

Diversity

Dokumentation der Fachtagung
des Hessischen Sozialministeriums
am 25. April 2003 in Wiesbaden

Inhalt

Einleitung

Constance Ohms

Diversity - Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer Politik der Verschiedenheit (Politics of Diversity)

1. *Ursprünge und Interessenlagen*
 - 1.1. Ursprünge der Diversity Politik
 - 1.2. Interessenlagen
2. *Diversity Politics Begriff und Praxis*
 - 2.1. Begriffsbestimmungen
 - 2.2. Die Politik der Verschiedenheit der Stadt Amsterdam
 - 2.3. Diversity Leitbild in Deutschland
 - 2.4. Managing Diversity
3. *Diskussionsfelder*

Diversität um jeden Preis?
4. *Perspektiven*

Ulrike Schmauch

Berufsrolle, sexuelle Orientierung und professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit

Einleitung

1. *Zur Relevanz sexueller Orientierung*
 - für das Klientel
 - für berufliche Kompetenzen
 - für heterosexuelle Frauen und Männer in sozialen Berufen
 - für homosexuelle Frauen und Männer in sozialen Berufen
 - für spezifische Potentiale im Umgang mit sexueller Orientierung als Thema
2. *Bericht über Seminare zum Thema Sexuelle Orientierung im Rahmen des Sozialarbeitsstudiums*

Ausgangslage
3. *Beispiele für die Verschiedenheit von Problemen in der Praxis*
4. *Schluss*

Klaus Stehling

Entwicklung von Standards für Managing Diversity: Das Diversity-Competence-Center (DCC)

1. *Einleitende Anmerkungen zur Arbeit des Referates und zum Entstehungshintergrund*
 - 1.1 Rahmensetzungen der Arbeit des Referates
 - 1.2 Faktoren für die Entstehung diskriminierendes Handelns im sozialen Sektor - Entwicklung von Lösungsansätzen aus der Praxis des Referates?
2. *Diversity-Kompetenz auf dem freien Markt Diversity Kompetenz im sozialen Sektor*
3. *Grundstruktur des Diversity-Competence-Center*
 - 3.1 Diversity-Vielfalt als Herausforderung für umfassende Konzepte
 - 3.2 Beitrag eines Diversity-Kompetenzzentrums zur Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen
 - 3.3 Das Profil des DCC im Umfeld existierender Angebote
 - 3.4 Modularer Aufbau des DCC
4. *Berufliche Qualifikation Diversity-Reife Kontext-Wissen*
5. *Ausstattung/organisatorische Anbindung*

Michael Stuber

- Diversity - Vielfalt als Erfolgsfaktor gestalten

Vorwort

Menschen sind vielfältig. Sie unterscheiden sich in ihrer Herkunft, ihrer körperlichen Befähigung, ihrer psychosexuellen Identität, ihrem Geschlecht, in ihrer Körpergröße, ihrem Alter und vielem mehr. Grundlegende gesellschaftlichen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte führen dazu, den einzelnen Menschen in seiner Vielfalt bei der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen - sei dies nun in der Verwaltung, in Unternehmen oder in Wohlfahrtseinrichtungen - verstärkt in den Vordergrund zu stellen. Der Umgang mit Verschiedenheit (Managing Diversity) setzt die bewusste Entscheidung voraus, Verschiedenheiten wahrzunehmen, sie anzuerkennen und als gleichwertig und gleichrangig zu akzeptieren.

Das Hessische Sozialministerium hat am 25. April 2003 in Wiesbaden einen Fachtag zum diesem Thema veranstaltet, der mit diesem Band dokumentiert wird. Hier wurden eine Politik der Verschiedenheit (Politics of Diversity) dargestellt und unterschiedliche Ansätze eines Umgangs mit Verschiedenheit (Managing Diversity) vorgestellt. Außerdem wurde die Frage nach Möglichkeiten staatlichen Handelns näher beleuchtet.

Einleitung

Der Weg zu einem diskriminierungsfreien Europa ist noch weit. Zahlreiche Studien aus der Frauen- und interkulturellen Forschung belegen eindrücklich, dass Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu einer geringeren Produktivität führen - so zum Beispiel werden diskriminierte oder gemobbte Personen häufiger krank, sind unzuverlässiger und wechseln ihren Arbeitsplatz. Umgekehrt haben Studien gezeigt, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, weitaus mehr mit dem Unternehmen identifizieren und mehr leisten. Das heißt: ein diskriminierendes Betriebsklima erweist sich für das Unternehmen selbst als ineffizient und unwirtschaftlich.

