

Beate Aschenbrenner-Wellmann  
Lea Geldner

# Diversität in der Sozialen Arbeit

Theorien, Konzepte, Praxismodelle

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

## **Die Autorinnen**

**Prof'in Dr'in Beate Aschenbrenner-Wellmann** lehrt seit 2004 mit den Schwerpunkten Soziale Arbeit und Migration sowie Gemeinwesen- und Sozialraumorientierung an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg. Sie ist Leiterin des Instituts für Antidiskriminierungs- und Diversityfragen und wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Fort- und Weiterbildung. Sie ist Dipl. Sozialpädagogin (FH), M. A. Ethnologie, Soziologie und DaF sowie promovierte Erziehungswissenschaftlerin.

**Lea Geldner** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Antidiskriminierungs- und Diversityfragen und Lehrbeauftragte für den Themenbereich Interkulturalität, Migration und Integration. Sie ist Religions- und Gemeindepädagogin (B. A.) und Sozialarbeiterin (B. A.) und verfügt außerdem über einen Abschluss M. A. Soziale Arbeit.

Beate Aschenbrenner-Wellmann  
Lea Geldner

# **Diversität in der Sozialen Arbeit**

Theorien, Konzepte, Praxismodelle

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-033068-9

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-033069-6

epub: ISBN 978-3-17-033070-2

mobi: ISBN 978-3-17-033071-9

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>Teil I: Von den klassischen Differenzkategorien zu Bedeutungsdimensionen und Ebenen der Diversität – die Entwicklung eines analytisch-reflexiven Modells</b>	
<b>Einleitung Teil I</b> .....	<b>17</b>
<b>1 Rahmenbedingungen der Diversität</b> .....	<b>19</b>
1.1 Diversität in der Sozialen Arbeit .....	19
1.2 Ambivalenz und Vielfalt in der Postmoderne .....	24
<b>2 Lesarten und Bedeutungsdimensionen von Diversität</b> .....	<b>27</b>
2.1 Begriffsannäherungen .....	27
2.1.1 Diversität im angloamerikanischen Raum mit Fokussierung auf Managing Diversity (MD) .....	28
2.1.2 Diversitäts-Mainstreaming im deutschsprachigen Raum .....	32
2.1.3 Diversität außerhalb des ökonomisch-organisatorischen Kontexts: machtsensible Diversitätsansätze im Kontext des Sozialen .....	34
2.2 Bedeutungsdimensionen .....	38
2.2.1 Diversität als Unterschiede und Gemeinsamkeiten (deskriptiv-klassifizierende Bedeutungsdimension) ...	39
2.2.2 Diversität im Anerkennungs- und Gerechtigkeitsdiskurs (normativ-regulierende Bedeutungsdimension) ..	41
2.2.3 Diversität als Chance oder Belastung (evaluative Bedeutungsdimension) .....	45
2.2.4 Diversität und soziale Ungleichheit (ungleichheitskritische Bedeutungsdimension) .....	47
2.2.5 Diversität und gesellschaftlicher Zusammenhalt (integrationspolitische Bedeutungsdimension) .....	50
2.2.6 Diversität als Lehr- und Lernherausforderung (didaktische und entwicklungsbeeinflussende Bedeutungsdimension) .....	55
2.3 Exkurs: Notwendigkeit einer intersektionalen Betrachtung von Diversität .....	59

<b>3</b>	<b>Der Umgang mit Diversität auf verschiedenen Analyse-Ebenen</b>	<b>61</b>
3.1	Die Ebene des Individuums .....	62
3.2	Die Ebene der Gruppe .....	64
3.3	Die Ebene der Organisation .....	67
3.4	Die Ebene des Sozialraums .....	69
3.5	Die Ebene der Gesellschaft .....	72
<b>4</b>	<b>Anerkennende Strategien und Praxen des Umgangs mit Vielfalt</b>	<b>77</b>
4.1	Beobachtung, Minimierung, Akzeptanz, Maximierung .....	77
4.2	Ambivalenz-Kontrolle und Ambivalenz-Akzeptanz .....	80
4.3	Dekonstruktive Perspektiven .....	82
4.4	Die Bedeutung der ungleichheits- und struktursensiblen Haltung im Anerkennungsdiskurs .....	85
4.5	Kritisch-reflexive Haltungen als Voraussetzung für erfolgreiche Praxen .....	86
<b>5</b>	<b>Grenzen der Vielfalt – Die Funktionsweisen von Ausgrenzungs- mechanismen und Soziale Arbeit als Grenzgängerin</b> .....	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>Zwischenfazit</b> .....	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>94</b>
<b>Teil II: Vom interkulturellen zum diversitätsorientierten Lernen mit heterogenen Gruppen – fokussiert am Beispiel der Gemeinwesenarbeit (GWA)</b>		
	<b>Einleitung Teil II</b> .....	<b>105</b>
	<b>Teil A: Theorie</b> .....	<b>107</b>
<b>8</b>	<b>Begriffsannäherungen</b> .....	<b>108</b>
8.1	Interkulturalität .....	108
8.2	Vom Interkulturellen zum Diversitätsorientierten Lernen...	114
	<b>Teil B: Theorie und Praxisverknüpfung</b> .....	<b>118</b>
<b>9</b>	<b>Zentrale Themenfelder des Interkulturellen und Diversitäts- orientierten Lernens</b> .....	<b>119</b>
9.1	Von der Interkulturellen Kompetenz zur Diversitäts- kompetenz .....	119
9.2	Interkulturelle und diversitätsorientierte Haltung .....	127
9.3	Partizipation und Teilhabe .....	131
9.3.1	Partizipation .....	131
9.3.2	Teilhabe .....	134
9.4	Interkulturelle Begegnungen und Kommunikation .....	136

9.5	Antidiskriminierungsarbeit am Beispiel des Anti-Bias-Ansatzes .....	139
<b>Teil C: Praxis .....</b>		<b>144</b>
<b>10</b>	<b>Interkulturelles und Diversitätsorientiertes Lernen am Beispiel der Gemeinwesenarbeit (GWA) .....</b>	<b>145</b>
10.1	Annäherung an den Terminus Gemeinwesenarbeit (GWA) ..	145
10.2	Chancen und Herausforderungen im heutigen Gemeinwesen .....	149
10.3	Interkulturelles und Diversitätsorientiertes Lernen in der Gemeinwesenarbeit (GWA) .....	152
10.3.1	Ebene der Fachkräfte .....	152
10.3.2	Strukturelle Ebene .....	153
10.3.3	Mesoebene im Gemeinwesen am Beispiel öffentlicher Räume .....	154
10.3.4	Beispiel zur Durchführung einer interkulturellen und diversitätsorientierten Lerneinheit .....	156
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>169</b>
<b>Teil III: Diversität in Organisationen – Ein Change-Prozess von der Monokultur zur Inklusiven Diversität</b>		
<b>Einleitung .....</b>		<b>177</b>
<b>12</b>	<b>Ausgangslage und Zielsetzung .....</b>	<b>179</b>
<b>Teil A: Theoretische Grundlagen .....</b>		<b>182</b>
<b>13</b>	<b>Begriffsannäherung Diversität im Kontext von Organisationen</b>	<b>183</b>
<b>14</b>	<b>Zentrale Indikatoren der Organisationsentwicklung .....</b>	<b>188</b>
14.1	Organisationskultur .....	188
14.2	Führungskraft .....	193
14.3	Individuum und Team .....	196
<b>15</b>	<b>Diversität in Organisationen .....</b>	<b>202</b>
15.1	Wieviel Vielfalt braucht eine Organisation? .....	202
15.2	Diversitätsmanagement (DiM), Managing Diversity (MD) oder Diversitäts-Mainstreaming? .....	205
<b>16</b>	<b>Begriffsannäherung zu Resonanz in Bezug auf Diversität und Organisationen .....</b>	<b>213</b>
16.1	Resonanz als Beziehungsmodus .....	213

