

■ THOMAS HEGEMANN | MÜNCHEN

# Diversity-Management

oder:

Wie kann Unterschiedlichkeit zur Entwicklung von Servicequalität in psychosozialen Dienstleistungsunternehmen genutzt werden?

**Übersicht:** In diesem Beitrag werden Grundlagen des Diversity-Managements skizziert und seine Verbindungen mit systemischen Ansätzen und Kulturkonzepten beleuchtet. Vor allem wird ein Modell vorgestellt, das Führungskräften einen Handlungsleitfaden bietet, Veränderungsprozesse in Organisationen derart zu gestalten, dass Unterschiedlichkeit zur Entwicklung von Servicequalität nachhaltiger genutzt werden kann. Es wird dabei auf psychosoziale Dienstleister fokussiert, da systemische Therapie und Beratung im Wesentlichen dort angeboten werden.

**Schlüsselwörter:** Diversity-Management, Veränderungsprozesse in Organisationen, psychosoziale Dienstleister, Change-Management

## Einführung

Diversity – die Vielfalt und Unterschiedlichkeit in Haltungen, Werten und Lebensstilen – nimmt in allen gesellschaftlichen Feldern zu. Insbesondere Migration bringt eine Zunahme von Vielfalt kultureller und sprachlicher Hintergründe mit sich. Gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, dass Ungleichbehandlungen von Minderheiten aufmerksamer wahrgenommen werden. Betroffene artikulieren ihre Interessen nachdrücklicher und werden von anderen sozialen Gruppen darin unterstützt. Lebensstile, die vor Jahrzehnten nur im Verborgenen gelebt werden konnten, finden mehr Akzeptanz in breiteren Bereichen der Gesellschaft. Die Globalisierung und die damit einhergehende mediale Vernetzung hat zur Folge, dass immer mehr Bereiche der Gesellschaft mit Haltungen, Werten und Lebensstilen in Kontakt kommen, die als fremd erlebt werden. Das betrifft nicht nur die immer zahlreicheren Reisenden mit internationalen Kontakten, sondern auch alle, die daheim bleiben. Fremdheit kommt zu ihnen, ob sie möchten oder nicht. Jeder Einzelne steht vor der Anforderung, mit mehr Unterschiedlich-

keit umgehen zu müssen. Öffentliche, politische und private Diskurse zeigen, dass dies als Bereicherung und zugleich als Belastung erlebt wird.

Organisationen stehen vor der Aufgabe, mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit sowohl auf der Kunden- und Klientenseite umgehen zu müssen als auch auf Mitarbeiterenebene. Für Wirtschaftsunternehmen gilt es, international diversere Märkte zu nutzen und zugleich auf einen Markt mit mehr Diversität im angestammten Umfeld zu reagieren. Um ihrem Auftrag gerecht zu werden, stehen psychosoziale Dienstleister vor der Aufgabe, Sorge dafür zu tragen, dass ihr Angebot nicht auf gesellschaftliche Kerngruppen beschränkt bleibt, sondern alle Anspruchsberechtigten erreicht und strukturelle Diskriminierungen reduziert werden. Einrichtungen des Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesens stehen hier vor gleichen Aufgaben.

Professionelle in vielen Serviceeinrichtungen und allen Berufsgruppen entwickeln daher zunehmend ein Interesse daran, wie sie ihre Arbeit mit Menschen, die sie als *unterschiedlich* erleben, verbessern können, und suchen

nach Möglichkeiten, ihre Kompetenzen diesbezüglich auszuweiten. Das betrifft eine erhöhte Gendersensibilität, eine interkulturelle Kompetenz, eine Aufmerksamkeit für Klienten mit einer unterschiedlichen sexuellen Orientierung sowie die bessere Förderung von Menschen mit Behinderungen in Einrichtungen der Regeldienste, wie die Inklusionsdiskussion anschaulich zeigt. Einzelne – auch hochmotivierte und fachlich Kompetente – stoßen aber rasch an ihre Grenzen, wenn Einrichtungen sich nicht als Ganze auf die Reise begeben, ein in sich schlüssiges Diversity-Management zu implementieren. Führungskräften obliegt hier eine besondere Verantwortung.

In diesem Beitrag werden Grundlagen des Diversity-Managements skizziert und seine Verbindungen mit systemischen Ansätzen und Kulturkonzepten beleuchtet. Vor allem wird ein Modell vorgestellt, das Führungskräften einen Handlungsleitfaden bietet, Veränderungsprozesse in Organisationen derart zu gestalten, dass Unterschiedlichkeit zur Entwicklung von Servicequalität nachhaltiger genutzt werden kann. Es wird dabei auf psychosoziale Dienstleister fokussiert, da systemische Therapie und Beratung im Wesentlichen dort angeboten werden.

## Diversity

Der Begriff Diversity kann mit unterschiedlicher Bedeutungsgebung ins Deutsche übersetzt werden. Es kann sowohl »Diversität«, »Unterschiedlichkeit«, »Heterogenität«, »Vielheit« oder »Verschiedenartigkeit« oder, in leicht positiver Konnotation, »Vielfalt« gemeint sein, der Begriff ist vielschichtig und facettenreich. Die aktuelle soziopolitische Diskussion bewegt sich zwischen den Polen der Gleichstellungspolitik einerseits, also der Förderung von als benachteiligt angesehenen Gruppen, und einer proaktiven Wettbewerbsorientierung andererseits, die

Vielfalt als Konkurrenzvorteil im Interesse der eigenen Institution nutzen will (Clutterbuck, 2002). Vorhandene Diversity als Stärke zu verstehen, die Unterschiedlichkeit von Menschen gezielt zu wertschätzen und somit die Möglichkeit zu erhöhen, die individuell verschiedenen Potentiale, Fähigkeiten, Sichtweisen und Erfahrungen optimal zu unterstützen und zu nutzen, bietet viele Chancen in Wirtschaft und Gesellschaft. Eine gezielte Förderung und Gestaltung von Diversity durch personalpolitische Maßnahmen im Sinne eines konstruktiven Umgangs mit Verschiedenheit findet daher in immer mehr Wirtschaftsunternehmen statt. Zunehmend entdecken aber auch Unternehmen der öffentlichen Verwaltungen, NGOs und Non-Profit-Organisationen die Vorteile von Diversity-Ansätzen.