Hier setzt der Diversity-Ansatz - die Politik der Verschiedenheit - an. Über Konzepte wie etwa des Gender Mainstreaming, aber auch zielgruppenorientierter Minderheitenpolitik hinausgehend, bezieht Diversity verschiedene Kriterien, die heutzutage noch Anknüpfungspunkte für Diskriminierungen bzw. ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen sind – Behinderungen, Religion, Herkunft, sexuelle Orientierung, Alter – ein. Ziel ist, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessenslagen der Beschäftigten zu erkennen und zu managen, ohne diese jedoch auf eine Gruppenzugehörigkeit festzuschreiben. Dieser Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass die genannten Merkmale jeweils nur einen Aspekt von vielen darstellen und die meisten Menschen eben keiner gesellschaftlichen Gruppe alleine zugeordnet werden können.

Auf einem Fachtag zu diesem Thema, der mit diesem Band dokumentiert wird, diskutierte das Hessische Sozialministerium mit Gruppen und Verbänden am 25. April 2003 das von der Europäischen Union vorgegebene „Diversity-Konzept“. Mit zwei noch in diesem Jahr von Bund und Ländern umzusetzenden Richtlinien soll auch in Europa erreicht werden, was in den USA vielerorts schon Standard ist: Ziel von Diversity ist die angstfreie Integration und Akzeptanz von Menschen unterschiedlicher Eigenschaften im Unternehmen oder in Einrichtungen und das Einsetzen der mit den Eigenschaften verbundenen Potentiale für die Arbeit der Einrichtung oder des Unternehmens. Die Personalführungen und die Politik müssen unter der Geltung des Diversity-Prinzips künftig positiv darauf hinwirken, dass in der eigenen Arbeit niemand wegen Herkunft/Ethnie, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung, Religion oder Weltanschauung und Geschlecht diskriminiert wird.

In vier Referaten wurde deutlich, dass der Diversity-Ansatz am weitesten in der privaten Wirtschaft und hier insbesondere bei Konzernen wie der Deutschen Bank oder Ford entwickelt ist. In einem einführenden Grundsatzreferat hat *Constance Ohms* (Frankfurt/Main) herausgearbeitet, dass dieser bisher überwiegend im Bereich der Arbeitswelt diskutierte Ansatz jedoch auch im sozialen Bereich und namentlich in Non-Profit-Organisationen Einzug halten sollte. Der Umgang mit Verschiedenheit (Managing Diversity) setze die bewusste Entscheidung voraus, Verschiedenheiten wahrzunehmen, sie anzuerkennen und als gleichwertig und gleichrangig zu akzeptieren.

Der Unternehmensberater *Michael Stuber* (Köln) plädierte vor allem für Verhaltensregeln, mit denen ein diskriminierungsfreies Verhalten am Arbeitsplatz durch die Unternehmens- bzw. Behördenleitung vorgegeben werden sollte.

Prof. Ulrike Schmauch von der Fachhochschule Frankfurt entwarf dagegen weiterführende Perspektiven für die Einbeziehung von Diversity in die Arbeit der Jugendhilfe und von Wohltätigkeitsorganisationen. Ihrer Ansicht nach gelte es, sozialen Fachkräften einerseits

Kompetenzen für den Umgang mit Diskriminierten zu vermitteln; andererseits wurzele diskriminierendes Verhalten zumeist in eigenen Ängsten und mangelndem Selbstwertgefühl. Es komme deshalb darauf an, das Selbstbewusstsein der einzelnen Akteure zu stärken und dadurch Ängste und Vorurteile abzubauen.

Angesichts des großen Beratungsbedarfs stellte der Landesgeschäftsführer der Hessischen Aids-Hilfen, *Klaus Stehling*, das Konzept eines Diversity-Kompetenzzentrums als einer Servicestelle für Qualifikation, Fortbildung und Qualitätsmanagement vor, das insbesondere soziale Einrichtungen in Diversity-Fragen beraten und begleiten soll. In diesem Zusammenhang wurde vorgeschlagen, ein solches Zentrum im Rahmen der von der Landesregierung angestrebten Profilbildung der Hochschulen an einer hessischen Fachhochschule zu etablieren.

Deutlich wurde insgesamt, dass der Diversity-Ansatz für eine stärkere Zusammenarbeit der mit der Bekämpfung einzelner Diskriminierung beauftragten Stellen in Wirtschaft und Staat sorgen wird. Diversity sollte sich wie Gender Mainstreaming zum Prinzip für staatliches Handeln insbesondere im sozialen Bereich entwickeln.

