

# **Herzlich willkommen zum Forum B 13**

## **„Mehrwert Diversity“**

# Vorstellungsrunde

- Wie heißen Sie?
- Von welcher Institution / Firma kommen Sie?
- Mit welcher Motivation haben Sie sich für diesen Workshop angemeldet?

# Ablauf:

## Präsentation:

- Interkulturelle Orientierung und Öffnung
- Diversity Management
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- Umsetzung

## Übungen als Ausschnitte aus Interkulturellen Trainings

## Fragen und Diskussion

# Interkulturelle Öffnung und Diversity Management

Einführung in Konzepte der  
Organisationsentwicklung

Berlin, 1.10.2007

## Jakob Ruster

**Projekt LIDIA** des VIA - Verband für interkulturelle Arbeit Bayern e.V.

- Im Rahmen des Informations- und Beratungsnetzwerks MigraNet Zusammenarbeit mit Agenturen für Arbeit, ARGE n, Handwerkskammern, Stadtverwaltungen
- Eingebunden in das Netzwerk IQ – Integration durch Qualifizierung

## Sabine Handschuck, IQM

Institut für interkulturelle Qualitätsentwicklung München

**Interkulturelle Trainings  
Weiterbildung zum/zur interkulturellen  
Trainer/in und Berater/in**

**LIDIA  
Interkulturelle Bildung  
und Beratung**

**Beratung zur interkulturellen Öffnung**

# Interkulturelle Orientierung und Öffnung

# Interkulturelle Orientierung

- Wahrnehmung und Anerkennung kultureller Vielfalt in der Gesellschaft
- Institution betrachtet alle gesellschaftlichen Gruppen als ihre Kund/innen oder Nutzer/innen
- Ziel: Anerkennung von kultureller Vielfalt sowie Ausrichtung der Angebote an den Bedarfen der Kund/innen
- Abbildung im Leitbild und Konkretisierung in Handlungszielen  
= **strategische Ausrichtung / Selbstverständnis einer Institution**

>> **Interkulturelle Öffnung** ist die Umsetzung dieser Ausrichtung in die Praxis (Mainstreaming, Querschnittspolitik)

# Argumente für interkulturelle Öffnung

- Bessere Kunden-/Nutzerorientierung
- Herstellung sozialer Gerechtigkeit:  
Gesetzlicher bzw. politischer Auftrag
- Inklusion (soziale Anerkennung)
- Integration
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

# Diversity Management

# Diversity Management – Was ist das?

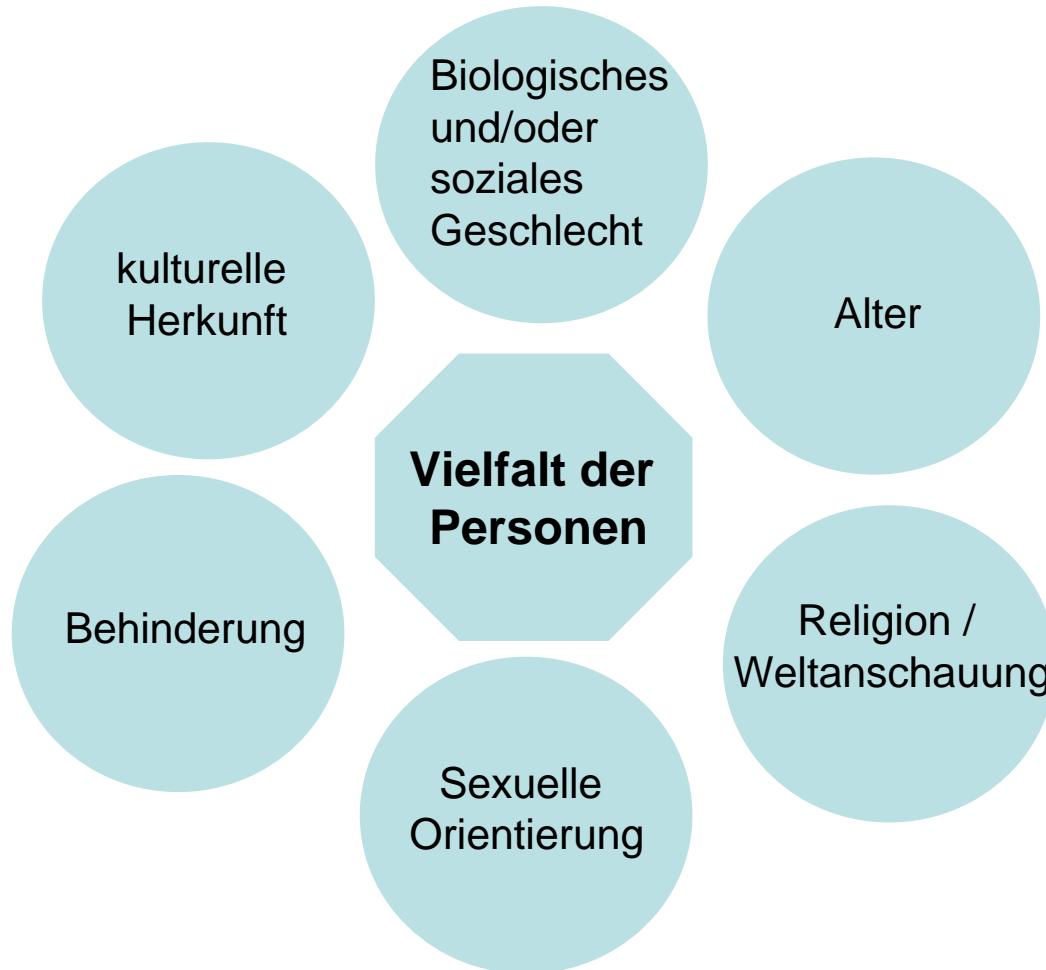
Gesamtheit der Maßnahmen innerhalb einer Organisation, die dazu führen, dass **Unterschiedlichkeiten/Vielfalt** anerkannt, **wertgeschätzt** und als **positive Beiträge zum Erfolg genutzt** werden.