In der systemischen Literatur sind die Aspekte des Konstruktivismus (Gergen & Gergen, 2009) und der Lösungsfokussierung (De Shazer & Dolan, 2008) besonders hilfreich im Umgang mit Diversity. Das konstruktivistische Konzept, dass wir in der Gemeinschaft und im Austausch mit anderen unsere inneren Landkarten und unsere soziale Welt konstruieren, ermutigt dazu, nach der Sinnhaftigkeit der Konstruktionen von uns erst einmal fremd erscheinenden Gruppen auf die Suche zu gehen. Es ermutigt aber auch dazu, gemeinsam mit uns fremd erscheinenden Menschen und Gruppen, mit denen wir in Arbeits- und Klientenbeziehungen stehen, nach neuen Konstruktionen zu suchen, welche Kooperation fördern. In dieser Hinsicht bietet eine Fokussierung auf Lösungen hilfreiche Ansätze. Hier geht es darum, konsequent auf gemeinsame Visionen, Aufgaben und Ziele zu fokussieren und die Ressourcen aus einer möglichst breiten Vielfalt von kulturellen Welten zu nutzen.

Ein systemisches Kulturverständnis (Oestereich & Hegemann, 2014) fokus-

siert nicht primär auf ethnische oder gar nationale Gruppen. Es rückt die dynamische Veränderung von Kulturen und deren Kontextgebundenheit in den Vordergrund. Danach bildet Kultur einen Hintergrund etablierter und über Generationen überlieferter Sicht-



*Vorhandene Diversity als Stärke zu verstehen, bietet viele Chancen in Wirtschaft und Gesellschaft*

weisen, Werte, Ansichten und Haltungen, die als Matrix für das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen fungiert, die wir einerseits in individueller wie auch kollektiver Weise übernehmen, aber ebenso auch modifizieren und weiterentwickeln, und zwar in Abhängigkeit von unserer Teilhabe an unterschiedlichen Kontexten. Diverse wie oben beschriebene Gruppen leben demnach in für sie unterschiedlich relevanten Kontexten.

## Diversity-Management

Diversity-Management hat sich aus unterschiedlichen geographisch und sozialpolitischen Strömungen und gesellschaftlichen Kontexten entwickelt und ist alles andere als neu (Clutterbuck, 2002). In den USA ist Diversity-Management in hohem Maße mit Konzepten der »affirmative action« verbunden, also Handlungen, die der Diskriminierung sozialer Gruppen aktiv entgegengetreten. In Europa, vor allem im öffentlichen Bereich, sind die Wurzeln stärker in den Herausforderungen des interkulturellen Managements, des Gender Mainstreamings und der Antidiskriminierungspolitik zu finden. So fokussiert hier Diversity-Management

in hohem Maße auf gesellschaftliche Konfliktfelder und hat deshalb in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten unterschiedliche Schwerpunkte. In Ländern mit kolonialer Vergangenheit wie Großbritannien, den Niederlanden, Frankreich oder gar Südafrika dagegen bedeutet Diversity etwas anderes als in Deutschland, Dänemark oder Schweden.

In vielen Ländern Europas sind zudem gerade Akteure der Wirtschaft zu entscheidenden Wortführern für Integration geworden. Gemeinsam ist den unterschiedlichen Diversity-Management-Ansätzen, die in der Vielfalt steckenden Potentiale bestmöglich zum Nutzen der Klienten oder Kunden und der Organisation zu nutzen. Dafür gilt es für Organisationen, ihre Strukturen und Prozesse auf Chancengleichheit zu überprüfen und gleichzeitig ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen und

In den Ländern, in welchen der Staat aus einer aktiven Antidiskriminierungspolitik heraus ein Diversity-Management einfordert ([www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)), ist durchweg das Management stärker gefordert, sich um die Entwicklung eines kultursensiblen Services zu kümmern. Auch in Deutschland gibt es hier ermutigende Entwicklungen. Der semantische Trick, die von großen Teilen der Bevölkerung abgelehnte *Einwanderung* durch die neue Wortschöpfung der *Zuwanderung* vermittelbar zu machen, hat ein Umdenken bewirkt. Mehrere Integrationskonferenzen auf höchsten staatlichen Führungsebenen, die Verabschiedung eines *Nationalen Integrationsplans* (2006), die Inklusionspolitik im Schulwesen und von der Bundesregierung geförderte Projekte, die vorbildliches Diversity-Management umsetzen ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)),

gruppen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher sexueller Orientierung sind von Bedeutung. Qualifizierungsmaßnahmen zur interkulturellen oder Diversity-Kompetenz sind hier begleitend nützlich. Auf der Ebene der Weiterentwicklung von Organisationskulturen sind die Durchführung von Diversity-Checks, die Entwicklung von Diversity-Leitbildern oder Betriebsvereinbarungen zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt wichtige Bausteine von Diversity-Management. Generell wird eine interkulturelle Kompetenz in einem möglichst weiten Sinne benötigt (Kaviani & Hegemann, 2011).

Ein sich eher politisch definierendes Diversity-Management, im Sinne einer Antidiskriminierungsinitiative ([www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)) ist, wie viele interkulturelle Management-Maßnahmen, eher problemorientiert. Vielfalt wird als »Störung« erlebt, die es mit Hilfe verschiedener Konfliktmanagement-Methoden zu bewältigen gilt. Komplexe Systeme reagieren dann häufig kontraintuitiv auf Steuerungsversuche und aktivieren Gegenbewegungen. Aktuelles Diversity-Management stellt sich eher der Herausforderung, intelligente Selbstorganisationsprozesse zu unterstützen. Es betont, dass gerade das Zusammentreffen von Vielfalt selbst schon einen kreativen Prozess der kulturellen Transformation auf allen Seiten eröffnen kann.