16.2	Resonanzachsen, Resonanzräume und Resonanzdrähte in ihre Wechselwirkung .....	215
16.3	Resonanzperspektive als abschließende Form des Change-Prozesses .....	218
<b>17</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung des bisherigen Forschungsstands und Konzeption des Change-Prozesses »Von der Exklusiven über die Integrative zur Inklusiven Diversität« .....</b>	<b>223</b>
<b>Teil B: Forschungsteil: Change-Prozesse in Non-Profit-Organisationen (NPOs) .....</b>		<b>227</b>
<b>18</b>	<b>Forschungstheoretischer Rahmen .....</b>	<b>228</b>
18.1	Forschungsdesign .....	228
18.2	Empirische Erhebung .....	230
18.3	Auswertungsstrategie .....	233
<b>19</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Forschung .....</b>	<b>235</b>
19.1	Phasenmodell der Organisationskultur: Zusammenfassende und strukturierte Darstellung der Interviewinhalte .....	235
19.2	Phasenmodell der Diversität: Zusammenfassende und strukturierte Darstellung der Interviewinhalte .....	243
19.3	Phasenmodell der Resonanzausprägung: Zusammenfassende und strukturierte Darstellung der Interviewinhalte .....	251
19.4	Überprüfung der Hypothesen des Change-Prozesses .....	258
19.5	Chancen und Herausforderungen von Vielfalt in Organisationen .....	268
<b>Teil C: Schlussbetrachtung .....</b>		<b>273</b>
<b>20</b>	<b>Überlegungen zu einem Auditierungsverfahren für den Change-Prozess von Vielfalt in Organisationen .....</b>	<b>274</b>
<b>21</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>277</b>
<b>22</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>280</b>
<b>Anhang</b>		
<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis, Abkürzungsverzeichnis .....</b>		<b>289</b>
	Tabellenverzeichnis .....	289
	Abbildungsverzeichnis .....	289
	Abkürzungsverzeichnis .....	290
<b>Anlagen .....</b>		<b>291</b>
	Anlage 1: Indikatorenkatalog Kulturphasen .....	292

Anlage 2: Indikatorenkatalog Diversitätsausprägung .....	294
Anlage 3: Indikatorenkatalog Resonanzausprägung .....	296
Anlage 4: Überarbeiteter Indikatorenkatalog Organisationskultur ..	298
Anlage 5: Überarbeiteter Indikatorenkatalog Resonanzausprägung	300



# Einleitung

»Wir leben in einer pluralisierten Gesellschaft. Das ist nicht nur ein relativ neues Faktum. Das ist auch ein unhintergebares Faktum: Es gibt keinen Weg zurück in eine nicht-pluralisierte, in eine homogene Gesellschaft. Das ist eine einfache Feststellung. Nicht ganz so einfach ist die Klärung der Frage, was das genau bedeutet« (Charim 2019: 11). Homogen ist eine Gesellschaft nicht, wenn es keine Unterschiede zwischen den Menschen mehr gibt, sondern wenn diese als nachrangig angesehen werden. Wie gehen wir mit der bestehenden Unterschiedlichkeit in der gegenwärtigen Zeit in einer von starken Wandlungsprozessen gekennzeichneten, postmodernen Gesellschaft um? Diversität und Diversitätsmanagement (DiM) haben in diesem Zusammenhang seit einigen Jahren Einzug in die bundesrepublikanische Diskussion über Gleichstellungspolitik, Antidiskriminierungsarbeit und in Praxiskonzepte der Sozialen Arbeit zur Überwindung von Ausgrenzung und Benachteiligung von Minderheiten gehalten. Die Wertschätzung von Vielfalt setzt dabei eine Anerkennung von Differenzen voraus, ohne dass dies zur Diskriminierung der einzelnen Menschen führen darf. Die bereits vorhandene Diversität umfasst jedoch nicht nur die klassischen Differenzmerkmale wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit, sondern auch nicht direkt erkennbare wie religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung oder kultureller Hintergrund. Für die Soziale Arbeit erfordert die Akzeptanz von Vielfalt einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel: Anderssein ist nicht mehr gleichbedeutend mit Defizite haben, und Diversität stellt von daher keine Bedrohung für den Zusammenhalt von Organisationen, Gemeinwesen und Gesellschaft dar.

Der Zustand unserer Gesellschaft im Sommer/Herbst 2020 ist gekennzeichnet durch die Veränderungen und Verwerfungen der Corona-Pandemie, die seit sechs Monaten unser Leben bestimmt hat und uns neue Rahmenbedingungen für das Zusammenleben aller auferlegt. In diesen Krisenzeiten kommen nicht nur Solidarität und Rücksichtnahme der Menschen aufeinander zum Tragen, sondern vermehrt auch Abgrenzung, Abwertung von anderen Lebensentwürfen, Ablehnung von Anderssein und Rückzug in die eigene Sphäre der Sicherheit und Isolation. Die Diskurslinien reichen von obskuren Verschwörungstheorien wie der einer jüdischen Weltherrschaft über Ängste vor eingewanderten Fremden, die das Virus mitbringen, bis hin zur Forderung von unbedingt notwendigen Demonstrationen gegen die angebliche Beschneidung von Freiheitsrechten in sog. Coronaprotesten durch eindeutige Verfassungsfeinde. Der Angriff auf die Synagoge in Halle und Aufmärsche von Neonazis stehen dabei für eine Zunahme rechter Ideologie und Judenhass. Wie reagiert der Staat darauf und wie agieren wir alle als Bürger\_innen? Der alte Hass und bestehende Ressentiments schei-

nen salonfähiger zu werden und in der Mitte der Gesellschaft angekommen zu sein.

A. Reckwitz antwortet in einem Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung (Reckwitz 2020: 12) auf die Frage nach der Bedeutung der Krise für unseren Gemeinsinn:

»Dass die Gesellschaft keine homogene Gemeinschaft mehr ist, bedeutet jedenfalls nicht, dass so etwas wie Gemeinsinn in der Moderne nicht mehr möglich oder nötig wäre, im Gegenteil. Eine Gesellschaft, auch wenn sie noch so differenziert und individualisiert ist, kommt offensichtlich nicht ohne ein Mindestmaß an sozialer Integration aus, das heißt an zivilen Normen, die alle teilen. Fehlen solche Normen der Gewaltlosigkeit, bricht das Soziale zusammen. Genauso wichtig ist für die liberale Demokratie, die ja auf der Pluralität unterschiedlicher Interessen und Werte beruht, dass sie auf grundlegender Ebene ein gemeinsames Anliegen teilt.«

Doch was kann dieses gemeinsame Anliegen sein? Vielleicht geht es hier um die Akzeptanz einer universellen Verwundbarkeit von uns allen in diesem Ausnahmezustand und nicht nur um eine Fokussierung auf besonders vulnerable Gruppen wie Alte, Arme oder Geflüchtete. Sollten wir angesichts der antirassistischen Proteste in USA (Black Lives Matter) nach der Ermordung von George Floyd durch amerikanische Polizisten die Gelegenheit nutzen eigene Vorurteile und bestehende Rassismen zu reflektieren? Ja, denn »Rassismus beginnt dort, wo es einen Unwillen gibt, sich mit Unbekanntem auseinanderzusetzen. Auch wenn es Mühe macht«, so E. Girth, Rassismusbeauftragter für das deutsche Gesundheitssystem, in einem Beitrag der SZ (in Verschwele 2020: 31)

In dieser Zeit des Umbruchs und der Unruhe erscheint nun die vorliegende Veröffentlichung zu einem reflexiven und analytischen Umgang mit Diversität in der Sozialen Arbeit im Kontext von Gemeinwesen und Organisationen; ein Werk, das sich bewusst von den schlagwortartigen Argumentationen und gängigen Betrachtungsweisen von Vielfalt – sortiert nach den bekannten Dimensionen Geschlecht, Alter oder Hautfarbe – unterscheidet und einen vertieften Einblick in Chancen, aber auch Grenzen der Vielfalt aufzeigt. Notwendig ist diese Auseinandersetzung in jedem Fall, denn – wie eingangs formuliert – ein Zurück zu einer homogenen Gesellschaft gibt es nicht. Wo Krisen den Alltag bestimmen und das Ende des Funktionierens des Vertrauten droht, können wir aktiv eine neue Normalität herstellen und alte Gewohnheiten zugunsten neuer Denk- und Verhaltensweisen überwinden.