- Konzept der Unternehmensführung
- beachtet Heterogenität der Beschäftigten und nutzt diese zum Vorteil aller
- Unterschiedlichkeit wird nicht nur als Trennendes, sondern auch als Chance/Potential zur synergetischen Nutzung wahrgenommen

# Diversity Management - Ziele

- produktives Arbeitsumfeld
- Vielfalt als Spiegel des Umfeldes und dadurch mehr Erfolg bei Kund/innen und Nutzer/innen
- positive Wahrnehmung nach außen
- Steigerung des (wirtschaftlichen) Erfolges

# Sechs Kerndimensionen



Diese **und andere** können in den jeweiligen Diversity-Ansatz einbezogen werden

# Argumente für Diversity Management

- Vielfalt als Wettbewerbsfaktor: intern und extern (Kundenorientierung)
- produktive Gesamtatmosphäre in der Organisation
- Bindung von Personal - Fachkräfteengpass
- Höhere Kreativität (abhängig von der Aufgabe)
- Demografischer Wandel, Integrationsthematik, Globalisierung/EU-Erweiterung
- unterschiedliche Unternehmenskulturen
- Chancengleichheit am Arbeitsplatz (Betriebsvereinbarungen + AGG)
- Gesellschaftliche Verantwortung / Corporate Social Responsibility

