

Politics of Diversity

DOSSIER



Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung 2008.

Veröffentlicht auf der Website www.migration-boell.de

Direktlink: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp

Juli 2008

Redaktion: Andreas Merx, Olga Drossou

Titelbild: Diversity-Qulit

Dieses Dossier ist ein Beitrag zum Europäischen Jahr des interkulturellen Dialogs 2008.



INHALT

	VORWORT	5
I	STÄDTISCHE DIVERSITÄTSPOLITIKEN	
	AHMED ALLAWAHLA Politics of Diversity in Toronto	8
	URSULA STRUPPE Grundsätze der Integrations- und Diversitätspolitik der Stadt Wien	13
	THOMAS KESSLER Integrative Schweiz 2020 und Basler Integrationspolitik: Diversität als Chance für Gesellschaft, Wirtschaft und Natur	20
	GARI PAVKOVIC Von Integration zu Diversity? Die Stadt Stuttgart auf dem Weg zu einer Diversitätspolitik	24
	HELGA NAGEL Diversity in der Integrationspolitik der Stadt Frankfurt am Main	30
	AYSE ÖZBABACAN Europas Städte auf dem Weg zu einer Politik der Vielfalt – Das Europäische Städtenetzwerk CLIP	37
II	POLITIKEN DER VIELFALT IM NON-PROFIT-BEREICH	
	KARIN SCHUSTER Diversity und Antidiskriminierung – Neue Leitprinzipien für die Arbeit in ARGEn und Jobcentern?	47

CHRISTIAN SCHENK	
Diversity als Thema für NGOs	55
III DIVERSITY MANAGEMENT ZWISCHEN ETHIK UND PROFIT	
HANS JABLONSKI	
Die "Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland" – Erfolgsmodell oder Lippenbekenntnis?	63
MICHAELA DÄLKEN	
Der Blick hinter die Hochglanzbroschüren – Diversity als sozialpartnerschaftliche Strategie	66
MARIA BÖHMER	
Vielfalt als Chance - Talente nutzen, Zukunft sichern	69
PAUL MECHERIL	
'Diversity'. Differenzordnungen und Modi ihrer Verknüpfung	77
LALE OTYAKMAZ UND TRINA E. ROACH	
Widerstand als Teil des Prozesses im Diversity-Management	85

VORWORT

Deutschland ist eine vielfältige Republik. Mit der Reform des Staatsangehörigkeitsrechtes, dem Zuwanderungsgesetz und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wurden dafür in den letzten Jahren endlich auch die entsprechenden politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen. Gleichzeitig wurde auch ein Einstellungswechsel in der politischen Diskussion eingeleitet: von der Problemorientierung, die überwiegend die Defizite von Minderheiten thematisierte zur Suche nach den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Chancen einer vielfältigen Gesellschaft.

Ein wichtiger Bestandteil dieses zu beobachtenden Perspektivenwechsels ist die allmähliche Verbreitung von Diversity-Ansätzen in Unternehmen, gesellschaftspolitischen Organisationen und öffentlichen Institutionen - bisher vor allem in Form des Personal- und Organisationsentwicklungsansatzes *Diversity-Management*. Noch aber wird Diversity in Organisationen nicht gelebt. Laut einer Befragung der Bertelsmann-Stiftung wenden bisher nur 44 Prozent der befragten deutschen gegenüber 92 Prozent der US-amerikanischen und britischen Unternehmen Diversity Management an. Auf gesamteuropäischer Ebene liegt der Anteil bei 75 Prozent. Die Verbreitung von Diversity-Ansätzen hat in Deutschland in den letzten Jahren jedoch deutlich zugenommen, auch immer stärker in den kommunalen Institutionen und im Non-Profit-Bereich. Damit einher geht der Versuch einer Übertragung des Diversity-Ansatzes als politische Strategie in den gesellschaftspolitischen Bereich.

Grundlegend bei solchen "Politiken der Vielfalt - Politics of Diversity (PoD)" ist der Perspektivwechsel von einem defizitorientierten Minderheitenansatz zu einem ressourcenorientierten, zielgruppenübergreifenden Diversity-Ansatz, der die Kompetenzen und Potenziale aller BürgerInnen, KundInnen, Klientel etc. zum Fundament gesellschafts-, sozial- und wirtschaftspolitischer Maßnahmen macht.

Dieses Dossier möchte einen Beitrag dazu leisten, die Chancen von Politiken der Vielfalt zu erkennen und die Übertragung des Diversity-Ansatzes in den gesellschaftspolitischen Bereich vorzustellen.

Olga Drossou

Andreas Merx

MID-Redaktion

Dossier-Redakteur

Heinrich-Böll-Stiftung

I STÄDTISCHE DIVERSITÄTSPOLITIKEN

Städte sind Orte der Vielfalt. Kein Wunder also, dass der Diversity-Ansatz insbesondere im Bereich städtischer Integrations- und Gleichstellungspolitiken aufgegriffen wird. Forciert wird dieser Übergang zu städtischen Politiken der Vielfalt durch die wachsende ethnisch-kulturelle Vielfalt und den demographischen Wandel. Frühere "Minderheiten" bestimmen immer mehr das Stadtbild. Damit verbunden ist der Übergang zu einer zielgruppenübergreifenden, ressourcen- und potentialorientierten städtischen Diversitätspolitik.

Nordamerikanische Städte wie Toronto oder San José sind Vorreiter von chancenorientierten Diversitätspolitiken. Mittlerweile sind aber auch europäische Städte wie Basel, Bern, Birmingham, Manchester, Rotterdam, Stockholm oder Wien auf dem Weg zu einer "Politik der Verschiedenheit". Auch in einigen deutschen Städten ist die Entwicklung einer an Diversity orientierten Politik der Vielfalt zu beobachten.

- Der Politikwissenschaftler **Ahmed Allahwala** analysiert die Politics of Diversity der als Vorreiter geltenden kanadischen Stadt Toronto vor dem Hintergrund gewandelter Rahmenbedingungen und beschreibt die mit einem Wechsel von Gleichstellung zu Diversity verbundenen substantziellen Verschiebungen in der städtischen Integrationspolitik.
- Die Stadt Wien gilt im deutschsprachigen Raum als Pionierstadt bei der Entwicklung einer Diversitätspolitik und wird international für ihren Ansatz ausgezeichnet. Der Beitrag von **Dr. Ursula Struppe**, Leiterin der Magistratsabteilung Integrations- und Diversitätsangelegenheiten der Stadt Wien, zeichnet den Weg der Stadt von einer Integrationspolitik zu einer städtischen Politik der Vielfalt mit ihren verschiedenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vorteilen nach.
- **Thomas Kessler**, Delegierter für Migrations- und Integrationsfragen des Kantons Basel-Stadt, beschreibt die Schweiz als einen globalisierten Raum, in dem die von wachsender Vielfalt geprägten schweizerischen Städte gesellschaftliche Diversity, ein tolerantes Umfeld, den Schutz von Bio-Diversity und die Förderung von Hochtechnologien zu entscheidenden Faktoren der Gestaltung von zukunftsfähigen sozialen und ökonomischen Räumen machen.
- **Gari Pavkovic**, Leiter der Stabsabteilung für Integrationspolitik der Stadt Stuttgart diskutiert in seinem Beitrag, wie ein Übergang von einer Integrationspolitik zu einer Diversitätspolitik in Stuttgart gestaltet werden könnte. Er beleuchtet sowohl die Chancen und Vorteile, die er mit diesem Perspektivwechsel verbindet, als auch die Schwierigkeiten und Hindernisse bei der konkreten Umsetzung.

- **Helga Nagel**, Leiterin des Amtes für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main, beleuchtet die komplexen Rahmenbedingungen, unter denen eine Frankfurter Diversitätspolitik entwickelt werden kann. Sie verdeutlicht, dass ein nachhaltiges und erfolgreiches Umsteuern nur unter der Beteiligung vieler AkteurlInnen gelingen kann und Diversity Management, Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsansätze auf sinnvolle Weise in einer Diversitätspolitik verbunden werden müssen.
- **Ayse Özbabacan**, Mitarbeiterin der Stabsstelle für Integrationspolitik der Landeshauptstadt Stadt Stuttgart, stellt das Europäische Städtenetzwerk "Cities for Local Integration Policies for Migrants" (CLIP) vor. Das CLIP-Netzwerk besteht derzeit aus etwa 30 Städten aus 18 Ländern und erarbeitet gemeinsam mit einem wissenschaftlichen Beirat international vergleichend Strategien für den erfolgreichen Übergang von Integrations- zu Diversitätspolitiken.

Politics of Diversity in Toronto

In diesem Beitrag möchte ich anhand der Erfahrung der Stadt Toronto den qualitativen Wandel kanadischer Integrationspolitik nachzeichnen, der sich mit dem Aufkommen des *Diversity*-Begriffs in migrationspolitischen Debatten der letzten zwei Jahrzehnte vollzogen hat. Ein Verständnis des historischen Kontexts, in dem *Diversity* in den politischen Diskursen auftauchte, ist gerade auch für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff äußerst notwendig.

Kanadische Einwanderungspolitik

Im Kontext von Einwanderung und Multikulturalismus nimmt Kanada im internationalen Vergleich eine herausragende Sonderstellung ein. Die offizielle jährliche Einwanderungsquote liegt bei einem Prozent der Gesamtbevölkerung, was bei 33 Millionen KanadierInnen über 300.000 neue EinwanderInnen pro Jahr bedeutet. Prognosen zeigen, dass sich bereits ab dem Jahr 2011 der gesamte Nettozuwachs an Arbeitskräften aus Einwanderung speisen wird.

In der Politik wird Immigration parteiübergreifend begrüßt, denn schon allein schon aus wahlstrategischen Gründen kann es sich keine der etablierten Parteien mehr leisten, Einwanderung in Frage zu stellen. Wie in kaum einem anderen Land wird in Kanada die nationale Wettbewerbsfähigkeit in offiziellen Diskursen derart explizit an Einwanderung geknüpft. Dieser sowohl quantitative als auch qualitative Unterschied hat Auswirkungen auf die Ausgestaltung städtischer Integrationspolitiken. Die kanadische Diskussion beschäftigt sich weniger mit der für Deutschland noch recht typischen Frage „Einwanderung, ja oder nein?“ sondern vielmehr mit der Frage „Welche Art von Einwanderung?“ Gerade hier mag ein Vergleich der kanadischen Situation für die Diskussion in Deutschland von Interesse sein.

Das zentrale Dilemma gegenwärtiger kanadischer Einwanderungs- und Integrationspolitik ist die Unterbeschäftigung (*underemployment*) hochqualifizierter EinwanderInnen. Ein Großteil der aufgrund ihrer Bildung und Berufserfahrung ausgewählten EinwanderInnen hat große Schwierigkeiten ihrem Ausbildungsgrad angemessene Arbeit (*Skills Commensurate Employment*) zu finden. Oftmals werden die im Ausland erworbenen Bildungsabschlüsse und Lizenzen von den hiesigen ArbeitgeberInnen und Berufsverbänden nicht anerkannt. Viele der qualifizierten EinwanderInnen finden sich daher im unteren Segment des lokalen Arbeitsmarktes wieder. Dabei kommt es langfristig zu einer Dequalifizierung, da sich die Aufwärtsmobilität aus dem Niedriglohnsektor äußerst schwierig gestaltet. Die Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen (*Credential Recognition*) und der Zugang zu regulierten Berufsfeldern (*Access to Professions and Trades*) sind daher derzeit die dominierenden

Das kanadische Integrationssystem unter Druck

In einem klassischen Einwanderungsland wie Kanada gehört der Politikbereich Integration (*Settlement*) zu einer der tragenden Säulen des Wohlfahrtsstaates. In historischer Perspektive zeichnet sich das kanadische Integrationsmodell dadurch aus, dass Gelder des Bundesstaates und der Provinzen an lokale – oftmals ethno-spezifische – Non-Profit-Organisationen vergeben werden, welche damit integrationsspezifische soziale Dienstleistungen für EinwanderInnen auf Stadtteilebene anbieten. So entstand gerade in Toronto in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts eine erfolgreiche und vielfältige soziale Infrastruktur lokaler Non-Profit-Organisationen, die sich gezielt um die Anliegen und Bedürfnisse der MigrantInnen kümmern konnten. Als Teil des Sozialstaates blieb aber auch der *Settlement* Sektor von drastischen Finanzkürzungen im Zuge des allgemeinen neoliberalen Abbaus wohlfahrtsstaatlicher Leistungen nicht verschont. So kürzte die konservative Regierung der Provinz Ontario Mitte der neunziger Jahre die Finanzmittel für Non-Profit-Organisationen um knapp 50 Prozent.

Des Weiteren wurden im Sinne neoliberaler „Effizienzsteigerung“ die Finanzierungsmethoden dahingehend verändert, dass nun die lokalen Organisationen vermehrt miteinander um die knappen und stärker projektgebundenen Mittel konkurrieren müssen. Dies führte nicht nur zu einer stärkeren finanziellen, sondern auch politischen Kontrolle der Organisationen durch ihre staatlichen Geldgeber und zu einer qualitativen Veränderung ihrer Tätigkeit, die nunmehr ihre Funktion als Dienstleister hervorhebt und politisches Engagement zu unterbinden versucht. Die Reduzierung staatlicher Fördermittel bedeutet, dass MigrantInnen die Kosten ihrer Integration in die kanadische Gesellschaft weitgehend selber tragen müssen. In den letzten Jahren kam es jedoch durch einen politischen Machtwechsel in Ontario zu einer relativen Entspannung der Finanzsituation der *Settlement* Organisationen in Toronto. Festzuhalten bleibt jedoch, dass der Übergang zu einer von *Diversity Management* geprägten integrationspolitischen Debatte in einer Zeit stattfindet, in der die Institutionen des Wohlfahrtsstaates weitestgehend ausgehebelt worden sind.

Competing on diversity? Vielfalt als Standortfaktor in einer globalisierten Weltwirtschaft

Seit in den sechziger Jahren die explizit rassistischen Selektionskriterien im kanadischen Einwanderungssystem abgeschafft wurden und durch das sogenannte *Point System* potenzielle EinwanderInnen nunmehr, unabhängig ihres Herkunftslandes, aufgrund ihrer Berufsausbildung und Arbeitserfahrung ausgewählt werden, veränderte sich ihre ethnische Zusammensetzung grundlegend.

Toronto, wo sich gut die Hälfte aller EinwanderInnen nach Kanada niederlässt, wandelte sich seither von einer angelsächsisch-protestantischen „Kleinstadt“, in der Vielfalt eher als Bedrohung empfunden

wurde, zu einer Metropole, in der ethno-kulturelle Vielfalt zum prägenden Merkmal städtischen Alltagslebens gehört. Mittlerweile ist die Hälfte aller *Torontonians* ausserhalb des Landes geboren und gehört den im offiziellen Sprachgebrauch als *Visible Minorities* bezeichneten Gruppen nicht-europäischer Herkunft an. Das offizielle Motto der Stadt lautet seit den neunziger Jahren daher nicht umsonst „*Diversity, our strength*“.

Die Begriffe *Diversity* und *Diversity Management* erfreuen sich zunehmender Beliebtheit in stadtpolitischen Debatten. Der an der Universität von Toronto lehrende Geograph Richard Florida popularisierte die Einsicht, dass ethnische, kulturelle und sexuelle Vielfalt ein wichtiger Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs von Stadtregionen darstellt. So ist es nicht verwunderlich, dass gerade auch in Toronto, einer der ethnisch vielfältigsten Metropolregionen überhaupt, *Diversity* in den letzten Jahren zu einer zentralen Wettbewerbsstrategie des Wirtschaftsstandortes erhoben wurde. Die Privatwirtschaft wird in diesem Zusammenhang oft als Vorreiterin neuer Diversitätsstrategien gelobt, denn sie scheint schon früher als die Politik erkannt zu haben, dass Vielfalt einen strategischen Wettbewerbsvorteil für Wirtschaftsbetriebe im Zeitalter der Globalisierung darstellt. Das Aufkommen von *Diversity Management* wird dabei oft als Übergang von einer defizit- zu einer chancenorientierten Einwanderungs- und Integrationspolitik bewertet.

Diversity Management als stadtpolitisches Projekt muss in einem größeren historischen Kontext verstanden werden. In der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts waren kanadische Kommunen ausführende Organe eines zentralisierten, an den Prinzipien keynesianischer Makroökonomie ausgerichteten, nationalen Wohlfahrtsstaates. Integraler Bestandteil keynesianischer Regulation war der Ausgleich territorialer Ungleichheit auf subnationaler Ebene. Heutzutage entsteht durch den zunehmenden Wegfall von Ausgleichszahlungen und nationaler Wohlfahrtsstandards ein Wettbewerb subnationaler Wirtschaftsräume. Stadtpolitik nimmt in Form einer angebotsorientierten Standortförderung in diesem Zusammenhang zunehmend unternehmerischen Charakter an. Genau in diesem historischen und politischen Kontext wird der Begriff *Diversity* als „harter“ Standortfaktor diskutiert: Eine ethnisch-kulturell vielfältige Bevölkerung wird als Wettbewerbsvorteil gewertet, denn sie erlaubt es den örtlich ansässigen Firmen, aufgrund des *kulturellen Humankapitals* der Bevölkerung, neue Märkte im Ausland und auch neu entstehende „ethnische“ Nischen im kanadischen Markt zu erschliessen.

Vielfalt wird darüber hinaus aber auch als „weicher“ Standortfaktor interpretiert, denn „multikulturelles Flair“ und Offenheit tragen zur allgemeinen Attraktivität und Lebensqualität der Stadt bei. Auf lokaler Ebene entstehen in diesem Kontext neue Akteurskonstellationen und *Governance* Initiativen. So formierte sich vor gut fünf Jahren die *Toronto City Summit Alliance*, eine Koalition wirtschaftlicher, staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure, die sich die Lösung der Probleme Torontos und die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Stadt zur Aufgabe gemacht hat. Dabei wurde auch die Unterbeschäftigung qualifizierter EinwanderInnen als zentrales Problem identifiziert. Um Toronto zum „*centre of excellence for integrating immigrants*“ zu machen, wurde der *Toronto Region Immigrant Employ-*

ment Council (TRIEC) ins Leben gerufen. Dieser von der Wirtschaft dominierte Rat bemüht sich seitdem politisch und praktisch um die Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter EinwanderInnen. Durch bezahlte Praktika und sogenannte *Mentorship* Programme werden diese in die an den Programmen freiwillig teilnehmenden Betriebe integriert. Eine Einstellungsverpflichtung ergibt sich für die Betriebe aufgrund ihrer Teilnahme nicht. Ziel dieser Programme ist es, den EinwanderInnen den Erwerb kanadischer Arbeitserfahrung zu ermöglichen, denn deren Mangel wird oft von ArbeitgeberInnen als Grund für negative Einstellungsentscheidungen genannt.

KritikerInnen weisen darauf hin, dass diese Maßnahmen lediglich auf eine ohnehin schon privilegierte Einwandererschicht abzielen. Politisch getragen werden diese Initiativen von Seiten der EinwanderInnen auch hauptsächlich von einer professionellen Mittelklasse, deren politisches Ziel nicht notwendigerweise die Förderung substantieller Gleichstellung ist, sondern vielmehr die Eliminierung der Zugangsbarrieren zum Arbeitsmarkt und die Wiederherstellung des Klassenstatus', den sie in ihren Heimatländern genossen haben.

Von Equity zu Diversity: Ein qualitativer Wandel staatlicher Integrationspolitik

Der Aufstieg der Begriffe *Diversity* und *Diversity Management* ging in Toronto mit einem qualitativen Wandel staatlicher Integrationspolitik einher. Während frühere Debatten um Gleichstellung (*Equity*) strukturell bedingte und *gruppenspezifische* Ungleichheiten wie Rassismus und geschlechtsspezifische Diskriminierung hervorhoben und somit auch *gruppenspezifische* Lösungsansätze einforderten, ist der heutige Diskurs um *Diversity* weitgehend individualisiert.

Dieser Wandel ist bemerkenswert denn aufgrund erfolgreicher politischer Mobilisierung der Frauenbewegung und verschiedener anti-rassistischer Initiativen, nahm die Provinz Ontario zu Beginn der neunziger Jahre unter sozialdemokratischer Führung eine Vorreiterrolle in der kanadischen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik ein. Als kanadisches Novum wurde ein Gleichstellungsgesetz (*Employment Equity Act*) eingeführt, welches auch für die Privatwirtschaft und nicht wie sonst üblich lediglich für den öffentlichen Dienst galt.

Die Privatwirtschaft aber stand einer gesetzlichen Verordnung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen kritisch gegenüber. Sie wurde als wettbewerbshemmend und bürokratisch abgelehnt. Ironischerweise ist es jetzt gerade die Privatwirtschaft, die den Diskurs um *Diversity Management* trägt und Maßnahmen zur Stärkung von *Diversity* als wettbewerbsfördernd preist. Das Gleichstellungsgesetz wurde von der neoliberal-konservativen Regierung Ontarios, die Mitte der neunziger Jahre an die Macht kam, in einer ihrer ersten Amtshandlungen kurzerhand – und mit Genugtuung der Wirtschaft – wieder abgeschafft. Wenige Jahre nach dem Ende des *Employment Equity Acts* wurde auch das *Ontario Anti-Racism Secretariat* aufgelöst. Die derzeitige konservative Bundesregierung beendete letztes Jahr die staatliche Förderung wichtiger Gleichstellungsprogramme wie zum Beispiel

Status of Women Canada und das *Courts Challenges Program*.

Wir sehen also einerseits die Reduzierung *staatlicher* Förderung zur Gleichstellung traditionell marginalisierter Gruppen und andererseits das simultane Ausrollen *privatwirtschaftlich* getragener *Diversity Management* Strategien. Dabei stehen die unmittelbare ökonomische Verwertbarkeit des Humankapitals der ImmigrantInnen und die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes klar im Vordergrund. Gleichstellung – definitorisch reduziert als *Vielfalt* – wird nunmehr als „gute Wirtschaftsstrategie“ diskutiert.

An diesen Beispielen zeigt sich deutlich, dass der Begriff *Diversity*, so wie er im gegenwärtigen Stadtentwicklungsdiskurs verwendet wird, recht wenig mit traditionellen Gleichstellungsmaßnahmen im Sinne von *Equity* zu tun hat. Das mag auch damit zusammenhängen, dass ein auf Humankapitaltheorie basierender *Diversity Management* Begriff wenig oder gar nichts über strukturelle gesellschaftliche Ungleichheit auszusagen vermag. Dabei ist aber doch allein schon der Zugang zu Bildung, d.h. die Aneignung von Humankapital, von struktureller Ungleichheit und Diskriminierung geprägt. Durch diese theoretische Ausblendung von Fragen gesellschaftlicher Reproduktion bricht der *Diversity Management* Begriff nicht mit zentralen Elementen neoliberaler Politik. Gerade hier muss auch eine feministisch-antirassistische Analyse humankapitaltheoretischen Argumenten kritisch gegenüberstehen.

Fazit

Es bleibt zum Schluss festzuhalten, dass Strategien zur Förderung substantieller Gleichstellung und zur Eliminierung struktureller Ungleichheit auch ökonomische Umverteilung beinhalten müssen. Es ist daher wichtig, dass sich die aktuellen Debatten um *Diversity* auch damit auseinandersetzen, dass sich substantielle Gleichstellung einer unmittelbaren ökonomischen Verwertbarkeit zuweilen entziehen mag. Charakteristisch für die Sozialpolitik der unternehmerischen Stadt ist aber gerade die Koppelung sozialer Fragen an die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes.

Wenngleich der Begriff *Diversity* im Sinne einer chancen- und potenzialorientierten Einwanderungspolitik für die politische Diskussion in Deutschland zum gegenwärtigen Zeitpunkt strategisch wertvoll sein mag, so zeigt die kanadische Erfahrung aber auch, dass mit *Diversity Management* ein qualitativer Wandel bzw. Rückzug staatlicher Integrationspolitik einhergeht, der gerade im Sinne einer emanzipatorischen Gleichstellungspolitik als nicht unproblematisch zu betrachten ist.

Ahmed Allahwala studierte Politikwissenschaft an der FU Berlin. Derzeit promoviert er an der York University in Toronto. Als Mitglied der Gewerkschaft Canadian Union of Public Employees engagiert er sich im Bereich Gleichstellung und Antirassismus.

Grundsätze der Integrations- und Diversitätspolitik der Stadt Wien

Wien: Eine plurale und globale Stadt

Wien ist wie jede europäische Metropole sowohl historisch als auch gegenwärtig durch Zuwanderung, Internationalität und Diversität geprägt. Das Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit und die damit verbundene Arbeitsmigration ab den 60er Jahren, die Errichtung des europäischen Binnenmarktes, die Personenfreizügigkeit und die Ostöffnung Europas haben die Pluralisierung und Internationalisierung Wiens in besonderem Maße vorangetrieben.

Heute bildet Wien einen der wichtigsten Wirtschaftsstandorte zwischen Ost- und Westeuropa. Der lokale wie auch das weltoffene internationale Flair samt der Innovationsfähigkeit und Offenheit gegenüber diversen Lebensstilen und Kulturen entscheidet auch über die Attraktivität und Qualität der Stadt. Wie Wien im globalisierten Wettbewerb der Wirtschafts-, Tourismus-, Wissenschafts- und Kulturstandorte und im Wettbewerb um Fachkräfte und kreative Köpfe bestehen kann, hängt auch eng damit zusammen, was für ein Bild sich die Welt von Wien macht. Dies wiederum ist abhängig davon, wie Wien selbst mit seiner eigenen globalen Vielfalt und den damit verbundenen Chancen, Potenzialen und auch Herausforderungen umgeht.

Wien ist in seinen lokalen Bezügen somit immer auch plural und international zu denken. Es liegt daher im wohlverstandenen Sinne im Eigeninteresse der Stadt, die zugewanderte Stadtbevölkerung samt ihrer sozialen und kulturellen Diversität für das gemeinsame Fortkommen fruchtbar zu machen. Die Stadt Wien versteht sich als eine Einwanderungsstadt und verfolgt einen proaktiven und gestalterischen Ansatz in der Integrations- und Diversitätspolitik.

Paradigma der „Integrationsorientierten Diversitätspolitik“

Mit dem Begriff der „Integrationsorientierten Diversitätspolitik“ werden zwei zentrale Begriffe der gesellschaftlichen Gestaltung in ein modernes Gesamtkonzept zusammengeführt. Mit der programmatischen Synthese dieser Begriffe werden ihre jeweiligen Stärken, ihr innerer Zusammenhang, insbesondere für Gesellschaften mit hohem Zuwanderungsanteil, herausgearbeitet, neu interpretiert, politikbezogen reformuliert und umgesetzt.

Während der Begriff der Integration sich auf den Inklusions- bzw. Einbindungsprozess in einer Gesellschaft bezieht und auf die zentralen Fragen des Zugangs und der Teilhabechancen fokussiert, macht der Diversitätsbegriff den Blick frei für die Chancen und Potenziale, die mit der zunehmenden

sozialen und kulturellen Pluralisierung unserer Stadtgesellschaft einhergehen. Damit wird der primär defizitorientierte Ansatz, der lange Zeit den integrationspolitischen Diskurs und die Politik beherrschte, zugunsten eines die Chancen und Potenziale herausstreichenden Ansatzes verschoben, ohne jedoch die Fragen und Herausforderungen, die damit einhergehen, auszublenden.

Integration in eine diverse Stadtgesellschaft!

Modernere, ökonomisch entwickelte, durch Zuwanderung geprägte Städtegesellschaften zeichnen sich durch eine große Vielfalt an sozialen Gruppen, Schichten, Milieus, Lebensstilen und Kulturen aus. Vor diesem Hintergrund meint integrationsorientiertes Diversitätsmanagement immer auch „Integration in eine sich zunehmend verändernde und diversifizierende Gesellschaft“. Damit wird einerseits unserer veränderten sozialen und demografischen Realität, in der es keine homogene einheimische Mehrheitsbevölkerung und eine nach Ethnien, Religionen bzw. Regionen zugewanderte Minderheitsbevölkerung gibt, Rechnung getragen. Zugleich wird auch eine deutliche Abgrenzung zu assimilationistischen bzw. homogenisierenden Integrationsvorstellungen vollzogen. Andererseits werden mit dem Paradigma der integrationsorientierten Diversitätspolitik die unabdingbaren Voraussetzungen für ein Zusammenleben in Vielfalt sichtbar gemacht und klar kommuniziert.

Die Voraussetzung für die produktive Entfaltung von Diversität ist die Schaffung von Einbindung, Teilhabe und die Klärung übergreifender Gemeinsamkeiten. Somit wird es möglich, Einbindung, Gemeinsamkeit und Differenz gleichzeitig zu denken und in eine integrale, aufeinander abgestimmte Politik münden zu lassen, welche die Potenziale und Chancen in den Vordergrund rückt und Herausforderungen aktiv angeht.

Vielfalt fruchtbar machen – Herausforderungen annehmen

Vielfalt und Fremdheit stellen die einheimische und zugewanderte Bevölkerung auch vor vielschichtige Fragen und Herausforderungen. Gerade die Auseinandersetzung mit dem Fremden birgt auch die Chance, das diskursive Reflexions- und Verständigungspotenzial in unserer Stadt zu fördern. Deshalb gilt es, diese Herausforderungen weder zu ignorieren, schönzureden noch zu dramatisieren, sondern sie mit der gebotenen Ernsthaftigkeit, Besonnenheit und Weitsicht anzugehen und als Lern- und Gestaltungsfenster für Klärungsprozesse zu sehen. Vielfalt leben bedeutet nicht nur, den Blick auf das Unterscheidende, sondern auch auf die unabdingbaren Voraussetzungen und Gemeinsamkeiten zu richten. Als gemeinsame Basis der Wiener Integrations- und Diversitätspolitik werden ein respektvoller Umgang gegenüber dem und der Einzelnen und seiner bzw. ihrer Lebensführung sowie die inhaltlichen Grundpositionen eines aufgeklärten europäischen Staatswesens verstanden. Demokratie, Meinungsfreiheit, die Würde jedes Menschen, Gewaltfreiheit, Gleichstellung der Geschlechter und die Sicherung sozialer Grundbedürfnisse bilden die unverzichtbare Grundlage eines gemeinsa-

men Lebens und dürfen von niemandem - von welcher Seite auch immer - in Frage gestellt werden.