Hierzu benötigen alle Menschen – in dieser Veröffentlichung sind besonders Studierende und Fachleute der Sozialen Arbeit angesprochen – erweiterte Kompetenzen für einen professionellen Umgang mit Diversität und zwar jenseits einer Dramatisierung und Zuspitzung (»Vielfalt zerstört unseren Zusammenhalt«) oder einer Schönfärberei nach dem Motto »Bunt ist beautiful«. Denn unumstritten ist, die reflexive Gestaltung von vielfältigen Begegnungssituationen erfordert ein umfangreiches und systematisches Hintergrundwissen, genauso wie eine offene und zugewandte Haltung für die Spezifika von Vielfaltsbegegnungen und bedeutet sicherlich eine fortlaufende diversitätsgerechte Verständigungsarbeit von allen Beteiligten. Um einen erfolgreichen Verlauf der notwendigen gesellschaftlichen und organisationalen Veränderungsprozesse begleiten und steuern zu kön-

nen, haben wir für die Leser\_innen drei miteinander verknüpfte Grundlagenteile formuliert.

Im ersten Teil werden zunächst unterschiedliche Lesarten von Diversität im angloamerikanischen und deutschsprachigen Bereich aufgezeigt, um auf dieser Begriffsdiskussion aufbauend Bedeutungsdimensionen von Diversität im Sinne eines prozessanalytisch-reflexiven Erklärungsmodells zu entwickeln (► Teil I). Diversität wird dabei systematisch aufgeschlüsselt und mit relevanten Diskurslinien wie dem Anerkennungs- und Gerechtigkeitsdiskurs, der Auseinandersetzung mit sozialer Ungleichheit oder der Bedeutung des gesellschaftlichen Zusammenhalts verknüpft. Für die Leser\_innen wird dadurch deutlich, welchen konkreten Erklärungswert und welche Reichweite Diversität für normativ-regulierende, integrationspolitische oder ungleichheitskritische Argumentationen haben kann. Im Anschluss daran beschreiben wir den professionellen Umgang mit Diversität auf den verschiedenen Ebenen der Vielfalt: Individuum, Gruppe, Organisation, Sozialraum und Gesellschaft. Darauf aufbauend werden anerkennende Strategien und Praxen des Umgangs mit Vielfalt erörtert, um eine zielführende Theorie-Praxis-Verknüpfung herstellen zu können. Grenzen von Vielfalt sowie Widersprüche und Herausforderungen werden dabei nicht ausgespart, sondern analysiert; so wird zum Nachdenken über bestehende Interdependenzen anhand von lernbegleitenden Fragestellungen angeregt.

Teil II widmet sich den Entwicklungen vom Interkulturellen Lernen zum diversitätsorientierten Lernen mit heterogenen Gruppen am Beispiel der Gemeinwesenarbeit (► Teil II). Im Zentrum stehen dabei wesentliche Themenfelder dieser Lernprozesse, wie bspw. die hierfür erforderliche Kompetenz und Haltung, Partizipation und Teilhabe als notwendige Rahmenbedingungen und die Bedeutung von Interkulturellen Begegnungen mit den entsprechenden Kommunikationsverläufen sowie Konzepte der Antidiskriminierungsarbeit. Ausgangspunkt ist dabei die Devise »Nicht Kulturen begegnen sich, sondern Menschen«, denn nur unter Berücksichtigung dieser Leitlinie führen Lernprozesse zu effektiven und förderlichen Veränderungen und verhindern Stereotypen- und Vorurteilsbildung. Am Beispiel der Gemeinwesenarbeit werden dann Chancen und Grenzen interkultureller und diversitätsorientierter Lernprozesse aufgezeigt und systematisch auf die Ebene von Fachkräften sowie auf strukturelle und intermediäre Ebenen übertragen, denn Integration und Zusammenhalt finden wesentlich im lokalen Bereich statt. Beispiele zur Durchführung einer interkulturellen Lerneinheit runden dieses Kapitel ab und ermöglichen einen erleichterten Praxistransfer.

Im abschließenden Teil III werden unter dem Titel »Diversität in Organisationen – ein Change-Prozess von der Monokultur zur Inklusiven Diversität« zunächst zentrale Indikatoren einer Organisationsentwicklung dargestellt und anschließend der Frage nachgegangen, wieviel Vielfalt Organisationen benötigen, um erfolgreich in globalen Zeiten agieren zu können (► Teil III). Antworten auf diese Fragestellung werden sowohl durch ein theoriebasiertes Erklärungsmodell für den Veränderungsprozess von Organisationen, der von der Exklusiven über die Integrative hin zur Inklusiven Diversität verläuft, als auch forschungsbasiert durch eine Erhebung in unterschiedlichen Non-Profit-Organisationen (NPOs) gegeben. Dabei erfolgt eine Verknüpfung der theoretischen Grundannahmen zum

Verlauf des Change-Prozesses mit den Ergebnissen ausgewählter Expert\_inneninterviews. Zielsetzung dieses Kapitels ist es, Verantwortliche in Organisationen für die Chancen und Grenzen von Vielfalt zu sensibilisieren und zu einer strukturierten Analyse des Ist-Zustands ihrer Organisation im Sinne eines Auditierungsverfahrens einzuladen. Hierdurch wird ein Prozess der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung ermöglicht, der allen Mitarbeiter\_innen die gleiche Teilhabe an den Entwicklungen der Organisation eröffnen kann.

Die vorliegende Veröffentlichung betrachten wir als einen Beitrag zur Förderung eines professionellen, weltoffenen und respektvollen Umgangs mit Vielfalt, Verschiedenheit und Unterschiedlichkeit, verbunden mit dem Ansatz möglichst vielen Menschen eine Partizipation an den gegenwärtigen gesellschaftlichen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen zu ermöglichen. Diversität sollte zunehmend als gesellschaftliche »Normalität« anerkannt und wertgeschätzt werden. In diesem Prozess der Anerkennung darf es weder um das Festschreiben von Unterschieden noch um ein Aufheben von Differenz gehen, sondern um eine reflektierte und analytische Gestaltung der notwendigen Veränderungsschritte bei Einzelnen, Organisationen und der Gesamtgesellschaft.

»Nun aber, da diese Tage böse sind, genügt für den Augenblick die Mahnung, dich nicht ganz und nicht immer deinen Tätigkeiten zu widmen, sondern einen Teil deiner Person, deines Herzens und deiner Zeit für die Wertschätzung aufzusparen« (Bernhard von Clairvaux, *De consideratione*, zitiert nach C. Pelluchon 2019: 9).

Denn es ist das individuelle Bewusstsein, das über das Schicksal von Gesellschaften entscheidet (ebd. 11).

Herbst 2020

Beate Aschenbrenner-Wellmann, Lea Geldner

## Literatur

- Charim, Isolde, 2019. *Ich und die Anderen. Wie die neue Pluralisierung uns alle verändert.* Wien: Paul Zolnay.
- Hall, Stuart, 2018. *Das verhängnisvolle Dreieck. Rasse, Ethnie, Nation.* Berlin: Suhrkamp.
- Pelluchon, Corine, 2019. *Ethik der Wertschätzung. Tugenden für eine ungewisse Welt.* Darmstadt: wbg Academic.
- Reckwitz, Andreas, 2020. Ein Zurück zur Gemeinschaft ist eine Illusion. *Süddeutsche Zeitung* Nr. 147 vom 29.06.2020, 12.
- Verschwele, Lina, 2020. Der Fremde in der Praxis. *Süddeutsche Zeitung* Nr. 187 vom 14.–16.08.2020, 31.
- Wulf, Christoph, 2006. *Anthropologie kultureller Vielfalt. Interkulturelle Bildung in Zeiten der Globalisierung.* Bielefeld: transcript.

