

Diversity Management und Soziale Arbeit

Dr. Hubertus Schröer ist am Institut-Interkulturelle Qualitätsentwicklung München tätig.

Gesellschaftliche Vielfalt und der Umgang mit ihr sind eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Diversity und deren Organisation durch Diversity Management sind in Unternehmen als Ansatz der Organisations- und Personalentwicklung aktuell. Auch für die Soziale Arbeit ist der Umgang mit Verschiedenheit nicht prinzipiell neu: Sie war schon immer kulturelle Übersetzungsarbeit - zwischen Klassen und Schichten, zwischen Jugend- und Erwachsenenkulturen, zwischen Weiblichkeits- und Männlichkeitskulturen und jetzt auch zwischen unterschiedlichen ethnischen und kulturellen Herkünften. Auf den ersten Blick werden Profit- und Non-Profit-Organisationen auf gleiche Weise herausgefordert, mit den hier relevanten Dimensionen von Vielfalt - Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnie und sexuelle Orientierung - umzugehen. Aber sie beantworten bisher durchaus unterschiedlich die sich daraus ergebenden Fragestellungen. Und es hat den Anschein, als könnte die Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen.

Diversity Management ist ein unternehmerisches Konzept, das auf Gewinnerzielung und Wettbewerbsvorteile zielt und Vielfalt als Produktionsfaktor für den Unternehmenserfolg ansieht. Seine Wurzeln hat es im Human-Relations-Management, wonach die Ressource Mensch nicht nur Kostenfaktor, sondern wesentlich auch Erfolgsfaktor ist. Der gesellschaftliche Druck der Schwarzen- und Frauenbewegung hat dazu geführt, dass der Blick auf die Ressourcen der Mitarbeiterschaft erweitert wurde um die Berücksichtigung der Vielfalt dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diversity Management greift diese Heterogenität auf und will sie zum Vorteil aller Beteiligten nutzen. Es geht dabei nicht mehr um die Assimilation und Einebnung von Unterschieden sondern um die Wertschätzung und Förderung von Diversität. Aber es bleibt ein Instrument der Unternehmensführung zur Wertschöpfung: nach innen geht es um die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Effektivität, Synergie und gegenseitiges Lernen, nach außen um Markterweiterung, Wettbewerbsvorteile, Arbeitskräftegewinnung und Profit.

Die Stärke des Diversity-Konzeptes ist, 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 in der Praxis häufig noch einzelne Schwerpunkte wie etwa Frauenförderung verfolgt werden, liegen doch langjährige Erfahrungen mit Diversity Management vor. Diese kontinuierliche Entwicklung und strategische Umsetzung, die Erprobung vielfältiger Instrumente und die Einbindung in die Zweck- und Funktionsbestimmung der jeweiligen Organisation kennzeichnen das eigentliche Potenzial von Diversity Management. Eine derartige strategische Positionierung kann der Sozialen Arbeit durchaus empfohlen werden.

Diese tut sich traditionell schwer im Umgang mit Diversity Management, das pauschal als neoliberales Managementkonzept missverstanden wird. Das hängt auch mit den bisherigen Antworten zusammen, die Soziale Arbeit auf Diversitätsanforderungen gefunden hat. Sie nimmt das Thema Vielfalt auf und beantwortet es organisatorisch und inhaltlich mit spezialisierten und jeweils isolierten Ansätzen. So finden sich Frauengleichstellungsstellen, Stabsstellen für interkulturelle Arbeit, Koordinationsstellen für gleichgeschlechtliche Lebensweisen oder Behinderten-Beauftragte als selbstständige und separierte Organisationseinheiten. Zielgruppenorientiert differenziert sich beispielsweise die Kinder- und Jugendhilfe noch häufig in Mädchen- und Jungenarbeit, in Migrationsarbeit oder Behindertenarbeit. Soziale Arbeit beginnt erst allmählich, diese Diskurse zusammen zu führen 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.