Integration als ein zentrales, gesamtgesellschaftliches Anliegen

Das Phänomen der Integration gehört zu einem der grundlegendsten Prozesse und Phänomene von Gesellschaften überhaupt. Jeder Mensch wird von Geburt an in eine Sprache, Familie, Schule, Freundeskreise, Arbeitswelt, Vereine, Sozialsysteme etc. integriert, kann aber auch z.B. vor dem Hintergrund ökonomischer Rezessionen desintegriert werden. Mit der Zuwanderung kommen neue Personengruppen, Potenziale und Herausforderungen hinzu und machen die Integrationsfrage komplexer, relevanter und facettenreicher. Je nach den unterschiedlichen Motiven, Lebens- und Erfahrungshintergründen, Ressourcen und Kulturen gewinnt die Frage nach der Inklusion an neuen und anders gelagerten Qualitäten und Quantitäten.

Zielgruppen- und bedarfsbezogener Ansatz – keine Ethnizitätsfokussierung

Hiermit wird auch deutlich, dass Integration als eine Daueraufgabe zu verstehen ist, welche die gesamte Stadt betrifft. Ihr Ausgangspunkt ist die Analyse migrationsbedingter, gesellschaftlicher und struktureller Chancen, Potenziale und Herausforderungen.

Mit diesem Ansatz werden die Zielgruppen nicht mehr über ethnische, sondern über soziale und strukturelle Kriterien wie z.B. soziale Benachteiligung oder Desintegration bestimmt. Die Stadt übernimmt im Rahmen ihrer politischen Verantwortung die Aufgabe, günstige Bedingungen zu schaffen, welche die Einbindung in unsere Stadtgesellschaft samt ihrer Pluralität ermöglichen, erleichtern und motivieren. Dadurch rückt immer auch die gesamte Gesellschaft ins Zentrum der Beobachtung und nicht ein ethnisierender Klientelismus in Sonderschienen. Durch Fokussierung auf die sozialen und strukturellen Hemmnisse lässt sich der integrationsrelevante Handlungsbedarf klar wie auch nachvollziehbar aufzeigen und kommunizieren.

Der Potenzialansatz- Von der Betreuung zur Befähigung!

Der Potenzialansatz geht von vorhandenen und entfaltbaren Entwicklungsmöglichkeiten aus, d.h. von den Erfahrungen, der Motivation, dem Wissen, den Kompetenzen und der Arbeitskraft der zugewanderten MitbürgerInnen und ihrer Nachkommen. Zum Potenzial gehören aber auch Qualitäten wie Mehrsprachigkeit, transkulturelle und transnationale Systemkenntnisse, Wissensressourcen und auch besondere Fertigkeiten, Ideen, Kreativität, Leistungsbereitschaft und Lebenslust. Die integrationsorientierte Diversitätspolitik will dieses Potenzial von Beginn an durch Information und Bildung fördern und sozial, wirtschaftlich und kulturell für alle Beteiligten fruchtbar machen. Nach dem Grundsatz „so früh wie möglich“ kommt dabei dem Auf- und Ausbau einer Integrations- und Niederlassungsbegleitung ein besonderer Stellenwert zu.

Nach dem Gleichheitsprinzip und dem Befähigungsansatz setzt die Integrationspolitik nicht defizitverwaltend und symptomorientiert an, sondern im Rahmen der präventiven und nachholenden Integrationsarbeit befähigend und ursachenbekämpfend. Die „klassische“ Integrationsarbeit beschäftigte sich vorwiegend mit der symptomorientierten Bekämpfung und Verwaltung von Defizitbereichen. Beratungs-, Betreuungs- und Übersetzungsdienste können – sofern sie nicht zugleich auch befähigen – zwar kurzfristig und mittelfristig Abhilfe schaffen und bestimmte Mängel überbrücken, aber nicht abschaffen. Deshalb gilt es primär, in die individuelle Befähigung des/der Einzelnen (z.B. über den Erwerb und die Verbesserung der deutschen Sprachkenntnisse in Aus- und Weiterbildung, den Einstieg in den österreichischen Arbeitsmarkt) zu investieren und auch die Beratungs- und Betreuungsarbeit so zu gestalten, dass keine alten Abhängigkeitsverhältnisse tradiert und neue konstituiert werden.

Zusammen leben: Communities und Stadtteilarbeit

Gelingendes Zusammenleben bedeutet zugleich auch die Stärkung und Sicherung des Zusammenhalts der Wiener Stadtbevölkerung. Zusammenhalt wird durch eine respektvolle Haltung gestärkt, die einlädt, einschließt und anerkennt. Zugleich erbringen ZuwanderInnen vielfältige Anpassungsleistungen in die verschiedenen Systeme einer diversen Stadtgesellschaft. Ethnische bzw. ethnisierte Konflikte entstehen meist aus der Reduzierung von Menschen auf ausschließlich ethnische, religiöse und oder kulturelle Kategorien. Die Stadt Wien strebt hier ein friedliches und tolerantes Miteinander der Generationen, Geschlechter, Kulturen und Lebensweisen an, in der sich Angehörige von „Minderheiten“ wie von „Mehrheiten“ ebenso selbstverständlich geachtet fühlen und fair behandelt werden.

Der prägende Ansatz der Wiener Integrations- und Diversitätspolitik baut auf Partizipation und nicht auf Paternalismus. Die Kommunikation und Kooperation mit ExpertInnen und Vereinen/Organisationen aus den MigrantInnen-Communities „auf Augenhöhe“ ist der Ausdruck dieses partizipatorischen Ansatzes. Der Aufbau von persönlichen Vertrauens- und Arbeitsbeziehungen, insbesondere auch in den Stadtteilen, ist zeitintensiv und nicht immer leicht, aber wichtig. Sie machen es möglich, Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen den Communities und anderen relevanten Akteuren (z.B. Bezirksvertretungen, Polizei, Gesundheitseinrichtungen) herzustellen. Dazu gehören auch die Verbesserung des sozialen Klimas und die Bekämpfung von Diskriminierung und Rassismus. Der partizipatorische Ansatz sieht alle WohnbürgerInnen – ob länger ansässig oder neu zugewandert – als aktive MitgestalterInnen der Stadtgesellschaft und fordert bewusst die aktive Teilnahme an der Gesellschaft.

Faire Teilhabechancen schaffen und sichern

Integration betrifft wie kaum ein anderes Themenfeld nahezu alle Teilbereiche des gesellschaftlichen Lebens. Die Grundlage von Integration bildet die Sicherung der gleichberechtigten Teilhabe an den

gesellschaftlichen Kerninstitutionen: eine existenzsichernde Beschäftigung, Zugang zu Bildungsmöglichkeiten, geeigneten Wohnraum und einen gesicherten Zugang zu den Angeboten des Gesundheitssystems. Teilhabe sichern bedeutet, die unterschiedlichen und ungleichen Ausgangssituationen von ZuwanderInnen kontextadäquat zu berücksichtigen und faire Teilhabechancen zu schaffen.

Diese qualitative Weiterentwicklung der Regelsysteme geht mit der Verbesserung ihrer Integrations- und Diversitätskompetenz einher. Integration als asymmetrischer und wechselseitiger Prozess muss einerseits Teilhabe und Partizipation durch die Öffnung von Zugängen, Entgegenwirken von Diskriminierungen und Strategien des Empowerments ermöglichen. Andererseits sind die ZuwanderInnen zu ermutigen, zu motivieren und aufzufordern, trotz ihrer vergleichsweise schwierigeren Ausgangslage ihren Alltag bestmöglich zu bewältigen und somit ihren Beitrag für das individuelle wie auch gesellschaftliche Fortkommen zu leisten. Deutsch als Verkehrs- und Alltagssprache bildet einen wichtigen Schlüssel bei der Bewältigung des Alltags und beim Aufbau von Kontakten am Arbeitsplatz, im Wohnumfeld oder dem Umfeld der Kinder. Die Forderung nach guten Deutschkenntnissen ist allerdings nur dann wirksam und sinnvoll, wenn zugleich die Aufnahmegesellschaft samt ihren Institutionen den ZuwanderInnen gleiche bzw. faire Chancen zur Teilhabe einräumt.

Diversitätorientiertes Selbstverständnis der Stadt

In dem Maße, in dem diese soziale und kulturelle Vielfalt anerkannt und bejaht wird, sieht sich die Stadt selbst als Motor für ein verändertes Selbstverständnis der Stadtgesellschaft. Zugewanderte gelten nicht als marginale Sondergruppen von primär sozialpolitischen und rechtlichen Maßnahmen, sondern als selbstverständliche und gleichberechtigte MitbürgerInnen der Stadt. Der auf die Gesamtstadt zielende Ansatz verhindert die Reduktion der Integrationsthematik auf einzelne Aspekte und in der Folge deren Delegation an einzelne Ressorts der öffentlichen Verwaltung. Als gesamtstädtische Aufgabe und Querschnittsmaterie betrifft sie alle gesellschaftlichen Teilbereiche und alle Geschäftsgruppen und Fachabteilungen (wie Bildung, Wirtschaft, Gesundheit, Soziales, Wohnen, Stadtentwicklung, Kultur, Bezirksämter) etc. und ist sowohl in den einzelnen Geschäftsgruppen bzw. Dienststellen wie auch geschäftsgruppen- bzw. dienststellenübergreifend anzugehen.

Öffnung und Mainstreaming der städtischen Verwaltung

Im Sinne des integrationsorientierten Diversitätsmanagements sind alle Bereiche der städtischen Verwaltung mit der Herausforderung betraut, ihre Strukturen und Angebote an die veränderten und vielschichtigen Bedürfnisse und Lebenslagen einer in ethnischer, sozialer und kultureller Hinsicht pluralisierten Stadtgesellschaft anzupassen. Dazu muss die Integrations- und Diversitätskompetenz in der Verwaltung selbst auf- bzw. ausgebaut werden. Zwei Punkte sind hier von besonderer Bedeutung. Zum einen gilt es, das Personal über diversitätsorientierte Schulungen entsprechend zu qualifi-

zieren. Zum anderen erhöht die Beschäftigung von MigrantInnen das Verständnis für deren Bedürfnisse und steigert die Qualität der Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund strebt die Stadt Wien danach, die Verwaltung in ihrer herkunftsmäßigen Zusammensetzung zu einem Spiegelbild der Bevölkerung zu machen. Die Überwindung von Unterrepräsentation auch in den höheren Verwendungsgruppen ist schließlich die Visitenkarte einer tatsächlich erfolgreichen, diversitätsgeleiteten kommunalen Personalpolitik.

In dem Maße, in dem die Stadt als Dienstleisterin von und für alle wahrgenommen wird, steigt die KundInnenzufriedenheit und wird die positive Identifikation mit der Stadt gefördert.

Darüber hinaus erhöht eine diversitätsorientierte Anpassung die Qualität, Effizienz und Wirksamkeit der Dienstleistungen und bedeutet eine Arbeiterleichterung und längerfristig auch eine Kostenreduktion für die einzelnen Abteilungen. Die Magistratsabteilung für Integrations- und Diversitätsangelegenheiten (MA 17) versteht sich hier als ein promotender Wissens- und Kompetenzort, der die städtischen Organisationen und Institutionen in der Erfüllung dieser gesamtstädtischen Zielsetzungen proaktiv, fachlich und strategisch unterstützt.

Die Eckpunkte dieses städtischen Ansatzes umfassen dabei folgende Schwerpunktbereiche:

- Stadt als Schrittmacherin und Politikgestalterin
- Stadt als Erbringerin von Dienstleistungen
- Stadt als öffentliche Arbeitgeberin
- Stadt als öffentliche Auftraggeberin und Wirtschaftsakteurin
- Stadt als Förderin von demokratischer und sozialer Partizipation
- Stadt als Partnerin in gemeinsamen Entscheidungsprozessen

Zuwanderungs- und Integrationsprozesse sind keine Marginalphänomene, die sich am Rande der Gesellschaft abspielen, sondern finden mitten in der Gesellschaft statt und verändern die Stadt. Vor diesem Hintergrund ist die Frage des Zusammenlebens ein Zukunftsthema, das die gesamte Gesellschaft und nicht nur die ZuwanderInnen betrifft. Sie verlangt eine Herangehensweise die sich dieser Realität – samt ihren Problemen und Potenzialen – stellt und durch eine aktive, zukunftsgerichtete Integrations- u. Diversitätspolitik dazu führt, dass längerfristig die gesamte Gesellschaft davon profitiert.

Integrationsorientierte Diversitätspolitik fragt einerseits danach, wie ZuwanderInnen die Teilhabe und aktive Teilnahme sowie die Anpassungsprozesse an die verschiedenen Systeme der pluralen und diversen Aufnahmegesellschaft erleichtert werden können (Integration). Andererseits fragt sie danach, wie in einer durch Migration demografisch stark veränderten Stadt die Politik und Verwaltung

den Bedürfnissen einer ethnischen und soziokulturell vielfältigen BürgerInnenschaft bedarfs- und potenzialbezogen entsprechen und ihr Selbstverständnis und ihre Dienstleistungen der veränderten Situation anpassen können (Diversität).

Der Integrations- und Diversitätsansatz der Stadt Wien ist somit:

- ...auf eine gemeinsame Zukunft hin orientiert
- ...aner kennend und auf die Gesamtgesellschaft bezogen; spricht also nicht ausgrenzend von „Die versus Wir“
- ...auf die Herstellung von Chancengleichheit und Gleichberechtigung hin angelegt
- ...primär auf das Individuum und weniger auf ethnische Kollektive ausgerichtet, ohne dabei spezifische Bedürfnisse der Zielgruppen zu verkennen
- ...leistungs- und potenzialorientiert, fokussiert mehr auf Stärken und Chancen als auf Defizite
- ...befähigend, fördernd und fordernd – also nicht in Abhängigkeiten betreuend bzw. neuschaffend
- ...partizipativ und nicht paternalistisch.

Dr. Ursula Struppe ist Leiterin der Magistratsabteilung 17 - Integrations- und Diversitätsangelegenheiten der Stadt Wien.

Integrative Schweiz 2020 und Basler Integrationspolitik: Diversität als Chance für Gesellschaft, Wirtschaft und Natur

Die Schweiz ist ein Land mit einem speziellen Potenzial an Menschen und Natur. Diversität ist das Prägende: Vier Landessprachen, zwei grosse Konfessionen und eine riesige Vielfalt an kleinen religiösen Gemeinschaften, 3000 weitgehend autonome Gemeinden mit eigenem Brauchtum, mediterrane (im Süden) und arktische Klimazonen (ab 3000 Meter über Meer), starke Immigration seit 1860. Um auch in zwölf Jahren bezüglich Demokratie, Bildung, Wohlstand und Naturschönheit an der Weltspitze zu stehen braucht es jedoch jetzt mutige und weitsichtige politische Entscheidungen. Das menschliche Potenzial muss besser entfaltet und die Natur nachhaltig geschützt werden. Dazu einige Fakten: Die Schweiz gehört mit Singapur und einigen europäischen Kleinstaaten zu den meist globalisierten Ländern der Welt; über ein Drittel der Bevölkerung ist aus insgesamt 196 Ländern eingewandert oder stammt direkt von einem eingewanderten Elternteil ab, ein Grossteil der Wirtschaft ist exportorientiert. Was auf den ersten Blick verwundern mag, ist eine logische Folge unserer wirtschaftlichen Spitzenposition und des Zusammenwachsens der Agglomerationen zu einer Metropole mit 7,6 Millionen Einwohnern, - eng vernetzt mit den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) und den S- und Autobahnen. Unsere asiatischen Gäste staunen jeweils über die kurzen Fahrtzeiten von nur 55 Minuten zwischen den Quartieren (die Bern, Luzern, Zürich oder Basel heißen) und vor allem über die großzügigen Grünflächen dazwischen - extra bestückt mit Bauernhöfen für die TouristInnen...

Wir stehen mit unserer Exportindustrie und Dienstleistungen in Konkurrenz zu anderen Stadtstaaten und Metropolen - mit London, Shanghai, Boston oder eben Singapur. Aufstrebende Regionen mit junger und hochmotivierter Bevölkerung in Ostasien und Amerika fordern uns zu großen politischen und wirtschaftlichen Innovationen heraus, wenn wir den hohen Lebensstandard an die nächste Generation weitergeben wollen. Dazu müssen wir das große Potenzial an kultureller Vielfalt im Inland besser nutzen und insgesamt fitter werden, ansonsten fallen wir im globalen Konkurrenzkampf zurück und verlieren Arbeitsplätze, Wohlstand und Integrationskraft.

Die Gestaltung der Vielfalt - Doch wie schaffen wir das rechtzeitig, ohne Übungen aus Not?

Die Ausgangslage der Schweiz ist luxuriös, die Wirtschaft boomt und die gesellschaftlichen Probleme sind im internationalen Vergleich klein. Ein kritischer Blick auf die Nutzung der beiden bereits genannten großen Ressourcen unseres kleinen Landes - das große Potenzial an jungen Leuten mit kulturel-

ler Vielfalt und die ebenfalls vielfältige Schönheit der Natur - zeigt aber, wo im Hinblick auf die Zukunft dringender Handlungsbedarf besteht. Die Verjüngung der alternden Einheimischen-Gesellschaft wird stark durch Immigration geprägt, die rund 1,6 Millionen AusländerInnen aus 196 Ländern sind mehrheitlich in der ersten Lebenshälfte, die 6 Millionen Schweizerinnen und Schweizer aus 26 Kantonen in der zweiten. In den Städten ist fast jede zweite Ehe binational, die Hälfte aller Kinder haben mindestens einen ausländischen Elternteil. Aber zu viele scheitern auf dem Bildungsweg, zwei Fünftel der Migrationsbevölkerung haben keine Berufsausbildung, ebenso ein Fünftel der Schweizerinnen und Schweizer. Der lebenslange Misserfolg wird oft schon in den ersten drei Lebensjahren festgelegt; fehlende Förderung im Kleinkindesalter, falsche Ernährung und fehlende Prophylaxe prägen für das ganze Leben. Integrationsdefizite der bildungsfernen Eltern werden vererbt, junge MigrantInnen ohne Perspektiven und überforderte junge SchweizerInnen füllen die Problemstatistiken auf der Symptomebene - im Therapie-, Justiz- und Sozialbereich.

Politische und rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Das muss nicht sein, mit einer auf tatsächlichen Chancengleichheit ausgerichteten Familien- und Frühförderpolitik starten auch Kinder aus bildungsfernen Familien mit intakten Chancen in die Bildungskarriere, zudem erhöhen Investitionen in familienergänzende Betreuungsstrukturen sowohl das Bildungsniveau der Kinder (aus allen gesellschaftlichen Schichten) wie auch die Erwerbsquote und die Kinderzahl der Frauen, so dass sowohl die Gesellschaft und die Wirtschaft und ebenso der Staat (über höhere Steuereinnahmen) profitieren. Mit einer proaktiven Familien-, Frühförder- und Integrationspolitik nach dem in Basel erfolgreichen Prinzip "verbindlich fördern und fordern ab dem erstem Tag" entfalten wir das Potenzial unserer vielfältigen Jugend optimal und schaffen mit hohem Bildungs- und Sozialkapital Chancen auf dem stetig anspruchsvolleren Arbeitsmarkt. Diese Kombination von Maßnahmen zur Potenzialentfaltung muss im Sinne der aktuellen Motion (verbindlicher parlamentarischer Vorstoß) von Fritz Schiesser (FDP, Alt-Ständerat des Kantons Glarus und jetzt Präsident des ETH-Rates, Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen) für eine moderne und systematische Integrationspolitik möglichst bald in einem zukunftsweisenden nationalen Integrationsgesetz klar geregelt werden.

Als Vorbild für seinen Vorstoß diene Fritz Schiesser das neue [Basler Integrationsgesetz](#), das die Prinzipien Fördern und Fordern mit tatsächlicher Chancengleichheit, Antidiskriminierung und fortlaufender Optimierung des Integrationssystems verbindet. Eine solche Politik muss in eine kohärente Migrations- und Integrationsstrategie eingebettet sein, die die Steuerung der Migration (mit einer intelligenten Kombination der Modelle Schweiz - Kanada) und die erfolgreiche Integration der Zuziehenden als prioritäre Faktoren der gesamten Landesentwicklung bezüglich Bildung, Forschung, Produktion, Gesellschaft, Wirtschaft und Wettbewerbsfähigkeit anerkennt. Dementsprechend sollen die Integrationsziele zeitlich (rascher Erfolg) und sozial (tatsächliche Chancengleichheit auf hohem Niveau)

ambitiös ausgestaltet werden, der Bund dazu Kompetenzen zur wirkungsvollen Steuerung erhalten und die Kantone für den Vollzug bedarfsgerecht mit jährlich CHF 100 Millionen unterstützt werden.

Biodiversity, Hightech, Toleranz - die vielfältige Zukunft gestalten

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes wiederum hängt von unserer Position im globalen Wettbewerb ab. Das angestrebte hohe Bildungsniveau wird nur in Kombination mit Forschung, Produktion, Entwicklung und Vermarktung produktiv. Auch hier ist die Ausgangslage der Schweiz dank den Leistungen der innovativen Kleinbetriebe, der großen Dienstleister und der Pharma-, Nano- und Biotechnologie-Branchen noch luxuriös, aber bereits zeichnet sich ein Wegschmelzen des Vorsprungs ab. Neben dem notwendigen Produktivitätszuwachs und den fortlaufenden Verbesserungen im Kundenservice sind saubere Luft und Gewässer, hohe Trinkwasserqualität, ausreichend gesunde Nahrung, Unabhängigkeit von Fossilenergie und halbiertes CO₂-Ausstoss Ziele des globalen Wettbewerbs - vorab im zukunftssträchtigen Nahrungsmittel-, Umwelt- und Energiebereich. Mit maximaler Energieeffizienz und nachhaltiger Nutzungs-Politik soll der Energieverbrauch pro Kopf auf 2000 Watt und der CO₂-Ausstoss auf 1 Tonne gesenkt werden.

Während die Schweizer Bundespolitik (noch) nicht den Mut hat, jetzt jene ökologischen Maximalstandards verbindlich einzuführen, die bereits auf dem Markt sind, werden in den Golfstaaten, in China und in den USA große ökologische Forschungszentren und CO₂-neutrale Musterstädte für die Zukunft gebaut. Die Metropole Schweiz darf diesen Wettbewerb nicht verschlafen und muss mit globalen Spitzenstandards und einer Investitionsoffensive in modernste Energie- und Umwelttechnologien wieder - wie in den 1980er-Jahren - einen Platz in der obersten Liga einnehmen.

Davon profitiert in erster Linie die Bauwirtschaft; die notwendige Sanierung der älteren Liegenschaften löst zusammen mit der Umrüstung auf erneuerbare Energien einen Investitionsboom aus und lässt die über 20 Milliarden Franken, die wir jährlich für Öl in politisch zweifelhafte Länder schicken, im eigenen Land produktiv werden. Zudem ist der weitere Konsum von Landressourcen für Einfamilienhäuser raumplanerisch und mit der Attraktivitätssteigerung des Wohnens in Städten zu stoppen, die Schönheit des Landes geht sonst verloren. Ähnliches gilt für das internationale Engagement, im Austausch mit armen Ländern stehen Gerechter Handel, Bildung für alle und Schonung der verbleibenden Wald- und Fischbestände im Vordergrund.

Die Energiefrage fordert uns generell zu Pioniertaten heraus. Wasser, Holz, Bioabfälle, Wind und Erwärme sind landeseigene Energieträger, die Nutzung der Sonneneinstrahlung steckt gemessen am Potenzial in den Kinderschuhen. Die nutzbare verbaute Fläche entspricht einem mittleren Kanton, in Verbindung mit modernsten Nutzungs-Technologien und [Minergie-Standards](#) liesse sich mit einheimischer Energie die gesamte Heizungsenergie gewinnen und erst noch ein Beitrag an die Elektrizitätsversorgung. Wieso hier nicht mit mutigen Vorgaben und einem Investitionsplan Maßstäbe setzen

und einen internationalen Spitzenplatz erarbeiten? Die vielfältige Jugend braucht gemeinsame Ziele und intakte Berufsperspektiven.

Der Schutz von Diversität ist eine Frage der Zukunftssicherung

Noch etwas für Herz und Kopf: Pioniertaten braucht es auch zum Schutz unserer glanzvollen Gletscher - quasi die strategische Trink- und Nutzwasser-Reserve Europas. Die Realisierung der "2000-Watt"- und "1-Tonnen-CO"-Gesellschaft im Inland ist das eine, der Schutz vor dem Abschmelzen in den Sommermonaten mittels neuer, noch zu entwickelnden feinen, kaum sichtbaren Folien (oder Schaum) das andere. Dies kann als Kosmetik kritisiert werden, ist aber wenigstens zur teilweisen Sicherung der Wasserreserven (und für einen energie-effizienteren Skitourismus) notwendig.

Mit einer weitsichtigen Politik nach dem Potenzialansatz - mit systematischer Familienunterstützung, Frühförderung und proaktiver Integration, und mit einer innovativen Umwelt- und Energiepolitik schaffen wir in Kombination von hoher Bildung, Forschung und Vermarktung eine Schweiz, die 2020 einen soliden Wohlstand und eine geschonte Natur an die nächste, von Diversität geprägten Generation weitergeben kann. Damit leistet sie in ihren engen Grenzen ihren konstruktiven Beitrag an die globale Entwicklung.

Thomas Kessler ist Delegierter für Migrations- und Integrationsfragen des Kantons Basel-Stadt und Leiter der kantonalen Stelle für Integration und Antidiskriminierung.

Von Integration zu Diversity? Die Stadt Stuttgart auf dem Weg zu einer Diversitätspolitik

Die Ausgangssituation: Diversifizierung der Gesellschaft - Fragmentierung von Politikfeldern

Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten im verstärkten Maße von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen geprägt: soziale Pluralisierung durch eine zunehmende Differenzierung von Milieus und Lebensformen, wirtschaftliche und kulturelle Globalisierung und damit einhergehend eine stärkere transnationale Ausrichtung von Politik, Wirtschaft aber auch von Menschen auf ihrer Suche nach besseren Arbeits- und Lebensbedingungen, ethnisch-kulturelle Pluralisierung durch Einwanderung sowie fortschreitende Überalterung der Gesellschaft durch den demografischen Wandel.

Vergleichbare Diversifizierungsprozesse sind in anderen entwickelten Industrieländern zu beobachten. Die zunehmende Diversität geht mit einer verstärkten Individualisierung der Lebensentwürfe einher, sei es bei Frauen, Familien, Senioren oder MigrantInnen. Die traditionellen Diskurse in Bezug auf Frauenemanzipation bzw. auf Ausländer/Zuwanderer als Menschen mit einer fest umrissenen kulturellen Identität werden der tatsächlichen Pluralität der individuellen Lebensformen nicht mehr gerecht. Zugleich gibt es aufgrund der neuen Unübersichtlichkeit und der wachsenden Schere zwischen Gewinnern und Verlierern der sozialen Veränderungen (Globalisierung, Strukturwandel etc.) ausgeprägte Vorbehalte bei verschiedenen Bevölkerungsgruppen gegenüber gesellschaftlicher Diversität - auf EU-Ebene, national wie lokal. Die wachsende Vielfalt wird nicht nur als Bereicherung sondern auch als Verlust von vertrauten Bezügen erlebt. Diese Ambivalenzen sind bei der Aufnahmegesellschaft vor allem gegenüber ihren Zuwanderern ausgeprägt - aber auch umgekehrt. In der deutschen Integrationsdebatte wird das Fremde seit 2001 zunehmend an ethnischen und religiösen Unterschieden festgemacht. Überspitzt formuliert: "Die Türken/Muslime sind verantwortlich für eine gescheiterte Integration, für die Unsicherheit im öffentlichen Raum (Jugendgewalt, Terrorismus), für das schlechte Abschneiden der deutschen Schulen bei internationalen PISA-Studien" usw.

Die aktuelle integrationspolitische Maxime von "Fördern und Fordern" verstärkt ungewollt den defizitorientierten Blick auf MigrantInnen als eine Problemgruppe. Der durch den [Nationalen Integrationsplan](#) eingeleitete Sichtwechsel, Einwanderung als Chance zu betrachten (mit ausgelöst durch den Mangel an einheimischen Fachkräften und die Überalterung der Gesellschaft), erreicht zwar inzwischen die Köpfe vieler Entscheidungsträger, nicht aber die Herzen der Bürgerinnen und Bürger mit und ohne Migrationshintergrund. Kulturelle Diversität als Bereicherung beschränkt sich vielfach immer noch auf den Freizeitbereich (Gastronomie, Kultur, Sport).

Die traditionelle Aufteilung von Zuständigkeiten in Verwaltungen auf Bundes-, Länder- und Kommu-

nalebene erschwert die Entwicklung einer systematisch angelegten Diversitätspolitik. In den Städten gibt es - teilweise als gesetzlicher Auftrag und teilweise als freiwillige Aufgabe - Beauftragte für die Gleichstellung von Frauen und Männern, für die Gleichstellung von Behinderten, für die Integration von MigrantInnen, für die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, und neuerdings auch für Demografie, Kinderfreundlichkeit oder das Miteinander der Generationen. Diese Stabsstellen haben für einen Teilbereich der Kommunalpolitik die Moderatoren- oder Koordinatorenfunktion inne, um Fehlentwicklungen von den oben beschriebenen Veränderungsprozessen zu minimieren und die "Potenziale des Wandels" zu fördern. Die gemeinsame Klammer der jeweiligen Beauftragten und der verschiedenen Ressorts innerhalb der Stadtverwaltung ist die Gleichstellung von allen EinwohnerInnen in einer pluralen Gesellschaft, die mittlerweile nur aus Minderheiten besteht bzw. aus heterogenen Bevölkerungsgruppen, die sich nicht eindeutig in fest umrissene Kategorien von Mehrheit und Minderheiten einordnen lassen. Wenn aber eine übergeordnete Diversitätspolitik fehlt, kann man auch von einer Fragmentierung von Politikfeldern sprechen. Dies ist die Ausgangssituation in den meisten deutschen Städten.

Das Stuttgarter Bündnis für Integration - Neuausrichtung der Integrationspolitik als Querschnittsaufgabe

Über die Stuttgarter Integrationspolitik liegen inzwischen mehrere Publikationen vor (siehe auch den Beitrag von Ayse Özbabacan (auf S. 37 in diesem Dossier).

Ein Schwerpunkt der Stuttgarter Integrationspolitik als Querschnittsaufgabe ist die Qualitätsentwicklung der kommunalen Dienstleistungen durch interkulturelle Ausrichtung der Institutionen und Weiterqualifizierung der Beschäftigten für die Arbeit in kulturellen Überschneidungssituationen. Dies beinhaltet auch die Erhöhung des Anteils von städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in höheren Positionen. Diese Selbstverpflichtung hat die Stadtverwaltung durch die Unterzeichnung der [Charta der Vielfalt](#) im November 2007 nach außen bekräftigt.