**Teil I Von den klassischen  
Differenzkategorien zu  
Bedeutungsdimensionen  
und Ebenen der Diversität –  
die Entwicklung eines  
analytisch-reflexiven Modells**



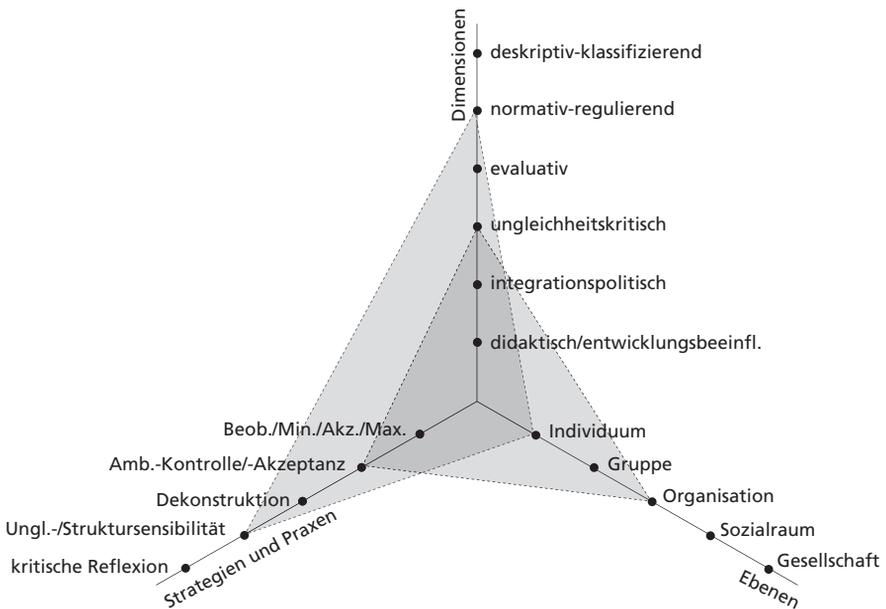
# Einleitung Teil I

Der Terminus »Diversität« als Bezeichnung für die Verschiedenheit von Menschen, Gruppen oder Organisationen hat mittlerweile den Mainstream gesellschaftspolitischer Debatten erreicht und ist als Diversitätsmanagement (DiM) in vielen Profit- und Non-Profit-Organisationen etabliert worden. Aus Sicht der Sozialen Arbeit kann es jedoch nicht um ein rein funktionales Verständnis von Vielfalt als ökonomisch relevantes Faktum oder um den politisch-rechtlichen Antidiskriminierungsdiskurs, der bspw. im AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) selektiv einzelne Vielfaltsmerkmale wie Alter, Geschlecht oder Herkunft aufgreift, gehen. Vielmehr muss in einer analytisch-reflexiven Weise die Bedeutung von Diversität bspw. im Sinne einer normativ-regulierenden Einflussgröße bezüglich vorherrschender Normalitätsvorstellungen bei der Anerkennung von Vielfalt und deren Grenzen oder bezüglich der vorherrschenden Gerechtigkeitsvorstellungen innerhalb der Gesellschaft ins Blickfeld genommen werden. Darüber hinaus sind einzelne Betrachtungsebenen der Wirksamkeit von Diversität wie z. B. die Ebenen von Individuum, Gemeinwesen oder Gesellschaft für ein umfassendes und praxisorientiertes Verständnis von Vielfalt entscheidend. Die systematische Kombination von Bedeutungsdimensionen und Ebenen der Relevanz stellt von daher den Kernbestand dieses einleitenden Kapitels dar. Diese Vorgehensweise unterscheidet sich bewusst von anderen Publikationen im Kontext von Diversität und Sozialer Arbeit, die vor allem die Beschreibung von Vielfalt in den einzelnen Differenzkategorien fokussieren, und ist insofern als weiterführende Betrachtungsoption zu sehen. Denn die Frage nach einem professionellen Handeln in Kontexten der Verschiedenheit durchzieht gleichermaßen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft Sozialer Arbeit. Dies gilt sowohl für innergesellschaftliche Verschiedenheit wie bei der Verteilung von Reichtum und Armut als auch für den gesellschaftsübergreifenden, globalen Zusammenhang in den Bereichen Migration und Flucht.

Diversität wird in dieser Publikation als analytisch-reflexives Modell konzipiert, das die Akteur\_innen der Sozialen Arbeit dabei unterstützt eigene Vorstellungen von »Normalität« und Praktiken der Normalisierung kritisch zu hinterfragen und wertschätzend auf die vielfältigen und spezifischen Bedürfnisse und Ressourcen von Menschen einzugehen. Es leistet somit einen Beitrag zur Weiterentwicklung und zum Erhalt eines demokratischen Gemeinwesens im Sinne der Förderung der Teilhabechancen Einzelner und ist dem Anspruch verpflichtet, dass kein Mensch aufgrund seiner Herkunft, seines Ge-

schlechts oder ganz allgemein der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen Nachteile und Exklusion erfahren darf.

Im nachfolgenden Modell werden im Sinne eines Überblicks die ausgewählten Bedeutungsdimensionen (► Abb. 1) mit den Ebenen der Wirksamkeit von Diversität sowie möglichen Strategien des Umgangs mit Vielfalt verflochten. Die im Eingangskapitel formulierte Entwicklung des Modells dient als Orientierungsrahmen für theorie- wie praxisorientierte Leser\_innen und findet in den Folgekapiteln II und III ihre Anwendung im Kontext von Lernprozessen in heterogenen Gruppen sowie im Bereich der Diversität in NPOs.



**Abb. 1:** Das Mehrebenenmodell mit Bedeutungsdimensionen (eigene Darstellung)

Bevor auf die verschiedenen Bedeutungsdimensionen, Ebenen und Strategien des Modells im Einzelnen eingegangen wird, werden zunächst im Sinne einer theoretischen Fundierung Rahmenbedingungen und Begriffsannäherungen zu Diversität in der Sozialen Arbeit dargestellt.

# 1 Rahmenbedingungen der Diversität

In Anlehnung an U. Beck 2004 geht man davon aus, dass im Zeitalter der reflexiven Moderne bzw. der Postmoderne die Wirklichkeit selbst kosmopolitisch und global ausgerichtet worden ist, sich nationalstaatliche Grenzen und Unterschiede zunehmend auflösen und für diese Welt ein neuer Standpunkt seitens der Beobachter\_innen gefunden werden muss, der »kosmopolitischer Blick« genannt werden kann. Was bedeutet das genau?

»Weltsinn, Grenzenlosigkeit. Ein alltäglicher, ein historisch wacher, ein reflexiver Blick, ein dialogischer Blick für Ambivalenzen im Milieu verschwimmender Unterscheidungen und kultureller Widersprüche. Er zeigt nicht nur die »Zerrissenheit«, sondern auch die Möglichkeiten auf, das eigene Leben und Zusammenleben in kultureller Melange zu gestalten« (ebd.: 10).

Im einleitenden Kapitel werden wesentliche Rahmenbedingungen für diesen veränderten Blick, in dem das hier entwickelte, analytisch-reflexive Modell seine Wirksamkeit entfalten kann, skizziert.