» Gemeinsam ist den unterschiedlichen Diversity-Management-Ansätzen, die in der Vielfalt steckenden Potentiale bestmöglich zum Nutzen der Klienten und der Organisation zu nutzen

die notwendige Kompetenz für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt zu vermitteln. Im wirtschaftlichen Bereich haben sich dazu eine Reihe von Vereinigungen gebildet (IDM, [www.idm-diversity.org/deu/dmanagement.html](http://www.idm-diversity.org/deu/dmanagement.html)). Regierungsebenen haben die Thematik aufgenommen ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)). Im systemischen Feld sind in den letzten Jahren gute Übersichtsarbeiten mit dem Fokus auf Interkulturalität (Hegemann & Oestereich, 2009; v. Schlippe et al., 2013; Radice von Wogau et al., 2004), Gender (Rücker-Embden-Jonasch & Ebbecke-Nohlen, 2009) und sexuelle Orientierung (Smylla & Walter, 2008) erschienen.

haben auch in unserem Land eine größere Offenheit für Diversity-Management bewirkt.

Entwicklungsprogramme zur Diversity-Kompetenz einer Organisation finden auf ganz unterschiedlichen Ebenen statt und beinhalten eine breite Palette verschiedener Strategien, Maßnahmen und Instrumente. Diese zielen auf die Bereiche Personalmanagement mit den Aspekten Personalrekrutierung, Personalqualifizierung und Teamentwicklung ab. Dazu gehören u. a. zielgruppenspezifische Rekrutierungsstrategien, verschiedene Work-Life-Balance-Angebote oder die Gestaltung alters- oder behindertengerechter Arbeitsplätze. Aber auch die Einrichtung interkultureller Teams, Frauennetzwerke oder Netzwerk-

## Umsetzung von Diversity-Management

In vielen Einrichtungen wurden Leitideen zu Diversity-Management, kultureller Öffnung, Gendersensibilität oder Inklusion öffentlichkeitswirksam eingeführt. In Leitbildern und Qualitätsmanagement-Projekten wird vielfach darauf verwiesen. Die entscheidende Frage bleibt aber die Nachhaltigkeit, die

sich am ehesten auf der Prozessebene abbildet.

- Die Verantwortlichkeit liegt beim Management und kann nur in Kooperation mit diesem gelingen.
- Je intensiver eine Institution Diversity-Management zum eigenen Qualitätsmerkmal macht, umso größer ist die Nachhaltigkeit.
- Je stärker eine Organisation Menschen, die Vielfalt im oben genannten Sinne repräsentieren, als Beschäftigte und als Kooperationspartner einbindet, umso kostengünstiger und nachhaltiger ist der Prozess des institutionellen Lernens.
- Je sorgfältiger die Interessen und Anliegen sowohl des Managements wie der MitarbeiterInnen bei Maßnahmen des Diversity-Managements aufeinander abgestimmt werden, umso kostengünstiger fallen Maßnahmen und Schulungen aus.
- Je besser sich Organisationen mit anderen zu dieser Frage vernetzen, umso höher ist der Lerneffekt.

Lohnend ist es dabei, sich guter systemisch-lösungsorientierter Tradition folgend an den Einrichtungen zu orientieren, die eine gute Entwicklung bereits gemeistert haben. Orientierend und wegweisend diesbezüglich sind die Projekte von Gender-Mainstreaming ([www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=192702.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=192702.html)) und von Prozessen der *interkulturellen Öffnung* (Hegemann, 2008; Dahinden et al., 2005). Zusammenfassend wird hier festgestellt:

- Der Prozess zur Entwicklung von Diversity-Management hat einen *Anfang*, der eine Entscheidung der Leitungsebene einer Institution voraussetzt!
- Er sollte *kontinuierlich* erfolgen und ist daher auch nicht irgendwann abgeschlossen.
- Er bedarf eines *Controllings*, um die Fortentwicklung, die Hindernisse

und die notwendigen Anpassungsprozesse kontinuierlich verfolgen zu können!

- Er folgt daher in seiner Umsetzung den Kriterien guten *Qualitätsmanagements!*

## » Aktuelles Diversity-Management stellt sich eher der Herausforderung, intelligente Selbstorganisationsprozesse zu unterstützen

Demnach braucht es zur Implementierung von Diversity-Management:

*Längerfristige Ziele:* Sie geben die Richtung vor, in die die Entwicklung gehen soll. Sie drücken den politischen Willen der Institution, der Kostenträger und der politisch Verantwortlichen aus, nachhaltig und verbindlich sozio-kulturelle und strukturelle Zugangsbarrieren schrittweise zu vermindern und durch einen verbesserten Service die Handlungskompetenz der Klienten mit Migrationshintergrund zu verbessern.

*Mittelfristige Ziele:* Sie orientieren zu den anzugehenden Aufgaben und legen die wichtigsten Felder für Veränderungsprozesse fest. Vier Handlungsfelder verdienen bei der Entwicklung kultursensibler Servicedienste besondere Aufmerksamkeit:

1. Diversityorientierte Organisationsentwicklung, um die Abläufe der Institution neuen Anforderungen anzupassen,
2. Serviceangebote für eine diverse Kunden- und Anspruchsberechtigtenengruppen,
3. Vernetzung und Rückkopplung mit den Schlüsselpersonen diverser gesellschaftlicher Gruppen, damit die eigenen Angebote deren Bedürfnissen bedarfsgerecht angepasst werden können und
4. diversityorientierte Personalentwicklung, um die MitarbeiterInnen angemessen auszustatten.

*Operationale Ziele:* Sie legen für diese Felder konkrete und überprüfbare Ziele fest. Beispiele finden sich dazu in Tabelle 1 auf der nächsten Seite.

*Ressourcen:* Sie bestimmen das Tempo der Entwicklung.

» Ein Suchthilfeverband hatte schon eine Reihe interner Fortbildungen zu unterschiedlichen Themen zur Versorgung diverser Gruppen durchgeführt. Trotzdem nahmen Konflikte an kulturellen Schnittstellen eher zu als ab. Das Management entschied sich zu einer Neuausrichtung, indem ein auf Diversity ausgerichtetes Profil in der Einrichtung nachhaltig ausgebaut werden sollte. In einer Auftaktoveranstaltung für alle Mitarbeiter wurden Leitlinien vorgestellt und in unterschiedlichen Arbeitsgruppen für alle Substrukturen kleine Arbeitsprojekte für den Zeitraum eines Jahres erarbeitet.