Da das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) "merkmalsneutrale" Stellenausschreibungen verlangt, muss das interkulturelle Kompetenzprofil mit den spezifischen Anforderungen im jeweiligen Tätigkeitsbereich begründet werden. Das AGG soll den Zugang von MigrantInnen als Beschäftigte im öffentlichen Dienst nicht erschweren. Das anfänglich befürchtete "AGG-Hopping" von Personen, die bei Absagen Schadenersatzforderungen stellen, ist weitgehend ausgeblieben. Notwendig ist weiterhin eine Sensibilisierung der städtischen Ämter hinsichtlich diskriminierender Mechanismen beim Zugang von MigrantInnen zur Stadtverwaltung als Arbeitgeber. Dasselbe gilt für Schulen als Landeseinrichtungen. Die Integrationsabteilung unterstützt seit einigen Jahren verstärkt interkulturelle Öffnungsprozesse in Schulen (ab 2008 auch durch die Kampagne "Migranten machen Schule: Vielfalt im Klassenzimmer - Vielfalt im Lehrerzimmer").

Interkulturelle Kompetenzentwicklung soll in allen Handlungsfeldern ein Bestandteil des Qualitätsmanagements werden. Oder anders gesagt: Wer in der Einwanderungsgesellschaft nicht interkulturell arbeitet, arbeitet nicht professionell (Hubertus Schröer). Dies gilt auch für Organisationen der Bürgergesellschaft einschließlich der Migrantenvereine. Interkulturelle Öffnung der Migrantenselbstorganisationen durch Qualifizierung ihrer Mitglieder ist ein weiteres Handlungsfeld der Stuttgarter Integrationspolitik, so z.B. in der Jugendverbandsarbeit durch den Stadtjugendring, in der Kulturarbeit durch das Stuttgarter Forum der Kulturen und ab 2008 bei islamischen Gemeinden durch die Integrationsabteilung.

Die Frage ist, wie eine konsistente Diversitätspolitik in der Schnittstelle von Integrationspolitik zu anderen Handlungsfeldern implementiert werden kann, insbesondere zur Arbeits- und Wirtschaftsförderung, dem Gender Mainstreaming, dem Bildungsbereich und dem Programm "Kinderfreundliches Stuttgart" (über 50 % der Stuttgarter Kinder und Jugendlichen haben einen Migrationshintergrund). Unter dem integrationspolitischen Leitziel "Chancengerechtigkeit für alle unabhängig von sozialer und ethnischer Herkunft" werden in den letzten Jahren ressortübergreifende Steuerungskreise aufgebaut, die ab 2008 auf Grundlage indikatorengestützter Bestandsaufnahmen zum Stand der Integration (Integrationsmonitoring) messbare Zielvereinbarungen und Strategien entwickeln sollen, um eine Angleichung der Teilhabechancen von MigrantInnen an die Gesamtbevölkerung zu erreichen.

Somit wird die Integrationspolitik in Stuttgart ab 2007/2008 zu einem wichtigen Impulsgeber für eine gesamtstädtische Diversitätspolitik, auch wenn Diversity-Ansätze bereits in früheren Jahren u. a. von der Beauftragten für die Gleichstellung von Frauen und Männern initiiert wurden. Dieser Prozess befindet sich noch im Anfangsstadium, und der interkommunale Erfahrungsaustausch mit anderen europäischen Städten im Rahmen des Städtenetzwerks CLIP spielt hierbei eine wichtige Rolle. Dies betrifft insbesondere den Austausch mit Städten, die weitergehende Diversity-Ansätze entwickelt haben, wie z.B. Wien und Amsterdam.

Die Stadt der Zukunft: Diversität und Chancengerechtigkeit für alle

Der im öffentlichen Sektor und da insbesondere in der Integrationspolitik (neu) entdeckte Diversity-Ansatz birgt die Gefahr in sich, Einwanderung als "Mehrwert" für die überalternde Gesellschaft nur unter dem Aspekt der Nützlichkeit zu betrachten. Deutschland bzw. Stuttgart benötigt die "besten Köpfe" aus aller Welt, um im globalen Wettbewerb wirtschaftlich konkurrenzfähig zu bleiben, und es benötigt weiterhin Zugewanderte, um die Altersversorgung der einheimischen Bevölkerung und den Bestand der eigenen Institutionen zu sichern.

Ohne hier auf die nach wie vor defensive Zuwanderungspolitik der Bundesregierung einzugehen, die im Widerspruch zum Nationalen Integrationsplan und zur Kampagne "Vielfalt als Chance" der Bundesintegrationsbeauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration steht, ist zu diskutieren, inwie-

weit der Diversity-Ansatz in der kommunalen Praxis die Inklusion und somit die Integration der strukturell benachteiligten Bevölkerungsgruppen auch tatsächlich fördert. Kann Diversity Management im öffentlichen Dienst die strukturelle Diskriminierung von MigrantInnen und anderen chancenärmeren Teilen der Gesellschaft (einkommensschwächere und bildungsfernere Schichten, Behinderte, ältere Arbeitssuchende) abbauen, wenn dieser Ansatz sich hauptsächlich an standortpolitischen Prinzipien von marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmensführungen orientiert? Was bedeutet eine solche Ausrichtung für den Umgang der kommunalen Akteure mit nicht "funktional verwertbaren" Bevölkerungsgruppen wie beispielsweise ältere MigrantInnen oder traumatisierte Flüchtlinge mit einer befristeten Aufenthaltsperspektive?

Stuttgart denkt als schwäbische Metropole selbstverständlich auch in Nützlichkeitskategorien, wenn es den Zuzug und die Integrationsprozesse von Migranten sowie die damit einhergehende kulturelle Vielfalt als Standortvorteil für die Stadt fördert. Ein Eigeninteresse ist legitim, wenn es zugleich dem Allgemeinwohl dient. Die kreativen Städte setzen bei ihrem Ausbau der zukunftsorientierten TTT-Standortfaktoren nach [Richard Florida](#) weltweit auch auf MigrantInnen: Weiterentwicklung von innovativen Technologien, Förderung der Talente von sowie der Toleranz gegenüber Minderheiten. Eine Vielfalt von Talenten und die Toleranz gegenüber Minderheiten (oder besser: Akzeptanz und Förderung von verschiedenen Lebensentwürfen und Weltsichten) sind Merkmale von lebenswerten interkulturellen Städten, die zugleich wirtschaftliche boomtowns sind (vgl. auch Charles Landry und Phil Wood: The Intercultural City).

Das Leitbild der kreativen interkulturellen Stadt, das Stuttgart auch nach dem Vorbild von Toronto und anderen attraktiven Metropolen entwickelt, muss jedoch durch das Leitbild der sozial gerechten Stadt ergänzt werden. Die Stärke einer Demokratie und die Kohäsion einer pluralen Stadtgesellschaft erkennt man an ihrer Einstellung zu ihren schwächsten Mitgliedern (wie zum Beispiel Kinder, Behinderte, MigrantInnen und Ältere aus den unteren Einkommensgruppen). Im Mai 2008 hat Stuttgart eine Strategiekonferenz zum Thema Kinderarmut durchgeführt. In unserer wohlhabenden Stadt gibt es Familien, die kein Mittagessen für ihre Kinder in der Schule bezahlen können. Das integrationspolitische Leitziel Chancengerechtigkeit für jeden Einzelnen unabhängig von seiner sozialen oder ethnischen Herkunft muss für das kommunalpolitische Handeln insgesamt gelten - für staatlich-kommunale Institutionen genauso wie für die Bürgergesellschaft als Ganzes. Die Stuttgarter Initiativen für eine kinderfreundliche Stadt, für einen neuen Generationenvertrag, die kommunale Bildungspartnerschaft oder auch für die Partnerschaft Eine Welt (kommunale Entwicklungszusammenarbeit), die alle vom Stuttgarter Oberbürgermeister Wolfgang Schuster auf den Weg gebracht worden sind, gehen in dieselbe Richtung: als Gewinner der Globalisierung haben wir eine Verantwortung für die Gestaltung einer gerechteren Gesellschaftsordnung bekommen - lokal und international.

Von Integration zu Diversity in Stuttgart - erste Schritte und Ausblick

Um zur Ausgangsfrage zurückzukommen: Wie gelingt die Verzahnung dieser ehrgeizigen Programme in der kommunalen Praxis? Und beinhaltet ein solcher Ansatz nicht zwangsläufig den Paradigmenwechsel von einer eher fragmentierten Ressortpolitik (Gender, Integration, Bildung, Demografie usw.) zu einer gesamtstädtischen Diversitätspolitik? Sollten dann nicht auch die einzelnen Stabsstellen zu einer neuen Organisationseinheit unter dem Oberbegriff Chancengleichheit umstrukturiert werden?

Der Stuttgarter Weg besteht derzeit darin, die Vernetzung der verschiedenen Strategien zur Förderung von Chancengerechtigkeit und Vielfalt in Form von handlungsfeldbezogenen Steuerungskreisen zu bündeln - wie zum Beispiel im Rahmen der Stuttgarter Bildungspartnerschaft. Durch den Aufbau eines städtischen Kompetenzzentrums und die Einrichtung eines kommunalen Qualitätsentwicklungsfonds für pädagogische Verbände von Kindertageseinrichtungen und Schulen soll ab 2008 der Bildungserfolg aller Kinder erhöht werden. Durch die Einbindung des Integrationsbeauftragten in diesen Prozess wird die Migrantenperspektive sichergestellt. Der Ansatz einer individuell ausgerichteten Bildungsförderung in Verbindung mit der Qualitätsentwicklung der vorschulischen und schulischen Bildungsprogramme ist jedoch kein migrantenspezifisches Förderprogramm, sondern eines, das nur funktionieren kann, wenn es alle Kinder (Mädchen und Jungen mit und ohne Migrationshintergrund) unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenslagen und Talente dieser Kinder im Sinne der Chancengerechtigkeit auch tatsächlich wirksam unterstützt. Dies impliziert ein vorurteilsbewusstes Handeln der pädagogischen Fachkräfte (Anti-Bias) und neue Arbeitsformen in den Bildungseinrichtungen als Lernorte der Vielfalt. Interkulturelle Kompetenz ist ein Teilbereich des Qualitätsmanagements im Rahmen des neuen Diversity-Ansatzes, der zugleich auch ein Antidiskriminierungsansatz ist.

Integrierte Fördersysteme, die individuell und ganzheitlich ausgerichtet sind (und somit auch interkulturell), wie beispielsweise der flächendeckende Umbau der Stuttgarter Kindertageseinrichtungen von Betreuungs- zu Bildungseinrichtungen, sind außerdem wirtschaftlich effizienter als Sonderprogramme für MigrantInnen (um auf das schwäbische Nützlichkeitsdenken zurückzukommen). Migrantenspezifische Förderprogramme werden vor allem als befristete Modellprojekte aufgelegt und verstärken in ihrer Außenwirkung indirekt die oben kurz skizzierte Einstellung gegenüber MigrantInnen als Menschen mit Defiziten, die es zu fördern gilt (bzw. zu sanktionieren, wenn sie nicht Deutsch lernen).

Der Stuttgarter Diversity-Ansatz geht davon aus, dass es auch und vor allem in der Verantwortung der Bildungseinrichtungen selbst liegt, ob die Migranten ihre Lernpotenziale entfalten und ob deren migrationsbedingte oder soziale Benachteiligungen im Bildungsverlauf beseitigt werden. Vergleichbare Ansätze gelten auch für andere Handlungsfelder wie Jugendhilfe, Gesundheit oder Arbeitsförderung. Die interkulturelle Kompetenz der Einrichtungen und die interkulturelle Qualität ihrer Angebote fördern die Integrationskompetenz und die Eigenverantwortung der Menschen mit und ohne Migrati-

onshintergrund, die diese Dienste in Anspruch nehmen.

Die Darstellung des Stuttgarter Ansatzes könnte den Eindruck erwecken, dass wir ein herausragendes Modellbeispiel für andere deutsche Städte sind. Der Stand der tatsächlichen Umsetzung in der Praxis ist jedoch je nach Ressort sehr unterschiedlich entwickelt. Dies ist weniger ein Ausdruck von fehlenden Konzepten und Strategien als eine Frage des Engagements von verantwortlichen Personen in den jeweiligen Ressorts, insbesondere auf der Leitungsebene. Ob Integrations- oder Diversitätspolitik - erfolgreiche Entwicklungen hängen im hohen Maße davon ab, ob Einzelpersonen und Kooperationsnetzwerke den hier skizzierten Paradigmenwechsel verinnerlichen und die Eigenmotivation aufbringen, die notwendigen Veränderungsprozesse in ihrem Tätigkeitsbereich aktiv zu gestalten anstatt nur zu verwalten. Der Erfolg der Stuttgarter Integrationspolitik liegt auch darin, dass in den letzten Jahren eine Vielzahl von produktiven Netzwerken entstanden sind, die trotz der Divergenz von Interessen einzelner Träger in der Lage und bereit sind, am großen Projekt "Interkulturelle und sozial gerechte Stadtgesellschaft" mitzuarbeiten. Eine konsistente gesamtstädtische Diversitätspolitik, die zugleich eine wirksame Antidiskriminierungspolitik ist, ist als die große Zukunftsaufgabe der Kommunalpolitik erkannt, derzeit jedoch nur ansatzweise entwickelt.

Gari Pavkovic ist seit 2001 Leiter der Stabsabteilung für Integrationspolitik der Stadt Stuttgart. Der gebürtige Kroatie ist 1969 mit seinen Eltern eingewandert. Er studierte Psychologie und engagierte sich in vielen Integrationsprojekten.

Diversity in der Integrationspolitik von Frankfurt am Main

„Europe is very much like a mosaic: close-up it is a patchwork of different ways of life, different religions, and different histories. But seen from a distance, it is ‘Europe’“, sagt Jan Figel, EU-Kommissar für allgemeine und berufliche Bildung, Kultur und Jugend, in einem Beitrag anlässlich des Europäischen Jahrs des Interkulturellen Dialogs. „Bunt, schön – Frankfurt“, das war das Motto der diesjährigen Parade der Kulturen.

In beiden Zitaten spiegelt sich die Vorstellung von Vielfalt in Einheit, die betrachtet man den realpolitischen Mainstream, sei es auf EU- oder kommunaler Ebene, zwar (noch) eher Visionen oder Sehnsüchten gleicht, aber zugleich das fortgeschrittene Bewusstsein für die Veränderungen Europas und insbesondere seiner großen Städte durch Einwanderung repräsentiert.

Wie tief greifend eine Stadt wie Frankfurt am Main sich im Laufe der letzten Jahrzehnte verändert hat, zeigt ein Blick auf die Demographie: Ca. 40% der EinwohnerInnen haben einen Migrationshintergrund. Der Anteil steigt. Zwei Drittel der 2006 geborenen Frankfurter Babys sind deutsche Staatsbürger mit einer zweiten oder dritten Staatsbürgerschaft, die sie von ihren Eltern geerbt haben. Das bedeutet, dass in absehbarer Zukunft die Mehrheit der Frankfurter Bevölkerung einen multikulturellen Hintergrund haben wird.

Einen Hinweis auf die religiöse Pluralisierung gibt eine Statistik, die die Religionszugehörigkeit von Grundschulern erfasst. Danach sind 19,68% der Schülerinnen und Schüler evangelisch, 22% katholisch, 20,5% islamisch, 9,09% sonstiger Glaubenszugehörigkeit (buddhistisch, hinduistisch etc.) und 29,17% haben kein Bekenntnis. In der Stadt haben sich zudem über 150 religiöse Einwanderergemeinden niedergelassen. Angesichts dieser Zahlen wird klar, dass die traditionelle Integrationspolitik mit ihrer impliziten Idee der Mehrheitsgesellschaft nicht mehr funktionieren kann, wo die Mehrheitsverhältnisse zerbrechen.

Die veränderte Stadt und Diversity – Frankfurt für alle

Die veränderte Stadt ist durch eine Vielzahl von sich überlappenden und fließenden Formen der Zugehörigkeit geprägt, die sich insbesondere in der zweiten und dritten Zuwanderergeneration entwickeln und in denen Platz für mehrere kulturelle Bezugspunkte ist. Bestehende Integrationsansätze geraten hier in eine Legitimationskrise, weil die „klassischen“ Zielgruppen zerfallen und das Defizit- und Problemdenken der bildungs- und einkommensmäßig ausdifferenzierten Bevölkerung mit Migrationshintergrund nicht mehr entspricht.

Hier ist es nötig, Bedingungen zu schaffen, unter denen Einwanderer sichtbar werden und mit ihrem Lebensmittelpunkt und Wohnort Identifikationen entwickeln. Veränderung der Kommune unter Einwanderungsbedingungen heißt vor allem, Beteiligungs- und Unterstützungsstrukturen zu etablieren und Angebotsformen und Zugangswege zu den kommunalen und mit der Kommune verbundenen Einrichtungen auch an der veränderten Bevölkerungszusammensetzung auszurichten. Es heißt, die Perspektive zu wechseln und den Umgang mit der durch Zuwanderung entstandenen neuen Vielfalt zu lernen. Wir reden hier also von der Offenheit der Aufnahmegesellschaft für Veränderungsprozesse, die sie selber betreffen, will heißen, wir müssen uns fragen, wie sich Einwanderung, Internationalität bzw. Multikulturalität in den Angeboten für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt selber spiegeln. Die zentrale Frage lautet nicht mehr, wie MigrantInnen die Anpassung an die Aufnahmegesellschaft erleichtert werden kann, sondern sie lautet, wie in einer durch Migration demographisch stark veränderten Stadt die Kommune und die lokale Politik den Bedürfnissen einer ethnisch vielfältigen Bürgerschaft entsprechen kann.

Einwanderer sind danach nicht primär Zielgruppe von sozialpolitischen Maßnahmen, sondern zunächst Bürgerinnen und Bürger ihrer Stadt. Die so orientierte Stadt versteht auch, dass die Stadtgesellschaft vom multiethnischen Hintergrund eines unweigerlich größer werdenden Teils der Einwohnerschaft geprägt ist und die in der Stadt vorhandene Vielfalt eine enorme kulturelle und wirtschaftliche Ressource darstellt. Sie erkennt folglich, dass sie selbst, als politisches Gemeinwesen und Administration gefordert ist, sich auf den Wandel in der Stadt einzustellen und sich zu verändern.

Der öffentliche Diskurs hat das Thema „Diversity policy – Politiken der Vielfalt“ noch nicht wirklich aufgenommen, sieht man einmal von den Einsprüchen der Organisationen und Interessengruppen von EinwandererInnen und ExpertInnen ab. Der gängige Integrationsbegriff ist verengt auf die nationalstaatliche Perspektive und entkoppelt von den globalen Zusammenhängen in Wirtschaft und Kultur. So bleiben die transnationalen Lebenswelten und Netzwerke, die den Alltag von Einwanderern prägen, als wesentlicher Teil des internationalen Frankfurt weitgehend verborgen. Das globale Frankfurt beschränkt seine Repräsentation bisher auf den Aspekt der Ökonomie. Der weltstädtische Alltag, buchstäblich „a world in a city“, bleibt in den öffentlichen Repräsentationen der Stadt ein Einsprengsel und ist doch beliebtes Aushängeschild fürs multikulturelle Image.

Das „Frankfurter Modell“

Das Amt für multikulturelle Angelegenheiten, 1989 gegründet, ist zentraler Akteur und Repräsentant des multikulturellen Frankfurt. Wer über Frankfurt, Einwanderung und Integration redet, verbindet damit die Einrichtung von Dezernat und Amt für multikulturelle Angelegenheiten und den Namen des ersten Dezernenten für multikulturelle Angelegenheiten, Daniel Cohn-Bendit. Die Einrichtung des Amtes war bis 1995 geprägt vom permanenten Rechtfertigungsdruck innerhalb der Stadt und erfuhr

zugleich eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit sowohl national als auch international. In Erinnerung bleiben gewiss die emotional geführten ideologischen Schlachten um den Namensbestandteil „multikulturell“, die im Verständnis des Dezernenten und des angeschlossenen Amtes den Bevölkerungswandel symbolisieren sollten und gleichzeitig Identifikation für alle Frankfurterinnen und Frankfurter - gleich welcher Herkunft - bieten sollten, aber keinerlei programmatischen Anspruch formulierten. Im Rückblick war dies klug und weitsichtig.

In Zeiten, in denen Kommunen allenfalls Ausländerbeauftragte beriefen, leistete sich Frankfurt ein Amt für multikulturelle Angelegenheiten, zu dessen Philosophie es gehörte, Koordinator und Moderator von durch Einwanderung entstandenen Veränderungsprozessen zu sein und dessen Adressat die gesamte Stadtbevölkerung war und ist. Und selbst die Wahl des Namens ließe sich mit ein bisschen Phantasie als früher Hinweis auf Diversität interpretieren. Dies hat dennoch nicht vollständig vor dem Dilemma bewahrt, dass das Amt einseitig als für die „Probleme“ der Einwanderer zuständige Stelle wahrgenommen wurde und so auch der unerwünschte Effekt entsteht, dass Einwanderer und ihre Familien im kommunalpolitischen Diskurs eher als Objekt staatlicher Fürsorge denn als Bürgerinnen und Bürger der Stadt gesehen werden.

In diesem Kontext sind in den vergangenen Jahren durch Überzeugungsarbeit, Hartnäckigkeit und geduldiges Netzwerken, sozusagen unter der Hand, zahlreiche Initiativen und Maßnahmen entstanden, die unter *diversity policies* rubriziert werden können. Vieles, was sich im Feld der Frankfurter Stadtpolitik und Stadtverwaltung entwickelt hat, folgte dem Handlungsmuster „pragmatisches Improvisieren“, häufig gerahmt durch Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung, die der Magistrat gehalten ist umzusetzen.

Vieles verdankt sich aber sicherlich auch dem historischen Vorteil Frankfurts, nämlich der vergleichsweise frühen realistischen Wende der Frankfurter Integrationspolitik mit der Einrichtung des Dezernats und Amtes für multikulturelle Angelegenheiten vor annähernd 20 Jahren, der jahrelangen Offensive des Lächelns in alle Richtungen und der auf Änderung der Spielregeln abzielenden Initiativen des „underdogs“ unter den Dezernaten – so beschrieb es Claus Leggewie¹ -, die auf lange Sicht eine Klimaänderung und fachliche Anerkennung bewirkt haben. Weitsichtig war es, die Öffentlichkeitsarbeit und Themen wie Antidiskriminierung, Vereinsberatung und Vereinsförderung und Religion bereits zu Beginn der Arbeit als wichtige Handlungsfelder zu erkennen und zu bearbeiten. Die in nahezu 20 Jahren gewachsenen Beratungs- und Kommunikationsstrukturen zwischen der Stadt, den Vereinen und den religiösen Zuwanderergemeinden sind in der Tat beispielhaft. Unterstrichen wurde dies vor wenigen Jahren durch einen Stadtverordnetenbeschluss, demzufolge dem Amt die zentrale Koordinationsfunktion bei Bauvorhaben religiöser Gemeinden obliegt. Religion und Migrantorganisationen

1 Claus Leggewie, *Multikulti - Spielregeln für die Vielvölkerrepublik*, Berlin 1990

sind übrigens in der nationalen Integrationsdebatte neben der Deutsch- und Sprachförderung *die* wichtigen Themen.

Vom Ende der Integrationspolitik im Blindflug

Mittlerweile ist es state-of-the-art, Grundlagen und Instrumente für eine ressortübergreifende kommunale Integrations- und Diversitätspolitik zu entwickeln. Dazu werden derzeit seitens des Amts für multikulturelle Angelegenheiten verschiedene Instrumente erarbeitet, die Grundlage einer konsistenten Strategie und verbindlichen politischen Ausrichtung sind und die Zeiten einer Integrationspolitik im Blindflug beenden sollen. Hierzu gehören die Fortschreibung der Studie „Evaluation von Integrationsprozessen in Frankfurt am Main“², eine Erhebung und Auswertung der kommunalen Integrations- und interkulturellen Angebote³, der Aufbau eines Monitoringsystems zur Beobachtung und Evaluation der Integration und die Erarbeitung eines Integrations- und Diversitätskonzepts in einem partizipativen Prozess.

Frankfurt gehört zu den deutschen Städten, die neben Stuttgart und Arnberg Mitglied des europäischen Städtenetzwerks „Cities for Local Integration Policy (CLIP) sind. Als methodische Grundlage zur Verbesserung der Strategien und Verfahren der kommunalen Integrationspolitik werden Fallstudien bereitgestellt, die in enger Zusammenarbeit zwischen den Städten und Experten namhafter europäischer Migrationsforschungsinstitute aus Bamberg, Oxford, Wien, Liège und Amsterdam erarbeitet werden. Und es fügt sich glücklich, dass just die Fallstudie „Diversity Policy in Employment and Service Provision“⁴ und der Overview-Report, der die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der 25 Städteberichte präsentiert⁵, seit kurzem vorliegen.

Die Fallstudie über Frankfurt gibt einen ausführlichen Überblick über die Vielzahl der personalpolitischen Maßnahmen und die Anpassung der Dienstleistungen an die Bedürfnisse der heterogener gewordenen Bevölkerung. Frankfurt hat entschieden, ein differenziertes Monitoringsystem zu etablieren und Indikatoren zu definieren, die Bildungsstand, Beschäftigung und Abhängigkeit von staatlichen Transferleistungen abbilden, um die Weiterentwicklung der Dienstleistungen und künftige Maßnahmen zu planen. Eine Berichterstattung über spezielle Angebote für Einwanderer existiert bereits und das Personalamt erhebt und veröffentlicht die Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den

2 Beauftragt ist das Europäische Forum für Migrationsstudien (efms) an der Universität Bamberg. Die Studie wird im August 2008 vorliegen.

3 Sie wird vom Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) an der Johann Wolfgang Goethe-Universität durchgeführt.

4 Doris Lüken-Klaßen (european forum for migration studies – efms – Universität Bamberg), Case study on Diversity Policy in Employment and Service Provision Frankfurt, Germany © European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Die Fallstudie kann über das Amt für multikulturelle Angelegenheiten bezogen werden.

5 Sarah Spencer (Center on Migration, Policy and Society – COMPAS – University of Oxford) Equality and Diversity in Jobs and Services: Policies for Migrants in European Cities © European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin

Ämtern und die Zahl der Bewerber für Ausbildungsplätze in der Stadtverwaltung. Hervorzuheben sind die besonderen Anstrengungen der städtischen Rhein-Main Jobcenter GmbH, der Frankfurter Arge zur Umsetzung des SGBII, die Diversität als strategischen Ansatz der Organisation definiert und umsetzt.

Politik der Vielfalt, Gleichstellungspolitik und Antidiskriminierung

Medium des strukturierten Lernprozesses, der kritischen Reflexion der Konzepte, der Terminologie, der Definitionen und der europapolitischen Kontextualisierung ist jedoch der Overview-Report, auf den ich mich im Folgenden stütze.

Städtische Verwaltungen sind wichtige Arbeitgeber und Dienstleister. Dennoch haben die wenigsten Städte diese Rolle bisher analysiert. Der Gebrauch unterschiedlicher Termini im gleichen Maßnahmen- und Handlungsspektrum ist eher ein Zeichen dafür, dass Bedeutungen unklar sind und die Begriffe unscharf, als ein Verweis auf unterschiedliche Ziele. Unter Diversity Management versteht die Europäische Kommission das „Verständnis dafür, wie die Unterschiede und Ähnlichkeiten von Menschen individuell, organisatorisch und gesamtgesellschaftlich genutzt werden können“⁶. Begründung dafür ist die Verbesserung der organisatorischen Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz und der Grundgedanke der Förderung eines Klimas der Wertschätzung von Vielfalt.

Diversity Management ist vor allem mit dem Privatsektor⁷ verbunden, wird aber auch auf städtischer Ebene adaptiert, um Nutzen zu ziehen aus unterschiedlichen Erfahrungen und Sprachkenntnissen und die Kreativität und Innovationskraft der Stadt zu betonen. Ein Vorteil dieses Ansatzes ist, dass er als positiv und inklusiv empfunden wird. Diversity Management kann notwendig sein, um innerhalb der vielfältigen Belegschaft Vertrauen zu bilden und Kommunikationsbarrieren zu überwinden. Allerdings kann eine Strategie, die sich ausschließlich auf die Aspekte Nutzen und Kosten fokussiert aus dem Auge verlieren, dass Beschäftigte und NutzerInnen von Dienstleistungen ein fundamentales Recht auf Nicht-Diskriminierung haben, unabhängig davon, ob Vielfalt als Nutzen oder Bereicherung betrachtet wird. Folgt man diesem Gedanken, dann müssen sich Politiken der Vielfalt und der Gleichheit ergänzen, dann ist eine Verbindung von Diversity Management mit Gleichstellungspolitik und Antidiskriminierungsmaßnahmen wünschenswert und notwendig.

In der Praxis ist es wegen der unscharfen Verwendung der Begriffe schwierig zu entscheiden, mit welchem Ansatz sich eine Stadt dem Thema Vielfalt nähert. Die Akzentsetzung spiegelt sich aber letztlich in der Darstellung der Strategie. Wo es das Ziel ist, Chancengleichheit sicherzustellen, geht

6 Plan d'action fédéral 2005-2007 pour valoriser la diversité, S. 7

7 Für den die Europäische Kommission Richtlinien publiziert hat: The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace (2005)

die Strategie über Verfahren zur Vermeidung von Diskriminierung hinaus. Während eine Antidiskriminierungspolitik jeden in gleicher Weise behandelt, ungeachtet der etwaigen Ungleichheit des Ergebnisses, anerkennt eine Gleichbehandlungspolitik, dass unterschiedliche Menschen in mancher Beziehung unterschiedlich behandelt werden müssen, um echte Chancengleichheit herzustellen. Eine Gleichbehandlungsstrategie versucht daher Barrieren zu identifizieren und abzubauen.

Vom Nutzen der europäischen Einbindung nationaler und kommunaler Politik der Vielfalt

Selbstverständlich rahmen nationale Politiken die städtische Politik. Der deutsche Diskurs behandelt diese Fragen unter der Überschrift „Integrationspolitik“, innerhalb der die Gewichtung auf Diversity Management liegen kann. Integration ist dabei kein alternativer Zugang, sondern der große Rahmen, der breitere soziale und ökonomische Zielsetzungen umfasst.