## 1.1 Diversität in der Sozialen Arbeit

Durch zahlreiche Phänomene der Postmoderne wie Globalisierung, Migration oder Individualisierung wird unsere Gesellschaft vielfältiger und heterogener. Doch wie gehen Gesellschaften, Organisationen oder Einzelpersonen mit der »Andersartigkeit« und mit Grenzverschiebungen und -ausweitungen um? Beck (2004: 77ff) nennt hier als Umgangsmodi »Universalismus«, »Relativismus«, »Ethnizismus«, »Nationalismus«, »Kosmopolitismus« und »Multikulturalismus«. Während im Universalismus andere als prinzipiell gleichwertig respektiert, also die Grenzen zu kulturell Fremden aufgehoben werden, konstruieren relativistische Herangehensweisen neue Grenzen und heben Unterschiede sogar hervor. Die verschiedenen Strategien im Umgang mit Andersheit schließen sich nicht aus, sondern ergänzen oder korrigieren sich. Im Kern geht es beim Kosmopolitismus um die Anerkennung von Andersheit im Inneren der Gesellschaft wie nach außen, ohne hierarchische Anordnung der Unterschiede, und um Akzeptanz des Verschiedenen. Diese Betrachtungsweise hat Konsequenzen für die Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft und zwar in Theorie und Praxis. Daher müssen Wege aufgezeigt werden, wie mit Diversität adäquat umgegangen und ihre Anerken-

nung in der Gesellschaft gefördert werden kann, denn die Achtung und Wertschätzung von Vielfalt stellt einen zentralen Aspekt der Sozialen Arbeit dar. So definiert der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH):

»Soziale Arbeit fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen.

Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und **die Achtung der Vielfalt** bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit.

Dabei stützt sie sich auf Theorien der Sozialen Arbeit, der Human- und Sozialwissenschaften und auf indigenes Wissen.

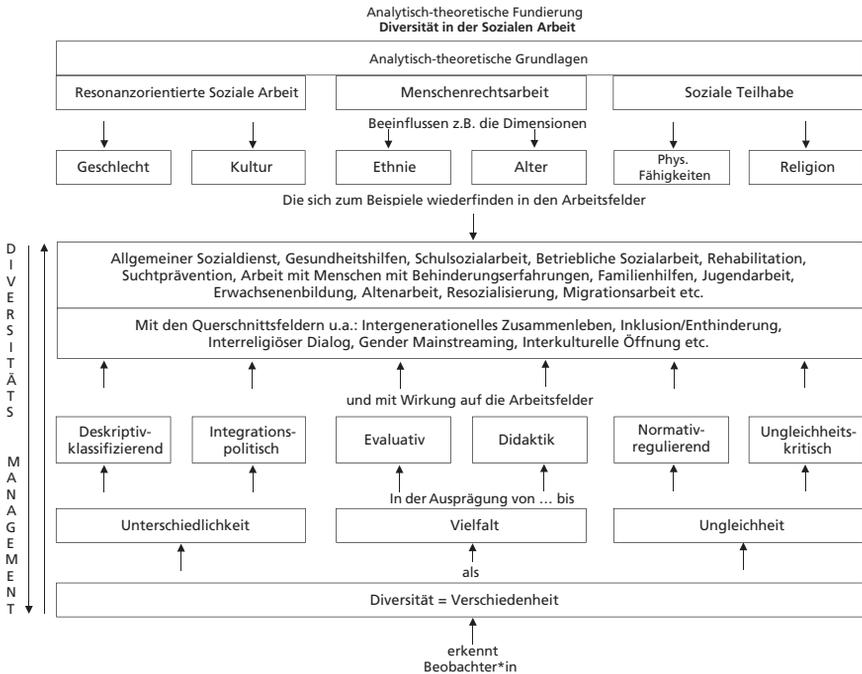
Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein« (DBSH 2016).

Die wesentlichen Aufgaben der Sozialen Arbeit liegen darin, »individuelle Verwerfungen bei sog. Globalisierungsverlierer\_innen auszugleichen, Verbesserungen von Lebenslagen zu bewirken, Verstehensprozesse zu initiieren und voranzutreiben und weltweite Veränderungsprozesse mit lokalen Betroffenen in Verbindung zu bringen« (Aschenbrenner-Wellmann 2009: 212). Um dies umzusetzen, benötigt es neben Wissen, Haltungen, Einstellungen und Handlungsfähigkeiten auch einen angemessenen Umgang mit Vielfalt, Verschiedenheit und Ungleichheit auf individueller, gruppenbezogener und gesellschaftlicher Ebene. Diese Fähigkeit kann als Diversitätskompetenz bezeichnet werden (ebd.).

Häufig wird Diversität als Konzept für den Umgang mit Unterschiedlichkeit eingesetzt. Sie kann aber auch als Haltung betrachtet werden, »die mit der bewussten Wertschätzung aller unterschiedlicher Attribute von Menschen und deren Einfluss auf die zwischenmenschlichen Beziehungen verbunden wird« (ebd.: 213). So ist es möglich, Diversitätskompetenz mit den Schlagwörtern Respekt, Wertschätzung, Akzeptanz und Einbeziehung zu beschreiben. Ziel dieser Kompetenz ist es, einen gesellschaftlich verbesserten Zustand zu erreichen, indem man ohne Angst verschieden sein kann.

Je nach Betrachtungsweise kann Verschiedenheit in der Sozialen Arbeit als Unterschiedlichkeit, Ungleichheit oder Vielfalt wahrgenommen werden. Die verschiedenen Lesarten von Diversität führen wiederum zu diversen Handlungsanforderungen an traditionelle und innovative Querschnitts-Arbeitsfelder innerhalb der Sozialen Arbeit. Da der Alltag von Sozialarbeiter\_innen geprägt ist von unterschiedlichen Adressat\_innen, die fremd sind, andere Kulturen und Äußerungsformen besitzen und aus einem anderen Milieu oder einer anderen Lebenswelt stammen, ist eine Neuausrichtung der Sozialen Arbeit erforderlich: Die Vorstellung, dass Anderssein bedeutet, Defizite zu haben, oder dass Verschiedenheit eine Bedrohung darstellt, muss einer Vorstellung der Wertschätzung von Verschiedenheit weichen (Aschenbrenner-Wellmann 2009: 216).

Um dies zu verdeutlichen, soll ein bereits früher erstelltes Schaubild herangezogen und für das neue analytisch-reflexive Modell weiterentwickelt werden (in Anlehnung an Aschenbrenner-Wellmann 2009b: 69) (► Abb. 2).



**Abb. 2:** Diversität in Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit (eigene Darstellung)

Mit Blick auf das Schaubild wird deutlich, dass Verschiedenheit aus Perspektive des\_der Beobachter\_in als Unterschiedlichkeit, Ungleichheit oder Vielfalt wahrgenommen werden kann. Daraufhin erfolgt eine weitere Differenzierung in die verschiedenen Bedeutungsdimensionen von Diversität, auf die im Einzelnen unter Punkt 2 eingegangen wird. So können der Unterschiedlichkeit die Dimensionen ›Deskriptiv-klassifizierend‹ und ›Integrationspolitisch‹, der Vielfalt die Dimensionen ›Evaluativ‹ und ›Didaktik‹ und der Ungleichheit die Dimensionen ›Normativ-regulierend‹ und ›Ungleichheitskritisch‹ zugeordnet werden. Diese verschiedenen Arten von Diversität, die auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe, Organisationen, dem Sozialraum als auch der Gesellschaft beobachtbar sind, führen zu diversen Handlungsanforderungen und -möglichkeiten in den vielfältigen Arbeitsbereichen der Sozialen Arbeit (in Anlehnung an Aschenbrenner-Wellmann 2009b: 65).