# Vergleich der Konzepte

## Interkulturelle Öffnung – Diversity Management: Unterschiede und Gemeinsamkeiten - I

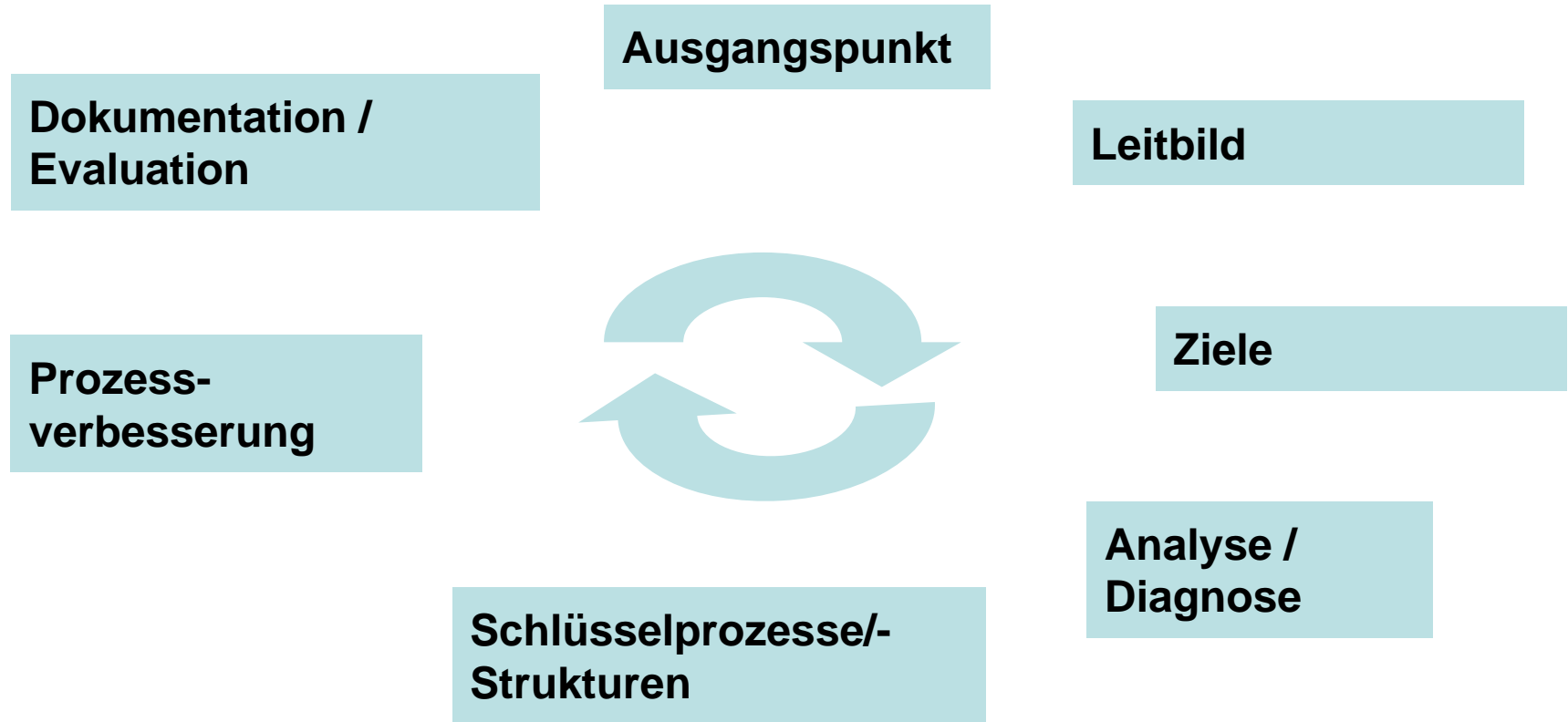
	Interkulturelle Öffnung	Diversity Management
Strategie	Vielfalt bereichert, wenn man mit ihr umgeht – Ressourcenansatz	
	Analyse und Thematisierung von bestehenden (Macht-)Verhältnissen	
	(meist) kulturelle Herkunft als zentrales Merkmal	sechs Kerndimensionen (+ weitere)
Wirkungsfeld	vorrangig im Sozialbereich / Kommunen / Verwaltungen	vorrangig in der Wirtschaft
Ziele	(eher) soziale Logik	(eher) ökonomische Logik

## Interkulturelle Öffnung – Diversity Management: Unterschiede und Gemeinsamkeiten - II

	<b>Interkulturelle Öffnung</b>	<b>Diversity Management</b>
Kund/innen	Kund/innen: beteiligen, befähigen	Kund/innen gewinnen und binden
Organisations- entwicklungs- strategie	Ansatz von Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung	
	Ähnlichkeiten in der Umsetzung	
	Querschnittspolitik	
	Meist isolierte Ansätze, kein strategisches Gesamtkonzept	Ganzheitliches Konzept, jedoch in der Umsetzung meist auf einen Aspekt fokussiert: „Insellösung“
Wirkung	Nach innen: optimale Nutzung der Qualifikationen der Mitarbeiter/innen Nach außen: optimale Ausrichtung der Produkte, optimale Kundenorientierung	

# Umsetzung

# Umsetzung – angelehnt an Qualitätsmanagementprozesse



# Beispiele für Maßnahmen und Ansatzpunkte

## Team / Gruppe:

- heterogene, aufgabenspezifische Zusammensetzung
- multikulturelle Teamentwicklung
- gemeinsame Ziel- und Standardentwicklung
- Supervision
- Netzwerke für bestimmte Gruppen

## Öffentlichkeit:

- Vernetzung
- Benchmarking
- Veranstaltungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- öffentliche Selbstverpflichtung
- Außendarstellung (Name)

## Ebene des Personals:

- Stellenbeschreibung
- Personalzusammensetzung
- Personalauswahl
- Anerkennung v. Qualifikationen
- Fortbildung
- Leistungsanreize / Anerkennung
- Zielvereinbarungen
- Mitarbeiterzufriedenheit abfragen

## Kund/innen:

- Kundenanalyse
- Befragung - Bedarfsermittlung
- zielgruppenspezifische Angebote
- einfach formulierte Formulare
- Hilfestellung im Umgang mit Formularen

## Organisation:

- Leitbild
- Zielformulierung
- Prozesse und Strukturen
- Betriebsvereinbarung
- Qualitätsstandards
- Gebäude-/Raumgestaltung
- finanzielle Mittel

# Erfolgsfaktoren, Einführung und Mainstreaming

- **Top-Down:** Engagement und Beteiligung der Leitung
- **Bottom-Up:** Mitarbeiterkommunikation und –Einbindung
- Planung, Grundlagenarbeit, Ressourcen
- Querschnittsthema, Anbindung an Geschäftspolitik
- Sichtbare Erfolge möglichst nach kurzer Zeit

**Mainstreaming:** Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit;  
Personalwesen (Personalbeschaffung,  
Personalentwicklung, Beschäftigung) etc.

