen Individuen in verschiedenen Zusammenhängen der Vielfalts-Dimensionen wahr-

nehmen. Hier ist besonders die Wahrnehmung zu klären, also die Reflexion vorschneller Zuordnungen von (Vor-) Urteilen und Stereotypen. Dies meint die Kategorisierung von Individuen oder Gruppen in »wir« und »die anderen« als Festschreibung bestimmter Merkmale wie Eigenschaften, Verhaltensweisen, Ansichten usw. (vgl. Zick/Küpper 2011, S. 55).

- Ziele und Bedürfnisse klären, wobei eine Sensibilität gegenüber Kulturfällen zu entwickeln ist. Davon ausgehend, dass Konflikte in der Regel auf der Beziehungsebene der Kommunikation erzeugt werden, ist zu klären, was die tatsächlichen und was die unterstellten Bedürfnisse sind.
- Strukturelle Bedingungen so verändern, dass Diversity möglich wird, Dabei geht es darum Strukturen und Macht-Asymmetrien die Exklusion erzeugen aufzudecken, um dann gezielte Veränderungen herbei zu führen (vgl. v. Keuk et al. 2011, Stn. 88-101).

Die Diversity Scorecard

Als zweiter Ansatz eines ganzheitlichen Diversity Managements kann die Diversity Scorecard nach Hubbart (Hubbart 2004) genannt werden (vgl. Abb. 3). In der Mitte der Diversity Scorecard steht die übergeordnete Vision oder Mission (normative Ebene). Diese wird mit Hilfe verschiedener Dimensionen (Financial Impact, Workplace Profile, Learning and Growth, Leadership, Workplace Culture,

Implementierung von Diversity-Management in sozialen Organisationen

3. Diversity - Dimensionen

Soziale Arbeit

Umgang mit Vielfalt:

- Gender Mainstreaming
- Interkulturelle Orientierung und Öffnung
- Inklusion behinderter Menschen
- Akzeptanz gleichgeschlechtlicher Lebensweisen
- Mehrgenerationenarbeit

Wirtschaft

- Herausforderung: Wachsender Wettbewerbsdruck/Globalisierung
- Vielfalt als ökonomischer Wert
- klassische BWL: lineare Ursache-Wirkungsketten
- Produktive Nutzung der Vielfalt → Erfolgssteigerung, Gewinne, Wettbewerbsvorteile, Prozessoptimierung...
- HRM, Organisationsentwicklung

Quellen: Jensen-Dämmrich 2011, Schröder 2012

Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt -

15.05.2012

Abb. 2: Beim Diversity Management gibt es einige beachtenswerte Unterschiede zwischen Sozialer Arbeit und Wirtschaft, vor allem bei der Zielsetzung.

Quelle: eigene Darstellung



Abb. 3: Eine praktische Methode zur Umsetzung von Diversity in Organisationen und Unternehmen kann die Diversity Scorecard darstellen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rieger 2006, S.262

Community Partnership) erreicht (strategische Ebene). Die Dimensionen können sich je nach Organisation unterscheiden, demnach selbst gesetzt werden. Innerhalb jeder Dimension werden verschiedene Ziele festgeschrieben, Kennzahlen als Vorgaben festgelegt (SOLL) sowie erhoben (IST) und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele bestimmt.

Es gibt vier wesentliche Bausteine, die in den Diversity-Prozess eingebunden sein sollten: das Personalmanagement, die Organisationskultur, die Weiterbildung und die Öffentlichkeitsarbeit.

spielsweise hat eine niedrige Diversity zu wenig Durchschlagkraft, hohe Diversity ruft viele Konflikte hervor, mittlere Diversity weist eine Tendenz zur Subgruppenbildung auf etc. (vgl. Rastetter 2006, S. 88 f.).