Die Bundesrepublik Deutschland hat trotz ihrer langen Einwanderungsgeschichte erst 2006 das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) verabschiedet und sich bis dahin auf den Gleichheitsparagrafen des Grundgesetzes verlassen. Der potentielle Wert der Vielfalt und die Notwendigkeit, effektiv damit umzugehen, wurden dennoch zunehmend wichtig. Dies belegt die bundesweite Initiative „Charta der Vielfalt“ – auch Frankfurt gehört zu den Unterzeichnern –, die große Unternehmen ermutigt und motiviert, Vielfalt als Ressource anzuerkennen und zu achten.

Die nationalen Politiken sind gleichzeitig aber durch den europäischen Rahmen geprägt. Die Politik der EU und des Europarats, die ein beachtliches Gewicht auf Gleichheit, Diversität und Integration legen, haben in vielerlei Hinsicht die Politiken auf städtischer Ebene inspiriert und vorangetrieben. Gleichzeitig dokumentieren zahlreiche Berichte und Studien die Schwierigkeit, als Einwanderer angemessene Arbeit und Dienstleistungen zu bekommen. Daraus kann man schlussfolgern, dass die Beschäftigung von EinwandererInnen in der Stadtverwaltung und der Abbau von Zugangsbarrieren zu Dienstleistungen Politikfelder sind, denen eine höhere Priorität innerhalb von Integrations- und Diversitätsstrategien gebührt.

Vor allem sollten die Städte aber von der amtlichen Orientierungshilfe der Europäischen Kommission profitieren und terminologische Klarheit herstellen, d.h. bei den Zielen unterscheiden zwischen Gleichbehandlungspolitik und Diversity Management, um die Stärken und Grenzen ihres gewählten Ansatzes besser zu erkennen. So ließe sich auch erkennen und erklären, warum beim ausschließlichen Fokus auf den Nutzen von Vielfalt die Herausforderung, die eine Politik der Vielfalt bedeutet, genauso aus dem Blickfeld gerät wie die Grundrechte des Individuums auf Gleichbehandlung.

Hilfreich wäre zudem Orientierungshilfe von der Kommission bezogen auf die Rechtsforderungen und Beschränkungen durch EU-Recht, um die nötige Klarheit herzustellen, z. B. wann positive action an-

gemessen ist, unter welchen Bedingungen positive Diskriminierung gesetzmäßig sein kann oder in welchem Umfang Verträge mit externen Anbietern Anforderungen zu Diversity und Gleichbehandlungsstandards enthalten können ohne EU-Regelungen zu verletzen.

Helga Nagel ist Leiterin des Amtes für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main.

Europas Städte auf dem Weg zu einer Politik der Vielfalt - Das Europäische Städtenetzwerk CLIP

Europäische Städte, insbesondere die wirtschaftsstarken Metropolregionen, sind Magneten für Zuwanderer aus aller Welt. Diese Städte verfügen über eine große Erfahrung, wie eine sprachlich, kulturell und religiös zunehmend heterogene Bevölkerung vor Ort erfolgreich integriert werden kann. Insofern sind gerade auch die Städte die wichtigsten Kompetenzzentren, wenn es darum geht, erfolgreiche Strategien für die Integration und Partizipation von Zuwanderern und ethnischen Minderheiten in die jeweilige Aufnahmegesellschaft zu entwickeln und zu integrieren. Diese Erkenntnis verbindet sich aufs Beste mit der Lissabon-Strategie der EU.

Gleichzeitig sind Städte und Gemeinden aber auch diejenigen, die den Preis für fehlgeschlagene Integrationsprozesse zu zahlen haben - und das, obwohl sie die Zuwanderungsströme nicht selbst regulieren können und in allen Zuwanderungsfragen vom nationalen Recht abhängig sind. Europäische Städte und Gemeinden sind deshalb nachdrücklich an erfolgreichen kommunalen Integrationspraktiken interessiert, wobei die Frage wie die kulturelle Vielfalt in Europa weiterhin gefördert, geschützt und gestärkt werden kann, damit möglichst viele Menschen an ihr teilhaben können im Mittelpunkt der Bestrebungen steht.

Ansätze für eine europäische Integrationspolitik

Die Europäische Kommission hat sich in ihrem Strategiepapier von 2003 für die Notwendigkeit eines EU-weiten Ansatzes für die Integrationspolitik ausgesprochen. Die Mitgliedstaaten werden darin aufgefordert, sich verstärkt um die Integration von Einwanderern zu bemühen, um das friedliche Miteinander in einem durch Globalisierung und Migration bestimmten und von kultureller Vielfalt geprägten Europa zu sichern. Es wird auch betont, dass Zuwanderung in der EU künftig vermehrt gebraucht wird, um Arbeitsmarktengpässe und Fachkräftemangel zu beheben, da ohne wirksamere politische Maßnahmen die Einwanderer weder ihr Potential voll entfalten noch zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen können. Aufgabe der EU sei es daher nicht nur, besser für die volle Erwerbsbeteiligung der MigrantInnen zu sorgen, sondern auch für deren Einbindung in das kulturelle, soziale und gesellschaftliche Geschehen.

Mit der Ausrufung der Jahre 2007 zum ["Europäischen Jahr der Chancengleichheit"](#) und 2008 zum ["Europäischen Jahr des interkulturellen Dialogs"](#) ist dafür ein wichtiges Zeichen gesetzt worden. Dieser Ansatz über die Bedeutung und Notwendigkeit einer gemeinschaftlichen Integrationspolitik der Europäischen Union schlägt sich in mehreren Rechtsakten, Initiativen und Förderprogrammen nieder

(Antidiskriminierungsrichtlinien, Haager Programm, Ratsbeschlüsse, Integrationsagenda, Integrationshandbuch, INTI, EIF, EFF, ESF etc.) und zeigt, dass ein gemeinsames Verständnis von Integration von Drittstaatsangehörigen auf europäischer Ebene erforderlich ist und gemeinsam vorangetrieben werden muss. Trotz dieser zahlreichen Bemühungen der europäischen Institutionen zu einem Erfahrungs- und Informationsaustausch im Integrationsbereich besitzt die Europäische Union jedoch in der Migrationspolitik - entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip - gegenüber den Nationalstaaten, Ländern und Kommunen nur begrenzte Kompetenzen, die sie erst in den letzten zehn Jahren nach und nach gewonnen hat.

Auch berücksichtigen europäische und nationale Gesetze und Förderprogramme zur Integration von MigrantInnen bisher zu wenig das Erfahrungswissen, das auf kommunaler Ebene vorhanden ist. Ein Problem seitens der Kommunen dabei ist, dass die meisten Städte kein systematisiertes Berichtswesen aufgebaut haben, das den Stand der Integration und die Praxiserfahrungen auf lokaler Ebene hinreichend dokumentiert. Deshalb ist die Entwicklung von standardisierten Monitorings und von Wirkungsanalysen bei durchgeführten Programmen für die Integrationsarbeit in den Städten von hoher Bedeutung.

CLIP - Ein neuer Ansatz

Die Landeshauptstadt Stuttgart, der Kongress der Gemeinden und Regionen des Europarats und die [Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen](#) haben daher am 2. Mai 2006 nach einer langjährigen Vorbereitung und dem Kongress "Integration und Partizipation von Migranten in den Städten Europas" ein europäisches Städtenetzwerk für die kommunale Integrationspolitik von MigrantInnen "Cities for Local Integration Policy of Migrants" (CLIP, [hier zum Informationsblatt als pdf-Datei](#)) ins Leben gerufen, um den gemeinsamen Erfahrungsaustausch über erfolgreiche Integrationsstrategien auf europäischer Ebene voranzubringen.

Arbeitsweise des CLIP-Netzwerks

Das CLIP-Netzwerk besteht derzeit aus etwa 30 Städten aus 18 Ländern. Neben großen und mittleren Städten der EU, die ausgewiesene Erfahrungen in der Integrationspolitik haben, sind ebenso kleinere Städte und Städte mit besonderem Entwicklungsbedarf außerhalb der EU-Grenzen wie etwa die Städte Izmir und Zagreb beteiligt.

Das Netzwerk prüft in Zusammenarbeit mit einem wissenschaftlichen Beirat des Exzellenznetzwerkes IMISCOE, wie sich die Strategien und Verfahrensweisen für die Integration von MigrantInnen auf kommunaler Ebene verbessern lassen. Diesem Beirat gehören das Europäische Forum für Migrationsstudien Universität Bamberg (efms), das Centre on Migration Policy in Society der Universität Oxford (COMPAS), das Institut für Migration und Ethnische Studien Universität Amsterdam (IMES), die

Österreichische Akademie der Wissenschaften (IRS) und das Zentrum für Ethnische Studien und Migration der Universität Lüttich (CEDEM) an.

Als methodische Grundlage dienen Fallstudien, die in Zusammenarbeit zwischen den Städten und dem wissenschaftlichen Beirat bereitgestellt werden. Die Bearbeitung von Fragebögen und ein anschließender mehrtägiger Vor-Ort-Besuch der WissenschaftlerInnen verstärken die Zusammenarbeit zwischen den Städten und innerhalb der Städte zwischen den verschiedenen Ämtern. Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen trägt die Kosten für die wissenschaftliche Begleitung des Netzwerks in 2007 und 2008.

Schon früher hat es Untersuchungen zu verschiedenen Teilbereichen der Integrationsarbeit im europäischen Städtevergleich gegeben, die im Rahmen von diversen europäischen Projekten durchgeführt worden sind. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen finden jedoch bisher zu wenig Eingang in die integrationspolitischen Konzepte und die praktische Umsetzung vor Ort, da das Verbindungsglied im Sinne einer systematisch ausgerichteten und langfristig angelegten Vernetzungsstrategie zwischen Wissenschaft, kommunaler Praxis und Politik nicht existierte.

Auch fehlte bislang ein institutionalisierter und somit kontinuierlicher Informationstransfer erfolgreicher Lösungsansätze der Kommunen an die Entscheidungsträger auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene. Die aus der kommunalen Praxis gewonnenen Erfahrungen müssen auch in entsprechende integrationspolitische Konzepte und Handlungsempfehlungen "übersetzt" werden, damit sie die politischen Entscheidungsträger gezielt erreichen.

Was ist das Neue an diesem europäischen Städtenetzwerk?

Mit der Gründung von CLIP ist ein Netzwerk geschaffen worden, dessen einzigartiger Charakter durch die Zusammenführung zweier Aktivitäten, nämlich Austausch zwischen den öffentlichen Verwaltungen und begleitende politische Aktionsforschung bestimmt wird. So lassen sich die oben beschriebenen Herausforderungen durch Anwendung eines wissenschaftlich fundierten Peer-Review-Verfahrens im neu geschaffenen Netzwerk innovativ meistern. Durch den strukturierten Erfahrungsaustausch soll das Projekt die kommunalen Behörden befähigen, voneinander zu lernen, und eine wirksamere Integrationspolitik für MigrantInnen fördern. Mit ihren innovativen Konzepten für die kommunale Integrationspolitik werden diese Analysen außerdem europaweit einen nützlichen Beitrag zur politischen Debatte leisten.

Ziele des CLIP-Netzwerks

- Sammlung und Analyse innovativer Strategien und erfolgreicher Umsetzungsversuche auf kommunaler Ebene.

- Unterstützung des Erfahrungsaustausches zwischen den Städten und Förderung eines Lernprozesses im Städtenetzwerk (Benchmarking und Peer-Review-Verfahren).
- Bewertung der Funktion von Unternehmen, SozialpartnerInnen, religiösen Vereinigungen, Nichtregierungs- und Freiwilligenorganisationen bei der Unterstützung erfolgreicher Integrationsstrategien auf kommunaler Ebene.
- Objektive Bewertung der derzeitigen Praktiken und Initiativen sowie Erörterung ihrer Übertragbarkeit.
- Information anderer europäischer Städte über erfolgreiche Lösungsansätze und Entwicklung von Leitlinien für erfolgreiche Lösungsansätze, um Städten zu helfen, den Herausforderungen der Integration von MigrantInnen effektiver zu begegnen.
- Unterstützung der Weiterentwicklung einer europäischen Integrationspolitik durch die Kommunikation politisch relevanter Erfahrungen und Ergebnisse an folgende Einrichtungen: Europäische Organisationen von Städten sowie von kommunalen und regionalen Behörden, europäische und nationale Organisationen der Sozialpartner, Europarat und die verschiedenen Einrichtungen der Europäischen Union.

Themen von CLIP

Das Netzwerk arbeitet modular. In jedem Modul wird ein bestimmtes Thema behandelt, das für die Integration von MigrantInnen auf kommunaler Ebene von Bedeutung ist:

- Wohnen und Maßnahmen gegen ethnische und sozialräumliche Segregation (2006/2007)
- Diversitätspolitik (2007/2008)
- Interkultureller und interreligiöser Dialog (2008/2009)
- Förderung des Unternehmertums von MigrantInnen (2009/ 2010)

In den ersten beiden Modulen hat sich CLIP mit Fragen der Segregation und der Wohnbedingungen von MigrantInnen sowie der lokalen Diversitätspolitik gegenüber MigrantInnen beschäftigt. Die Ergebnisse des ersten Moduls, insbesondere nachhaltige Best-Practice-Modelle, liegen bereits vor und werden einer breiteren Fachöffentlichkeit und den politischen Entscheidungsträgern auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene in Form von Berichten und Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt. Im Sommer 2008 werden auch die Ergebnisse des zweiten Moduls vorliegen.

Anlässlich des Europäischen Jahres des interkulturellen Dialogs 2008 wird derzeit ein Fragebogen von CLIP zum interkulturellen Dialog mit Muslimen vorbereitet, der im Herbst 2008 von den Mitgliedsstädten bearbeitet werden soll.

Für jedes Modul werden ein vergleichender, auf Fallstudien gestützter Bericht und politische Empfehlungen erarbeitet. Außerdem werden Leitlinien für erfolgreiche Lösungsansätze entworfen. Alle Produkte werden auf der [Website der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen](#) verfügbar sein; sie helfen NutzerInnen bei der Suche nach verschiedenen Integrationsmaßnahmen und bei der Bewertung ihrer Ergebnisse.

Organisation und Mitgliedstädte von CLIP

Der Kongress der Gemeinden und Regionen im Europarat (KGRE), die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, die Städte Stuttgart, [Wien](#) und Amsterdam bilden die Steuerungsgruppe von CLIP. Der Ausschuss der Regionen, der Rat der Gemeinden und Regionen Europas (RGRE) die Europäische Kommission und weitere europäische Gremien und Städtetzwerke wie EUROCITIES sind ebenfalls eingebunden und unterstützen das Netzwerk ideell. Die Projektkoordination liegt bei der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen mit Sitz in Dublin und der Landeshauptstadt Stuttgart. Die Stuttgarter Koordination wird von der Robert Bosch Stiftung für zwei Jahre gefördert.

VertreterInnen der Mitgliedstädte sind BürgermeisterInnen sowie auf der Arbeitsebene ihre Beauftragten für Migration und Integration bzw. RessortchefInnen, die schwerpunktmäßig die Zuständigkeit für zugewanderte Personengruppen und/oder ethnische Minderheiten innehaben. Zweimal jährlich finden Arbeitstreffen statt (bisher Stuttgart, Dublin, Brüssel, Budapest, Barcelona, Brüssel und Malmö im Dezember 2008), deren Durchführung von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen gefördert wird.

Nutzen für die Städte

Die Städte profitieren von den kostenlosen und hochwertigen Fallstudien sowie vom regelmäßigen Austausch mit dem Städte- und Forschungsnetzwerk. Außerdem profitieren sie vom direkten Erfahrungsaustausch in längerfristig organisierten wechselseitigen Lernprozessen. Diese Fallstudien bilden mit dem Peer-Review-Verfahren die Grundlage, auf der sich dann Leitlinien für erfolgreiche Lösungsansätze und Strategien entwickeln lassen.

Mitgliedstädte des CLIP-Netzwerks:

Amsterdam (NL); Arnsberg (DE); Antwerpen (BE); Diputacio de Barcelona (ES); Breda (NL); Brescia (IT); Budapest (HU); Copenhagen (DK); Dublin (IE); Frankfurt (DE); Istanbul (TR); Izmir (TR); Ljubljana (SV); Liège (BE); City of Luxembourg (LU); Matero (ES), Malmö (SE), Prague (CZ); Sefton (UK); Stuttgart (DE); Sundsvall (SE), Tallinn (ET), Terrassa (ES); Torino (IT); Turku (FI), Valencia (ES),

Vienna (AT); Wolverhampton (UK) Zagreb (HR).

Diversity als Instrument kommunaler Integrationspolitik

Das Thema "Diversity" bzw. "Diversity Management" oder "Politics of Diversity" ist ein Thema, das in den letzten zehn Jahren in zunehmendem Maße in der EU aber vor allem in Deutschland diskutiert wird. Während "Diversity" bzw. "Diversity Management" überwiegend mit der Privatwirtschaft und hier insbesondere der Unternehmensphilosophie in Verbindung gebracht werden, hat es sich inzwischen auch auf kommunaler Ebene, in der Verwaltung, im Non-Profit-Bereich und den Nichtregierungsorganisationen etabliert. Hier heißt der Ansatz "interkulturelle Öffnung" und ist ein wichtiger Bestandteil der Integrationspolitik geworden, die Integration als Standortfaktor begreift.

Damit wird zum einen mehr Bürgernähe und zum anderen eine KundInnenorientierung angestrebt, um den BürgerInnen einen gleichberechtigten und ungehinderten Zugang zu Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die ihren Bedürfnissen und unterschiedlichen Lebenslagen entsprechen.

Diese neue Ausrichtung versucht den Herausforderungen der Globalisierung und dem demographischen Wandel, nämlich dem Rückgang und der Alterung der Bevölkerung bei gleichzeitig steigendem Anteil von EinwohnerInnen mit Zuwanderungshintergrund Rechnung zu tragen, um im Wettbewerb um talentierte "Köpfe" mithalten zu können, für die ein tolerantes Umfeld bei der Wohnortsuche oft ein entscheidendes Kriterium ist.

CLIP-Diversity Policy - Kommunale Beschäftigung und kommunale Dienstleistungen

Der Zugang zu Beschäftigung und zu kommunalen Dienstleistungen ist eines der Schlüsselfaktoren im Integrationsprozess. Kommunen sind eine der größten ArbeitgeberInnen und DienstleisterInnen, jedoch wurde ihre Rolle bisher kaum untersucht. Deshalb hat CLIP dieses Thema ausgewählt, um hier einen Vergleich zwischen den Städten und den Austausch von Erfahrungen und "good practice" Beispielen zu ermöglichen.

25 CLIP-Städte haben im ersten Halbjahr 2007 an der CLIP-Studie zur Diversitätspolitik teilgenommen. Die Studie untersuchte die entscheidenden Dimensionen zur kommunalen Beschäftigungspolitik und kommunalen Dienstleistungen zur Integration von MigrantInnen und Migrationsgruppen. Die Studie konzentriert sich auf eine systematische Analyse der Personalpolitik (Einstellung, Ausbildungs- und Fortbildungsangebote, Beförderung, Arbeitsplatzschutz und Gesundheitsschutz, Mobbing, Belästigung, Maßnahmen gegen Diskriminierung, etc.) und Zugang zu Dienstleistungen (Maßnahmen, mehrsprachige Broschüren, Dolmetscherdienst, Sprachunterricht, etc.). Schwerpunkt der Studie war es, neben Hintergrundinformationen über die Städte, die Ziele der städtischen Behörden, die Maßnahmen und die Vorgehensweise zur Zielerreichung zu dokumentieren, dazu die Zuständigkeiten in

der Kommunalverwaltung für Politikumsetzung und Durchführung von Maßnahmen in diesen Bereichen. Dabei sollten genutzte Verfahren zur Erfolgsmessung und die aktuellen Ergebnisse dargestellt und im Verhältnis zu Ergebnissen auf nationaler Ebene betrachtet werden.

Trotz unterschiedlicher Typologie der Zuwanderung in den jeweiligen Mitgliedstaaten und unterschiedlicher Terminologien zu "Diversität" und "Vielfalt" (z.B. interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Gleichbehandlung) kommt das Netzwerk zur Annahme, dass es beim Diversity-Ansatz darum geht, die Vielfalt und Verschiedenheit der MigrantInnen als Potenzial und einen Mehrwert für die Stadtentwicklung zu akzeptieren und zu nutzen. In dem im Herbst 2008 erscheinenden Bericht "Equality and Diversity in Jobs and Services: Policies for Migrants in European Cities" werden innovative Strategien und deren Umsetzung auf kommunaler Ebene dargestellt, Schlüsselthemen beleuchtet und Empfehlungen für EntscheidungsträgerInnen auf kommunaler Ebene abgegeben. Die Empfehlungen sind als Beitrag zur Entwicklung von Leitlinien gedacht, um Städte dabei zu unterstützen, die Herausforderungen der Integration von MigrantInnen in die örtliche Gemeinschaft wirksamer zu bewältigen.

Best-practice Stadt Stuttgart

Ein herausragendes Beispiel für einen Paradigmenwechsel im Rahmen der CLIP-Diversity-Studie ist die [Stadt Stuttgart](#), die seit 2001 mit der "Interkulturellen Öffnung und Orientierung der Verwaltung" einen ressourcen-orientierten Ansatz verfolgt.

Die Landeshauptstadt Stuttgart hat mit dem "[Stuttgarter Bündnis für Integration](#)" als eine der ersten deutschen Städte bundesweit ihre Integrationspolitik neu ausgerichtet und ein integrationspolitisches Konzept als Gesamtstrategie für die Verwaltung, Wirtschaft und die Bürgergesellschaft entwickelt, die in der Stadt als Querschnittsaufgabe ämter- und ressortübergreifend verankert und fortlaufend weiterentwickelt werden soll. Grundgedanke ist, dass Zuwanderung zwar eine Herausforderung aber zugleich eine Chance bedeutet, die Stadt wirtschaftlich, sozial und kulturell zu bereichern: Ziel ist es, allen Stuttgartern und Stuttgarterinnen mit oder ohne Migrationshintergrund im Verbund mit kommunal-staatlichen Institutionen, der freien Träger und der bürgerschaftlich engagierten Vereinen eine gleichberechtigte Teilhabe am öffentlichen Leben zu gewährleisten.

Das Thema Integration wurde zur "Chefsache" erklärt und hierfür eigens eine Koordinierungsstelle eingerichtet, die bei der obersten Verwaltungsebene, dem Oberbürgermeister angesiedelt ist. Ziel ist, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Verwaltung, insbesondere in Ämtern mit direktem Bürgerservice und da auch in verantwortlichen Leitungspositionen zu erhöhen, um die Qualität der Dienstleistungen und somit auch die Integration der Neuzuwanderer zu verbessern und vor allem die Zusammensetzung der Gesellschaft in der Verwaltung widerzuspiegeln.

Die Mitgliedschaft der Stadt Stuttgart im europäischen Städtenetzwerk CLIP ist ein weiterer Ansporn die erfolgreiche Integrationsarbeit konzeptionell, fachlich und auch finanziell und insbesondere im

Austausch mit anderen europäischen Städten weiter voranzutreiben und einen Beitrag zur Entwicklung eines gemeinsamen europäischen Integrationsrahmens zu leisten.

Ausblick

Die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung verlangen zunehmend nach Konzepten, mit denen der wachsenden Heterogenität der Gesellschaft auch im Arbeitsleben systematisch Rechnung getragen wird. Auch der öffentliche Dienst muss sich der Realität der gesellschaftlichen Entwicklung stellen und diese künftig positiv gestalten. Dies bedeutet, dass im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung neue Konzepte entwickelt werden müssen, die die wachsende Heterogenität der Gesellschaft und die dadurch entstehenden Herausforderungen systematisch berücksichtigen und diese dann gezielt nutzen, um zukunftsfähige Antworten geben zu können. Diese Antworten sind zwar nicht eins zu eins übertragbar, können aber für verschiedene Handlungsbereiche und Organisationen individuell angepasst werden. Um die diese zu ermitteln ist es sinnvoll, sich mit bestehenden Konzepten auseinanderzusetzen und sie als Anregung zur Entwicklung einer eigenen Maßnahme zu nutzen. Die Ergebnisse der CLIP Studie sind hier ein bewährtes Instrument, die eigenen Strategien und Maßnahmen zu überprüfen und neu zu bewerten.

Weiterführende Informationen

- europäisches forum für migrationsstudien (ems) (Hrsg.)/ Doris Lüken-Klaßen:
[Wohnverhältnisse von Migranten in Stuttgart. Kommunale Maßnahmen und Politiken.](#)
(pdf-Datei, 265 KB, 41 Seiten)
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: [Europäisches Städtenetzwerk für die kommunale Migranten-Integrationspolitik. Informationsblatt.](#) (pdf-Datei, 728 KB, 2 Seiten)
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: [European Network of Cities for Local Integration Policies for Migrants. info sheet.](#)
(pdf-Datei, 726 KB, 2 Seiten)

Links

- CLIP-Infosheet
<http://www.stuttgart.de/integrationspolitik>
<http://www.eurofound.europa.eu>

- Stuttgarter Bündnis für Integration
<http://www.stuttgart.de/integrationspolitik>
- Stuttgarter Studie: Wohnen und Maßnahmen gegen sozialräumliche Segregation DE/EN
<http://www.stuttgart.de/integrationspolitik>
- Overview Report: Housing and integration of migrants in Europe
<http://www.eurofound.europa.eu>
- Wohnraum und Integration von Migranten in Europa: Ein Leitfaden DE/EN
<http://www.eurofound.europa.eu>

Ayse Özbabacan ist Mitarbeiterin der Stabsstelle für Integrationspolitik der Landeshauptstadt Stadt Stuttgart und koordiniert seit Oktober 2006 das Europäische Städtenetzwerk „Cities for Local Integration Policies for Migrants“ (CLIP).

II POLITIKEN DER VIELFALT IM NON-PROFIT-BEREICH

Diversity wird in Deutschland bisher insbesondere mit dem Personal- und Organisationsentwicklungsansatz Diversity Management in Verbindung gebracht und rezipiert. Die wirtschaftlichen Vorteile von Diversity Management für Groß- und mittelständische Unternehmen sowie die angesichts von demographischem Wandel und Fachkräftemangel offensichtliche ökonomische Zweckmäßigkeit von Diversity Management zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit des Standorts Deutschland stehen im Mittelpunkt der Wahrnehmung in der breiteren Öffentlichkeit.

Inzwischen entdecken aber auch immer mehr Organisationen im Non-Profit-Bereich den Diversity-Ansatz. Sie verbinden dabei Diversity-Maßnahmen im internen Personalmanagement mit auf die Unterschiedlichkeit ihrer Klientel und KundInnen ausgerichteten Politiken der Vielfalt nach außen. Wie sieht der konkrete Nutzen von Diversity in diesen Politiken der Vielfalt aus? Welche Vorteile bringt Diversity in Bereichen mit sich, die den schönen bunten Bilderwelten aus der PR-Arbeit für Diversity Units von Großunternehmen weniger nahe kommen?

- Die Politikwissenschaftlerin und Diversity-Beraterin **Karin Schuster** analysiert die Anwendbarkeit von Diversity- und Antidiskriminierungskonzepten in der Arbeit von ARGEn und Jobcentern, die letztendlich ebenso mit einer zunehmend vielfältigen Kundschaft mit unterschiedlichen Talenten, Identitäten und Lebensstilen konfrontiert sind.
- Der Diversity-Berater **Christian Schenk** stellt Ansätze zu einer Übertragung des Diversity-Ansatzes in den non-profit-Bereich am Beispiel von Nichtregierungsorganisationen vor und zeigt, wo die Unterschiede zum Diversity Management in Unternehmen liegen.

Diversity und Antidiskriminierung – Neue Leitprinzipien für die Arbeit in Argen und Jobcentern?

Das Arbeitslosengeld II, besser bekannt als "Hartz IV", steht im Mittelpunkt kontroverser Debatten. Diese knüpfen auch daran an, dass die Reform des Grundsicherungssystems die Förderung erwerbsfähiger Hilfebedürftiger mit einer Eingliederung in den Arbeitsmarkt verbindet, ohne auf individuelle Lebensentwürfe Rücksicht zu nehmen.¹ Damit ist das [Sozialgesetzbuch II \(SGB II\)](#) im Vergleich zum Bundessozialhilfegesetz wesentlich stärker an einer (unmittelbaren) Integration Erwerbsloser in den Ersten Arbeitsmarkt orientiert. Laut Gesetz sollen individuelle AnsprechpartnerInnen gemeinsam mit erwerbsfähigen Hilfebedürftigen durch individuelle Beratung eine Strategie zur (Wieder-)Eingliederung in den Arbeitsmarkt entwickeln. Die Steuerung sowohl arbeitsmarkt- und sozialintegrativer Leistungen als auch der Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts erfolgt im Wesentlichen in Kooperation der [Bundesagentur für Arbeit](#) und kommunaler Träger. Die Arbeit der Argen und Jobcenter zielt auf ein baldiges Ausscheiden der "KundInnen" aus dem Leistungsbezug. Sie unterliegt dem Prinzip "Fordern und Fördern" und schließt eine (einseitige) existenzbedrohende Sanktionsgewalt ein.

Kulturelle, personale und soziale Unterschiedlichkeit prägen den Alltag in Argen und Jobcentern. Chancengleichheit und Gleichbehandlung aller BürgerInnen sind zentrale gesellschaftspolitische Ziele, und mit der Unterzeichnung der ["Charta der Vielfalt"](#) hat auch die Bundesagentur für Arbeit ein grundlegendes Bekenntnis zur Wertschätzung dieser Vielfalt abgelegt. Doch auf welche Weise setzt sie eine Politik der Vielfalt um und wie erfolgreich ist die Organisation dabei? Anhand des Zugangs zu Integrationsleistungen nach dem SGB II soll dieser Frage nachgegangen werden. Erfahrungen von [LeistungsbezieherInnen](#), den KundInnen der Arbeitsagentur, lassen zum einen vermuten, dass Ressourcen abhängig von persönlichen Merkmalen ungleich verteilt werden, zum anderen, dass in der Praxis des Alltags vielfältige Potenziale unerkannt und somit ungenutzt bleiben.