» Eine Kommune entschied sich, einen Entwicklungsplan zum Diversity-Management zu verabschieden. Dazu fand eine Auftaktoveranstaltung mit Vertretern von Einrichtungen der Verwaltung, subsidiär tätiger Dienstleister, diverser gesellschaftlicher Gruppen und interessierter Bürger statt. Hier wurden die längerfristigen Ziele vorgestellt und angekündigt, dass Volontäre die Einrichtungen aufsuchen und mittelfristige Ziele abfragen werden.

Zur Entwicklung derartiger mittelfristigen Ziele und ihrer Operationalisierung sollen die in Tabelle 1 genannten vier relevanten Felder detaillierter beschrieben werden.



| Organisationsentwicklung  | Serviceangebote  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einsetzung einer Fachgruppe Diversity</li> <li>○ Entwicklung und Anpassung von Jahreszielen und Strategieplänen</li> <li>○ Entwicklung einer diversityorientierten Dokumentation mit Sammlung relevanter Papiere und Literatur</li> <li>○ Einführung eines diversityorientierten Controllings</li> <li>○ Know-how-Transfer</li> <li>○ Anpassung der Stellenprofile</li> <li>○ Einsetzung einer Steuerungsgruppe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einführung eines Dolmetscher- und Übersetzungskonzepts</li> <li>○ fremdsprachige Erstgespräche und Beratungsangebote</li> <li>○ strukturierte und transparente Behandlungs- und Ablaufpläne</li> <li>○ Entwicklung von Gruppenangeboten für diverse Gruppen</li> <li>○ diversityorientierte Anamnese</li> <li>○ Übersetzung der wichtigsten Mitteilungen</li> <li>○ Familienangebote</li> <li>○ kultursensible Raumeinrichtung und Speisepläne</li> </ul> |
| Communities   | Personalentwicklung  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ aufsuchende Kontaktpflege mit Schlüsselpersonen der Communities</li> <li>○ Förderung von Netzwerken</li> <li>○ Angebot von Informationsveranstaltungen</li> <li>○ Förderung von Selbsthilfegruppen</li> <li>○ Bedürfnisse ermitteln</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fort- und Weiterbildung zu relevanten Themen offerieren</li> <li>○ auf Diversity ausgerichtete Intervention und Supervision ermöglichen</li> <li>○ die Förderung von Diversity-Management als Leitungsaufgabe definieren</li> <li>○ Förderung des Austausches mit anderen Institutionen</li> <li>○ Überprüfung der Anwendung der neuen Methoden und Konzepte durch die MitarbeiterInnen</li> </ul>  |

Tab. 1: Entwicklungsfelder zur Entwicklung von Diversity-Management in psychosozialen Dienstleistungsunternehmen

### Diversityorientierte Organisationsentwicklung

Steuerung der Umsetzungsprozesse und ein dazu notwendiges Controlling auf der einen Seite sowie die Förderung der notwendigen Fachlichkeit auf der anderen Seite sind die zentralen Aufgaben (siehe Tabelle 1). In größeren Organisationen bewährt es sich, diese zu trennen. Einzelne Personen übernehmen die Steu-

Stabsstelle fungieren. In kleineren Einrichtungen können beide Aufgaben auch von der gleichen Gruppe übernommen werden. Eine Fachgruppe bietet sich den Mitarbeitern als Ansprech- und Kontaktpartner an und sammelt das relevante Wissen der Institution. Hierzu gehört *Fachwissen* wie Literatur, einschlägige Gesetze, wichtige Adressen, Förderprogramme etc. Es gehört aber auch *Beziehungswissen* dazu, zu den relevanten Akteuren der Region, zu kooperativen Unterstützern auf Ebene der Regierung, Verwaltung, Wirtschaft und zu vorbildlichen Einrichtungen, die gute Modelle entwickelt haben, und zu guten Trainern und Weiterbildern.

Letztlich sind dies alles Instrumente guter Qualitätssicherung, in welche die interkulturelle Kompetenz der Einrichtung aufgenommen werden sollte, einschließlich des dazu erforderlichen Controllings. Die Programme des *Gender Mainstreamings*

([www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=192702.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=192702.html)) haben vorbildlich gezeigt, dass bei einer konsequenten Anwendung nachhaltige Veränderungen einer Betriebskultur erreicht werden können. Warum sollte das für andere Zielgruppen des Diversity-Managements nicht auch möglich sein?

Ein zentrales Instrumentarium von Diversity-Management ist eine auf Vielfalt ausgerichtete Personalpolitik. Keine andere Maßnahme ist so effektiv und gleichzeitig so ökonomisch wie die Einstellung von Professionellen, die selber aus unterschiedlichen Migrantengruppen oder anderen diversen Gruppen stammen. Vor allem auf indirektem Wege, wie informellem Austausch und Erzählungen von persönlichen Erfahrungen, vermitteln sie Wissen, sofern die Institution respektvoll damit umgeht. Alle diese Maßnahmen werden nur dann die erforderliche Verbindlichkeit erhalten, wenn das notwendige Controlling erfolgt.



Keine andere Maßnahme ist so effektiv und ökonomisch wie die Einstellung von Professionellen, die selber aus diversen Gruppen stammen

und sollten in Leitungsverantwortlichkeiten eingebunden sein; andere übernehmen die Förderung der entsprechenden Fachlichkeit und können als

Hierzu sind Fragen zu stellen wie:

- Erreichen wir mit unserem Angebot auch die jeweils avisierten Kunden- und Klientengruppen?
- Sind bestimmte Gruppen unter unseren Klienten in der gleichen Verteilung zu finden wie unter der Bevölkerung? Welche Gruppen erreichen wir mehr? Welche weniger?
- Verändert sich diese Verteilung, und wenn ja, in welche Richtung?
- Erreichen wir bei unseren Klienten aus Minderheitengruppen die gleichen oder andere Erfolge wie bei denen aus der Mehrheitsbevölkerung?
- Welche Veränderungen müssen wir in unseren Abläufen einführen, um eine Gleichbehandlung zu fördern?
- Welche Veränderungen müssen wir in unserem Controlling einführen, um zu den oben genannten Fragen Antworten geben zu können?