»Eine gute Praxis braucht eine gute Theorie«, so Otto auf dem Bundeskongress Soziale Arbeit 2005. Für die theoretische Fundierung zieht Aschenbrenner-Wellmann (2009: 65) die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession, Soziale

Teilhabe und globale Soziale Arbeit heran. »Erstere beschreibt Menschenrechte als common sense der sich bildenden Weltgesellschaft, der als einziger Normenkatalog global anerkannt wird [...], [die zweite] verweist auf Solidarität, Inklusion und die Herstellung sozialer Gerechtigkeit, auf ein Recht zur Teilhabe« (ebd.). Anstelle einer globalen Sozialen Arbeit wird im neuen Modell der Begriff »resonanzorientierte Soziale Arbeit« in Anlehnung an die aus der Soziologie stammenden Resonanztheorie nach Hartmut Rosa (2016) aufgenommen. Im Kern geht es dabei um eine über Kompetenzen hinausreichende Soziale Arbeit, die Resonanzerfahrungen als Beziehungsmodi versteht und den Fokus auf Selbstwirksamkeitserfahrungen und gelingende Weltbeziehungen legt und als Antwort bzw. Lösung auf die heutige beschleunigte Welt gesehen wird. Auf diese Theorie wird in Teil III im Hinblick auf NPOs vertiefend eingegangen (► Teil III).

Diese theoretischen Ansätze lassen sich mit den Ausprägungsformen von Verschiedenheit in Form von Kombinationspaaren verbinden:

- Ungleichheit – soziale Teilhabe;
- Vielfalt – Menschenrechtsprofession;
- Unterschiedlichkeit – resonanzorientierte Soziale Arbeit.

Diese Verhältnisse werden nachfolgend skizziert.

In der Kombination *Ungleichheit – Soziale Teilhabe* geht es »einerseits um Teilhabe der Profession an den aktuellen Veränderungen des Sozialstaats, andererseits um die Partizipation der KlientInnen in der Sozialen Arbeit« (Aschenbrenner-Wellmann 2009b: 66). Daher braucht es

- soziale Gerechtigkeit als übergreifenden Wert sowie eine angemessene Diskussions- und Aktionsbasis für die Soziale Arbeit;
- die Einsicht, dass eine Verpflichtung zur Teilnahme keinen Ersatz für das Recht auf Teilhabe sein kann;
- die Einsicht, dass soziale Teilhabe Solidarität und soziale Inklusion bedeutet (ebd.).

Innerhalb der Verbindung zwischen *Vielfalt* und *Menschenrechtsprofession* steht zum einen die Toleranz, die gewährt oder auch entzogen werden kann, und zum anderen die Anerkennung im Mittelpunkt. Unter Anerkennung ist eine Beziehung zu verstehen, die auf Gleichwertigkeit und wechselseitiger Akzeptanz beruht, um Menschenrechte zu verwirklichen (ebd.).

Das Kombinationspaar *Unterschiedlichkeit* und *resonanzorientierte Soziale Arbeit* berührt folgende Aspekte (in Anlehnung an ebd. und Rosa 2016):

- Durch Globalisierung, Individualisierung und Pluralisierung entsteht eine Gesellschaft mit unterschiedlichsten Milieus und Lebensentwürfen. Somit entwickeln sich unzählige Optionen für Individuen, was die Welt unbestimmter, unübersichtlicher und widersprüchlicher macht, das Leben beschleunigt und Beziehungen erschwert.

- Soziale Arbeit muss daher ihren Fokus erweitern: Der Blick darf nicht ausschließlich auf Ressourcen ruhen, sondern muss auf Beziehungen zur Welt und Selbstwirksamkeitserfahrungen – resonanzorientiert – ausgerichtet werden.
- So können strukturelle Analysen der Weltzusammenhänge und Weltbeziehungen mit der Alltagswelt Einzelner verknüpft werden.

Diversität bedeuten in diesem Sinne »eine Verabschiedung von der Eindeutigkeit bzw. die Akzeptanz der unaufhebbaren Zwei- oder Mehrdeutigkeit. Diversity ist verbunden mit der Bereitschaft loszulassen, sich auf Neues einzustellen und damit die Chance und das Risiko des Übergangs und der Transformation« (Aschenbrenner-Wellmann 2009b: 67) zu nutzen. Diese Sichtweise ist zentral, denn »Überleben ist in der Welt der Kontingenz und Diversität nur möglich, wenn jede Differenz die andere Differenz als notwendige Bedingung für die Bewahrung der eigenen anerkennt« (Baumann 1999: 312).

Dieser geforderte Paradigmenwechsel ist in der Praxis allerdings schwer umsetzbar, beurteilen doch Menschen ihr Umfeld immer noch gerne danach, was ihnen vertraut ist. Sie suchen sich möglichst ähnliche Personen und gehen Veränderungen nur zögerlich an. Daher gehört in den Mittelpunkt einer zukunftsorientierten Praxis und Ausbildung der Sozialen Arbeit die Kompetenz im Umgang mit Verschiedenheit in den Ausprägungen: Ungleichheit, Vielfalt und Unterschiedlichkeit – auch wenn Diversität in ihrer Gesamtheit wahrzunehmen einzelne Menschen wie auch Systeme überfordert. Deshalb »ist für jede Situation, jede Organisation etc. jeweils zu klären, welche Aspekte von Diversity wann fokussiert werden und wie das Gesamtkonzept zur besseren Handbarkeit reduziert werden kann« (Aschenbrenner-Wellmann 2009: 214).

Neben der Sicht von Professionellen und Organisationen ist für die Soziale Arbeit die Sicht der Klient\_innen von großer Bedeutung. Auch diese muss in den Blick genommen werden – vor allem, wenn Lebensweltorientierung ernstgenommen werden soll. Für die Adressat\_innen ist es wichtig innerhalb der Sozialen Arbeit und bei ihren Angeboten ein Gefühl von Akzeptanz und Zutrauen zu spüren. Daher muss von Seiten der Sozialarbeiter\_innen erwartet werden, dass sie ihrem Gegenüber respektvoll begegnen – unabhängig von Handlungsweisen, Hintergründen, Denk- und Lebensentwürfen. Akzeptanz kann als vierstufiger Prozess dargestellt werden (vgl. Löcherbach/Puhl 2016: 121):

1. Stufe: Orientierung – das Interesse an anderen Menschen. Dies bedeutet die Auseinandersetzung mit ihnen und damit, dass sie anders sind als wir selbst.
2. Stufe: Kenntnis – die generelle Kenntnis der Lebenswirklichkeit der Adressat\_innen.
3. Stufe: Akzeptanz – das Anderssein von Menschen akzeptieren und nicht als Widerspruch zu sich selbst und den eigenen Lebensvorstellungen zu interpretieren.
4. Stufe: Toleranz – Anderssein und die Vielfalt als wichtig erachten und nicht verändern wollen.

Innerhalb dieses Prozesses spiegelt sich die Anerkennung einer vielfältigen Gesellschaft mit unterschiedlichen Lebenswelten wider. Diese Stufen müssen laut Löcherbach und Puhl auf Seiten der Professionellen bereits durchlaufen sein, bevor sie ihre Adressat\_innen in den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit treffen (ebd.). Daher ist der Umgang und die Auseinandersetzung mit Diversität in unterschiedlichen Bedeutungsdimensionen für eine professionelle, zeitgemäße Soziale Arbeit bereits innerhalb des Studiums unerlässlich.

Um der angestrebten komplexen vielfältigen Sichtweise von Diversität gerecht werden zu können, sollen in Kapitel 2 verschiedene Lesearten und Dimensionen von Diversität betrachtet werden (► Kap. 2). Zielsetzung ist dabei die jeweils angesprochenen Aspekte von Diversität zu fokussieren und in den Praxisalltag einzubeziehen.

## 1.2 Ambivalenz und Vielfalt in der Postmoderne

Wie zuvor beschrieben, sind postmoderne Gesellschaften zunehmend »von mehrdeutigen (ambigen) Phänomenen gekennzeichnet. Die Ein- und Zuordnung dieser Ambiguitäten mit den Instrumenten traditioneller sozialwissenschaftlicher Theorien und Klassifikationssysteme scheint ein zunehmend schwieriges Unterfangen zu sein und gelingt oft nur unzureichend« (Effinger 2012: 255). Für Z. Bauman (2000) sind diese Ambivalenzen untrügliches Kennzeichen der postmodernen Zeiten oder der »verflüssigten Moderne«. Ambivalenzen stellen nicht nur Theorien vor Herausforderungen, sondern auch die Suche nach Bewältigungsstrategien für die Praxis des Umgangs mit Vielfalt, Unterschiedlichkeit und Ungleichheit.