Zugang zu Integrationsleistungen nach dem SGB II

KundIn und FallmanagerIn verbindet ein Arbeitsbündnis, welches sich von üblichen professionellen Beratungs-Standards wesentlich unterscheidet: Ihre Beziehung basiert nicht auf Freiwilligkeit, sie soll ein extern vorgegebenes Ziel verfolgen und schließt eine (einseitige) Sanktionsgewalt ein. Um

¹ Nach [§ 3 SGB II](#) wird der Arbeitsaufnahme und der Beendigung des Leistungsbezugs der unbedingte Vorrang vor anderen Zielen eingeräumt. Nach [§ 10 Abs.1 SGB II](#) ist jede Arbeit zumutbar. Leistungen zur Eingliederung in Arbeit haben Vorrang vor Leistungen zum Lebensunterhalt.

schnellstmöglich einen Übergang der KundInnen in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis oder eine existenzsichernde Selbständigkeit zu erreichen, steht ein vielfältiges Repertoire arbeitsmarktpolitischer Instrumente zur Verfügung. Wie gestaltet sich nun der Zugang zu Bildungsgutscheinen, Trainingsmaßnahmen, Kombilohn und Ein-Euro-Jobs?

Erste Hinweise ergibt ein Blick auf die erste Phase der Zusammenarbeit von KundIn und FallmanagerIn, in der entscheidende Grundlagen für den späteren Zugang zu Integrationsleistungen erarbeitet werden. Zunächst werden Informationen und Eindrücke zur sozialen und arbeitsmarktrelevanten Situation der KundInnen erhoben und im Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem der Arbeitsagentur (VerBIS) erfasst. Auf dieser Basis erfolgt anschließend eine Bewertung der Chancen auf Integration in Arbeit unter Berücksichtigung des Unterstützungsbedarfs. Dieses sogenannte "[Profiling](#)" dient der Diagnose individueller Stärken, Schwächen und Chancen, gleichzeitig wird es zur KundInnensegmentierung und Ressourcenallokation genutzt. Arbeitsuchende werden anhand ihrer prognostizierten Chancen am Arbeitsmarkt und ihres Unterstützungsbedarfs gruppiert, um ihnen anschließend nach intern festgelegten Regeln Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Die Entwicklung einer KundIn bis zur existenzsichernden Integration in Erwerbsarbeit vor dem Hintergrund der vorangegangenen Chancen-Prognose lässt sich anhand eines Betreuungsstufenmodells² nachzeichnen. Die Zuordnung von erwerbsfähigen Hilfebedürftigen zu einer Betreuungsstufe und somit die Steuerung gesetzlicher Leistungen stützen sich auf Vermutungen der FallmanagerIn, wann und mit welcher Unterstützung eine KundIn in Erwerbsarbeit integrierbar sein könnte.

Individuelle Wahrnehmungs- und Reflexionsmuster von FallmanagerInnen verhindern Zugang zu Ressourcen

Beispiele zeigen, welchen Einfluss Wahrnehmungs- und Reflexionsmuster der FallmanagerInnen und Persönlichen AnsprechpartnerInnen (PAPs) auf den Zugang zu Ressourcen und damit gleichzeitig auf individuelle Entwicklungschancen Arbeitsuchender nehmen.

Merkmal Geschlecht

Sabine M., 35, soll, weil das Einkommen ihres Mannes die Existenz der Familie nicht sichert, einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Nach dem Hauptschulabschluss hatte sie eine Ausbildung begonnen, diese aber nach der Geburt des ersten Kindes nicht fortgeführt, um sich ausschließlich der Kindererziehung und dem Haushalt zu widmen. Ihre letzte Erwerbstätigkeit liegt acht Jahre zurück.

In diesem konkreten Fall bietet die Software VerBIS lediglich die Möglichkeit, den Schulabschluss, die

² Siehe hierzu die [PowerPoint-Präsentation der Bundesagentur für Arbeit: Profiling und Betreuungsstufen im SGB II. Arbeitshilfe zur fachlichen Unterstützung und Umsetzung in VerBIS, 2007.](#)

nicht abgeschlossene Ausbildung sowie einige als Hausfrau und Mutter erworbene Fähigkeiten zu erfassen, z. B. sanitäre Einrichtungen reinigen, spülen, Gemüse und Salat putzen und Kinderbetreuung. Langjähriges unbezahltes Haushalts- und Familienmanagement ist nicht im Werdegang abbildbar. Raumpflegerin oder Küchenhilfe können auf der Basis dieses Profils als berufliche Perspektive für die Kundin ermittelt werden.

Erhebliche Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern in Kombination mit kürzeren Erwerbsarbeitszeiten aufgrund der Übernahme unbezahlter Reproduktionsarbeit schlagen sich in einer geringeren sozialen Sicherung im Falle von Erwerbslosigkeit nieder, da der Status im Erwerbsleben in die sozialen Sicherungssysteme hinein verlängert wird. Mit der Inanspruchnahme von Arbeitslosengeld II greift das Konzept der Bedarfsgemeinschaft, durch das Ansprüche aufgrund der Anrechnung von Partnereinkommen reduziert werden oder entfallen. Dies betrifft überproportional Frauen, da sie angesichts der besseren Erwerbsintegration von Männern wesentlich häufiger auf das Einkommen ihres Partners verwiesen werden.

Hinter scheinbar neutralen Regelungen kann sich außerdem eine Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts verbergen, ein Beispiel hierfür ist die geschlechterdifferenzierende Vermittlung von Tätigkeiten. Zudem benötigen Berufsrückkehrerinnen Zeit für Orientierung und Qualifizierung, die ihnen nicht eingeräumt wird. Dies alles trägt zu einer Verfestigung der geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes bei.

Merkmal ethnische Herkunft

Ein 52-jähriger Handwerksmeister verlor vor zwei Jahren wegen Insolvenz des Betriebes seinen Arbeitsplatz. Er verfügt über langjährige Berufserfahrungen und ist bundesweit umzugsbereit. Auch einem Umzug ins englisch- oder französischsprachige Ausland steht er offen gegenüber, da er viele Jahre in einem Land gelebt hat, in dem beide Sprachen gesprochen werden. Derzeit bewirbt er sich sehr engagiert auf ausgeschriebene Stellen. Bei der Formulierung schriftlicher Bewerbungsunterlagen in deutscher Sprache benötigt er etwas Unterstützung.

Sowohl handwerkliche als auch kaufmännische Fähigkeiten lassen sich weitgehend in VerBIS abbilden, muttersprachliche Kenntnisse jedoch nicht, da sich alle Sprachen außer der deutschen in der Rubrik "Fremdsprachen" finden. Auffällig an dem Profil des Kunden ist, dass dort ausschließlich sein beruflicher Werdegang in Deutschland dokumentiert ist, obwohl er in einem anderen Land einen (in Deutschland anerkannten) Ausbildungsabschluss und fast zehnjährige Berufspraxis erworben hat. Außerdem wird der Kunde als integrationsfern, als nicht in ein Beschäftigungsverhältnis vermittelbar, eingestuft, da er aufgrund seiner Hautfarbe nicht in Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden könne, die den Kontakt mit KundInnen umfassen.

Menschen ohne deutsche Staatsangehörigkeit sind wesentlich schlechter als die Vergleichsgruppe

mit deutschem Pass in den Arbeitsmarkt integriert. In VerBIS hinterlegte Informationen zeigen, dass die Bewertung der Fähigkeiten von KundInnen oftmals in einem Zusammenhang mit deren deutschen Sprachkompetenzen steht. Menschen, die nicht fließend in deutscher Sprache kommunizieren können, werden häufig geringe Fähigkeiten zugetraut, und sie selbst sind nicht ohne weiteres in der Lage, ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und beruflichen Ziele zu artikulieren.

Skepsis ist häufig auch gegenüber nicht in Deutschland erworbener Berufspraxis zu beobachten, zudem können Berufserfahrungen von MigrantInnen nur in geringem Umfang mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen für den hiesigen Arbeitsmarkt nutzbar gemacht werden, da eine möglichst unmittelbare Arbeitsaufnahme Vorrang hat³. Zur Unterstützung der Zusammenarbeit kann eine DolmetscherIn hinzugezogen werden, in der Praxis scheint davon jedoch selten Gebrauch gemacht zu werden. Auch ein fortgeschrittenes Lebensalter schlägt sich bei der Zuordnung in das Betreuungssystem nieder, für den Zugang zu einigen Eingliederungsleistungen sind sogar Altersgrenzen vorgesehen.

Merkmal Behinderung

Jennifer H. sucht seit zwei Jahren vergeblich einen Ausbildungsplatz. Sie ist lernbehindert und hat eine Förderschule mit hervorragenden Noten abgeschlossen. Um die Zeit bis zum Beginn einer Ausbildung zu überbrücken und Einblicke in verschiedene Berufsfelder zu erhalten, hat sie zahlreiche Praktika absolviert und stellte fest, dass die Bereiche Altenpflege und Hauswirtschaft interessant für sie sind.

Im Rahmen der Praktika erworbene hauswirtschaftliche Fähigkeiten lassen sich recht detailliert in VerBIS abbilden, jedoch nicht der Abschluss der Förderschule. Einzige mögliche Angabe ist "kein Schulabschluss". Diese KundIn wurde wegen ihrer Behinderung auf die Gruppe der Integrationsfernen verwiesen. In ihrem Profil findet sich zudem kein Vermerk, dass sie als lernbehinderte Ausbildungsuchende Schwerbehinderten gleichgestellt ist. Dies würde den Zugang zu besonderen Fördermöglichkeiten eröffnen, z. B. speziellen Ausbildungsangeboten für lernbehinderte Menschen.

Ogleich der Gesetzgeber die Notwendigkeit der beruflichen (Wieder-) Eingliederung von Menschen mit Behinderungen fortwährend betont, sind in der Praxis spezifische Fördermöglichkeiten wenig bekannt. Insbesondere die [Integrationsfachdienste](#) unterstützen behinderte Menschen bei Fragen des Zugangs zum Arbeitsmarkt.

³ Siehe hierzu [Frings, Dorothee: Arbeitsmarktintegration - Chancen und Risiken für Migrantinnen](#).

Fazit: Ungenutzte Potenziale und diskriminierende Bewertungen

Die geschilderten Beispiele zeigen, dass umfangreiche Potenziale nicht berücksichtigt werden, obwohl personale, soziale und kulturelle Vielfalt täglich in Argen und Jobcentern zu erleben ist und Irritation erzeugt. Kompetenzen und Erfahrungen Arbeitssuchender werden von FallmanagerInnen, die in einem Spannungsfeld von Kontrolle und individuellem Fallverstehen agieren, unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Für einen individuellen Beratungs- und Integrationsprozess notwendige zeitliche und personelle Ressourcen stehen nicht zur Verfügung, die praktische Umsetzung ist selbst von dem angestrebten Personalschlüssel von 1:75 im Verhältnis von FallmanagerIn zu KundInnen oftmals weit entfernt⁴. Insofern kann die für den Zugang zu Integrationsleistungen relevante Zuordnung zu einer Betreuungsstufe auch von der Frage nach dem daraus resultierenden Arbeitsaufwand geleitet sein.

Diskriminierende Bewertungen, unzureichende Möglichkeiten des Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystems sowie die strukturell verankerte Möglichkeit der Ungleichbehandlung und Hierarchisierung aufgrund persönlicher Merkmale nehmen nicht nur Einfluss auf den Zugang zu Integrationsleistungen, sondern können auch zur Grundlage (sanktionsbewehrter) Forderungen an KundInnen werden. Strukturen und standardisierte Instrumente zur Umsetzung des SGB II bergen insofern Diskriminierungsrisiken im Hinblick auf die Verteilung von Ressourcen in sich. Ressourcen werden in erheblichem Umfang sogenannten "marktnahen" KundInnen zur Verfügung gestellt, jene mit erheblichem Unterstützungsbedarf und geringen Chancen am Arbeitsmarkt werden auf ihre individuelle Initiative und Verantwortung verwiesen. Eine konkrete Umsetzung der Selbstverpflichtung zur Wertschätzung und Förderung von Vielfalt, wie sie die Bundesagentur für Arbeit mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt formuliert hat, zeigt sich im operativen Bereich der Leistungserbringung bislang nicht.

Diversity als Chance für die Arbeitsmarktpolitik

Zielgruppenspezifische, an Defiziten ansetzende arbeitsmarktpolitische Instrumente entfalten bisher häufig keine oder eine geringe Wirkung. Demographischer Wandel, zunehmendes Streben von Frauen nach Erwerbsbeteiligung, ethnisch-kulturelle Vielfalt sowie die "Rente mit 67" bei gleichzeitiger Klage über zunehmenden Fachkräftemangel erfordern eine Veränderung arbeitsmarktpolitischer Strukturen und Instrumente, auch um erhebliche ökonomische Nachteile zu vermeiden. Der Diversity-Ansatz kann Veränderungspotenziale für den Bereich der Arbeitsmarktpolitik aufzeigen, weil er zielgruppenübergreifend ist. Er öffnet den Blick auf die Vielfalt und Mehrdeutigkeit von Erfahrungen und Kompetenzen aller am System Arbeitsmarkt beteiligter AkteurInnen. Vielfalt im Sinne des Diversity-

⁴ Siehe Ames, Anne: Arbeitssituation und Rollenverständnis der persönlichen Ansprechpartner/innen nach [§ 14 SGB II](#), [hier zur Projektbeschreibung](#).

Konzeptes umfasst die von den EU-Gleichbehandlungsrichtlinien sowie dem [Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz](#)⁵ geschützten Merkmale. Der Ansatz geht allerdings darüber hinaus, indem er nicht allein auf ein Vermeiden von Ungleichbehandlungen und Hierarchisierungen aufgrund persönlicher Merkmale zielt, sondern auf eine positive Wendung des Antidiskriminierungsauftrages hin zu einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt.

Politik-der-Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt

Ein tiefgreifender Wandel von Erwerbsarbeit zeigt sich im Entstehen vielfältiger Arbeits- und Lebensmodelle, das sogenannte Normalarbeitsverhältnis als bisherige Standardnorm von Erwerbstätigkeit hingegen löst sich auf. Mediale Inszenierungen von Arbeitslosen als arbeitsunwillige und in großem Stil missbräuchlich Leistungen nutzende Menschen verweisen Zugehörige dieser Gruppe auf einen Platz in unserer Gesellschaft, der mit geringer Wertschätzung verbunden ist, an uneingeschränkter "Marktfähigkeit" von Erwerbs-Arbeitskraft orientierte Handlungsstrategien von Argen und Jobcentern sind funktional eine systematische Ausgrenzung von Reproduktionsarbeit und bürgerschaftlichem Engagement.

Verschiedenheit und Komplexität prägen jedoch den Alltag in Argen und Jobcentern, sie sind keine Störung. Eine Arbeitsmarkt-Politik der Vielfalt impliziert deshalb Diversity als Querschnittsaufgabe. Sie richtet ihren Blick sowohl auf differenzierende Unterschiede als auch auf verbindende Gemeinsamkeiten und entfaltet Fragen nach der Wahrnehmung und Bewertung von Unterschieden und die damit verbundenen Praxen des Einschließens und Ausschließens vor dem Hintergrund spezifischer Interessen- und Machtstrukturen. Durch das Bewusst-Machen von Strukturen und Verhaltensmustern schärft eine solche Perspektive das Bewusstsein für die Akzeptanz und Nutzung vielfältiger Potenziale.

Im Prozess des Unterscheidens und Bewertens dient Wahrnehmung zunächst der Orientierung und Strukturierung. Doch vor dem Hintergrund des Zugangs zu Integrationsleistungen in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und verstärkter Konkurrenz in einigen Segmenten des Arbeitsmarktes stellt sich die Frage, welche Funktion eine Abgrenzung von KundInnengruppen auch aufgrund persönlicher Merkmale erfüllt. Welche Muster werden in der täglichen Praxis von Argen und Jobcentern kommuniziert und reproduziert, und zur Stabilisierung welcher Positionen und Privilegien trägt dies bei? Zahlreiche Beschäftigte in Argen und Jobcentern sind befristet beschäftigt und befürchten, irgendwann auf der anderen Seite des Schreibtisches Platz nehmen zu müssen. Unter den jetzigen Umständen impliziert z. B. die Unterscheidung erwerbstätig vs. nicht-erwerbstätig eine bedeutende Bewertung, aber wel-

⁵ Siehe dazu Merx, Andreas/Vassilopolou, Joana: Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven, in: Bruchhagen, Verena/Koall, Iris (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Politik und Antidiskriminierung, Münster 2007. Hier zum [Beitrag als pdf-Datei \(452 KB, 33 Seiten\)](#).

che Formen von Arbeit sind für unsere Gesellschaft notwendig, und wie können sie gelingend und gestaltet werden?

"Im Diversity-Lernen geht es um das Initiieren von Irritation: Bisherige Verhaltens- und Erlebensweisen werden aus ihrer gewohnten Wahrnehmung gelöst und mit neuen bzw. (.) nicht wahrgenommenen Wirklichkeiten konfrontiert."⁶ Die Bundesagentur für Arbeit steht vor einem grundlegenden Paradigmenwechsel, verbunden mit langfristigen Lernprozessen, wenn ihr Bekenntnis zur Wertschätzung, Förderung und Nutzung von Vielfalt und damit zugleich zur Ablehnung von direkter und indirekter Diskriminierung sich auch zu einem prägenden Merkmal der Praxis von Argen und Jobcentern entwickeln soll.

Eine besondere Herausforderung im Hinblick auf die Leistungserbringung wird es sein, die bisherigen Integrationsleistungen in einem zielgruppenübergreifenden Konzept zusammenzuführen, das sich nicht mehr an angenommenen Defiziten der KundInnen orientiert, sondern vielfältige Erfahrungen, Kompetenzen und Ziele berücksichtigt. Ein solcher Ansatz schließt die Frage ein, wem warum welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die Regionalen Einkaufszentren (REZ) der Bundesagentur für Arbeit müssten konkrete Vorgaben für die Vergabe von Maßnahmen an externe DienstleisterInnen formulieren, damit die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt im Rahmen von Weiterbildungen, Trainingsmaßnahmen usw. gewährleistet werden können. Dies gilt auch für das Controlling und die Evaluation der Leistungserbringung. Die Zusammenführung der bisherigen Maßnahmen in einem Diversity-Ansatz kann sowohl die Qualität der Leistungserbringung und die KundInnenzufriedenheit verbessern als auch die Legitimität der Nutzung finanzieller Ressourcen erhöhen, denn die Sozialgesetzgebung sieht nicht vor, dass gesetzlich verankerte Leistungen abhängig von den prognostizierten Chancen der BezieherInnen am Arbeitsmarkt gewährt werden.

Auch in ökonomischer Hinsicht könnte ein zielgruppenübergreifender Ansatz, der sich nicht an Defiziten orientiert, sondern darauf zielt, Potenziale zu erkennen und zu nutzen, positive Wirkungen entfalten. Manche Maßnahme zur "künstlichen", oftmals unfreiwilligen Beschäftigung Arbeitsloser mit "besonderen Vermittlungshemmnissen" entfielen beispielsweise dann, Mitnahmeeffekte bei Beschäftigungszuschüssen im Zuge der Einstellung von Menschen trotz bestimmter persönlicher Merkmale wie Alter oder Behinderung ließen sich reduzieren.

All diesen Prozessen müssen zunächst die Formulierung und Kommunikation eines klaren Leitbildes vorangehen, ebenso eine intensive Schulung der FallmanagerInnen und Persönlichen AnsprechpartnerInnen, die sie zur Reflexion und schrittweisen Veränderung ihrer Wahrnehmungs- und Reflexionsmuster anregt sowie ihre Kommunikationskompetenz erweitert, damit sie in der Zusammenarbeit mit KundInnen einen konstruktiven Umgang mit Unterschieden gewährleisten können.

⁶ Siehe hierzu die PowerPoint-Präsentation von Bruchhagen, Verena: [Diversity-Lernen: Anforderungen und ZuMutungen im Umgang mit Komplexität](#), Vortrag vom 12.05.2006 in Wien.

Bundesverfassungsgericht gibt Anlass zum Lernen

Aktuellen Anlass für die Initiierung von Lernprozessen bietet ein [Urteil des Bundesverfassungsgerichtes](#) 7, welches die derzeitige Kooperation kommunaler Träger mit der Bundesagentur für Arbeit in Argon und Jobcentern für nicht verfassungskonform erklärt. Das Bundesverfassungsgericht zwingt zum Aufbrechen, bis 2010 muss die Umsetzung des SGB II neu gestaltet werden. Dies berührt Fragen nach den Eigeninteressen der beteiligten AkteurInnen und ist insofern einerseits mit Tatendrang, andererseits mit Spannungen und Konflikten verbunden, wie die derzeitigen Aushandlungsprozesse zwischen Bundesagentur für Arbeit und Kommunen sowie ein [aktueller ReferentInnenentwurf aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales](#) 8 für ein Gesetz zur Neuausrichtung arbeitsmarktpolitischer Instrumente zeigen.

Da bisherige Erfahrungen sowohl in die Gestaltung neuer Kooperationsformen als auch in die strategische Ausrichtung und den operativen Bereich einfließen werden, ist die Evaluation u. a. durch das [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung](#) von besonderer Bedeutung. Die größte Gruppe der am System Arbeitsmarkt beteiligten AkteurInnen sind jedoch die KundInnen. Als solche liegt es ihrem Interesse, als ExpertInnen ihrer Lebenslage eine Dienstleistungserbringung aktiv einzufordern⁹, die sich an ihren vielfältigen und dynamischen Lebens-, Arbeits- und Erwerbsarbeitsmustern orientiert. Ob es eine Bereitschaft der übrigen beteiligten AkteurInnen gibt, Ressourcen in diesem Sinne zu nutzen, ist allerdings fraglich.

Mit der Unterzeichnung der ["Charta der Vielfalt"](#) hat die Bundesagentur für Arbeit zwar ein grundlegendes Bekenntnis zur Wertschätzung von Vielfalt abgelegt, doch dies ist vielen Beschäftigten nicht einmal bekannt. Die vorhandene Organisationskultur zeichnet sich nicht durch Wertschätzung von Unterschieden und Vermeiden von Vorurteilen und Diskriminierungen aus. Noch hat Standardisierung beim Zugang zu Integrationsleistungen Priorität vor Vielfalt, und deshalb stellt sich auch die Frage, warum die Bundesagentur für Arbeit eigentlich diesen Namen trägt und nicht Bundesagentur für Erwerbsarbeit heißt.

Karin Schuster ist Politikwissenschaftlerin und Diversity-Beraterin. Sie arbeitet im Bereich Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik.

7 Arbeitsgemeinschaften gemäß [§ 44b SGB II](#) widersprechen dem Grundsatz eigenverantwortlicher Aufgabenwahrnehmung der Kommunen.

8 Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. hat [eine Synopse zu dem kontrovers diskutierten ReferentInnenentwurf](#) erarbeitet.

9 [Tacheles e.V.](#) bietet Gesetzestexte, umfassende Informationen zum SGB II sowie ein Diskussionsforum und Vernetzungsmöglichkeiten an.

Diversity als Thema für Nichtregierungsorganisationen

Nichtregierungsorganisationen (NGOs) sind dadurch gekennzeichnet, dass sie dem Non-Profit-Sektor angehören, ausschließlich auf private Initiativen zurückgehen, vom Staat sowie seinen Institutionen unabhängig sind und Anliegen vertreten, die vom Verwaltungs- und/oder Regierungshandeln auf nationaler oder internationaler Ebene nicht oder nicht hinreichend berücksichtigt werden. Sie stützen sich auf ehrenamtliche Kräfte, aber in zunehmendem Maße auch auf professionelle und bezahlte MitarbeiterInnen und ExpertInnen. NGOs sind sowohl national als auch international aktiv und sie bewegen sich im Rahmen des rechtlich Zulässigen. Darüber inwieweit weitere Merkmale für NGOs konstitutiv sind bzw. sein sollten, gehen die Meinungen auseinander. Der Begriff NGO ist insofern nicht einheitlich definiert.¹

Im Folgenden verwende ich die Bezeichnung NGO ausschließlich für solche, die sich selbst als politische AkteurInnen verstehen bzw. mit einem interventionistischen oder gesellschaftsgestaltenden Anspruch agieren.

Diversity-Ansatz auch für NGOs?

Der Diversity-Ansatz ist als solcher in Deutschland in den 1990er Jahren als Managementmethode im betriebswirtschaftlichen Kontext (Diversity Management – DiM, siehe hierzu auch das [Dossier Managing Diversity](#)) bekannt geworden. Diese zielt darauf ab, durch eine diskriminierungsfreie und wertschätzende Arbeitsumgebung die Ressourcen der MitarbeiterInnen bestmöglich zu nutzen, mit auf die Bedürfnisse der (ebenfalls vielfältigen) Kundschaft zugeschnittenen Produkten sich auf verschiedenen Märkten positionieren zu können und darüber hinaus attraktiv zu werden für ethisch orientierte InvestorInnen. DiM wird sowohl von Seiten der Ungleichheitsforschung, insbesondere der Gender / Queer Studies, als auch von nicht wenigen ProtagonistInnen des in Deutschland vor allem im Bereich der öffentlichen Verwaltung praktizierten Gender Mainstreaming in mehrfacher Hinsicht kritisiert.

Die zentralen Punkte dieser Kritik sind:

- DiM wird vorgeworfen, dass es dabei allein um die bessere Nutzung des Humankapitals ginge, nicht jedoch um Gerechtigkeit als solche. Die Auswahl der Diversity-Merkmale würde allein nach der Situation im jeweiligen Markt und unabhängig von den in der Gesellschaft existierenden Gerechtigkeitsdefiziten getroffen. Zudem würde dieser Ansatz nur solange verfolgt,

¹ Näheres hierzu: Frantz, Christiane/Martens, Kerstin: Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Wiesbaden 2006. S. 21-24.

wie ein betriebswirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist. Dem ist entgegenzuhalten, dass auf gesamtgesellschaftlicher Ebene die Bekämpfung struktureller Diskriminierung oder Benachteiligung und die Sicherung von Chancengleichheit, Teilhabe etc. eine staatliche und zivilgesellschaftliche Aufgabe ist. Unternehmen hingegen sind per definitionem Organisationen zum Zweck der Profitgewinnung und nicht Organe der Regierung oder der Zivilgesellschaft. Soziale Gerechtigkeit als gesellschaftliche Zielgröße liegt notwendigerweise außerhalb ihres Horizonts, der stets ein unternehmens- und profitorientierter sein muss. Deshalb können sie auch nicht zielgerichtet zu einem Abbau der strukturell bedingten Spaltungen in der Gesellschaft beitragen.

- Des Weiteren steht DiM im Verdacht, die Geschlechterfrage in der grundsätzlich offenen Liste der Diversity-Merkmale zu relativieren, wenn nicht gar zu entsorgen. Ein Blick in die betriebswirtschaftliche Managementliteratur zeigt zwar, dass diese Befürchtung nicht unbegründet ist², jedoch ist die Unterschätzung der Bedeutung der Kategorie Geschlecht im Rahmen des Diversity-Ansatzes nicht intendiert.³
- Außerdem wird dem DiM der Vorwurf gemacht, Unterschiede lediglich als individuelle oder gruppenbezogene Differenzen zu begreifen und dabei weder die gesellschaftliche Bedingtheit der Hierarchisierungen entlang von Geschlecht, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, etc. zu sehen noch die in solche Kategorienpaaren wie Frau/Mann, weiblich/männlich, Mensch mit/ohne Behinderung oder mit/ohne Migrationshintergrund, heterosexuell/homosexuell etc. eingeschriebenen Machtverhältnisse zu erfassen. Moniert wird auch, dass beim DiM die Verschränkungen und Interdependenzen zwischen den einzelnen Diversity-Dimensionen⁴ nicht berücksichtigt werden⁵. All dies ist zwar zutreffend, dennoch geht diese Kritik insofern fehl, weil sie übersieht, dass DiM als auf den betriebswirtschaftlichen Rahmen begrenzter Ansatz tatsächlich „nur“ sozialtechnisch und pragmatisch angelegt sein kann.

Mit dieser skeptischen und bisweilen ablehnenden Sicht auf DiM wird zuweilen die Auffassung begründet, der Diversity-Ansatz sei nicht auf den Non-Profit-Bereich, also auch nicht auf NGOs übertragbar. Er habe, da als Mittel zum Zweck der effektiveren Ausbeutung der Belegschaft und zur Profitmaximierung konzipiert, auf die Fragestellungen in gerechtigkeitsorientierten Bereichen keine Ant-

² So z.B. in Becker, Manfred; Seidel, Alina (2006): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. S. 13.

³ Siehe hierzu den Artikel „Die Verbindung zwischen Gender(forschung) und Managing Diversity“ unter http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.asp.

⁴ So wird beispielsweise die Dimension Geschlecht nur unzureichend erfasst, wenn nicht zugleich ihre Verknüpfung mit den Normen der Zweigeschlechtlichkeit und der Heterosexualität (Heteronormativität) thematisiert und ihrer scheinbaren Selbstverständlichkeit und Natürlichkeit entkleidet wird.

⁵ Hardmeier, Sibylle; Vinz, Dagmar (2007): Diversity und Intersectionality. In: Femina Politica, H. 1. S. 23-33.

wort⁶. Hierbei wird übersehen, dass der Ansatz eines wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt seine Wurzeln auch in den Bürgerrechtsbewegungen der frühen 1950er Jahre in den USA hat und insofern einem gerechtigkeitsorientierten Diskurs entspringt⁷. Er ist also nicht von vornherein auf bestimmte Anwendungsbereiche festgelegt und insofern universell anwendbar.

Der Diversity-Ansatz ist eine Herangehensweise, deren Resultate entscheidend von der Problembeschreibung, der Zielformulierung, dem im jeweiligen Feld angewandten Methodenapparat sowie vor allem vom Verständnis von Diversity abhängen. Von daher ist eine pauschalisierende Beurteilung des Diversity-Ansatzes nicht möglich. Er ist - notwendigerweise- selbst divers.

Um das zu verdeutlichen, soll im Folgenden gezeigt werden, inwieweit - sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich - das Verständnis von Vielfalt (Diversity) Einfluss auf das Ergebnis des Diversity-Ansatzes haben kann⁸:

Diversity bezeichnet zunächst lediglich die Verschiedenheit von Individuen hinsichtlich sog. Diversity-Dimensionen oder -Merkmale. Meist werden Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Hautfarbe, körperliche Leistungsfähigkeit, Religion oder Weltanschauung, sexuelle Orientierung, in manchen Fällen auch Berufserfahrung und Familienstand sowie weitere genannt.