Wie in jeder guten Qualitätsentwicklung geht es hier weniger darum, mit möglichst brillanten Antworten zu glänzen, sondern die eigene Einrichtung realistisch zu betrachten und in einer kontinuierlichen Entwicklung zu halten. Trainings- und Personalentwicklungsprogramme haben sich hierzu bewährt (Salman & Hegemann, 2008; Hegemann & Kaviani, 2013).

### Auf diverse Kunden- und Klientengruppen zugeschnittene Serviceangebote

Minoritäten-Kulturen können nur aus Interaktionen in ihren Kontexten verstanden werden. In konkreten Kontexten ist das Erleben von Fremdheit nicht die einzige Belastung und für viele auch nicht die schwierigste. Mit Diversität verbundene Begleiterscheinungen – wie Diskriminierungen, soziale Unterprivilegierung, Sprachbarrieren, Einschränkung des Bewegungsradius oder wie bei vielen Ausländern rechtliche Einschränkungen – sind für

viele Menschen erhebliche Belastungen. Alle diese Faktoren können sich verstärken oder kompensieren.

➤ *Ein schwarzer Deutscher mit guter sozialer Stellung und Bildung wird sich rassistischen Diskriminierungen eher erwehren können als eine afrikanische Asylbewerberin mit schlechter Bildung und mangelhaften Deutschkenntnissen.* ◀

Diverse Gruppen benötigen zu bestimmten Anforderungen gesonderte Angebote, zu anderen aber auch nicht. Eine Übersicht zu relevanten Serviceangeboten findet sich in Tabelle 1. Einige sollen hier besonders erwähnt werden.

#### Bewältigung der Sprachbarriere

Sowohl für die Klienten wie für die Professionellen stellt die Sprachbarriere die am meisten beeinträchtigende Hürde für einen guten professionellen Kontakt dar. Daher kommt heute kein psychosozialer Servicedienst umhin, ein Konzept für die Bewältigung dieser Barriere zu entwickeln. Der Königsweg ist der interkulturelle Dolmetscherservice. Mehrere Länder haben dazu nationale Dienstleister eingerichtet. In Deutschland gibt es modellhafte Einrichtungen für gemeindeorientierte Dolmetscherdienste, z. B. das Ethnomedizinische Zentrum Hannover ([www.ethno-medizinisches-zentrum.de](http://www.ethno-medizinisches-zentrum.de)) oder das Bayerische Zentrum für Transkulturelle Medizin ([www.bayzent.de](http://www.bayzent.de)), die Standards für kulturkompetentes Dolmetschen in gesundheitlichen und sozialen Einrichtungen entwickelt haben (Salman, 2007).

Neben einem Dolmetscher-Konzept bewährt es sich, die wichtigsten Richtlinien der Einrichtung in die häufigsten Fremdsprachen zu übersetzen. Dies führt immer an organisatorische und finanzielle Grenzen. Aber auch diese werden relativ, wenn man sich vor Augen führt, dass mit nur zwei zusätzlichen Sprachen – Türkisch und Russisch – fast die Hälfte aller fremdsprachigen Personen in den meisten deutschen Regionen erreicht werden

können. Kooperationen mit anderen Institutionen können auch hier Kosten sparen. Die eine übernimmt die Übersetzung ins Albanische, dafür die andere die ins Arabische.

Zunehmend entstehen zudem im psychosozialen Bereich wieder ethnisch orientierte Servicedienste, jetzt als Fachdienste. Diese bieten Service z. B. für türkischstämmige Migranten oder für Russlanddeutsche in ihrer Muttersprache an. Sprachprobleme lassen sich auf diese Weise auf den ersten Blick am leichtesten bewältigen. *Ethnic matching* ist jedoch auch in der internationalen Literatur ein mittlerweile umstrittenes Konzept. Denn es unterstützt eher nicht die Integration.

#### Angebote für Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen

Eines der relevantesten Angebote, um junge Menschen an eine Organisation zu binden, ist die Möglichkeit, ihre Kinder zu betreuen. Bei Kleinkindern gilt das für den ganzen Tag und bei Schulkindern für Zeiten außerhalb des Unterrichts, sowohl am Nachmittag wie in den Ferien. Für junge Frauen ist das essentiell, erst recht für Alleinerziehende. Hier gilt es, flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeiten von Homeoffice-Tätigkeiten zu ermöglichen, die den Notwendigkeiten der unterschiedlichen Lebensphasen angepasst werden, vor allem um häusliche Pflegeaufgaben erledigen zu können.

#### Angebote für Menschen mit unterschiedlichem religiösem Hintergrund und verschiedenen Lebensstilen

Viele MitarbeiterInnen ebenso wie KlientInnen haben klare Vorstellungen davon, was sie essen können. Da ist es für immer mehr Organisationen üblich geworden, vegetarisches und schweinefleischloses Essen anzubieten. Auch Ruheräume für Gebete und Meditationen kommen dem Lebensrhythmus der Menschen entgegen.

### Angebote für Menschen mit Behinderungen

Der Gesetzgeber fordert die Beschäftigung einer definierten Zahl von MitarbeiterInnen mit Behinderungen. Die Verpflichtung mit Entschädigungsabgaben zu umgehen, widerspricht der Grundidee von Diversity-Management. Betroffene sind die besten Ratgeber für Organisationen, Menschen mit Behinderungen als Kunden hinreichend zu beachten. Daneben sind sie für die Teamentwicklung immer eine

ten nur unzureichend. Sie sind nicht ausreichend bekannt oder vermitteln auf unterschiedliche diverse Gruppen einen abweisenden Eindruck. Um hier Veränderungen einzuführen, hat sich eine gezielte Informationsarbeit mit den Repräsentanten der jeweiligen Gruppen bewährt. In der Literatur wird hierzu von *Key-Persons* der *Communities* gesprochen. Über die letzten Jahrzehnte haben sich auch in den deutschsprachigen Ländern, vor allem in den Großstädten eine große Zahl

sierten gilt es zu fördern, die Zögerlichen oder gar Ablehnenden auch zu fördern. Denn:

- Diversity-Management ist einerseits faszinierend und anregend – aber auch anstrengend und aufreibend.
- Es bereichert durch den Kontakt mit den verschiedenen Kulturen und Subkulturen – verunsichert aber auch dadurch, dass Bewährtes oft nicht trägt.
- Es bringt einen in Kontakt mit vielen verschiedenen Menschen – setzt einen aber auch häufiger Konfliktsituationen aus: zu kulturellen Fragen, zur eigenen Identität, zur professionellen Rolle, zu Werten und politischen Programmen.