**»Verschiedenartigkeit wird nicht
als Störung, sondern als Motor für
produktive Veränderung betrachtet«**

Erster Baustein: Personalmanagement

- Personalbeschaffung: merkmalsneutrale Stellenprofile und Ergänzungen in Stellenanzeigen (Migrationshintergrund erwünscht) sowie Stellenausschreibungen in fremdsprachigen Medien.
- Personalerhaltung: Mentorenprogramme, Frauennetzwerke, Equal Pay Audit, Work-Life Balance (Jobsharing, Sabbaticals etc.) und spezielle Arbeitsplatzausstattung (Eltern-Kind Raum, behindertengerechte Arbeitsplätze etc.) (vgl. Merx).
- Team: Die Kurzformel, dass heterogene Teams per se flexibler, kreativer u. Ä. sind, lässt sich verschiedenen Studien zufolge nicht halten. Bei-

Zweiter Baustein: Organisationsentwicklung und Organisationskultur

- Regeln finden und festschreiben: Die Vereinbarung von Verhaltensregeln stellt einen bedeutsamen Prozess der Auseinandersetzung in sozialen Organisationen dar.
- Sensibilisierung: gegenüber verschiedenen Umgangsformen des Alltagsgeschehens (interner Sprachgebrauch, Bekleidungsvorschriften, Speisenangebot etc.) (vgl. Merx)
- Umgang mit Widerständen: Es geht darum, Widerstände gegen Vielfalt zu erkennen, deren Ursachen aufzuspüren, ihnen nachzugehen und darüber zu kommunizieren (mit dem Widerstand gehen, statt gegen den Widerstand arbeiten), aber gleichzeitig den unbedingten Willen zu Diversity

verdeutlichen. Widerstände formieren sich aus unterschiedlichen Gründen und in verschiedenen Erscheinungsformen. Eine gute Übersicht gibt die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012, S.27 f., www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2012/Handreichung-Diversity-Verwaltung-20120420.hhtml).

Dritter Baustein: Qualifizierung

- Individuelle Ebene: Dekonstruktion von Stereotypen durch Reflexion der eigenen Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe oder eigener Stereotypen. Darauf aufbauend können andere Handlungsoptionen ausgelotet werden.
- Institutionelle Ebene: Reflexion der Handlungsfelder in Bezug auf formelle und informelle Zuschreibungen, kurz- und langfristige Ziele, in- und externe Ausrichtungen. Daraufhin können Implementierungen reflektiert werden und ganzheitliche

Implementierungen erfolgen. Als Instrumente dienen dabei Konflikttraining sowie Kommunikationstraining (vgl. Czollek et al. 2012, Czollek/Perko 2010 und 2007). Die Wohlfahrtsverbände unterhalten teils eigene Fort- und Weiterbildungsangebote, beispielsweise das Paritätische Bildungswerk (»Managing Cultural Diversity für soziale Organisationen, www.culturaldiversity.de/MCD/MCD2/wer_wir_sind_s.htm) und die Fortbildungs-Akademie der Caritas (www.k-s-h.de).

- Kulturelle Ebene: Die Entwicklung einer ethischen und politischen Haltung in Bezug auf Diversity ist ein langwieriger Prozess, der durch die speziell entwickelte Mahloquet-Methode unterstützt werden kann. Einem Mediationsverfahren, das auf den jüdischen Dialog zurückgeht. Es geht nicht um das Individuum und seine

(Selbst-) Darstellung, das Auffinden der einen Wahrheit oder einer Synthese, sondern um einen Prozess der Lösungsfindung und Lösungsvereinbarung (vgl. Czollek/Perko/Weinbach 2012, Czollek/Perko 2010 und 2007).

Vierter Baustein: Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit kann zielgruppenübergreifend oder zielgruppenspezifisch unter Berücksichtigung der Lebenswelt und der Lebenslage erfolgen. Bildungsarbeit zielt auf die Bewusstheit und das Wissen über Diskriminierung und dessen Zustandekommen ab. Wesentlich ist auch der Austausch über Ziele, Dimensionen und Gestaltung von Diversity Management im Netzwerk mit anderen (sozialen) Diensten und Einrichtungen. Beispiele für Netzwerke sind die »Netzwerk Synergien durch Vielfalt« der Bertelsmann-Stiftung (www.synergie-durch-vielfalt.de), die Charta der Vielfalt (www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/diversity-management.html) und die Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (www.idm-diversity.org/deu/index.html). Auch durch Kinospots lässt sich für Stereotype sensibilisieren und Diversity thematisieren; so der Caritas Kinospot »Achten statt Ächten« (www.youtube.com/watch?v=yndMbtIy5s8).

Fazit

Diversity Management sollte in sozialen Organisationen sowohl als Gesamtstrategie etabliert werden als auch eine Ergänzung durch zielgruppenspezifische, situationsadäquate und aktuell-politisch motivierte Einzelstrategien und Maßnahmen finden. ■

Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Diversity-Prozess in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen von Chancengleichheit – eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte, Februar 2012.