Diversity kann entweder als Menge gruppentypischer Eigenschaftskonglomerate verstanden werden, von denen jedes für eine bestimmte Gruppe (z.B. Frauen, Schwule, Menschen türkischen Ursprungs, Schwarze etc.) als typisch angesehen wird und durch das sich ein Angehöriger dieser Gruppe von Angehörigen anderer Gruppen unterscheidet. Die Folge sind Stereotypisierungen wie sie z.B. im Reden von den besonderen sozialen Fähigkeiten von Frauen oder von der höheren Technikkompetenz von Männern zum Ausdruck kommen. Ein darauf fußender Diversity-Ansatz wird auf die Durchsetzung von Diskriminierungsverboten oder die Durchführung gruppenspezifischer Fördermaßnahmen beschränkt bleiben; die MitarbeiterInnen der Organisation bzw. deren AdressatInnen kommen nicht als Individuen (mit möglicherweise von den kollektivierenden Zuschreibungen abweichenden Eigenschaften) in den Blick.

Diversity kann aber auch als Gesamtheit der Merkmale begriffen werden, in denen sich Menschen voneinander unterscheiden oder Gemeinsamkeiten aufweisen können. In einem solchen Diversity-Verständnis ist es möglich, die Verschiedenartigkeit von Individuen jenseits von Gruppenzuschreibungen zu erfassen. Hier wird die minderheitenpolitische Defizitperspektive verlassen und die Möglichkeit eröffnet, nicht nur auf der individuellen Ebene Diskriminierungen, Vorurteile und Stereotypisie-

⁶ So z.B. Stiegler, Barbara (2005): Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik - Was führt wie zur Chancengleichheit? In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien Jg. 23, H. 3, S. 9-21.

⁷ Näheres hierzu unter <http://www.christian-schenk.net/> unter Texte/ Diversity Management (25.06.2008).

⁸ Genauer für den Bereich der Wirtschaft: Thomas, David A./Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Rev. September-October. Sonderdruck. S. 1-12.

rungen abzubauen, sondern auch die in der Organisation bestehenden Strukturen, Normen, Wertmaßstäbe und Mechanismen, die die Zugänge zu Positionen und Ressourcen regeln, so zu verändern, dass die Diversity-Merkmale keine Rolle mehr spielen und die Wertschätzung von Vielfalt Realität wird.

Es hängt also wesentlich vom Diversity-Verständnis ab, welche Impulse mit einem Diversity-Ansatz in einer Organisation gesetzt werden können. Im nächsten Abschnitt soll gezeigt werden, inwiefern die Reichweite des Diversity-Ansatzes auch vom Typus einer NGO abhängen kann.

Zur Bedeutung des Diversity-Ansatzes für NGOs

Die Arbeit von NGOs besteht vor allem aus Öffentlichkeitsarbeit, (medienwirksamen) Aktionen und Kampagnen, Lobbyarbeit auf parlamentarischer und Regierungsebene, Vernetzung, Einwerbung von Spenden und Projektmitteln, Mitgliedergewinnung sowie Selbstverwaltung. In all diesen Aspekten hängt der Erfolg davon ab, inwieweit eine Organisation selbst divers ist und dies in ihren Aktivitäten zum Tragen kommt. NGOs werden dies jedoch in sehr unterschiedlicher Weise als Herausforderung und Chance begreifen (können).

Um genauer zu erfassen, in welchem Maße der Diversity-Ansatz für NGOs relevant ist oder sein kann, scheint mir eine Typisierung von NGOs hilfreich zu sein. Mit Blick auf die Motive der AkteurInnen und die sich daraus ergebenden Zielstellungen unterscheide ich NGOs je nach dem im Vordergrund stehenden Handlungsmotiv in folgender Weise:

Interessenvertretung für bestimmte Personen(-gruppen)⁹. Hierzu zählen z.B. Gewerkschaften, ArbeitgeberInnenverbände, Frauenorganisationen, Verbände für Menschen mit Behinderungen oder für Menschen mit Migrationshintergrund, LGBTI-Vereinigungen¹⁰ oder ArbeitgeberInnenverbände. Auch Zusammenschlüsse von Waffenliebhabern wären hier einzuordnen.

Einflussnahme auf die Gesellschaftsgestaltung auf der Grundlage einer ideologisch oder religiös bestimmten Weltsicht Religiöse sowie spirituell inspirierte Gemeinschaften, aber auch bestimmte Parteien¹¹ gehören zu dieser Gruppe.

Einsatz für Ziele, die über die Verfasstheit oder persönliche Interessenlage der Agierenden hinaus-

⁹ Die AktivistInnen müssen dabei der jeweiligen Gruppe nicht notwendigerweise angehören.

¹⁰ Sammelbezeichnung für Lesben, Schwule (Gay), Bisexuelle, Transsexuelle bzw. Transgenders und intersexuelle Menschen.

¹¹ Parteien werden in der Literatur nicht zu den NGOs gezählt. Das Argument, sie strebten nach staatlicher Macht, betrieben ausschließlich Klientelpolitik und erfüllten insofern nicht die Kriterien für NGOs (so z.B. in Frantz, Christiane/Martens, Kerstin: Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Wiesbaden 2006. S. 24 und 27), überzeugt jedoch nicht. Zum einen trifft dies nicht auf alle Parteien zu, insbesondere nicht auf jene, die keine reale Chance auf Überwindung der 5%-Hürde haben und zum anderen entspricht es weder dem Selbstverständnis noch der Praxis der meisten Parteien, nur für eine bestimmte Gruppe Politik zu machen. Zudem würde dieser Vorwurf alle NGOs, die sich für gruppenbezogene Interessen einsetzen, ebenso treffen.

weisen; Themen sind z.B. Achtung der Menschenrechte, Kampf gegen die Umweltzerstörung, gegen die negativen Folgen der Globalisierung, gegen die Privatisierung (bislang) öffentlicher Güter, für die Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter, für die Einführung von direkter Demokratie. Hierzu gehören Organisationen wie z.B. Terre des Hommes, Greenpeace, WWF, Transparency International, Ärzte ohne Grenzen, Amnesty International, Attac oder Food Watch.

In der Praxis sind durchaus auch Mischformen anzutreffen. Wenn z.B. von NGOs des hier zuerst genannten Typs geschlechtshierarchisierende Strukturen bzw. Politiken oder die Diskriminierung von Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen kritisiert werden, stehen damit - allerdings als Folge und nicht als Hauptziel - zugleich auch Demokratiedefizite sowie die Grundsätze der Gesellschaftsgestaltung insgesamt zur Diskussion, die eher Thema des letztgenannten Typs von NGO sind.

Für alle drei Typen von NGOs ist der Diversity-Ansatz von Bedeutung, aber zugleich auch eine Herausforderung und dies in unterschiedlichem Maße:

NGOs, die sich als Interessenvertretungen für Menschen mit bestimmten Merkmalen verstehen und für die die gruppenbezogene Perspektive die Basis ihres Selbstverständnisses und ihres Handelns ist, werden nur in begrenztem Umfang offen sein (können) für einen umfassenden Diversity-Ansatz. Sie würden ansonsten ihres Alleinstellungsmerkmals verlustig gehen und als Organisation nicht wie bisher fortbestehen können. Jedoch bleibt es diesen NGOs unbenommen, die Verflochtenheit des von ihnen jeweils in den Vordergrund gestellten Merkmals mit anderen, darunter auch solchen, die bislang im Rahmen des Diversity-Ansatzes nicht oder kaum thematisiert worden sind, wie z.B. die soziale Situation, herauszuarbeiten und zu kommunizieren. Dabei wird das für die NGO identitätsstiftende Merkmal allerdings immer den übrigen Diversity-Dimensionen übergeordnet werden. Hinsichtlich ihrer Binnenstruktur lässt sich - aus gleichem Grund - der Diversity-Ansatz ebenfalls nur begrenzt verwerten.

Bei NGOs, für die ideologisch oder religiös definierte Weltbilder Motiv und Maßstab ihres Handelns sind, sind Diskriminierungen und Unwerturteile notwendigerweise, wenn auch in unterschiedlich starkem Maße, Bestandteil des geistigen Fundaments und des Handelns. Beispiele hierfür sind die Bewertung von Homosexualität durch die römisch-katholische Kirche, die Ablehnung der Öffnung der Ehe für homosexuelle Paare durch konservative Parteien oder die offene Aversion rechtsgerichteter Parteien gegenüber Menschen, die sich bzgl. ihrer ethnischen Herkunft von der (Noch-)Mehrheitsbevölkerung unterscheiden. Ein Diversity-Ansatz wird hier nicht bzw. nur in äußerst begrenztem Umfang Fuß fassen können¹².

¹² Das heißt nicht, dass nicht auch Veränderungen in der Weltsicht dieser NGOs stattfinden können. Diese wären jedoch eher auf gesellschaftliche Entwicklungen und die Veränderungen in der Resonanz auf den vertretenen Ansatz (oder zuweilen auch durch die Rechtsprechung) zurückzuführen und kaum auf eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Diversity-

Bei NGOs mit nicht ideologiegebundenen, universellen, global bedeutsamen und merkmalsunabhängigen Zielstellungen steht im Unterschied zu den beiden erstgenannten einer Anwendung des Diversity-Ansatzes nichts entgegen. Im Gegenteil: Der reflektierte und proaktive Umgang mit Vielfalt ist hier für Reichweite und Erfolg entscheidend. Das gilt sowohl für die Organisation selbst (mit Blick auf Mitgliedergewinnung, Attraktivität für SpenderInnen und sonstige GeldgeberInnen), als auch für die Art und Weise der Kommunikation der Ziele (Lobbyarbeit, mediale Präsentation der Organisation und ihres aktuellen Anliegens) und schließlich für die Arbeit mit Menschen im Wirkungsbereich, die von der jeweiligen Aktion oder Kampagne in besonderer Weise betroffen sind. Letzteres kann insbesondere dann zur Herausforderung werden, wenn deren Interessen, z.B. an der (wenn auch evtl. nur kurzfristig möglichen) Erhaltung von Arbeitsplätzen oder dem Entstehen neuer mit dem Ziel kollidiert, die Umwelt zu erhalten und zu schützen. Dies erfordert nicht nur fundierte Kenntnisse über die Situation im „Zielgebiet“ und der dort maßgeblichen Werte, Normen, Erwartungen, Kommunikationsregeln und kulturellen Hintergründe, sondern auch die kritische Reflexion der kulturellen Verfasstheit der NGO selbst. Interkulturelle Kompetenz i.w.S. ist hier gefragt - insbesondere dann, wenn die Organisation in einem Gebiet tätig wird, dem ihre AkteurInnen nicht entstammen¹³. NGOs dieses Typs haben also allen Grund, sich mit dem Diversity-Ansatz auseinanderzusetzen.

Insbesondere NGOs des letztgenannte Typs haben dabei die Möglichkeit, ein umfassendes Verständnis von Diversity, in das nicht nur weitere Merkmale, wie z.B. die soziale Stellung in der Gesellschaft, sondern auch intersektionale Verschränkungen zwischen den Diversity-Dimensionen mit einbezogen werden, zu kommunizieren. Gleichzeitig haben sie auch die Chance, einen solchen Ansatz nach innen zu verwirklichen und nach außen in die politische Praxis einzubringen, weil sie rechtlich weniger gebunden sind als die öffentliche Verwaltung¹⁴ und nicht zu betriebswirtschaftlichen Engführungen gezwungen sind. Sie sind möglicherweise sogar die einzigen politischen AkteurInnen von Gewicht, die die Verletzung von Menschenrechten - auch durch Gerechtigkeits- und Demokratiedefizite - tatsächlich und nicht nur rhetorisch umfassend thematisieren können.

Christian Schenk ist Physiker und war von 1990-2002 Bundestagsabgeordneter mit den Schwerpunkten Geschlechtergleichstellung und Politik für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transsexuelle bzw. Transgenders und intersexuelle Menschen. Forschungs- und Vortragstätigkeit zu Geschlechterforschung und Diversity.

Ansatz.

¹³ Zur Kritik an unzureichend reflektierter Entwicklungszusammenarbeit siehe z.B. Bashin, Kamla (2004): Gender Training ist durch fragmentiertes Denken bedroht. In: Netzwerk Gender Training (Hg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus. S. 47-55.

¹⁴ Öffentliches Verwaltungshandeln ist an gesetzliche Vorgaben gebunden und von daher hier ausschließlich die in den verschiedenen Rechtsvorschriften gegen Diskriminierung und für Gleichbehandlung (AGG, BGG, BGleIG, SGB) genannten Diversity-Dimensionen Behinderung, Alter, ethnischen Herkunft, Geschlecht, Religion bzw. Weltanschauung, oder sexuelle Identität von Bedeutung. Für das Binnenhandeln der Verwaltung ist zudem Art 33 Abs. 2 GG zu beachten, der den Zugang zu öffentlichen Ämtern ausschließlich an Eignung, Befähigung und fachliche Leistung knüpft, die Diversity-Merkmale insofern keine unmittelbare Rolle spielen (dürfen).

DIVERSITY MANAGEMENT - ZWISCHEN ETHIK UND PROFIT

War Diversity noch vor wenigen Jahren ein exotisches Modethema am Rande des politischen Diskurses, so hat seine Bedeutung dank der Debatte um das Antidiskriminierungsgesetz, der Verbreitung des Ansatzes in den Medien und der Kampagne "Vielfalt als Chance" zur Begleitung der Unternehmensinitiative "Charta der Vielfalt" sprunghaft zugenommen. Mehr als 350 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben inzwischen die Charta unterzeichnet und sich somit der Förderung personeller Vielfalt verpflichtet.

Die Kommunikation der unbestreitbaren wirtschaftlichen Vorteile von Diversity Management dominiert den Diskurs über Diversity, ist dabei aber zum Teil auch recht unkritisch und endet bisweilen in einer oberflächlichen aber marketinggerechten Feier der "bunten Vielfalt", die breit "gewertschätzt" wird und in der alle ihre "Potentiale und Talente frei einbringen" können. Diversity Management wird von vielen Unternehmen auch als Bestandteil ihrer sozialen Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) kommuniziert und in der Außendarstellung mit der Umsetzung ethischer Werte wie Toleranz, Anerkennung oder Antidiskriminierung begründet.

Diese ethische Glaubwürdigkeit der Argumente für Diversity Management wird zunehmend hinterfragt und insbesondere KritikerInnen von Diversity Management wollen wissen, wie ernst es die Unternehmen tatsächlich mit der Wertschätzung von Vielfalt meinen. Da sich immer mehr Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich dem Diversity-Ansatz zuwenden, für die ethische Argumente schon immer zu den zentralen Beweggründen ihrer Arbeit gehören, verstärkt sich die Diskussion über das Wechselspiel von ökonomischen und gesellschaftspolitisch-ethisch begründeten Motivationen für Diversity.

Die hier versammelten Beiträge beleuchten Chancen und Grenzen von Diversity Management und zeigen die gewachsene Vielstimmigkeit im sich differenzierenden Diskurs um Diversity auf.

- Der Diversity-Berater und Mitinitiator der Unternehmensinitiative "Charta der Vielfalt" **Hans Jablonski** gibt eine Bestandsaufnahme zum bisherigen Verlauf der Kampagne und stellt die Frage, ob die Charta tatsächlich ein Erfolgsmodell ist oder ob es eher um einen Imagegewinn geht, der wenig kostet und wenig bewegt.
- **Michaela Dälken** vom Bildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes beleuchtet die derzeitige Anwendung der Charta in vielen Unternehmen kritisch und gibt aufgrund ihrer Erfahrung in der Begleitung von Betriebsvereinbarungen wertvolle Hinweise für eine effektive Umsetzung.
- **Maria Böhmer**, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

weist in ihrem Beitrag darauf hin, dass die Förderung von Vielfalt und die Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und Organisationen ein wichtiges Element einer aktivierenden und nachhaltigen Integrationspolitik ist.

- **Paul Mecheril**, Professor für Pädagogik in Innsbruck fragt, ob das grundlegende theoretische Diversity-Konzept nur ein weiterer Differenzierungsvorschlag zur Verortung letztendlich hybrider Identitäten ist, dessen politische Implikationen noch geklärt werden müssen.
- Die Diversity-Beraterinnen **Lale Otyakmaz** und **Trina E. Roach** gehen der Frage nach, ob die gängige Praxis von Diversity Management in Deutschland nicht doch mit dem Gleichheitsversprechen des Zauberworts "Diversity" informelle Hierarchien der verschiedenen Diversity-Dimensionen verdeckt.

Die „Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“ - Erfolgsmodell oder Lippenbekenntnis?

Im Dezember 2006, als die "Charta der Vielfalt" aus der Taufe gehoben wurde, wusste noch niemand, wie sich die Charta entwickeln wird. Es war unklar, wie viele Unternehmen für das in der deutschen Wirtschaft relativ neue Thema "Vielfalt" Interesse zeigen werden und wie sich die Zahl der Unterzeichnenden entwickeln würde. Eine Einschätzung der Gründungsunternehmen war, dass bis zum Ende 2007 circa 100 bis 150 Unternehmen unterschrieben haben würden.

Noch mal zur Erinnerung: Mit der Unterzeichnung der Charta verpflichten sich Unternehmen, eine Unternehmenskultur zu pflegen, die auf der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt in der Belegschaft, bei der Kundschaft und unter den Geschäftspartnern basiert. Es geht dabei um die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das frei von Vorurteilen ist. Es geht darum, dass sich die Menschen in unseren Unternehmen gegenseitig wertschätzend behandeln, unabhängig vom Geschlecht, ethnischer Herkunft, Nationalität, Religion oder Weltanschauung, von Behinderung, Alter und sexueller Orientierung bzw. Identität oder anderer definierter Merkmale. Wichtig ist hierbei der breite Ansatz von Vielfalt und Wertschätzung, da dieser den Schlüssel zum Erfolg darstellt.

Tatsächlich hatten bis Ende 2007 über 150 Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet und bis Mitte 2008 waren es sogar über 300 Unternehmen, mit denen mehr als 1,1 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfasst werden. Von daher wurden die Erwartungen im ersten Jahr übertroffen und im Jahr 2008 entwickelt sich die Zahl der Unterzeichner beachtlich.

Aber ist die Charta wirklich ein Erfolgsmodell? Kritische Stimmen sagen, dass manche Unternehmen die Charta aus Gründen des öffentlichen Image unterzeichnet haben und auf einer Modewelle mit schwimmen und sich weiter nichts ändern würde. Dass die Charta auch einen Image Gewinn für Unternehmen hat und auch haben soll, ist unbestritten. Aber ist das Image der einzige Grund für Unternehmen die Charta zu unterzeichnen? Oder was sind die Beweggründe, die Unternehmen haben? Grund genug hinzusehen, was es mit den Charta Unterzeichnern auf sich hat und inwieweit die Charta als Erfolg gefeiert werden kann.

Hinsichtlich der großen Zahl der Unterzeichner ist die Charta sicherlich als ein Erfolg zu sehen. Es ist überwältigend, dass es in relativ kurzer Zeit so viele Unternehmen bewogen hat, die Charta zu unterzeichnen und sich damit öffentlich dem Thema "Vielfalt und Wertschätzung" zu verpflichten. Darüber hinaus ist anzuerkennen, dass sich so viele Unternehmerinnen und Unternehmern mit dem Thema "Vielfalt" auseinandergesetzt haben und als Erfolgsfaktor entdeckt haben, um sich im nationalen und internationalen Wettbewerb abzuheben. Im Rahmen dieses Prozesses hat sich die Charta nicht nur

bei Grossunternehmen etabliert, sondern ist auch von Mittelständischen und Kleinunternehmen aufgegriffen und umgesetzt worden. Sogar öffentliche Arbeitgeber und andere Institutionen finden sich als Arbeitgeber in der Charta wieder und haben unterzeichnet. Diese breite Auseinandersetzung und Überzeugung vom Thema "Vielfalt und Wertschätzung" in Deutschland ist als ein voller Erfolg zu bewerten; vor allem vor dem Hintergrund, dass das Thema in anderen Ländern bisher nur wenig Beachtung und Diskussion gefunden hat.

Aber was hat die Unternehmen im Einzelnen bewogen die Charta zu unterzeichnen?

Für die Initiatoren der Charta der Vielfalt, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom und BP gab es zwei Gründe, die Charta zu initiieren. Erstens sollte ein Zeichen gesetzt werden, dass Vielfalt und Wertschätzung in den Unternehmen eine wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg spielt und aktiv praktiziert wird. Das Instrument der Charta wurde deswegen gewählt, um das Thema "Vielfalt" nach dem Domino-Effekt zu verstärken und in die deutsche Unternehmenslandschaft hineinzutragen. Und zweitens sollte über die Charta ein konstruktiver Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen angeregt werden, mit welchen unterschiedlichen Ansätzen Diversity erfolgreich umgesetzt werden kann. Beeindruckend sind die Beispiele, die Unternehmen im Rahmen Ihrer Berichterstattung über ihre Aktivitäten beigetragen haben. Und dies betrifft nicht nur Großunternehmen, die häufig spezielle Abteilungen und Programme zu dem Thema eingerichtet haben, sondern ebenso von kleineren und mittelständischen Unternehmen, die im Rahmen ihrer Möglichkeiten sich dem Thema Vielfalt angenommen haben.

Die Idee der Diversity Charta in Deutschland, die sich an das gute Beispiel der Charta in Frankreich angelehnt hat, hat auch in anderen Ländern Europas für Aufmerksamkeit gesorgt. Viele internationale Unternehmen haben die Charta der Vielfalt in Deutschland unterzeichnet und auch in ihren Heimatländern ähnliche Initiativen gestartet. Aktivitäten zeichnen sich zurzeit in den Ländern Spanien, Österreich, Niederlande und Italien ab. Auf die weitere Berichterstattung hierzu kann man gespannt sein.

Erfolgsfaktoren der Charta der Vielfalt

Dieser Erfolg der Charta lässt sich in den folgenden fünf zentralen Erfolgsfaktoren zusammenfassen:

Es handelt sich um eine Initiative der Wirtschaft, also kein Programm, das aus politischen oder sozialen Gründen heraus gestartet wurde, sondern aus eigener Überzeugung der Unternehmen heraus. Es ist ein freiwilliges Selbstbekenntnis jedes Unternehmens, so dass die Unterzeichnung aus eigener Überzeugung heraus geschieht. Die Unterstützung von Bundeskanzlerin Angela Merkel zur Initiierung der Charta hat die Glaubwürdigkeit und die Notwendigkeit der Maßnahme maßgeblich unterstützt und die Bedeutung der Attraktivität für den Standort Deutschland deutlich gemacht. Der breite Ansatz der Charta der Vielfalt schließt alle Unterscheide ein und findet somit breite Unterstützung. Jeder Fokus

auf eines der Merkmale hätte den gesamten Ansatz geschwächt und die Gefahr einer Aufspaltung mit sich gebracht. Neben der eigentlichen Unterzeichnung hat der Austausch von guten Praxisbeispielen bei den Unternehmen großen Anklang gefunden. Nicht nur die Zeremonie der Unterzeichnung und persönlichen Übergabe hat beeindruckt, sondern ebenso der Austausch mit anderen anwesenden Unternehmensvertretern.

Ausblick. Vielfalt bleibt ein zentrales gesellschaftliches und wirtschaftliches Thema

Vor diesem Hintergrund bleibt es spannend, wohin sich die Charta der Vielfalt in Deutschland entwickeln wird. Auch wenn mit Spannung auf die Entwicklung der Zahlen der Unterzeichnenden gesehen wird, ist dies nicht die einzige Erfolgskennziffer. Nun kommt es zunehmend darauf an, wie das Thema Vielfalt und Wertschätzung in Unternehmen umgesetzt wird und welche guten Beispiele bekannt werden.

Also unabhängig davon, wie sich die Zahl der Unterzeichner der Charta der Vielfalt entwickeln wird: Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und des demografischen Wandels wird das Thema "Vielfalt und Wertschätzung" nach wie vor ein aktuelles Thema für uns in Deutschland und Europa bleiben und wir müssen uns weiterhin damit auseinandersetzen und die Chancen nutzen, bevor uns die Entwicklung der Fakten eingeholt.

Hans Jablonski ist Geschäftsführer und Berater für Jablonski-Business-Diversity und tätig für Unternehmen in Europa. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt "Diversity Management".

Der Blick hinter Hochglanzbroschüren - Diversity als sozialpartnerschaftliche Strategie

Es hört sich an wie eine Erfolgsgeschichte: Über 300 Firmen bekennen sich zu Diversity im Unternehmen und unterzeichnen die Charta der Vielfalt. Weitere ArbeitgeberInnen entdecken Diversity als Management-Konzept und etablieren es als Strategie in ihrem Unternehmen. Die Zukunft ist bunt. Schöne neue Welt oder schöner neuer Schein? Leider bleiben viele dieser grundsätzlich begrüßenswerten Initiativen in bloßen Lippenbekenntnissen stecken.

So sind in der Charta der Vielfalt beispielsweise kaum wirksame Evaluationskriterien vereinbart. Einmal pro Jahr soll ein Bericht über den Fortschritt der Entwicklungen abgelegt werden. Doch wie dieser auszusehen hat und wann überhaupt ein Fortschritt erkennbar ist - über diese eigentlich selbstverständlichen Inhalte schweigt sich die Charta aus. Auch über mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung ist nichts vereinbart. Was passiert, wenn ein Unternehmen keinen der Grundsätze einhält? Ein Ausschluss ist nicht vorgesehen. Und wer sollte darüber entscheiden?

Top Down und Bottom Up

Festzuhalten bleibt, dass der grundsätzliche Ansatz begrüßenswert ist: Chancengleichheit muss gestärkt werden. Doch das Diversity Konzept an sich muss auf eine breitere Basis gestellt werden. Unsere Erfahrungen vor allem in der Begleitung von Betriebsvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten und Chancengleichheit und der Entwicklung von Diversity Konzepten für Verwaltungen, Betriebe und Gewerkschaften haben gezeigt, dass es wichtig ist, ein Diversity Konzept nicht nur Top down zu verordnen, sondern sozialpartnerschaftlich zu entwickeln und in die Gesamtstrategie des Unternehmens einzubinden.

Beispielhaft dafür sind die seit Anfang der 1990er Jahre in Unternehmen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen gegen Diskriminierung und für partnerschaftliches Verhalten, die in der Privatwirtschaft und auch in öffentlichen Einrichtungen insbesondere an den Formen direkter Benachteiligung ansetzen. Die Gründe für den Abschluss dieser Vereinbarungen sind dabei vielfältig:

So hat z.B. ein Kleinbetrieb in Frankfurt/Oder die Behandlung ihrer polnischen Kundschaft im Blick gehabt, EKO-Stahl in Eisenhüttenstadt (heute ArcelorMittal) fokussierte auf die Verhinderung rechts-extremer Handlungen von Beschäftigten außerhalb des Betriebes. Großbetriebe wie Ford und Volkswagen hatten vor allem die Qualität ihrer Produkte im Blickfeld. Diese Vereinbarungen können als Grundlage für die Einführung eines Diversity Konzeptes gesehen werden, welches Top down und

Bottom up verbindet.

Ansatz gegen strukturelle und individuelle Diskriminierung

Beim Diversity Konzept geht es nicht mehr nur um die Hinnahme oder Duldung der Unterschiede, sondern um deren Wertschätzung sowie die Förderung von realer Chancengleichheit. Um Chancengleichheit umzusetzen, müssen sowohl strukturelle als auch individuelle Diskriminierung verhindert werden. Wir verstehen Diversity daher als ein Konzept, das die Unterschiedlichkeit in der Belegschaft berücksichtigt und den unterschiedlichen Formen der Benachteiligung durch positive Aktionen und MitarbeiterInnenförderung gezielt entgegen wirkt.

Nach unseren Erfahrungen sollte eine Diversity-Gesamtstrategie einen offenen und respektvollen Umgang mit Unterschieden hinsichtlich Alter, Geschlecht, Nationalität und ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung und sexuelle Identität fördern. Dabei ist zu beachten, dass Benachteiligungen und Diskriminierungen häufig nicht auf ein spezifisches Merkmal reduziert sondern oftmals mehrdimensionale Diskriminierungsformen erkennbar sind. Bei der Arbeits- und Ausbildungsplatzsuche kann dies bedeuten, dass PersonalentscheiderInnen - auch unbewußt - Vorurteile gegenüber Jugendlichen aus bestimmten Herkunftsländern verbunden mit einer negativen Beurteilung des Wohnortes oder der schulischen Ausbildung zeigen.

Kurz gesagt: Die kopftuchtragende Arzu, die sich aus Berlin-Neukölln mit einem Realschulabschluss von einer Gesamtschule bewirbt, wird anders beurteilt als Friederike, die ihren Abschluss an einer Realschule in Potsdam gemacht hat. Daher ist es notwendig, Benachteiligungen merkmalsübergreifend zu sehen und sie gemeinsam zu bekämpfen.

Wahrnehmung von Vielfalt als Potenzial

Doch bei Diversity sollte es nicht nur darum gehen, Benachteiligungen zu verhindern. Ebenso wichtig ist es, individuelle Fähigkeiten und Talente wahrzunehmen und Vielfältigkeit als besonderes Potenzial zu begreifen. Diversity ist in diesem Sinne ein zielgerichteter Prozess, der sowohl auf der strukturellen als auch auf der individuellen Ebene stattfindet.

Dabei sind Organisations-, Personalentwicklung und die berufliche Fort- und Weiterbildung strategische Ansatzpunkte, die Wertschätzung von Vielfalt in den Alltag von Betrieben zu bringen, sie zu verankern und zu verbreitern. Von zentraler Bedeutung für die Umsetzung ist es, dass diese mitbestimmungs- und mitwirkungspflichtig sind. Erst dadurch ist gesichert, dass die Belegschaft ihr Arbeitsfeld aktiv mitgestaltet und ihre Interessen einbringen kann. Bottom up in Ergänzung zum Top down bringt die Gewähr, dass es nicht bei Sonntagsreden bleibt, sondern dass der Prozess auch von den Beschäftigten mit Leben gefüllt wird.

Verantwortung für betriebssozialverträgliche Entwicklung

Die Mitbestimmung steht dabei nicht in Konkurrenz zum unternehmerischen Handeln. Im Gegenteil: Es soll ein verantwortungsbewusster Beitrag der Beschäftigtenvertretung geleistet werden, der für eine betriebssozialverträgliche Entwicklung einsteht und der wertschätzende, verhaltensfaire, interkulturelle, gleichberechtigte und gleichgestellte Prozesse fördert.