Eine Vielzahl von Theorien versucht, die komplexen Wandlungsprozesse zu erfassen: Moderne, postmoderne Gesellschaft (Etzioni), postindustrielle Gesellschaft (Bells), Postmoderne (Welsch), reflexive Moderne (Beck/Giddens), flüchtige Moderne (Bauman) stellen unterschiedliche gesellschaftstheoretische Konzepte dar, die die Lebenssituation der Menschen beschreiben (Vahsen/Mane 2010). Bei einer Analyse der Lebensbedingungen wird dabei zunehmend eine staatenübergreifende transnationale und transkulturelle Perspektive notwendig (Pries 1997).

Die Grenzen zwischen Moderne und Postmoderne verlaufen dabei fließend. Der Begriff Postmoderne wird ab den 1960er Jahren vor allem in der Kunst, Architektur und Literatur verwendet und bedeutet in diesem Kontext vor allem die Vielfalt von Konzeptionen und die sich daraus ableitenden Kombinationsmöglichkeiten. Im Anschluss daran entwickeln sich die philosophisch-wissenschaftstheoretischen und die gesellschaftstheoretischen Diskurse der Postmoderne. In diesen Denkbewegungen werden diskriminierende Macht und Herrschaftsprozess, Fortschrittsgläubigkeit und Machbarkeitsvorstellungen in Frage gestellt. Postmoderne umfasst hier einen Prozess und ein (vorläufiges) Ergebnis der Verände-

rung der Grundannahmen und Aussagen der Moderne (Frankenberger 2007). Stellvertretend für die Diskurse in der Philosophie, kann die poststrukturalistische Machtanalyse und Vernunftkritik von Foucault (Foucault/Martin 1993) genannt werden; der Aspekt der Postmoderne als gesellschaftliches Phänomen wird mit den Autoren Bell (1975), Sennett (2002) oder Beck (Beck/Bonß 2001) in Verbindung gebracht.

Kennzeichen der postmodernen Gesellschaft sind demnach:

- Enttraditionalisierung, Auflösung überkommener Sozialstrukturen, Werte-, Normen- und Verhaltensmuster;
- Pluralisierung von Werten, Normen, Lebensformen, Kulturen;
- Emanzipation, Infragestellung geschlechterspezifischer Aufgaben- und Rollenverteilung;
- Globalisierung von Wirtschaft, Politik, Kultur;
- Zunahme der Kommunikationsmöglichkeiten, Technisierung, Digitalisierung etc.;
- Krise von Erwerbsarbeit und Wohlfahrtsstaatlichkeit;
- Flexibilisierung, Mobilisierung von Arbeit, sozialen Beziehungen und Lebensorten;
- neue Formen der Spiritualität und Religiosität;
- Neofundamentalismus, vernetzter Rechtsextremismus und globalisierter Terrorismus.

Und genau für dieses Agieren in postmodernen Gesellschaften wurde das hier vorliegende analytisch-reflexive Modell von Diversität entwickelt, das neben der notwendigen Klarheit und Struktur auch Ambivalenzen und Irritationen zulässt.

Für Welsch (1987/2008) ist neben intensiver und extensiver Pluralität vor allem Hybridität das Strukturmerkmal der Postmoderne und Irritation ihr wichtiges Ziel. Handelt es sich um Phänomene, die »durch Unbestimmtheit, Unklarheit, Neuheit, Offenheit, Komplexität, Überdeterminiertheit, Widersprüchlichkeit oder Paradoxie gekennzeichnet sind« (Jekeli 2002: 95f), wird in diesem Zusammenhang von Ambivalenz oder Mehrdeutigkeit gesprochen. In den soziologischen Diskursen wird immer häufiger auf das Konzept der Ambivalenz verwiesen, das sich allerdings schon als Grundelement in der Soziologie Georg Simmels findet. Er geht dabei davon aus, dass durch die Vergesellschaftungsprozesse der Moderne eine Zunahme an sozialer, psychischer, ontologischer und erkenntnistheoretischer Ambivalenz resultiert, die für bestehende soziologische (Ordnungs-)Theorien als Herausforderung betrachtet werden muss. Auch von Bauman (1995) wird Ambivalenz als Möglichkeit definiert, einen Gegenstand oder ein Ereignis mehr als einer Kategorie zuzuordnen. Jede Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Phänomenen ist dann eine Beschäftigung mit den ihr innewohnenden Ambivalenzen und der Herstellung eines Gleichgewichts zwischen Ordnung und Chaos. Der Übergang von der Moderne zur Postmoderne ist demnach mit einem Verlust an kultureller Deutungsmacht, mit dem Pluralismus der Kulturen, kultureller Diversität verbunden. Es entsteht eine Vielfalt an Deutungsmöglichkeiten mit Spielräumen für Einzelne, aber auch Verunsiche-

rung und dem Wegfall einer institutionellen Ordnungsgarantie (Junge 2000: 197). »Ambivalenzen sind aufgrund des notwendigen Versagens der Nenn-Trenn-Funktion der Sprache ein dauerhaftes Merkmal von Vergesellschaftungsprozessen und stellen nicht nur eine Bedrohung der Ordnungshaftigkeit dar, sondern sie gelten auch als Chance der Emanzipation von der tendenziellen Univalenz kultureller Ordnung« (Junge 2000: 199). Ambivalenz wird somit zu einer Alltagserfahrung der Menschen in der Postmoderne, da sich in der Lebenssituation häufig gleichzeitig vertraute und bekannte Phänomene und Prozesse mit neuen und unbekanntem Entwicklungen überschneiden.

In diesem Sinne erfordert ein reflexiver Umgang mit dem Diversitätsbegriff und die Entwicklung eines sozialarbeitswissenschaftlichen und alltagstauglichen Konzepts von den Verfasserinnen die Einnahme einer Perspektive experimenteller Multiperspektivität. Dies bedeutet bspw. die Rücknahme universaler theoretischer Geltungsansprüche und eine Deutung lediglich als mögliches Interpretationsangebot – und der bewusste Verzicht auf konkrete Handlungsempfehlungen im Sinne von Rezeptwissen für die Praxis der Sozialen Arbeit.

## 2 Lesarten und Bedeutungsdimensionen von Diversität

Das Phänomen Diversität einheitlich zu bestimmen oder zu verstehen, ist in vielerlei Hinsicht weder möglich noch wünschenswert, denn »people define diversity in different even conflicting ways. Consequently, an increasing diverse workforce is variously viewed as opportunity, threat, problem, fad, or even nonissue« (Dass/Parker 1999: 68). Diversität als Begriff und Konzept ist nicht einfach vorhanden und beschreibbar, sondern wird diskursiv erzeugt, d. h., in Fachartikeln oder Vorträgen von Expert\_innen aus Wissenschaft und Praxis wird unterschiedliches und oft auch widersprüchliches Wissen über Diversität, wesentliche Kategorien oder wirksame Umsetzungsmaßnahmen vermittelt (Krell/Riedmüller/Sieben 2007).