Becker, M., Seidel, A., Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2006.

Czollek, L.C., Perko, G., Gender und Diversity in

ihrer Intersektionalität – Schlüsselkompetenzen in der Sozialen Arbeit (Stn. 37-48) in: Sozial Extra 9/10 2010 VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Czollek, L.C., Perko, G., Dokumentation Diversity (Cultural) Managing und Interkulturelle Öffnung und Social-Justice Training - Soziale Gerechtigkeit und Anerkennung von Verschiedenheit und Vielfalt, Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e. V., 2007.

Dösen, M., Gender, Diversity und Intersektionalität als Herausforderung für Medizin (Stn. 109-122), in: Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B., Vinz, D. (Hg.), Diversity Studies – Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt/New York 2007.

Fachlexikon der sozialen Arbeit, Deutscher Verein für öffentliche und Private Fürsorge (Hg.), 7. Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2011.

Hubbart, E. E., The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Burlington/Oxford 2004.

Jensen-Dämmrich, Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung, in: Peters, S. (Hg.) Weiterbildung, Personalentwicklung, Organisationales Lernen. Band 7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2011.

v. Keuk, E., Joksimo, L., Ghaderi, C., Diversity im klinischen und sozialen Alltag: Kompetenter Umgang mit kultureller Vielfalt (Stn. 83-103) in: v. Keuk/Ghaderi/Joksimo/David Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 2011.

Kleve, H., Vielfalt und Differenz zwischen Integration/Desintegration und Inklusion/Exklusion (Stn. 47-61) in: Krönchen, S. (Hg.), Vielfalt & Inklusion – Herausforderungen an die Praxis und die Ausbildung in der Sozialen Arbeit und der Kulturpädagogik, Schriften des Fachbereichs Sozialwesen der Hochschule Niederrhein, Band 51, 2010.

Köppel, P., Sandner, D., Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural-Diversity in Unternehmen, Bertelsmann-Stiftung (Hg.) Gütersloh 2008.

Merz, A., Diversity Management – Einführung in das Konzept DiM, Organisationsberater, Politologe, Diversity-Trainer, Berlin, Präsentation ohne Jahresangabe (pro-diversity.de), Jahr: o.A.

Rastetter, D., Management Diversity in Teams, Erkenntnisse aus der Gruppenforschung (Stn. 81-108) in: Krell, G., Wächter, H. (Hg.), Diversity-Management – Impulse aus der Personalforschung, Trierer Beiträge zum Diversity-Management Band 7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2006.

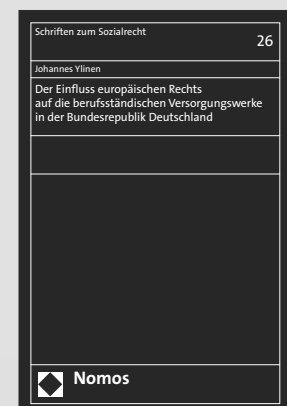
Rieger, C., Die Diversity Scorecard als Instrument zur Bestimmung des Erfolgs von Diversity-Maßnahmen (Stn. 257-273 in: Becker,

M./Seidel, A., Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart 2006.

Schröer, H., Diversity Management und Soziale Arbeit (Stn. 4-16) in: Diversity Management und Soziale Arbeit, Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Berlin, 1/2012.

Weinbach, H., Social Justice statt Kultur der Kälte Alternativen zur Diskriminierungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Karl Dietz Verlag Berlin 2006.

Zick, A., Küpper, B., Vorurteile und Toleranz von Vielfalt – von den Fallen alltäglicher Wahrnehmung (Stn. 54-65) in: v. Keuk/ Ghaderi/ Joksimo/David Diversity – Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 2011.



Der Einfluss europäischen Rechts auf die berufsständischen Versorgungswerke in der Bundesrepublik Deutschland

Von Johannes Ylinen

2013, 206 S., brosch., 46,- €,

ISBN 978-3-8487-0162-9

(Schriften zum Sozialrecht, Bd. 26)

Die Arbeit untersucht die Auswirkungen des Rechts der EU auf ein Sondergebiet des deutschen Kammerrechts, das Recht der Versorgungswerke der freien Berufe in der Bundesrepublik.

www.nomos-shop.de/20316



Nomos