Diversity - Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer „Politik der Verschiedenheit“ (Politics of Diversity)

Von Constance Ohms unter Mitarbeit von Christina Schenk

1. Ursprünge und Interessenlagen

1.1. Ursprünge der Diversity Politik

„Diversity“ und „Managing Diversity“ werden in zunehmendem Maße Thema an deutschen Universitäten, in Unternehmen, in der Verwaltung und im Non-Profit-Bereich und den Nicht-Regierungsorganisationen diskutiert.

Eine „Politik der Verschiedenheit“ (Politics of Diversity) geht von der Tatsache aus, dass

- a) durch die Globalisierung eine zunehmende Zahl von Menschen mit einer sehr großen Vielfalt an Kulturen, Eigenschaften, Eigenheiten usw. konfrontiert werden und viele Gesellschaften inzwischen multikulturell sind mit vertrautem und fremden Aspekten;
- b) die Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind und es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes aber auch Verbindendes gibt.

Es ist die Aufgabe moderner Gesellschaften, das Prinzip der Chancengleichheit zu verwirklichen, d.h. Diskriminierungen und Ausgrenzungen aufgrund von beispielsweise Geschlecht, sexueller Identität, Alter, Lebensweise, ethnischer Herkunft, Weltanschauung usw. entgegenzuwirken.

In den USA hat die Politik der Verschiedenheit ihre Wurzeln in der Auseinandersetzung mit Rassismus, Sexismus und Behindertenfeindlichkeit. Es wurden „Affirmative Action Acts“ verabschiedet, die es Universitäten, Verwaltungen und Betrieben usw. ermöglichen, bestimmte benachteiligte Gruppen der Bevölkerung zu fördern. Wesentlicher Bestandteil der Affirmative Action ist der „Equal Employment Opportunity Act“ (EEO), der es Unternehmen, die sich um öffentliche Aufträge bemühen, verbietet, Menschen aufgrund von „Rasse“, Geschlecht, Religion, Hautfarbe oder Herkunft zu diskriminieren. Jedoch sind diese Maßnahmen nicht unumstritten. Die Auseinandersetzung um solche Maßnahmen führte in den 90er Jahren dazu, dass Affirmative Action Acts nicht länger präventiv eingesetzt werden dürfen, sondern nur dann, wenn Frauen oder Minderheiten in bestimmten Berufsgruppen unterrepräsentiert sind, obwohl dies nicht ihrer tatsächlichen Verfügbarkeit entspricht.¹

¹ Das Hauptargument liegt darin, dass durch die Quotierung die Qualität leide. Einige Vertreter nach wie vor benachteiligter Bevölkerungsgruppen sind sogar der Auffassung, dass die Quotierung die Unterdrückung fördere, denn beispielsweise Schwarze würden in ihrem Opferstatus verharren und müssten sich kaum bemühen, Qualität zu entwickeln. Diejenigen, die das doch tun, werden von anderen Gruppenzugehörigen als „verweißt“ bezeichnet. D.h. dass Unterdrückung zum

Die Europäische Union arbeitet schon lange der Benachteiligung von Frauen entgegen. Auch die Benachteiligung aufgrund der sexuellen Identität und der ethnischen Herkunft hatten schon immer einen relativ hohen Stellenwert in der Antidiskriminierungspolitik der EU. 1999 wurde in Artikel 3 des Amsterdamer Vertrages die Grundsätze für ein soziales und gerechtes Europa formuliert: Seit dem gehört zur Tätigkeit der Gemeinschaft unter anderem die Einrichtung eines Sozialfonds, die Förderung der Bildung, der Gesundheitsschutz und die Entfaltung des Kulturlebens. In allen diesen Tätigkeiten „wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheit zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern“. In Artikel 13 wird zudem festgelegt, dass die Europäische Gemeinschaft Maßnahmen treffen kann, die der Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung entgegenwirken.

Es wurden drei wesentliche Richtlinien erlassen, die in den Nationalstaaten umgesetzt werden müssen:

- Richtlinie 2000/43/EG des Rates zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft
- Richtlinie 2000/78/EG des Rates zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf
- Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen.

In Deutschland hat die „Politik der Verschiedenheit“ ihre Ursprünge vor allem in der Auseinandersetzung um Geschlechtergerechtigkeit und in der Diskussion um interkulturelle Kompetenzen.

1.2. Interessenlagen

In unserer Gesellschaft finden bereits seit längerem grundlegende Veränderungsprozesse statt: Die zunehmende Multikulturalität und die fortschreitende Individualisierung machen grundlegende Umstrukturierungen in der Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft und im Non-Profit-Bereich erforderlich. In diesen Prozessen spielen gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen um Geschlechterdifferenz, Geschlechterverhältnisse und Geschlechtergerechtigkeit sowie interkulturelle Kompetenz eine große Rolle. Bezüglich der Frauenförderung hat in Deutschland der öffentliche Dienst eine Vorreiterrolle inne: Quotierung und Frauenförderpläne sind erste Schritte zum Abbau von offensichtlichen Benachteiligungen.