In diesem Kapitel soll dennoch der Versuch unternommen werden, mit Hilfe von Begriffsklärungen in einer internationalen und interdisziplinären Perspektive sowie durch die Konstruktion relevanter Bedeutungsdimensionen – trotz vorhandener Komplexität und Ambivalenz des Phänomens – eine klare Analysestruktur für die Leser\_innen zu ermöglichen. Ein diesbezüglicher Strukturierungsversuch liegt von Scherr vor. Er unterscheidet:

- »ein funktionales Verständnis von Diversity als ökonomisch relevantes Faktum, das für das Personalmanagement ebenso relevant ist wie für die Produktplanung
- ein politisch-rechtlicher Anti-Diskriminierungsdiskurs, der selektiv bestimmte Aspekte von Ungleichbehandlung akzentuiert
- eine kritische Perspektive, die die Verschränkung sozialer Klassifikationen mit sozio-ökonomischen Ungleichheiten sowie politischen Macht- und Herrschaftsbeziehungen in den Blick rückt« (Scherr 2011: 84).

Nach einer Diskussion möglicher Begriffsannäherungen werden diese Bedeutungsperspektiven aufgegriffen, weitere Dimensionen und Aspekte hinzugefügt und zu einem eigenständigen analytisch-reflexiven Modell weiterentwickelt.

### 2.1 Begriffsannäherungen

Der Begriff Diversität stammt wie viele Konzepte der Gegenwartssoziologie (z. B. auch Hybridität) aus der Pflanzenbiologie. Dort bezeichnet er ursprünglich unter dem Terminus Biodiversität die Vielfalt von Arten und Ökosystemen. Auch wenn der Gebrauch der Begriffe Diversität, Diversity oder Vielfalt noch relativ

neu ist, kann angemerkt werden, dass sich die Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften schon seit langem mit der Frage auseinandergesetzt haben, wie Differenzierungsprozesse in Gesellschaften analysiert werden können. »Sei es in der Frage nach der Entwicklung totalitärer Regime wie etwa bei Hannah Arendt (1951) oder des Ausbruchs von Revolutionen bei Theda Skocpol (1979), der Ausgleich divergierender Interessen – und damit die Frage nach Kohäsion – steht im Zentrum der Analyse« (Salzbrunn 2014: 13).

Heute bezeichnet der Begriff »Diversität« sowohl ein Konstrukt als auch Konzepte des ›richtigen‹ Umgangs mit dieser Vielfalt und Unterschiedlichkeit.

»Auch aufgrund der unterschiedlichen disziplinären Herkunft und Zugehörigkeiten der Teilnehmenden handelt es sich bei der wissenschaftlichen Erkundung von Diversity nicht um eine gemeinsame Expedition. Die Teilnehmenden starten von diversen Ausgangspunkten, zu diversen Zeitpunkten mit diversen An- und Absichten sowie Schwerpunktsetzungen« (Krell 2013: 62–63).

Im Folgenden soll deshalb zunächst auf die Entwicklung des Begriffs im anglo-amerikanischen Raum und dann im deutschsprachigen Bereich eingegangen werden.

## **2.1.1 Diversität im angloamerikanischen Raum mit Fokussierung auf Managing Diversity (MD)**

Obwohl es nicht den Erfinder oder die Erfinderin des DiM gibt, lassen sich einige Grundlagenpublikationen auflisten, die die Debatte und Theorieentwicklung im Bereich Diversität stark beeinflusst haben.

Roosevelt R. Thomas gründete bereits 1983 das American Institute for Managing Diversity; er machte in den amerikanischen Diskursen schon früh darauf aufmerksam, dass Affirmative Action Programme nicht mehr ausreichen, um das Potential heterogener Mitarbeiter\_innen ausreichend zum Einsatz zu bringen und wertzuschätzen. In seinem Beitrag »Beyond Race and Gender« (1991) weist er darauf hin, dass es nicht genügt, sich mit den genannten offensichtlichen Diversitätsmerkmalen auseinanderzusetzen, sondern dass auch andere, nicht so leicht wahrnehmbare Differenzmerkmale wie z.B. Bildung, sexuelle Orientierung oder persönliche Werte beachtet werden müssen. In seinem weiterführenden Beitrag »Redefining Diversity« von 1996 spricht er sich für eine sehr breite Diversitätsdefinition aus: »Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities« (1996: 5).

Der bewusste Umgang mit Diversität, das MD, bedeutet für Thomas vor allem eine Veränderung der Organisationskultur: »Managing diversity is a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees« (Thomas 1991: 10). MD wird hier als Konzept der Organisationsentwicklung verstanden und fokussiert vor allem die Frage, wie das vorhandene Potential der Vielfalt für den Erfolg der Organisation genutzt werden kann. Auf individueller Ebene bezeichnet Thomas die zu erreichende personale Kompetenz als »Diversity-Reife« und meint damit sowohl Wissen über Vielfalt und die ent-

sprechenden Konzepte und Dynamiken als auch eine positive Einstellung zu Vielfalt und ein produktiver Umgang mit dieser.

Ebenso wie Thomas ordnen auch M. Loden und J. Rosener (1991) die Entstehung von Diversitätsansätzen in ihrem grundlegenden Artikel »Diversity as a Vital Resource« den Veränderungen auf dem US-Arbeitsmarkt zu. Ein besonderes Augenmerk fällt dabei auf Aspekte des demografischen Wandels und auf die zunehmende Heterogenität der Mitarbeitenden in den Unternehmen.

»Die vielfältig gelagerten Unterschiede, betonen die Autorinnen, werden von den ArbeitnehmerInnen zunehmend bewusster wahrgenommen und sollen nicht mehr – im Sinne von Anpassung – verleugnet werden. Daraus ergibt sich für Führungskräfte die Anforderung sich mit den daraus entstehenden Herausforderungen auseinander zu setzen resp. auf diese angemessen zu reagieren« (Schür 2013: 97).

Im Sinne des DiM ergeben sich dabei für die Autorinnen die folgenden drei Schritte:

- Zunächst geht es um die Wahrnehmung der enormen kulturellen und ethnischen Vielfalt an amerikanischen Arbeitsplätzen,
- In einem nächsten Schritt soll das ganze Spektrum an Vielfalt wertgeschätzt werden,
- Im sich anschließenden Stadium sollen dann Gemeinsamkeiten gefunden werden auf deren Grundlagen vertrauens- und respektvolle Beziehungen entstehen (vgl. Loden/Rosener 1991).

Allerdings bestehen auf dem Weg zur Umsetzung der Strategie, Diversität als vitale Ressource zu sehen, einige Hindernisse. Bspw. neigen Menschen dazu, sich mit anderen Personen zu umgeben, die ihrer Kernidentität möglichst ähnlich sind. Zusätzlich besteht eine lange Tradition darin, Vielfalt eher als bedrohlich und störend zu empfinden statt als schätzens- und aner kennenswert; diese Betrachtungsweise bestimmt nach Ansicht der Autorinnen auch noch unser derzeitiges Verständnis und den Umgang mit Vielfalt. Loden und Rosener sprechen hier vom sog. Homogenen Ideal, das in vielen Organisationen vorherrscht. In diesem Zusammenhang werden zahlreiche Praktiken und Mechanismen entwickelt, die der Aufrechterhaltung und Förderung der Homogenität dienen und in ihrer Folge die Anpassung von Angehörigen von Minderheitenkulturen an die Werte und Leitbilder der dominanten Gruppe erfordern. Als weiterer Störfaktor für die Erreichung eines respektvollen Miteinanderumgehens erweisen sich vorhandene Stereotype, Vorurteile und Rassismen, die Kommunikation und Begegnungen beeinflussen.

Wesentlich für einen produktiven Umgang mit Vielfalt ist für die Autorinnen auch die Unterscheidung in primäre und sekundäre Dimensionen von Diversität. Primäre Dimensionen wie bspw. Hautfarbe, Geschlecht oder sexuelle Orientierung haben demnach einen entscheidenden Einfluss auf das Selbstbild der Menschen und auf ihr Gruppenverhalten, da persönliche Erfahrungen, Gefühle etc. entscheidend durch diese Faktoren geprägt werden. Die sekundären Dimensionen (Bildungshintergrund, Einkommen, Status usw.) werden dagegen als grundsätzlich veränderbar betrachtet, geben dem jeweiligen Selbstbild seine Konturen,