» Auch öffentliche Dienstleister, wie die der Gesundheits- und Sozialversorgung, orientieren sich mehr und mehr an den Erwartungen der Nutzer

Anregung, um auf Rücksichtnahme im zwischenmenschlichen Umgang achtsamer zu werden. Daher sollten die Baulichkeiten und die Arbeitsplätze kontinuierlich auf Behindertengerechtigkeit überprüft werden.

### Vernetzung mit den Communities der Migranten und deren RepräsentantInnen

Klientenorientierung ist ein entscheidendes Qualitätsmerkmal für psychosoziale Dienstleistungsunternehmen. Für Wirtschaftsunternehmen ist es eine Selbstverständlichkeit, sich auf neuen Märkten sorgfältig nach den Kundenwünschen kundig zu machen. Auch öffentliche Dienstleister, wie die der Gesundheits- und Sozialversorgung, orientieren sich mehr und mehr an den Erwartungen der Nutzer und deren Repräsentanten. Die Patienten- und Selbsthilfeverbände haben sich diesbezüglich durch langjährige Lobbyarbeit Gehör verschafft. Ihre Anliegen zu berücksichtigen, ist zu einem Baustein zur Qualitätsverbesserung geworden.

Viele psychosoziale Angebote erreichen eine Reihe von möglichen Klienten

von Interessengruppen gebildet, die sich über *Schlüsselpersonen* artikulieren.

Nationale und internationale Erfahrungen haben gezeigt, dass sich ein guter Kontakt zu diesen Schlüsselpersonen am ehesten durch ein aktives Vorgehen erreichen lässt. Gezielte Einladungen zu Öffentlichkeitsveranstaltungen, Besuche bei den Schlüsselpersonen oder Bekanntmachungen in den Publikationen der unterschiedlichen Interessengruppen sind hier bewährte Beispiele.

Viele Kulturen sind deutlich stärker beziehungsorientiert als unsere. Daher schaffen persönliche Kontakte eher Vertrauen als ein professionelles Profil, welches eher in Fachkreisen zählt. Multiplikatorenprogramme wie das nationale MIMI-Projekt ([www.bkk-bv-gesundheit.de/bkk-promig/24.0.html](http://www.bkk-bv-gesundheit.de/bkk-promig/24.0.html)) haben diesen Ansatz systematisiert und setzen gezielt gut integrierte Migranten ein, um die Türen zu den Communities zu öffnen.

### Diversityorientierte Personalentwicklung

Eine gezielte Personalentwicklung ist die vierte Säule zur Entwicklung von Diversity-Management. Die Interes-

Mitarbeiter benötigen, um diese Aufgaben zu meistern, sowohl Hintergrund- wie Methodenwissen. Das notwendige Hintergrundwissen und Gesprächskompetenzen gilt es, in strukturierten Schulungen zu vermitteln, die den bewährten Mix von Input, Modellen und Üben anbieten (Hegemann & Kaviani, 2013). Sinnvoll sind Schulungen, die der Thematik von Diversity den angemessenen Platz geben. Das Thema sollte nicht überbewertet, doch sollte es in einer pluralen Migrationsgesellschaft auch nicht unterbewertet werden. Solange diese Themenstellungen in den Grundausbildungen der einzelnen Berufsgruppen nicht vorausgesetzt werden können, bewähren sich Fortbildungs-Curricula, die sich über mehrere Jahre hinziehen können. Beispiele für Qualifizierungsthemen finden sich in Tabelle 2 auf Seite 205.

Bei jeder Personalqualifizierung ist Regelmäßigkeit sicher wichtiger als Häufigkeit. Freiwillige Veranstaltungen erhöhen die Motivation, Pflichtveranstaltungen verstärken die Breitenwirkung. Jede Einrichtung wird hier ihren eigenen Stil entwickeln müssen. Diversity-Trainings vermitteln gleichzeitig zielgerichtete Handlungskompetenzen. Durch diese werden angewend-

- Grundverständnis von Diversity: *Was macht Menschen unterschiedlich?*
- Grundverständnis von Minderheitenposition: *Wie gestalten sich Innen- und Außenbeziehungen in Minderheitengruppen?*
- Kulturelle Hintergründe der relevantesten Migrantengruppen: *Was erklärt die Unterschiedlichkeit verschiedener ethnischer Gruppen?*
- Psychologische und soziale Dimension von Migration: *Wieso gelingt Integration so unterschiedlich?*
- Überbrückung der Sprachbarriere und Gestaltung von Dolmetsch-Situationen: *Wie können wir die Verständigung verbessern?*
- Kulturbedingtes Verständnis zu sozialen Rollen mit Schwerpunkt der Geschlechterrolle und der professionellen Rollen: *Wie können wir den professionellen Kontakt gestalten?*
- Kooperation – Compliance – Verständigung: *Wie können tragfähige Kunden- und Kollegenbeziehungen gestaltet werden?*
- Konfliktmoderation: *Wie können wir interkulturelle und institutionelle Konflikte bewältigen?*
- Netzwerkarbeit: *Wie gelingt uns ein guter Kontakt mit den Communities?*
- Führungs- und Leitungskräfteschulung: *Wie wird Diversity-Management gesteuert?*