Interkulturelle Trainings sind EIN Baustein von vielen!

# Übungen aus interkulturellen Trainings

# Quellen für die Präsentation und Recherchehinweise für die Weiterarbeit

- Handschuck / Schröer, 2002
- Handschuck / Klawe, 2004
- Schröer, 2006 und 2007
- Stuber, Michael, 2003
- Handreichung deutscher Caritasverband, 2006
- Internetseite: Heinrich Böll Stiftung  
[www.migration-boell.de](http://www.migration-boell.de)
- Vortrag Prof. Hansen und UngleichBesser Diversity Consulting, Trier am 31. Mai 2006: Tagung Diversity Management und Antidiskriminierung
- Internationale Gesellschaft für Diversity Management  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

## Kulturdefinition

*Die Definition von „Kultur“ orientiert sich an einem erweiterten Kulturbegriff, wie er in der modernen Kulturanthropologie verwendet wird, da es keine einheitliche wissenschaftliche Begriffsdefinition gibt.*

„Kultur ist ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, mit dem gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren.

Dieses gemeinsame Repertoire an Symbolen, Kommunikations- und Repräsentationsmitteln ist dynamisch in seiner Anpassung an gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Es ist damit ein dem Wandel unterliegendes Orientierungssystem, das die Wahrnehmung, die Werte, das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten definiert“.

Aus: Leitlinien für eine interkulturelle orientierte Kinder- und Jugendhilfe (Landeshauptstadt München, Sozialreferat 2002). In Anlehnung an Auernheimer, Staub-Bernsaconi, Hinz-Rommel, Thomas, Maletzke

## Kulturdefinition Zusammenfassung

- Es gibt in der Wissenschaft keine eindeutige Definition von Kultur.
- Kultur, das sind die „Spielregeln“/„Konzepte“, die sich eine Gruppe von Menschen / eine Gesellschaft gegeben hat, um Grundanforderungen und Bedürfnisse zu bewältigen
- Kultur gibt uns Orientierung, wie wir uns in allen möglichen Situationen verhalten können / sollen.
- Kultur ist nicht angeboren, sondern erlernt.
- Kultur bildet den Rahmen des Zusammenlebens. Sie beeinflusst, wie wir Denken und Handeln oder welche Werte wir für besonders wichtig halten.
- Kultur verändert sich mit den gesellschaftlichen Anforderungen.

## Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz beinhaltet die **Fähigkeit zur Reflexion der eigenen wie kollektiven kulturellen Kompetenz**. Das vorhandene System von Regeln und Normen, die Fähigkeit, Symbole zu entschlüsseln wird bewusst und damit analysierbar.

Die eigene Sichtweise, **das eigene Regelsystem kann so als eine Perspektive unter anderen möglichen angesehen werden**. Damit werden Unterschiede in verschiedenen Orientierungssystemen wahrnehmbar und die **eigenen Deutungsmuster des Fremden können erweitert werden**.

Durch die Reflexion der eigenen kulturellen Identität kann diese gefestigt werden. Identitätsbewusstsein und Selbstwertgefühl ermöglichen, ohne „Ich-Verlustängste“ Unterschiede wahrzunehmen und auszuhalten, ohne diese zunächst zu verringern. „Das Fremde“ bleibt als solches erfahrbar, ohne es vereinnahmen zu müssen oder ihm die Anerkennung vorzuenthalten. **Auf der Basis der Anerkennung können Unterschiede benannt werden**, interkulturelle Übersetzungsarbeit findet statt. So werden interkulturelle Missverständnisse verringert, Interessensgegensätze können als solche erkannt und formuliert und damit bearbeitbar werden. Konfliktbewältigungsstrategien können entwickelt werden.

Durch die Analyse von Stärken und Schwächen, Vor- und Nachteilen kultur-bedingter Verhaltensstrategien werden nicht nur Unterschiede erkannt, durch das Respektieren dieser Unterschiede **ist der Weg zu synergetischen Lösungen geöffnet**.

Interkulturelle Kompetenz beschreibt damit Handlungskompetenz in kulturellen Überschneidungssituationen auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt als Normalität.

Vgl. Jakubeit / Schattenhofer: Fremdheitskompetenz – Ein Weg zum aktiven Neben- und Miteinander von Deutschen und Fremden. Neue praxis 5/1996