Ein Diversity Konzept sollte dementsprechend zum Ziel haben:

- Chancengleichheit zu stärken
- die betriebliche Integration zu verbessern
- Wettbewerbsvorteile zu vergrößern
- KundInnenbedürfnisse besser zu erkennen und zu erfüllen
- die Beschäftigten und ihre Potenziale wert zu schätzen
- vorhandene Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen und zu nutzen
- die Arbeitsplatzattraktivität zu verbessern

Handlungsfelder sind dabei die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, von Schwerbehinderten, eine Altersstrukturpolitik, Gender-Gleichstellung, Gleichstellung im Rahmen der sexuellen Orientierung, Cultural Mainstreaming und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. All dies kann nur dann erfolgreich sein, wenn eine langfristig angelegte, auf Stärkung der Chancengleichheit und Nutzung vorhandener Potenziale setzende Gesamtstrategie im Unternehmen entwickelt wird. Es darf hier nicht darum gehen, kurzfristig öffentlichkeitswirksam tätig zu werden oder Differenzen zu betonen.

Auch kann eine solche Strategie nicht von oben verordnet und nach unten durchgesetzt werden. Für den nachhaltigen Erfolg ist die Einsicht und Verantwortung sowohl der Unternehmensleitung als auch der Belegschaft Voraussetzung. Gleichzeitig ist es notwendig, valide Evaluationsmaßnahmen durchzuführen und gemeinsame Ziele zu vereinbaren. Dazu gehören auch - das zeigen unsere Erfahrungen - Sanktionen bei Nichteinhaltung.

Vielfalt zu fördern benötigt die aktive Mitgestaltung und ist eine gemeinsame Aufgabe von Führungskräften, Beschäftigten und ArbeitnehmerInnenvertretungen. Nur wenn ein Diversity Konzept gemeinsam entwickelt und vor allem gelebt wird, kann Chancengleichheit umgesetzt werden. Es sollte deutlich sein: Jeder Schritt zur Schaffung von Chancengleichheit für jedeN im Betrieb bringt Vorteile für die Betroffenen und für das Unternehmen gleichermaßen.

Michaela Dälken ist Leiterin des Kompetenzzentrums Gleichbehandlung im Bildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes.

Vielfalt als Chance - Talente nutzen, Zukunft sichern

Die Globalisierung und der demografische Wandel stellen Deutschland vor komplexe Herausforderungen. Bereits heute klagt die deutsche Wirtschaft über einen Mangel an Fachkräften. Die berufliche Integration von Menschen mit Zuwanderungshintergrund ist daher nicht nur eine gesellschaftspolitische Notwendigkeit, sondern auch entscheidend für die künftige Wirtschaftskraft unseres Landes. Denn eine Unternehmenskultur, die die kulturelle Vielfalt der Belegschaft gezielt nutzt und fördert, trägt entscheidend zum Wirtschaftserfolg bei. Die Bundesregierung hat im Sommer 2007 die Kampagne "Vielfalt als Chance" ins Leben gerufen, um diesen Zusammenhang stärker ins Bewusstsein der Wirtschaft und der breiten Öffentlichkeit zu rücken und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Damit setzt sie auch einen ihrer Grundsätze aus dem Nationalen Integrationsplan um: Neue Wege einer aktivierenden und nachhaltigen Integrationspolitik zu gehen, die die Potenziale der Zugewanderten erkennt und nicht allein auf Defizite fokussiert.

Die Kampagne "Vielfalt als Chance"

Die Kampagne "Vielfalt als Chance" zeigt: Von der strategischen Einbeziehung kultureller Vielfalt in die Personalrekrutierung und -entwicklung von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Verwaltungen profitieren alle Seiten.

Die Kampagne spricht gezielt Personalverantwortliche an und informiert über die Vorteile eines kulturellen Diversity Managements. Bei Workshops und Kongressen haben Personalverantwortliche Gelegenheit, sich über die Vorteile von Diversity Management auszutauschen. Am 5. Dezember 2007 fand in Berlin der Kongress "Diversity als Chance" mit Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel und EU-Bildungskommissar Jan Figel statt, bei dem konkrete Diversity Management-Konzepte und Beispiele aus der Praxis diskutiert wurden. Einen weiteren Kongress wird es am 9. Dezember 2008 in Frankfurt am Main geben.

In einer Datenbank auf der [Website der Kampagne](#) stellen zahlreiche Unternehmen ihre Diversity-Projekte vor. Die Praxisbeispiele lassen sich nach Branchen, Unternehmensgröße oder dem Themenschwerpunkt filtern. Der Internetauftritt informiert außerdem über aktuelle Studien und die Aktivitäten der Kampagne. Das Potenzial von Menschen aus Zuwandererfamilien soll durch die Kampagne auch stärker im allgemeinen öffentlichen Bewusstsein verankert werden. Eine Anzeigenkampagne, sowie ab dem zweiten Halbjahr 2008 auch TV- und Hörfunkspots in öffentlich-rechtlichen und privaten Medien, zeigen erfolgreich integrierte Menschen in ihrem Arbeitsumfeld. Die Botschaft lautet: Oft

funktioniert die Integration besser als es in manchen Debatten erscheint. Erfolgreiche Karrieren belegen: Wer sich beruflich engagiert, der kommt in unserem Land auch voran.

Wichtige Bausteine der Kampagne sind die Wettbewerbe. Ein erster Wettbewerb "Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung" wurde bereits im Frühjahr abgeschlossen; derzeit läuft der zweite Wettbewerb "Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz". Noch bis zum 8. September 2008 können sich Unternehmen und öffentliche Einrichtungen bewerben, die mit klugen Konzepten und Maßnahmen die kulturelle Vielfalt ihrer Belegschaft fördern - und als Arbeitgeber davon profitieren. Oft sind gerade die einfachen Beispiele aus dem Alltag besonders erfolgreich. Die Wettbewerbsunterlagen gibt es auf der Website der Kampagne als Download oder digitalen Fragebogen.

Die Charta der Vielfalt

Die Kampagne unterstützt die "Charta der Vielfalt" für Deutschland. Ziel ist es, mehr Unternehmen und öffentliche Einrichtungen für die Einführung einer Unternehmenskultur zu gewinnen, die auf der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt beruht, und einen aktiven Erfahrungsaustausch über Diversity anzuregen. Die Charta-Unterzeichner verpflichten sich, die Vielfalt ihrer Belegschaft, Kundenschaft und Geschäftspartner anzuerkennen, wertzuschätzen und zu fördern - unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, "Rasse", Religion, Nationalität, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung und Identität.

Ein Jahr nach dem Start der Kampagne "Vielfalt als Chance" haben 366 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die Charta der Vielfalt unterzeichnet (Stand 1. August 2008). Darunter sind mehr als die Hälfte der DAX-30 Unternehmen, fünf der zehn größten Städte Deutschlands und drei Bundesländer. Über die Unterzeichner werden über 3 Millionen Beschäftigte erreicht. In allen Segmenten steigt die Zahl der Mitglieder kontinuierlich an. So gehören inzwischen 114 Großunternehmen, 84 KMU, 114 Kleinstunternehmen und 38 Unterzeichner aus dem öffentlichen Dienst zur Charta-Initiative.

Die Charta der Vielfalt wurde von Daimler Chrysler, der Deutschen Bank, der Deutschen BP und der Deutschen Telekom gemeinsam mit der Bundesregierung ins Leben gerufen. Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel hat die Schirmherrschaft übernommen. Jedes Unternehmen, das sich bereit erklärt, die Charta-Grundsätze zu erfüllen, kann die Charta unterschreiben. Dies gilt auch für öffentliche Arbeitgeber und andere Organisationen, unabhängig von der Unternehmensgröße, Branche oder Rechtsform. Entscheidend ist hierbei nicht die Einrichtung eines "Diversity Managements", wie es zum Teil Großkonzerne gemacht haben, sondern die Stärkung einer offenen Unternehmenskultur, in der Vielfalt und Wertschätzung gefördert und gelebt werden.

Die Unterzeichner verpflichten sich, einmal im Jahr über ihre Aktivitäten und Erfolge bei der Förderung von Vielfalt zu berichten. Auf der Internetseite der Kampagne steht hierzu ein Online-

Fragebogen bereit. Die Ergebnisse dieser Jahresbilanz gehen in einen Diversity-Atlas ein, der beim Kongress "Vielfalt als Chance" am 9. Dezember 2008 in Frankfurt veröffentlicht wird.

Nachholbedarf beim kulturellen Diversity Management

Immer mehr Unternehmen fördern die Vielfalt der Gesellschaft in der Unternehmenskultur und der Beschäftigungsstruktur. Das wirkt sich positiv auf die Integration von Menschen aus Zuwandererfamilien aus. In der Wirtschaft setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die Vielfalt der zugewanderten Menschen klare ökonomische Vorteile bringt. Das ist eine erfreuliche Entwicklung, die hilft, den Wohlstand in unserem Land zu sichern. Gleichwohl gibt es hierzulande noch einen großen Nachholbedarf beim kulturellen "Diversity Management". Für viele deutsche Unternehmen ist es vergleichsweise neu, mit Hilfe von Diversity Management die Talente ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zuwanderungshintergrund besser zu nutzen.

In Ländern wie den USA und Großbritannien ist der kluge Umgang mit Vielfalt wesentlich verbreiteter. In der Studie "[Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher](#)" der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2007 gaben 75 Prozent der europäischen und 92 Prozent der US-amerikanischen und britischen Unternehmen an, ein kulturelles Diversity Management zu praktizieren - aber nur 44 Prozent der deutschen Unternehmen.

Auch eine jüngst veröffentlichte Studie der Hamburg School of Business Administration zeigt: Diversity Management ist bei Hamburger Unternehmen noch nicht umfänglich bekannt und wird bislang eher verhalten praktiziert. Von den 112 Befragten betreibt rund ein Viertel Diversity Management bereits seit einiger Zeit, einem Drittel ist das Konzept jedoch noch nicht bekannt. Bei der Relevanz von unterschiedlichen Dimensionen von Mitarbeiter-Vielfalt rangierte in der Befragung Alter an erster Stelle, das drei Viertel (86) der Unternehmen als besonders bedeutsam erachten, gefolgt von Geschlecht (80), Behinderung (78). Dem Aspekt ethnische Herkunft ordnet nur rund die Hälfte (59) eine besondere Relevanz zu. Und: Mehr als die Hälfte der Befragten hat noch keine konkreten Maßnahmen zur Förderung der kulturellen Vielfalt am Arbeitsplatz ergriffen.

Herausforderungen des demografischen Wandels

Die Herausforderungen des demografischen Wandels und der Globalisierung der Wirtschaft zeigen, dass der kluge Umgang mit kultureller Vielfalt für Unternehmen, aber auch für Arbeitgeber der öffentlichen Hand immer wichtiger wird. Bei einer [Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages](#) (DIHK) zur Wirtschaftslage im Herbst 2007 gab ein Drittel der Unternehmen an, offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen zu können. Der DIHK schätzt, dass der Wirtschaft auf das Gesamtjahr 2007 gerechnet 400.000 Fachkräfte fehlen. Dies führe zu einem Wertschöpfungsverlust von 23 Milliarden Euro, der umgerechnet einem Prozentpunkt weniger Wachstum entspreche.

Die demografische Entwicklung könnte das Problem der fehlenden Fachkräfte weiter verstärken. Denn die Erwerbsbevölkerung in Deutschland schrumpft schneller und stärker als in anderen Ländern. Dem Bericht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) "[International Migration Outlook 2007](#)" zufolge wird die arbeitende Bevölkerung - ohne Zuwanderung - bis zum Jahr 2020 um sechs Prozent abnehmen. Diese Lücke lässt sich auch durch Zuwanderung nicht mehr schließen. Deshalb rät die OECD, das eigene Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen und insbesondere die bereits in Deutschland lebenden Zuwanderer besser zu integrieren.

Dieser zentralen gesellschaftspolitischen Herausforderung stellt sich die Bundesregierung. Mit dem Nationalen Integrationsplan hat sie erstmals alle staatlichen und gesellschaftlichen Kräfte zusammengeführt, die an einer Verbesserung der Integration in unserem Land mitwirken, und gleichzeitig die Integration in Bildung, Ausbildung und Arbeit als Schwerpunkte definiert. Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und öffentliche Arbeitgeber haben hierzu umfangreiche Selbstverpflichtungen übernommen; dazu zählt auch die aktive Förderung von Vielfalt in den Belegschaften.

Der Anteil der Menschen aus Zuwandererfamilien an der deutschen Bevölkerung wird oft unterschätzt - quantitativ wie qualitativ. Laut dem Mikrozensus 2005 leben hierzulande etwa 15 Millionen Menschen nichtdeutscher Herkunft, also fast 19 Prozent der Gesamtbevölkerung. Dazu zählen zum einen die Deutschen mit Zuwanderungshintergrund (10 Prozent) und zum anderen Ausländer ohne deutsche Staatsbürgerschaft (9 Prozent). Der Anteil der Migrantinnen und Migranten an der Gesamtbevölkerung wird weiterhin steigen. Denn der Geburtenrückgang findet überwiegend im deutschstämmigen Teil der Bevölkerung statt. Bereits jetzt hat jedes dritte Kind unter sechs Jahren einen Zuwanderungshintergrund. Damit sind [nach Berechnungen der OECD](#) Zuwanderer in Deutschland stark vertreten. Nur klassische Einwanderungsländer wie Australien, Kanada und die USA sowie Österreich, die Schweiz und Luxemburg haben der OECD zufolge einen höheren Anteil von Menschen mit Zuwanderungshintergrund an der Erwerbsbevölkerung, auch wenn in den vergangenen Jahren die Einwanderung nach Deutschland jedoch sehr gering gewesen ist.

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt

Trotz ihrer stetig wachsenden Bedeutung für den deutschen Arbeitsmarkt ist es für Menschen mit Zuwanderungshintergrund noch immer schwieriger, einen Arbeitsplatz zu finden, als für Arbeitnehmer deutscher Herkunft. Die OECD kommt in ihrem Beschäftigungsausblick 2008 zu dem Ergebnis, dass in Deutschland die Beschäftigungsquote von jungen Menschen mit Migrationshintergrund im Alter von 20 bis 29 Jahren um etwa 15 Prozentpunkte niedriger liegt als bei der vergleichbaren Gruppe ohne Migrationshintergrund.

Ein Grund dafür sind sicherlich die Unterschiede im Bildungsniveau: Während nur knapp 15 Prozent der deutschen Kinder und Jugendlichen eine Hauptschule besuchen, sind es bei den ausländischen

mehr als 40 Prozent. Fast die Hälfte der deutschen Jugendlichen (45 Prozent) besucht ein Gymnasium, aber nur jeder fünfte ausländische Jugendliche (21 Prozent). Laut Mikrozensus von 2005 liegt der Anteil der Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund in der gymnasialen Oberstufe mit 22 Prozent deutlich unter ihrem Anteil an der Gesamtschülerschaft. Insbesondere Jugendliche mit türkischem (6 Prozent) und italienischem (7 Prozent) Migrationshintergrund sind in der gymnasialen Oberstufe unterproportional vertreten. Ohne Schulabschluss verlassen mit 17,5 Prozent mehr als doppelt so viele ausländische Jugendliche die Schule wie deutsche (7,2 Prozent).

Ein weiterer bedeutenderer Faktor sei die Diskriminierung am Arbeitsmarkt, vermuten die Autoren des OECD-Bildungsausblicks. Demnach müssen Menschen mit Migrationshintergrund 40 bis 50 Prozent mehr Bewerbungen schreiben als vergleichbar qualifizierte Arbeitssuchende ohne Migrationshintergrund, um von dem potenziellen Arbeitgeber kontaktiert zu werden. Selbst Hochschulabsolventen haben größere Probleme auf dem Arbeitsmarkt. Die Arbeitslosenquote von zugewanderten Akademikern ist mehr als doppelt so hoch wie die der hier geborenen Arbeitslosen mit Hochschulabschluss (18,9 Prozent zu 8,1 Prozent).

Die Defizite bei der Integration in den Arbeitsmarkt sind ein Dilemma für die Betroffenen, aber auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Denn in einer schrumpfenden Gesellschaft kommt es darauf an, die vorhandenen Potenziale - egal welcher Herkunft - besser auszuschöpfen. Einer Studie des Büros für Arbeit- und Sozialpolitische Studien im Auftrag der Bertelsmann Stiftung zufolge führt die unzureichende Integration von Menschen mit Zuwanderungshintergrund in Deutschland zu jährlichen Einnahmeverlusten bei Steuern und Sozialbeiträgen in Höhe von 16 Milliarden Euro. Diese Summe entstünde durch mangelnde Sprachkenntnisse, fehlende soziale Netzwerke und die schlechte Integration in den Arbeitsmarkt.

Globale Märkte: Kulturelle Vielfalt als Wirtschaftsfaktor

Die weltweite Erweiterung der Märkte bietet Chancen für neue Handelsbeziehungen, Absatzmärkte und Produkte. Diese Internationalisierung setzt jedoch voraus, dass sich Unternehmen auch international aufstellen. Wer nicht in der Lage ist, mit fremden Sprachen und Kulturen umzugehen, wird zunehmend abgehängt. Der Studie ["ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise"](#) im Auftrag der EU-Kommission zufolge haben bis zu eine Million kleine und mittlere Unternehmen innerhalb der Europäischen Union - das sind etwa elf Prozent aller KMU - Exportgeschäfte aufgrund von Kommunikationsbarrieren, wie z.B. unzureichender Fremdsprachenkenntnisse, nicht wahrnehmen können, von denen sie andernfalls profitiert hätten.

Der gekonnte Umgang mit kultureller Vielfalt wird daher in der globalen Wirtschaft ein immer wichtigerer Schlüssel zum Erfolg. Dazu gehört auch eine Belegschaft, die diese Vielfalt widerspiegelt. Eine Studie der US-Zeitschrift "DiversityInc." belegt: Multikulturelle Unternehmen sind erfolgreicher an der

Börse. So erzielten die 50 US-Unternehmen mit der höchsten Mitarbeiter-Vielfalt 2004 im Schnitt eine um 12,8 Prozent höhere Aktienkursrendite im Vergleich zum US-Börsenindex S&P. Inzwischen ist Diversity auch ein fester Bestandteil von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten in Unternehmen und wird in den Nachhaltigkeitsberichten großer Unternehmen aufgeführt. Es ist daher ein Investment-Kriterium an der Börse geworden.

Insbesondere die exportorientierte deutsche Wirtschaft profitiert davon, wenn sie durch Angestellte mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen neue Märkte und Lieferantenbeziehungen erschließt.

Neue Kunden auf dem heimischen Markt gewinnen

Eine kulturell heterogene Mitarbeiterstruktur kann dabei helfen, neue Kundengruppen zu erschließen. Denn ein wachsender Teil der Konsumenten ist nichtdeutscher Herkunft. Allein die 2,5 Millionen Menschen in Deutschland mit türkischem Hintergrund haben eine Kaufkraft von etwa 17 Milliarden Euro - das entspricht der Kaufkraft des Saarlandes. Doch wer diese Zielgruppe erreichen will, muss sie auch gezielt mit eigenen Produkten und eigenem Marketing erschließen. Das gelingt Mitarbeitern, die selbst oder deren Eltern aus dem Herkunftsland ihrer Kunden stammen besser, denn sie sprechen deren Sprache, kennen die kulturellen Gepflogenheiten, die speziellen Bedürfnisse und Kommunikationswege.

Beispiele für erfolgreiches Ethno-Marketing sind die türkischen Kundenberater bei Volkswagen und Daimler, das türkische Angebot der Deutschen Bank "Bankamiz" und der E-Plus-Tarif "Ay Yildiz". Mit solchen Produkten und Services werden nicht nur neue Kunden gewonnen, auch die Zufriedenheit der bereits bestehenden Kunden wächst, weil sie sich individuell angesprochen fühlen. Vorteile der kulturell individuellen Ansprache haben sich auch im Kontakt mit ausländischen Zulieferern gezeigt. Die Abläufe in den oft komplexen Zulieferketten funktionierten besser, wenn Mitarbeiter mit spezifischen sprachlichen und kulturellen Kenntnissen Ansprechpartner waren.

Neue Mitarbeiter gewinnen

Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern wird es für Unternehmen immer wichtiger, für Bewerber attraktiv zu sein. Nur dann gelingt es ihnen, den Wettbewerb um Hochqualifizierte zu gewinnen. Ein tolerantes Arbeitsklima sowie kulturell vielfältige und aufgeschlossene Arbeitskollegen sind für viele Arbeitnehmer ein wichtiges Kriterium bei der Suche nach einem Arbeitgeber. Das hat zum Beispiel der EU-Bericht ["Geschäftsnutzen von Vielfalt"](#) aus dem Jahr 2005 nachgewiesen. 798 Unternehmen aus 25 EU-Mitgliedstaaten wurden dafür befragt. Die Hälfte der Befragten gab an: Der größte Nutzen einer heterogenen, vielfältigen Belegschaft ist die Gewinnung weiterer hoch qualifizierter Mitarbeiter.

Das lässt sich zum Beispiel in der steigenden Zahl von Initiativbewerbungen, insbesondere von

Hochqualifizierten, messen. Weiterer Vorteil: Die Rekrutierungskosten sinken. Das ist gerade jetzt, da viele Unternehmen hoch qualifizierte Nachwuchskräfte suchen, ein wichtiger Aspekt für die Zukunft von Deutschland als Hochtechnologieland. So ergab eine Studie des Personaldienstleisters Manpower, dass 27 Prozent der deutschen Firmen Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zu finden, weltweit sind es sogar 41 Prozent. An der Studie beteiligten sich 37.000 Unternehmen aus 27 Ländern.

Vielfalt als Standortfaktor

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Städte und Regionen werden künftig stärker im Wettbewerb um die klügsten und kreativsten Köpfe stehen. Ein tolerantes Umfeld ist dabei ein entscheidendes Kriterium für die Standortwahl. Dies belegt eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag der Hansestadt Hamburg (2007). Verglichen wurden die Metropol- und Talentstrategien von sechs europäischen Städten. In Deutschland, Polen, Russland und China wurden außerdem 2700 Studierende und junge Berufstätige danach befragt, worauf sie bei der Standortwahl besonderen Wert legen.

Dabei zeigte sich deutlich, dass der wirtschaftliche Erfolg einer europäischen Stadt unmittelbar von der Zahl an hochqualifizierten Talenten abhängt. Für Großstädte mit hohem Anteil von Menschen mit Zuwanderungshintergrund kommt es daher darauf an, dieses Potenzial optimal zu fördern. Schließlich sind gerade die wichtigen jüngeren Talente eine höchst mobile Gruppe, die ihren Lebensmittelpunkt stark nach der Lebensqualität, kreativen Vielfalt und Urbanität einer Stadt auswählt. Für Städte wird es daher zur Gewinnung und Bindung der Talente zukünftig unverzichtbar sein, in der Stadtentwicklung auf eine tolerante Atmosphäre hinzuwirken.

Schon jetzt profitieren Regionen, die sich durch eine kulturelle Vielfalt auszeichnen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit hat in der Studie "Zuzug Hochqualifizierter stärkt Innovationskraft der Regionen", untersucht, welche Auswirkung die kulturelle Vielfalt der Arbeitskräfte auf die Innovationsleistung einer Region hat und kam zu dem Ergebnis, dass in den Teilen Deutschlands, in denen viele Hochqualifizierte mit Zuwanderungshintergrund beschäftigt sind, besonders viele Patente von Unternehmen angemeldet wurden. Besonders hoben sich dabei Stuttgart, München und das Rhein-Main-Gebiet hervor. In Stuttgart liegt zum Beispiel der Anteil der Ausländer an der Gesamtbeschäftigung bei 14 Prozent, in München bei 8 Prozent, in Südwestsachsen dagegen nur bei 0,8 Prozent. Überraschenderweise sind es gerade die Kleinbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten, die im Bereich Forschung und Entwicklung besonders aktiv sind, weniger die Großunternehmen.

Fazit

Damit unser Land seinen Spitzenplatz in der globalisierten Wirtschaft behaupten kann, muss es uns noch stärker gelingen, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen aus anderen Ländern und Kulturen in unsere Wirtschaft zu integrieren. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, die Bildungs- und Ausbildungssituation der Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu verbessern, wie wir es im Nationalen Integrationsplan mit den Ländern und der Wirtschaft vereinbart haben. Der Erfolg der "Charta der Vielfalt" und das rege Interesse an der Kampagne "Vielfalt als Chance" zeigen: In immer mehr Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass Vielfalt nicht nur den zugewanderten Menschen nutzt, sondern klare ökonomische Vorteile bringt. Dies ist eine erfreuliche Entwicklung, die hilft, den Wohlstand in unserem Land zu sichern, und uns dem zentralen gesellschaftspolitischen Ziel der Bundesregierung ein gutes Stück näher bringt: Allen Menschen in unserem Land die bestmöglichen Chancen für ihre persönliche und berufliche Entfaltung zu geben.

Maria Böhmer ist seit November 2005 Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und Staatsministerin im Kanzleramt.

„Diversity“. Differenzordnungen und Verknüpfung

"Echte Reflexion denkt weder über einen abstrakten Menschen
noch über eine Welt ohne Menschen,
sondern über Menschen in ihren Beziehungen mit der Welt nach"
(Paolo Freire)

Nach dem Zusammenbruch des Staatssozialismus und der Demontage des Vorherrschafts- und Alleinerklärungsanspruchs von Klassentheorien, im gewissermaßen postsozialistischen Zeitalter also, wird die Frage, wie Ungerechtigkeit beseitigt werden kann, nicht mehr allein oder vorrangig mit Bezug auf Klasseninteressen und -lagen beantwortet. Bezugnahmen auf vielfältige Formen von sozialer Zugehörigkeit sind diskursiv, aber auch im Selbstverständnis und den Handlungsweisen Einzelner und einzelner Gruppen bedeutsame politische und soziale Momente; insbesondere, wenn es darum geht, sich zu erkennen, sich zu verstehen, sich zu respektieren und - nicht zuletzt in einem politischen Sinne - erkannt, verstanden und respektiert zu werden. Anerkennung und Würde, Handlungsfähigkeit und gesellschaftliche Partizipation werden in der postsozialistischen Gegenwart vermehrt mit Bezug auf Gruppenidentität und Differenz thematisiert.

In diesen (historischen) Zusammenhang gehören auch die Idee und das Programm, das den Namen "Diversity" trägt. Freilich ist es eher unklar, was der Ausdruck "Diversity" nun genau meint. (Zuweilen ist er lediglich ein anderes Wort für die Differenzverhältnisse, mit denen multikulturelle und interkulturelle Ansätze beschäftigt sind, zuweilen ist er lediglich ein anderes Wort für die Differenzverhältnisse, mit denen multikulturelle und interkulturelle Ansätze beschäftigt sind plus *gender*, zuweilen ist er lediglich ein anderes Wort für die Differenzverhältnisse, mit denen multikulturelle und interkulturelle Ansätze beschäftigt sind plus *gender* plus *handicap* usw., zuweilen bezieht sich Diversity auf unterschiedliche als gegeben verstandene Unterschiedsformen von Menschen, zuweilen bezieht sich Diversity vorrangig auf situative und politische Bedingungen der Produktion von Unterschieden, zuweilen wird Diversity mit und ohne Bezug auf Macht- und Herrschaftsverhältnisse gedacht usw.).

Ich will "Diversity" hier als einen Ansatz verstehen, der sich mit der Vielzahl differierender Subjektpositionen und den unterschiedlichen Machtlinien und -achsen beschäftigt, die diese Positionen hervorbringen. Dieses noch recht allgemeine Verständnis möchte im ersten Teil meines Beitrags mit Hilfe des Ausdrucks "Differenzordnung" ein wenig erläutern, so dass ein Verständnis von Diversity erkennbar wird, das das Zusammenspiel unterschiedlicher Subjektpositionen, als Zusammenspiel von Differenz- und Machtverhältnissen betrachtet - darauf gehe ich im zweiten Teil ein, um am Ende politische

Anschlüsse zu markieren, die aus den Überlegungen resultieren.

Differenzordnungen

Es ist das Verdienst einiger intellektueller Traditionen, die in einem engen Zusammenhang zu sozialen Bewegungen stehen - die Frauenbewegung, das Einfordern von Rechten für Schwule und Lesben und das Ringen um Anerkennung seitens ethnisch-kultureller Minderheiten sind hier die vermutlich bekanntesten Beispiele - Differenzverhältnisse grundlegend mit Bezug auf Macht und Ungleichheit zur Geltung gebracht und untersucht zu haben.

Wenn wir ungeachtet der Besonderheit jeder Differenzordnung (*gender, race, class* ..) danach fragen, was Differenzordnungen allgemein kennzeichnet, dann können wir festhalten, dass diese Ordnungen eine im Innenraum von gesellschaftlicher Realität angesiedelte, projizierte und wirkende Macht darstellen, die dort, also intern Sinn schaffen. Sie führen Unterscheidungen ein, die das gesellschaftliche Geschehen symbolisch und materiell, diskursiv und außer-diskursiv für Mitglieder von Gesellschaften begreifbar machen. Erfahren, begriffen und verstanden wird mit Hilfe von Differenzordnungen gesellschaftliche Realität und die eigene Position in ihr. Differenzordnungen strukturieren und konstituieren Erfahrungen, sie normieren und subjektivieren, rufen, historisch aufklärbar, Individuen als Subjekte an.

Was wir in sozialen Zusammenhängen für uns und für andere sind, sind wir jeweils auch mit Bezug auf unsere in kontextspezifischen Praxen und Imaginationen und Erfahrungen bestätigten Differenzposition(en). Bei einigen dieser Ordnungen, die auf Grund ihrer grundlegenden sozialen, politischen und individuellen Bedeutung als fundamental bezeichnet werden können - *gender, race, class* -, handelt es sich um Ordnungen, die biographisch früh strukturierend auf Erfahrungen, Verständnisweisen und Praxisformen wirken. In dem Sinne, in dem Erving Goffmann die duale Geschlechterklassifikation (und eben nicht "Geschlechtsidentität") als Kern des Geschlechterphänomens bezeichnet hat, möchte ich allgemein sagen, dass für die symbolisch-klassifikatorische Realität einer Gesellschaft fundamentale Differenzordnungen von zentraler Bedeutung sind.