»Konfliktmoderation« von MitarbeiterInnen der Einrichtung gestaltet, die in einer systemischen Weiterbildung waren oder sie abgeschlossen hatten. Es wurde darauf geachtet, dass jeweils ein Trainerduo eingesetzt wurde, von dem eine Person einen Migrationshintergrund hatte. Bereits nach dem zweiten Termin wurde der Ruf nach einschlägiger Supervision laut. Die Leitung genehmigte daraufhin eine Supervision mit interkulturellem Schwerpunkt für zehn Sitzungen für die Teamleiter. Mitarbeiter, die eine interkulturelle oder systemische Weiterbildung machen wollten, wurden gefördert. Die Auflage war jedoch, dass sie mindestens einen Fortbildungstermin im Jahr für die Kollegen anbieten. <

Wie dieses Modell zeigt, können auch Supervisionen viel zur Qualifizierung der Mitarbeiter beitragen. Voraussetzung ist, dass ein interkultureller Fokus gepflegt wird und dass die Dynamiken zwischen Fallbetreuung, institutionellen Routinen und Führungsverantwortlichkeit reflektiert werden. Beispiele für strukturierte Schulungs-

Tab. 2: Diversityorientierte Schulungsthemen

bare Kenntnisse erlernt, die bei der Leitung vielfältiger Belegschaften sowie dem Handeln und Zusammenarbeiten in einer von Diversity geprägten Umgebung immer wichtiger werden. Die TeilnehmerInnen können im Sinne einer nachhaltigen Diversity-Kompetenz einüben, offen und flexibel mit sich stetig wandelnden Bedingungen sowie dem Kontakt mit unterschiedlichen Menschen umzugehen.

➤ Ein großer Jugendhilfeverbund begab sich angeregt durch einen Qualitätsmanagementprozess auf den Weg intensiver interkultureller Fortbildung. Es war aufgefallen, dass 58 % der Klienten einen Migrationshintergrund hatten. Eine Fachgruppe machte eine Umfrage, welche Themen für die MitarbeiterInnen am wichtigsten war. Führend waren Konfliktmanagement, gefolgt von Gesprächsführung mit Jugendlichen und Eltern. Es wurden drei der zehn regelmäßigen Fortbildungsnachmittage des folgenden Jahres für diese Themen reserviert, gleichmäßig übers Jahr verteilt und für alle Mitarbeiter verpflichtend gemacht. Der erste Termin bot eine Einführung zu »Kultur und Erwachsenwerden«.

Dazu wurde ein externer Trainer engagiert. Nicht zuletzt aus Kostengründen wurden die beiden folgenden Themen »Lösungsorientierte Gesprächsführung« und





maßnahmen finden sich bei Salman & Hegemann (2008). Im Absatz über die Organisationsentwicklung wurde bereits auf die große Verantwortung von Führung hingewiesen. Hier gilt es,

» Die Interessierten gilt es zu fördern, die Zögerlichen oder gar Ablehnenden auch zu fordern

darauf zu achten, dass so weit wie möglich alle Hierarchieebenen einbezogen werden. Je besser das Management darauf achtet, dass auch die mittleren Führungsebenen ein Betriebsklima des kultursensiblen kundenorientierten Services pflegt und weiterentwickelt, umso nachhaltiger wird diese Entwicklung sein. Weitere Ideen zur Prozessgestaltung finden sich bei Hegemann (2008).

## Arbeitskultur

Die Implementierung eines gelebten Diversity-Managements entsprechend der hier skizzierten Ideen wird nur möglich sein, wenn eine dafür förderliche Lern- und Arbeitskultur geschaffen wird. Optimal geschieht dies dadurch, dass Leitung, Mitarbeiter und Gestalter

» Diversity-Management ist somit gelebtes Change-Management

der sozialpolitischen Rahmenbedingungen sich derart vernetzen, dass alle auf ihren unterschiedlichen Arbeitsebenen daran mitarbeiten, den Service für Menschen aus der ganzen Breite der Gesellschaft kontinuierlich zu verbessern. Da die gesellschaftlichen Bedin-

gungen, die jeweiligen Fachgebiete und die beteiligten Personen, Mitarbeiter und Klienten, sich kontinuierlich verändern, kann es nicht Ziel sein, bei Erreichen eines Qualitätsniveaus dort zu verharren. Diversity-Management ist somit gelebtes Change-Management.

Hier sollen drei wichtige Dimensionen zur Entwicklung einer solchen Arbeitskultur vorgestellt werden:

- *Einstellung von qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus diversen Minoritätengruppen auf Planstellen* – keine Maßnahme fördert so nachhaltig und vor allem kostengünstig das interkulturelle Lernen.
- *Aufnahme von Diversity-Management in die regelmäßigen Zielvereinbarungsgespräche, vor allem für Mitarbeiter mit Personalführungsverantwortung* – dies fördert die kontinuierliche Aufmerksamkeit für dieses Thema.
- *Anforderung einer Diversity-Perspektive an Supervision* – hierdurch wird eine frische Außenperspektive zu den damit verbundenen Fragen an die Teams herangetragen.

Wie in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen auch ist auch zu diesem Thema eine Kultur anzustreben, die am besten mit dem Schlagwort der *lernen-*

*den Organisation* (Senge, 2011) beschrieben wird. Es gilt, Feedback-Schleifen einzuführen, die ein Lernen aus der Praxis ermöglichen und Erfahrungen, die im Umgang mit den Klienten gesammelt werden, in der Gestaltung von Rahmenbedingungen umzusetzen. Es gilt daher, Rahmenbedingungen zu fördern, die erfahrungsgestütztes Lernen fördern. Dazu gehören im Besonderen die Förderung persönlicher Kompetenzen, die dem Einzelnen gestatten, sich in komplexen beruflichen und institutionellen Kontexten bewegen zu können. Kulturelles Lernen geschieht primär, wie alles Lernen, im Austausch mit anderen. Deshalb sind der Aufbau diverser Teams und die Vernetzung mit anderen Einrichtungen so bedeutsam.