Ein wesentlicher Faktor ist der Machtaspekt, eine Herausforderung, die Diversity Management eher verdeckt. Es wird nicht thematisiert, dass es um handelnde Personen geht, die als Vertreter der Mehrheitsgesellschaft, als Männer gegenüber Frauen, als Vorgesetzte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Macht haben, ausüben und einzubüßen drohen. Ein neues Verständnis von Vielfalt ergibt sich auch aus der Analyse der Konstruktionsmechanismen der sozialen beziehungsweise kulturellen Herstellung von Geschlecht (doing gender), der Konstruktionsprozesse von Kultur und Fremdheit (doing ethnic) oder der gesellschaftlichen Definition von Behinderung. Wenn diese 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.

Vielfalt ist der Sozialen Arbeit immanent. Ihr Leitbild ist die soziale Gerechtigkeit, die sich aus dem Sozialstaatsgebot der Verfassung ergibt. Es geht um das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit und die Verwirklichung von Gleichbehandlung und Gleichberechtigung. Soziale Arbeit kann die bunte gesellschaftliche Vielfalt nicht als grundsätzlich positiv hinnehmen, sondern muss gesellschaftliche Ausgrenzungsmechanismen zum Thema machen und die Inklusion von Benachteiligten ermöglichen helfen. Sie hat vor diesem Hintergrund Strategien entwickelt beziehungsweise rezipiert, die diese Konstruktionsprozesse kritisch mitdenken. Gender Mainstreaming als Konsequenz der internationalen Frauenbewegung, interkulturelle Orientierung und Öffnung als Reaktion auf Ausgrenzung, Diskriminierung und Rassismus, Inklusion von Menschen mit Behinderung als Fortsetzung der Krüppelbewegung oder die Schwulen- und Lesbenbewegung als gesellschaftspolitisches Coming Out aus dem Abseits sind profilierte und bewährte Ansätze, mit Vielfalt kritisch und konstruktiv umzugehen.

Wenn man Diversity Management und die Vielfalt-Strategien der Sozialen Arbeit miteinander vergleicht, überwiegen gleichwohl die Gemeinsamkeiten. Sie haben die

gleichen Dimensionen von Vielfalt (Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnizität, sexuelle Orientierung) im Blick. Übereinstimmend ist die Sicht auf die Gesellschaft in ihrer zunehmenden Differenzierung durch rechtliche Vorgaben (z. B. EU-Richtlinien), durch demographischen Wandel (Veränderung des Verhältnisses von jung und alt), durch Arbeitsmigration und weltweite Fluchtbewegungen (Entstehen ethnisch-kultureller Minderheiten), durch die Anerkennung unterschiedlicher sexueller Orientierungen (eingetragene Lebenspartnerschaften), durch die Inklusionsforderungen von Menschen mit Behinderungen (gesetzliche Gleichstellung), durch die Erfolge der Frauenbewegung (Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming). Entscheidende Übereinstimmungen gibt es ferner bei den jeweiligen Zielgruppen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation, Nutzerinnen und Nutzer beziehungsweise Kundinnen und Kunden) und bei den Methoden (Strategien und Instrumente der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung). Unterschiede, zum Teil gravierende, bestehen bei Funktion und Zweck der Strategie (z. B. soziale Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Inklusionsvermittlung versus Unternehmenserfolg, Gewinnerzielung, Wettbewerbsvorteile) und bei einzelnen Zielen (z. B. Veränderung von Gesellschaft, Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit, Initiieren reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse gegenüber Positionierung am Markt, Anerkennung und optimale Nutzung von Diversität, Ausschöpfung der jeweiligen Leistungspotenziale) und vor allem, wie dargestellt, bei der Berücksichtigung von Machtaspekten.

Die hohe Übereinstimmung der Dimensionen und Methoden spricht dafür, Diversity Management als Gesamtstrategie für alle Organisationen zu verstehen, um Synergieeffekte bei der Konzeptionierung, Implementierung und Durchsetzung von Querschnittspolitiken zu nutzen. Die Unterschiede verweisen darauf, bei der Differenzierung innerhalb der Dimensionen Ethnie, Geschlecht, Behinderung usw. jeweils die spezifischen Funktionsbestimmungen, Zielvorstellungen Machtasymmetrien zu berücksichtigen. Die Stärke von Diversity Management gegenüber den einzelnen Querschnittsstrategien der Sozialen Arbeit liegt in der Ganzheitlichkeit des Ansatzes, der langjährigen Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmen und den entwickelten Methoden und Instrumenten. Diversity Management ist insoweit eine elaborierte Strategie.