Solche fundamentalen Differenzordnungen können wir als (immer gegebene) Hintergrunderwartungen verstehen, die auch dann bedeutsam sind und strukturierend wirken, wenn sie nicht explizites Thema sozialer Situationen sind. Die sozialisierende Wirkung grundlegender Ordnungen besteht darin, dass sie Selbstverständnisse praktisch, kognitiv-explizit, aber in erster Linie auch sinnlich-leiblich vermitteln, in denen sich soziale Positionen und Lagerungen spiegeln. Differenzordnungen vermitteln zudem ein Verständnis der sozialen Welt, in dem sich die je eigene Stellung in ihr darstellt. Differenzordnungen sind Ordnungen hegemonialer Differenz; in ihnen wird folgenreich unterschieden, in ihnen lernt man sich kennen, in ihnen bilden sich Routinen des Körpers, der Sprache, des Denkens aus, die den eigenen Platz in einer sicher nicht starren, aber gut gesicherten Reihe von hierarchisch geglie-

dernten Positionen wiedergeben.

Drei zentrale Aspekte von Differenzordnungen

Insgesamt sind fundamentale Differenzordnungen also - so wie es in den kritischen Diskursen und sozialen Bewegungen etwa feministischer oder rassismuskritischer Provenienz getan wird - als Machtordnungen zu verstehen; mit Blick auf das Verhältnis von Macht und fundamentalen Differenzordnungen müssen hierbei drei Aspekte analytisch unterschieden werden:

Differenzordnungen sind erstens machtvoll, weil sie in ihrem Einflussbereich Mittel der Disziplinierung, der Habitualisierung und Bindung zur Wirkung bringen (in von Differenzordnungen strukturierten Gesellschaften findet Subjektwerdung immer im Lichte dieser Differenzordnungen statt: wir werden nicht nur als Frauen oder Männer angesprochen, als "mit Migrationshintergrund" oder "ohne", wir können uns dieser Ansprache auch gar nicht entziehen und werden das, was wir sind, überhaupt erst im Lichte des (An)Gebotes dieser Ordnungen).

Differenzordnungen sind zum zweiten machtvoll, da sie Zusammenhänge darstellen, für die charakteristisch ist, dass bestimmte Zugehörigkeiten und Identitätspositionen politisch und kulturell gegenüber anderen privilegiert sind (Überall dort, wo Subjektpositionen in einem Schema der Über- und Unterordnung angeordnet sind, haben wir es mit asymmetrischen Reflexionsbestimmungen zu tun: der und die Heterosexuelle als Reflexionsbestimmung der lesbischen oder schwulen Position, "Whiteness" ("Europeanness", "Zivilisationness"...) als Reflexionsbestimmung des schwarzen, muslimischen Anderen, Mann als Reflexionsbestimmung von Frau. Untergeordnete Positionen sind, wie es Slayvoj Zizek formuliert hat, "Symptome" der übergeordneten Positionen).

Schließlich sind fundamentale Differenzordnungen machtvoll, weil sie zu jenen Ordnungen gehören, die häufig mit einer exklusiven Logik operieren und den Einzelnen auferlegen, sich in dieser ausschließenden Ordnung darzustellen und zu verstehen: entweder Mann oder Frau; entweder mit oder ohne Migrationhintergrund, entweder Schwarz oder Weiß, entweder homo- oder heterosexuell, entweder deutsch oder türkisch (die (dekonstruktive) Kritik an den für das Recht und die Würde inferiorer Subjektpositionen kämpfenden sozialen und politischen Bewegungen setzt ja an diesem Punkt an: dass diese Bewegungen den Schematismus der Unterscheidung bestätigten und dadurch die Wirksamkeit des Verortungs- und Erkundungszwangs intensivierten).

Durch die Bestärkung der binären Unterscheidung zwischen Frauen und Männern etwa in feministischen Ansätzen würde nicht nur die Vielfalt der Geschlechter ausgeblendet, sondern vielmehr wirke diese Praxis selber normierend und stigmatisierend. Insbesondere dekonstruktive Strategien - wie etwa Melanie Plößer in ihrer Studie zu Dekonstruktion, Feminismus und Pädagogik zeigt - zielen auf die Infragestellung des binären Rahmens der Differenz, indem sie sowohl dessen Gewaltcharakter aufzeigen und nach Wegen suchen, den als anders, unnormal, unbestimmbar oder unlebbar gelten-

den Lebensformen "zu ihrem Recht" verhelfen).

Der Zusammenhang der Differenzordnungen

Bis hierher habe ich über gewissermaßen die Grundeinheit von "Diversity" - "Differenzordnung" - nachgedacht. Dabei kann das Nachdenken nicht stehen bleiben. Wer "Diversity" theoretisierend zum Thema macht, muss selbstverständlich auch über den Zusammenhang der unterschiedlichen Differenzordnungen nachdenken.

Es ist häufig herausgestellt worden, dass sich die Vielfalt der Identitäten und Differenzen, die Vielfalt der Differenzordnungen weder empirisch noch theoretisch angemessen in Modellen der Addition (*gender plus race plus class plus handicap ...*) beschreiben lässt. Dies ist sicher überzeugend, allein, wenn wir an uns hinuntersehen.

Dennoch würde ich die Vorstellung nicht ganz aufgeben, da es Phänomene der Sukzession von Differenzzuschreibungen gibt, über die es lohnenswert wäre genauer nachzudenken. Ich will dies nur andeuten. Wenn jemand etwa am Telefon in native german wegen einer freien Wohnung oder einer freien Ausbildungsstelle vorspricht, dann aber als Schwarzer Deutscher in der face-to-face Situation der Kopräsenz zurückgewiesen wird, findet eine Art subtraktive Sukzession statt. Oder, um Judith Butlers performativitätstheoretische Geschlechtertheorie in Erinnerung zu rufen: die Hebamme oder Ärztin wird auf die Frage, "Na, was ist es denn?", in der Regel nicht sagen: "Ein Baby mit Migrationshintergrund", sondern: "Es ist ein Mädchen". Was ich sagen will: die Untersuchung biographischer Anrufungen durch Differenzordnungen und die Effekte ihrer Sukzession; ist ein interessanter und, soweit ich weiß, nur wenig untersuchter Zusammenhang.

Gleichwohl ist es insgesamt wohl angemessener das Zusammenspiel der Differenzordnungen - so wie dies beispielsweise Nancy Fraser vorgeschlagen hat - im Bild eines mehrdimensionalen Raumes wiederzugegeben werden, der durch unterschiedliche Dimensionen gesellschaftlicher Ungleichheit, Differenz und Ungerechtigkeit hervorgebracht wird. (Im Übrigen ist dieser im mehrdimensionalen Koordinatensystem der Differenz ausgelegte Raum kaum noch vorstellbar, was darauf verweist, dass "Diversity", so wir damit einen mehrdimensionalen Zusammenhang assoziieren, unser Vorstellungsvermögen eher überschreitet: "Diversity" ist unvorstellbar). Gender, Klasse, race , sexuelle Orientierung stellen nicht die einzigen, aber bedeutsame Dimensionen der Ungleichheit und Differenz dar, die Interessen, Temperamente, Identitäten einer jeden Person berühren, wobei diese Positionierungen diachron und synchron als variable und kontextspezifische Positionierungen in einem mehrdimensionalen Raum gedacht werden müssen. Ich will aber neben der *sukzessiven* und der *dimensionalen*, noch auf eine dritte Form der Relationierung von Differenzordnungen hinweisen, die wir kontextuale Relationierung nennen können. Diese *kontextuale* Relationierung will ich an einem ganz kurzen Videoclip vorführen, einem [italienischen Werbespot für Waschmittel](#).

Exkurs: kontextuale Relationierung

In diesem Clip ereignet sich auf der Ebene der Differenzordnungen, auf der Ebene der Inszenierung und des mehrfach kodierten Spiels mit Differenzen eine ganze Menge; ich will mich auf drei Aspekte beschränken, die ich kontextuale Relationierung, Bestätigung und Verschiebung von Vorherrschendem und das vergnügliche Lachen nenne.

Zunächst: *gender* und *race* sind in der Darstellung im Video Kontexte der Bedeutung und Kontexte heterosexueller Praxis, die einander thematisieren und spezifisch konstituieren. *Race* wird im zur Schau gestellten Muskelspiel des Schwarzen zu einem Kontext der Inszenierung von heterosexueller Maskulinität (*doing masculinity*): in der schlaffen Unterhose des weißen Mannes zu Beginn ist das Bild männlicher Schlaffheit überhaupt angesprochen. Mit Hilfe der Relationierung von Weiß und Schwarz klärt sich somit die Norm hegemonialer Männlichkeit, die durch das in der Normalitätsform Heterosexualität vorgebrachte Begehren der Frau ratifiziert wird.

Zugleich ist dieses *doing masculinity* der Kontext in dem sich *race* konstituiert. Der Schwarze ist sein Körper (weiße Männer haben einen Körper, Schwarze und Frauen sind ihr Körper) und er ist offenkundig auch nicht mehr als sein Körper (anders als der weiße Mann, der immer mehr ist als sein Körper, er ist: sein - hier vielleicht buchhalterisches - Denken, seine Hinterhältigkeit, seine hier veräppelte, aber dadurch nicht minder angerufene Gewitztheit). Gender wird hier somit zum Kontext der Thematisierung der Natürlichkeit und Naturnahheit des schwarzen Anderen, ein Thema dessen Bedeutung nur mit Bezug auf Rassismus und die rassistische Fixierung des Anderen im Status Nicht-Geist und im Status eines durch Vergegenständlichung verfügbaren, einerseits arbeitsamen, andererseits sexualisierten Objekts verständlich wird.

Zugleich stirbt der weiße Mann. Das Video führt nicht nur die "Kolorierung", die Verwandlung des Mannes vor, sondern auch den vermutlich schmerzhaften Tod des Mannes, der weiß ist. Doch seine Farbe wird erst im letzten Teil des Clips zum Thema, bis dahin ist weiß noch der neutrale und universelle, der unbenannte Ort. Erst mit dem Auftauchen des Schwarzen wird deutlich, dass es sich bei dem ersten Mann nicht nur um einen Mann, sondern um einen weißen Mann gehandelt hat. Bis dahin ist die Behandlung, die ihm widerfährt noch eine, in der sich eine Frau der männlichen Annäherung rabiät und auch verärgert-genervt, in einem quasi erforderlichen Akt entledigt. Es handelt sich hier um die Erledigung nicht nur eines Mannes, sondern um die Erledigung einer Praxis, in der sich ein nicht tolerierbares Unvermögen artikuliert, die körperlichen und sexuellen Grenzen anderer zu akzeptieren. Diese (männliche) Praxis wird beseitigt.

Vor dem Hintergrund dessen, dass hier also nicht allein eine persönliche Disposition thematisiert wird, weist die Tat der Frau, also die Zurückweisung und Beseitigung des Mannes, das Rudiment einer politischen Dimension auf, eine politische Handlung, die auf einer das sexuelle Spiel dem An-

schein nach mitmachenden List (erneut ein genderisiertes Bild) basiert. Das politische Motiv wird aber augenblicklich zurück genommen als mit dem Erscheinen des schwarzen Männerkörpers sich das Tun der Frau ändert. Sie verwandelt sich von einer Person, die eine gewisse Komplexität des Handelns und Erlebens darstellt, in die Monovalenz der Hingabe an den Mann. *Race* wird zum Kontext der Aufrufung des hegemonialen Bildes Frau. Frau ist die, die sich dem Mann und seinem Kraft symbolisierenden, Macht strotzenden Körper hingibt. In der Annahme und Zurückweisung des Mannes konstituiert sich die Handlungsfähigkeit der Frau. Damit wird das angesprochen, was wir als "Symptom" verstehen können.

Freilich wird das Symptom Schwarz in diesem Clip inszeniert mit Rückgriff auf eine Prozedur der Reinigung. Die Reinigung des weißen Mannes produziert den Schwarzen. Dies ist ein einigermaßen überraschendes Geschehen und eine wirklich nicht erwartbare Darstellung, operiert Rassismus doch - ich habe dies in meinem Buch Politik des Unreinheit beschrieben - im Dreischritt von Trennen, Ordnen und Reinigen. Hier wird das rassistische Reinigungsthema in einer in gewisser Weise die rassistische Ordnung destrukturierenden Weise vorgeführt. Auch deshalb lächeln die beiden am Ende des Clips. Das Ende des Clips verstehe ich ohnehin als ein großes und betörendes, heterosexuelles Lächeln, das Lächeln des Flirts, also der dosiert, aber offenkundig vorgebrachten Begehrlichkeit, ein Flirt, der aber nicht irgendein Flirt ist, sondern ein Flirt, den das Zusammenspiel hegemonialer Ordnungen hervorbringt, der diese Ordnungen bestätigt, bekräftigt, aber auch schwächt und verschiebt. Die beiden scheinen zu wissen, um was es in dem Spot, in dem sie vorkommen, geht. Deshalb lächeln auch wir, die Zuschauer - über die Schwäche der Ordnung, die von der Ordnung selbst hervorgebracht wird. Das vergnügliche Lächeln steht am Ende und wenn John Fiske (mit seinen Untersuchungen zu beispielsweise im Vormittagsprogramm laufenden Quizsendungen) Recht hat, dann wohnt dem Vergnügen (zumindest auch) ein widerständiges Moment inne.

Politische Perspektiven

Orte der Politik finden sich überall dort, wo Menschen in öffentlichen Zusammenhängen oder mit Bezug auf Öffentlichkeit Macht über sich selbst und andere wirksam werden lassen oder danach streben, dies zu tun. In diesem Sinne ist "Diversity" eine politische Praxis. Sie kann als ein Prinzip der (intendierten) Orientierung, Organisation und Lenkung von Menschen verstanden werden. Das Prinzip "Diversity" fokussiert Differenzen zwischen Menschen und betrachtet die Berücksichtigung von Unterschieden als Schlüssel zu Erfolg und/oder Gerechtigkeit. Die hierbei zentrale Frage ist, inwiefern "Diversity" eine eher emanzipative oder eher bemächtigende Praxis ist. Die sich vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen abzeichnende Antwort lautet: beides: "Diversity" ist sowohl eine Praxis der Annexion von und durch Differenz als auch eine Praxis, die den Ausschluss marginalisierter Positionen und Identitäten mindern kann. Wichtig ist nun, die hegemonialen Wirkungen von "Diversity"-Praxen zu problematisieren und dadurch "das emanzipative" Potenzial (i. S. v.: es geht dar-

um, für Verhältnisse einzutreten, in denen Menschen würdevoller leben und arbeiten können) durch kritische Reflexion zu stärken. Eben weil Differenzordnungen machtvoll sind, reicht es nicht aus, sich auf diese Ordnungen affirmativ zu beziehen (wie beispielsweise in bestimmten Spielarten multikultureller oder feministischer Politik).

Vielmehr müssen Differenzverhältnisse auch immer in mehrerer Hinsicht als Verhältnisse verstanden werden, die zuweilen als Dominanz und Herrschaft wirkende Macht über Menschen ausüben. Diversity ist erst dann als politische Praxis überzeugend, wenn aus dem Wissen um die Verwobenheit von Differenz- und Machtverhältnissen (zur Erinnerung: Differenzordnungen subjektivieren, privilegieren differentiell und neigen zu binaren Unterscheidungen) reflexive Konsequenzen gezogen werden. (Das Problem, dass der relativen Handlungsentlastetheit beispielsweise wissenschaftlicher Erkenntnis auf der Seite professionellen Handelns die relative Reflexionseinschränkung des praktischen Handlungsvollzugs korrespondiert, kann im Übrigen theoretisch entschärft werden, wenn wir nicht auf der strikten Gegenüberstellung von "Reflexion" und "Handeln" bestehen, und Reflexionstätigkeit als ein Phänomen begreifen, das wie Handlungsvermögen überhaupt sich in und über Routinisierung und Habitualisierung vermittelt.)

Für eine reflexive Diversity-Praxis

Einem reflexiven Ansatz muss es vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen um dreierlei gehen. Erstens darum, sich systematisch mit der Frage auseinanderzusetzen, wo das Eintreten für Differenz und für die Pluralität von Differenz Machtverhältnisse als Dominanz- und Herrschaftsverhältnisse bestätigt und ermöglicht. Ein Kennzeichen des hier angesprochenen reflexiven Ansatzes besteht darin, sich dem "Feiern der Differenz(en)" zu enthalten und vielmehr genau zu registrieren, unter welcher Bedingung das Eintreten für Differenz(en) weniger machtvoll ist. Ein reflexiver Diversity-Ansatz ist ein in einem weitreichenden Sinne beobachtender Ansatz, der die Entmächtigung von Menschen durch Differenzdiskurse und durch auf Identität beharrenden Verständnissen kritisiert.

Zugleich und zweitens heißt dies, dass Diversity als politische Praxis nur da überzeugend sein kann, wo sie selbstreflexiv ist. Diversity ist kein Königsweg (auch wenn so manche Hochglanzbroschüre dies zu versprechen scheint), sondern eine soziale und politische Praxis, die selbst auf ihre ausschließenden Effekte zu betrachten ist. Welche klischeehaften Vorstellungen werden durch Diversity-Ansätze befördert und revitalisiert? Welche Differenzzusammenhänge werden durch Diversity-Ansätze vernachlässigt? Auf welche Differenzzusammenhänge werden Menschen durch Diversity-Ansätze festgelegt? Wer profitiert von Diversity-Ansätzen? Wer gewinnt nicht oder verliert durch Diversity-Ansätze? Wem nützen, wem schaden Diversity-Ansätze? Diese und ähnliche Fragen, wären Perspektiven, die integraler Bestandteil einer sich ihres Machtpotenzials bewussten, reflexiven Diversity-Praxis wären.

Schließlich pflegt eine reflexive Praxis eine Aufmerksamkeit und auch eine bedingte Vorliebe für Phänomene, die aus dem Rahmen der üblichen Unterscheidungen, aus dem Rahmen dessen fallen, was mit Differenzordnungen ohne weiteres verstanden, klassifiziert, erkannt und eingeordnet ist. Es geht hier um ein Interesse an dem nicht schnell Verstehbaren, an dem Mehrfachen, dem Uneingeordneten, dem sich den Ordnungen Entziehenden. Wo es politischen Strategien gelingt, an solche Phänomene anzuschließen, gewinnen sie eine Perspektive, die das einteilende, das vereindeutigende, das klassifizierende und das fixierende Denken und Handeln schwächt. Dieses Vermögen stellt aber keinen Selbstzweck dar, es geht in der Be-Achtung des Uneindeutigen nicht um ein Achten des Uneindeutigen des Uneindeutigen wegen, sondern vielmehr darum, an konkrete und empirisch gegebene Phänomene der Uneindeutigkeit anzuschließen, ihnen, so könnte man sagen, nachzueifern, um - und dies schient mir ein sehr gutes Motiv von reflexiven Diversity-Ansätzen zu sein - den Menschen gerechter zu werden.

Paul Mecheril ist Professor für Interkulturelles Lernen und Sozialer Wandel an der Fakultät für Bildungswissenschaften der Universität Innsbruck.

Widerstand als Teil des Prozesses im Diversity-Management

Die Liste der Unternehmen und Organisationen, die die [Charta der Vielfalt](#) bereits unterzeichnet haben, ist inzwischen beachtlich. Diese Organisationen haben sich voller Energie, geschärftem Wirtschaftssinn und zum Teil mit hoher PR-Wirksamkeit auf den Weg gemacht, Vielfalt in ihren Organisationen zu fördern. Ihr Engagement für Diversity soll die Türen weiter öffnen, für eine wirksamere gesellschaftliche Integration, während es zugleich wichtige Markt- und Wissenspotentiale für sie bindet.

Die inoffizielle Hierarchie der Kerndimensionen

Machen wir uns nichts vor: Diversity Management ist einer der zähesten Change Management Prozesse, die es gibt. Wichtiger Bestandteil eines jeden solchen Prozesses ist es, die notwendige Risikobereitschaft und Beharrlichkeit zu zeigen, Change tatsächlich zuzulassen. Existierende Diversity Management-Projekte in Deutschland konzentrieren sich zurzeit aber vornehmlich auf vereinzelte Programme und Initiativen, die eine Förderung einzelner Kerndimensionen berücksichtigen.

Eine Auseinandersetzung mit der Interaktion zwischen den einzelnen Kerndimensionen und ihrem jeweiligen Bezug zu bestehenden Macht- und Dominanzverhältnissen aber - der eigentliche Dreh- und Angelpunkt des Managementansatzes Diversity - findet innerhalb des deutschen Diversity Diskurses in den verschiedenen Institutionen nicht hinreichend statt. In einzelnen Forschungsprojekten wird, wie z. B. an der Universität Wien, das Zusammenspiel der verschiedenen Kerndimensionen unter dem Aspekt der "Intersektionalität" bearbeitet.

Es wäre jedoch wünschenswert, dass dieser Forschungsbereich des Diversity Management eine größere Beachtung in der Wissenschaft und den Eingang in die Praxis findet. Gerade durch die Erforschung der Intersektionalität und durch ihre Ankopplung an organisationale Prozesse, kann eine weitreichende und differenzierte Theorie des Diversity Management entwickelt werden.

Bisher scheint es eher so, dass die einzelnen Kerndimensionen voneinander getrennt bearbeitet werden und bestimmte Dimensionen in ihrer Eigenschaft als Subgruppe der Dominanzgesellschaft eher von den traditionellen Organisationsstrukturen angenommen werden als andere. Kerndimensionen wie Gender oder Alter werden inzwischen fast selbstverständlich bedient, obwohl Alter als Thema, im Vergleich zu den anderen Kerndimensionen, im öffentlichen Diskurs relativ neu ist. Diese Entwicklungen wurden durch entsprechende politische Bewegungen begünstigt (siehe: Frauenbewegung), die sich inzwischen in konkreten, weitangelegten förderpolitischen und rechtlichen Maßnahmen (siehe:

Frauenbeauftragte) manifestiert haben.

Im Gegensatz hierzu - wie die jüngst erschienene Bertelsmann Studie belegt ([zur Studie der Bertelsmann-Stiftung als pdf-Datei](#)) - hinkt z.B. Cultural Diversity noch weit hinterher. So gibt es in NRW z. B. (fast) keine Gleichstellungsbeauftragte mit Migrationshintergrund oder dunkler Hautfarbe. Es stellt sich folglich die Frage, für welche Gruppe der Frauen Gleichstellungsarbeit betrieben wird. Dies ist historisch gesehen keine neue Frage, sollte aber im Kontext des Diversity Management neu diskutiert werden. Hierzu kann auf vorhandene Expertise aus dem Bereich interkulturelle Geschlechterforschung zurückgegriffen werden.

Erst wenn die Hervorhebung einzelner Kerndimensionen überwunden wird und Ergebnisse der Intersektionsforschung großflächig in die Theorie und Praxis des Diversity Management übernommen werden, kann ein differenziertes und fortschrittliches Diversity Management praktiziert werden.

The Cost of Doing versus Losing Business

Aktuelle Themen wie der Fachkräftemangel stehen nicht nur vor der Tür, sondern sind bereits sprichwörtlich ins Haus gefallen. Trotzdem werden die wirtschaftlichen Vorteile und der notwendige demographische Zwang zu einer stringenten Cultural Diversity-Politik als integraler Bestandteil eines Diversity Management Programmes von deutschen Unternehmen nach wie vor verkannt. Es werden anscheinend lieber die Nachteile verdrängt oder bewusst in Kauf genommen als interne Widerstände proaktiv zu durchbrechen. Der Anteil der in Deutschland lebenden MigrantInnen beträgt laut einer Studie des [Mikrozensus aus dem Jahr 2005](#) mehr als 15,3 Millionen. Demnach werden 19% der bundesrepublikanischen Gesamtbevölkerung von MigrantInnen abgebildet. Mit Blick auf den hohen MigrantInnenanteil in Deutschland und die aktuelle Diskussion um Migration, Integration und Gleichbehandlung, stimmt es sehr nachdenklich, dass deutsche Unternehmen das Thema kulturelle Zugehörigkeit als weitaus weniger bedeutend einschätzen als Unternehmen in anderen Ländern.

So überrascht es nicht, dass deutsche Unternehmen in Folge dessen die kleinsten Anteile an ausländischen MitarbeiterInnen im Inland und inländischen MitarbeiterInnen im Ausland aufweisen, während sowohl im internationalen, als auch im europäischen Vergleich die entsprechenden Anteile deutlich höher liegen. So gaben bei einer kürzlich durchgeführten Befragung der Bertelsmann Stiftung ([zur Studie der Bertelsmann-Stiftung als pdf-Datei](#)) 95% der US-amerikanischen und britischen Unternehmen an, Cultural Diversity Management zu praktizieren, während es nur 44% der deutschen Unternehmen waren, die dies bejahten. Von den europäischen Nachbarunternehmen sind es 75%, die eine Cultural Diversity in ihren Unternehmensstrukturen verankert haben.

Hier geht wichtige Zeit im Diversity-Zyklus der deutschen Unternehmen verloren. Während man den Mehraufwand, den es bedarf, um Diversity-Programme zu entwickeln und zu implementieren sowie innerbetriebliche Widerstände zu durchbrechen als "cost of doing business" einkalkulieren kann, wird

bei weiteren eklatanten Versäumnissen im Bereich der Cultural Diversity bald ein nicht unerhebliches "cost of losing business" abgeschrieben werden müssen.

Es erfordert Mut, die eigene innerbetriebliche Situation kritisch zu reflektieren, um existierende Schwachstellen als solche zu identifizieren und konsequent anzugehen. Hierbei darf man sich nicht in Behäbigkeit wiegen nur weil es eine Abteilungsleiterin gibt, der Kollege im Einkauf bekennender Homosexueller ist, und eine nette Deutsch-Afrikanerin im Sekretariat arbeitet.

Ratio + Emotio = Change

Diversity Management und Cultural Diversity Management machen nachweislich ökonomisch Sinn. Wirtschaftliche Vorteile mit den entsprechenden internationalen Business Cases können bereits jetzt belegt und rational begründet werden. Warum zögern deutsche Unternehmen also immer noch damit, Cultural Diversity zu praktizieren? Es liegt jetzt an mutigen deutschen Unternehmen ihren Cultural Diversity-Prozess soweit voranzutreiben, dass zukünftig mehr differenzierte inländische Business Cases als best practices zur Verfügung stehen.

Es ist jedoch ein Irrglauben, dass einzig und alleine mehr harte Fakten - also: zusätzliche Researches und neue Business Cases - die Offenheit gegenüber einem differenzierteren und weitreichenderen Diversity Management bei deutschen Organisationen stärken wird. Dieses Verlangen nach mehr Fakten ist Teil des Widerstandes gegen Veränderungen, die als zwangsläufiger Teil des Diversity Management-Prozesses zu verstehen sind. Die Widerstände, denen man in deutschen Unternehmen begegnet, sind nicht rational begründet, sondern spiegeln vielmehr aktuelle gesellschaftspolitische Entwicklungen wieder. Dort steht der Ruf nach Integration im krassen Gegensatz zum Drang nach Ausgrenzung und Isolation. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen im Umgang mit den zusätzlichen Kerndimensionen noch unsicher sind. (siehe auch: [Geschäftsnutzen von Vielfalt](#)). Hier haben deutsche Unternehmen die Chance im Sinne einer sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftspolitisch fortschrittlichen corporate social responsibility (CSR) eine Pionierfunktion zu übernehmen, die sich für sie auch noch wirtschaftlich auszahlt.

Die Herausforderung an Diversity-BeraterInnen

Die Kompetenzen der Diversity-BeraterInnen sind gefragt denn je. Ist die Branche in Deutschland aber auch entsprechend aufgestellt, um diese Herausforderung erfolgreich aufzunehmen?

"Wir sind alle Diversity!". So oder ähnlich klingen Sätze von einigen Diversity-BeraterInnen, die innerhalb ihrer eigenen persönlichen Diversity-Dimension etwas höher auf der inoffiziellen Hierarchie der Kerndimensionen stehen. Kritisch wird es, wenn persönliche Exklusionsmomente dazu benutzt werden, um groß angelegte gesellschaftliche und institutionelle Ausgrenzungen oder Diskriminierungen

zu minimalisieren. Vielmehr geht es in der Theorie des Diversity Management darum, Unterschiede anzuerkennen und proaktiv zu nutzen, als durch bagatellisierende Gleichmachereien Differenzen zu nivellieren. Erst wenn Unterschiede anerkannt werden, können sie aktiv eingebunden und genutzt werden.

Für eine professionelle Diversity-Praxis ist es daher unumgänglich, aus dem bereits vorhandenen Wissen über die Kerndimensionen zu schöpfen. Einerseits können so die Gemeinsamkeiten der Exklusionsmomente besser verstanden werden und andererseits sind die BeraterInnen in der Lage, differenzierte Konzepte für den jeweils relevanten Diversity-Kontext zu erstellen. Anderenfalls läuft man Gefahr, das Rad neu zu erfinden, weil umfangreiches Wissen mit einem limitierten Teilwissen ersetzt wird und alte Vorurteile und Stereotype im neuen Gewand reproduziert werden.

Darüber hinaus ist es essentiell, eine Diversity-Kultur entstehen zu lassen, die auch den Anforderungen des Diversity Managements gerecht wird. Es ist schon auffällig, dass das professionelle Feld des Diversity Management sowohl in der Wissenschaft als auch in der Beratung in seiner personellen Zusammensetzung ein Spiegelbild der deutschen Unternehmen ist. Denn in den Führungsriege der Wissenschaft, der Beratung und den Unternehmen ist so gut wie keine umfassende kulturelle Diversität vorhanden. Verwunderlich ist es daher nicht, dass sich teilweise die bestehenden gesellschaftlichen Macht- und Dominanzverhältnisse auch im Diversity Management replizieren. Die zwingende Frage an Diversity-BeraterInnen wäre, warum es ihnen in Deutschland nicht gelingt, eine demographische Diversity auch in ihrem eigenen beruflichen Kontext zu implementieren. Kann es sein, dass trotz vielfältigen qualifizierten Fachkräfteangebots hierzulande es nicht möglich ist, ein leistungsfähiges Netzwerk aus KollegInnen und KooperationspartnerInnen zu etablieren, die nicht nur direkt der Dominanzgesellschaft angehören? Stehen am Ende gar die Diversity-BeraterInnen vor den gleichen Aufgabenstellungen wie ihre Auftraggeber?

Hier sind Widerstände und Ängste von Machtverlust zu erkennen, die Teil des eigenen Diversity Management Prozesses sind. Kontinuierliche Selbstreflexion und eine eigene Verortung innerhalb des Diversity-Kontextes sind gefragt. Denn nicht nur für ihre KundInnen, sondern auch für die BeraterInnen selbst gilt: "*Diversity is not about them, it's about you!*" (Gardenwartz und Rowe).

Lale Otyakmaz ist Soziologin und Lehrbeauftragte für Diversity Management an der Universität Duisburg-Essen.

Trina E. Roach ist langjährige Executive Coach und Leadership-Skills Trainerin.