## Schluss

Die hier vorgestellten Ideen mögen manchen Lesern trivial, anderen utopisch vorkommen. Sie sollten als *Visionen* verstanden werden, also als Orientierung gebende und motivierende Bilder. Der Prozess der Entwicklung von Diversity-Management ist meiner Erfahrung nach anregend, aber auch aufregend. Wir kommen dabei alle an die Grenzen unserer Werthaltungen

### WERKZEUGKASTEN

- Diversity – die Vielfalt und Unterschiedlichkeit in Haltungen, Werten und Lebensstilen – nimmt in allen gesellschaftlichen Feldern zu.
- Diversity-Management-Ansätze verfolgen das Ziel, die in der Vielfalt steckenden Potentiale bestmöglich zum Nutzen der Klienten oder Kunden und der Organisation zu nutzen.
- Psychosoziale Dienstleistungsunternehmen können von Wirtschaftsunternehmen, die sich auf internationalen Märkten bewegen, lernen.
- Systemische, vor allem konstruktionistische Konzepte bieten dazu konzeptionelle Ideen.
- Führungskräfte brauchen einen Handlungsleitfaden, wie Veränderungsprozesse in Organisationen derart zu gestalten sind, dass Unterschiedlichkeit zur Entwicklung von Servicequalität nachhaltiger genutzt werden kann.
- Organisationsentwicklung, Spezialangebote für diverse Gruppen, Austausch mit den Communities und Personalentwicklung sind die Bausteine für Diversity-Management.

und Ideen dazu, wie ein *gutes Leben* sein sollte. Wir können aber sicher sein, dass von gelebter Diversity alle profitieren. Für mich ist Diversity-Management vor allem ein lehrreicher Prozess nach innen und außen. Im Umgang mit Menschen, die uns fremd sind, werden wir alle zur Qualität unserer Kundenorientierung geschult. Jeder Fortschritt in diesem Sinne kommt daher nicht nur den Minoritäten zu gute, sondern allen Klienten. Denn es wird immer offensichtlicher: Wir werden es in Zukunft mehr und mehr mit Klienten zu tun haben, die nach anderen Landkarten durch ihr Leben reisen als wir Professionelle selber.

### → Summary

#### Diversity Management

This article illustrates basic ideas of diversity management and its relation to systemic approaches and culture concepts. Most of the article describes a model for senior professionals, how to manage change processes in institutions in a way, that diversity can be made beneficial for a sustainable development of service quality. The focus is laid on psychosocial services, because systemic therapy and counseling is mostly performed there.

*Keywords:* diversity management, development of service quality, psychosocial services, change management

### → Bibliografie

Clutterbuck, D. (2002). Establishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups. In D. Clutterbuck & B. R. Ragins (eds.), *Mentoring diversity – an international perspective*. Oxford: Butterworth & Heinemann.

Dahinden, J., Delli C. & Grisenti W. (2005). *Nationale Machbarkeitsstudie Projektmodell »Migration und Sucht«*. Neuchatel: Swiss Forum for Migration and Population Studies.

De Shazer, S., & Dolan, Y. (2008). *Mehr als ein Wunder*. Heidelberg: Carl Auer.

Gergen, K., & Gergen, M. (2009). *Einführung in den Sozialen Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl Auer.

Hegemann, T. (2008, August). Interkulturelle Öffnung. *Sozialwirtschaft aktuell*, 15 – 16.

Hegemann, T., & Kaviani, N. (2013). Interkulturelle Kompetenztrainings im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. In K. von Helmolt, K. Berkenbusch, Wenjian Jia (Hrsg.), *Interkulturelle Lernsettings. Konzepte – Formate – Verfahren*. Stuttgart: ibidem.

Hegemann, T., & Oestereich, C. (2009). *Einführung in die Interkulturelle Systemische Beratung und Therapie*. Heidelberg: Carl Auer.

Kaviani, N., & Hegemann, T. (2011). Inter- und transkulturelle Kompetenzen in Migrationsgesellschaften. In D. Treichel & C. H. Mayer (Hrsg.), *Lehrbuch Kultur – Lehr- und Lernmaterialien zur Vermittlung kultureller Kompetenzen*. Münster: Waxmann.

Oestereich, C., & Hegemann, T. (2014). Kulturelle Kontexte: Kulturen und Milieus. In T. Levold & M. Wirsching (Hrsg.), *Systemische Therapie und Beratung – Das große Lehrbuch*. Heidelberg: Carl Auer.

Radice von Wogau, J., Eimmermacher, H., & Lanfranchi, A. (Hrsg.) (2004). *Therapie und Beratung von Migranten – systemisch-interkulturell denken und handeln*. Beltz: Weinheim.

Rücker-Embsen-Jonasch, I., & Ebbecke-Nohlen, A. (2009). *Balanceakte*. Heidelberg: Carl Auer.

Salman, R. (2007). Gemeindedolmetscherdienste als Beitrag zur Integration von Migranten in das regionale Sozial- und Gesundheitswesen – das Modell des Ethno-Medizinischen Zentrums in Hannover. In Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.), *Gesundheit und Integration* (S. 246 – 256). Berlin.

Salman, R., & Hegemann, T. (2008, März). Zugangsbarrieren überwinden – Integrationsförderung durch Schulungsprogramme für Management und Personal. *Weiterbildung*.

Schlippe, A. v., El Hachimi, M., & Jürgens, G. (2013). *Multikulturelle systemische Praxis*. Heidelberg: Carl Auer.

Senge, P. (2011). *Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Symalla, T., & Walther, H. (2008). *Systemische Beratung schwuler Paare*. Heidelberg: Carl Auer. ■



#### Anschrift des Verfassers

**Dr. Thomas Hegemann**

hegemann@istob-aka.de

www.istob-aka.de

www.bayzent.de

Coach, Personalentwickler und Trainer. Schwerpunkte: Diversity-Management, Anforderungen für Dienstleister in einem globalisierten Umfeld, lösungsorientierte Beratung, interkulturelle Kooperation, Lernen lernen. Geschäftsführender Vorstand der ISTOB-Management-Akademie, München; Vorstand des Bayerischen Zentrums für Transkulturelle Medizin; Vorstandsmitglied der Systemischen Gesellschaft 2003 – 2007, Auslandstätigkeit in Ghana, Israel, Spanien und England.