Die mit dem Ansatz verbundenen Vorbehalte gegenüber einer betriebswirtschaftlichen Orientierung könnte mit einer der Logik Sozialer Arbeit adäquaten Adaption verringert werden. Die Unternehmensstrategie Diversity Management sollte als eine sozialpolitische Organisationsphilosophie „Vielfalt gestalten“ neu formuliert werden. Als verbindliche Gesamtstrategie einer Organisation würde damit dem Missverständnis der Boden entzogen, Frauenförderung oder die Berücksichtigung von Menschen mit Migrationshintergrund als zusätzliche Belastungen anzusehen und wegen der ohnehin permanenten Überlastung abzuwehren.

Zusammenfassend kann Diversity Management für die Soziale Arbeit so übersetzt werden: „Vielfalt leben“ kennzeichnet eine Haltung, die das Prinzip der anerkannten Gleichwertigkeit mit dem Prinzip der anerkannten Verschiedenheit verbindet.

„Vielfalt gestalten“ formuliert die Anstrengung eines systematischen Entwicklungsprozesses, für den es Strategien, Instrumente und Erfahrungen aus der Organisations-, Personal und Qualitätsentwicklung gibt. „Vielfalt leben und gestalten“ markieren somit einen querschnittspolitischen Gesamtansatz zur synergetischen Verbindung von Gender Mainstreaming, Interkultureller Orientierung und Öffnung, Inklusion behinderter Menschen, Berücksichtigung von Alter und Akzeptanz unterschiedlicher sexueller Orientierungen. Aber: „Vielfalt leben und gestalten“ bedarf als institutionelle Gesamtstrategie der Ergänzung durch differenzierte und profilierte Einzelstrategien für die jeweiligen Dimensionen von Vielfalt, die einander ergänzen, aber nicht ersetzen. Das heißt, unter einem gemeinsamen Dach „Vielfalt gestalten“ wird ein querschnittspolitischer Gesamtansatz, nicht aber ein gleichmacherisches Einheitskonzept verfolgt. Synergieeffekte werden durch eine zusammenführende einheitliche Organisation, durch gemeinsame Strategieentwicklung, durch abgestimmte Fortbildungskonzepte, durch 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.

Taktisch wird man berücksichtigen müssen, dass ein solches Gesamtkonzept Interessen berührt und damit Widerstände produziert. Je nach historischer, lokaler und organisationeller Entwicklung sollte deshalb Diversity Management beziehungsweise Vielfalt gestalten pragmatisch umgesetzt werden: wo es noch keine querschnittspolitischen Ansätze gibt, bietet es sich an, Vielfalt gestalten als Gesamtkonzept umzusetzen. Dort, wo Gender Mainstreaming oder interkulturelle Öffnung schon erfolgreich eingeführt sind, können sie Ausgangspunkt für eine Entwicklung weiterer Strategien und deren allmählicher Zusammenführung sein. Dort, wo im Moment die Diskriminierung von Minderheiten oder die Benachteiligung von Frauen eindeutig im Vordergrund stehen, sollte eine gezielte Strategie dafür in Angriff genommen werden.

Strategische Ansätze für die Umsetzung sind eine vielfaltorientierte Personalentwicklung, die die Sensibilisierung und Qualifizierung des Personals und die Gewinnung von Personal unterschiedlicher Hintergründe in den Mittelpunkt stellt. Diese Personalentwicklungsmaßnahmen müssen eingebettet sein in strukturelle Veränderungen durch Organisationsentwicklung, an der die Mitarbeiterschaft partizipativ beteiligt ist. Ein solcher Ansatz von Change Management ist als kontinuierlicher Entwicklungsprozess im Sinne von Qualitätsentwicklung und Organisationslernen auf Dauer zu stellen. Die Umsetzung querschnittspolitischer Themen ist als Führungsaufgabe top down zu verantworten und mit Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bottom up zu realisieren. Letztlich werden Effektivität und Effizienz des Vorgehens bestimmt durch eine verbindende Vision, eine Einheit stiftende Mission sowie durch einen einheitlichen strategischen Ansatz der Organisation, der komplementäre Lernprozesse in den einzelnen Feldern von Vielfalt ermöglicht.