Der verschärfte Konkurrenzkampf unter den Bedingungen der Globalisierung sowie die immer prekärer werdenden öffentliche Haushalte führen dazu, dass das im

Markenzeichen der eigenen Kultur geworden ist und das Herauskommen aus dem Opferstatus nicht auch als eigene Aufgabe angesehen wird.

Arbeitsprozess eingebundene Individuum als „Humanressource“ eine immer gewichtigere Rolle spielt. Aufgrund der zunehmenden Individualisierung spielen soziale und interaktive Faktoren wie zum Beispiel soziale Kompetenz, Kooperationsfähigkeit, Kreativität, Angstfreiheit, Einsatzbereitschaft, und Verantwortungsbewusstsein eine immer größere Rolle vor allem in der Personalpolitik.

Basierend auf den Erfahrungen einer Minderheitenpolitik (Zielgruppenpolitik), ist inzwischen eine neue Qualität der Veränderungsprozesse zu beobachten. Hier zeichnen sich zwei Stränge ab:

- Gender Mainstreaming

Das Konzept des Gender Mainstreaming wird zum ersten Mal 1985 auf der 3. Weltfrauenkonferenz eingebracht. Auf der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Beijing wurde das Konzept erneut betont. Gender Mainstreaming bedeutet, die Geschlechterfrage in den „Hauptstrom“ (Mainstream) einzubringen, ihn zu durchdringen und zu verändern. Eine Definition des Europarates von 1998 lautet:

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“²

Chancengleichheit heißt jedoch nicht Gleichbehandlung, sondern für Frauen und Männer jeweils spezifische Start- und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Chancengleichheit ermöglichen. Erst am 2. Mai 2000 hat Sachsen-Anhalt als erstes deutsches Bundesland ein Konzept beschlossen, wie Gender Mainstreaming in der Verwaltung umgesetzt werden kann. So heißt es in einer Broschüre des Ministeriums für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales aus Sachsen-Anhalt, „Gender Mainstreaming ist eine neue Handlungsstrategie in der Geschlechterpolitik. Die Strategie bedeutet, dass bei allen politischen Vorhaben – egal ob z.B. in der Gesundheitspolitik in der Innenpolitik oder im Städtebau – die unterschiedlichen Lebensrealitäten und Interessen von Frauen und Männern und die Einflussnahme auf Gleichstellung von vorneherein und selbstverständlich berücksichtigt werden müssen.“ Als wichtigste Instrumente gelten im Allgemeinen Gleichstellungsförderungsgesetze/Quotenregelungen, Zielvereinbarungen und Personalentwicklungselemente (z.B. Teilzeitarbeitsmodelle, Entgeltsysteme, Gender-Budgeting, Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Gender-Training für Führungspersonal und Work-Life-Balance.)

- Managing Diversity

Der Grundgedanke von Diversity geht über den von Gender Mainstreaming hinaus. Es werden nicht nur das Geschlecht, sondern auch weitere Kriterien, die heutzutage ebenfalls noch Anknüpfungspunkte für Diskriminierungen, bzw. ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen sind, einbezogen. Diversity beruht auf der Verschiedenartigkeit und Gleichheit von Menschen, wobei es darum geht, unterschiedliche Merkmale zu respektieren und zum Nutzen des Unternehmens/der Verwaltung/der Einrichtung und der Beschäftigten zu akzeptieren. Ziel ist, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessenslagen der Beschäftigten zu erkennen und zu managen, ohne sie jedoch auf die Gruppenzugehörigkeit festzuschreiben.

² Übersetzung von Ulrich Mückenberger und Karin Tondorf, Gender mainstreaming – Information und Impulse. Herausgegeben vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales. 2. Aufl. 2001.

Wahrnehmbare Merkmale zwischen Verschiedenartigkeit und Gleichheit sind Geschlecht, Rasse, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, aber auch Sprache, Bildung, Lifestyle und kulturelle Werte. Akteure sind hier vor allem die Personalführung und die ihnen zuarbeitenden Diversity-Teams. Diversity begegnet uns aber nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch im privaten Raum, in Vereinen, auf der Strasse, in der Partnerschaft usw.

2. Diversity Politics – Begriff und Praxis

2.1. Begriffsbestimmungen

Gegenwärtig gibt es keine einheitliche Definition von Diversity. Drei Beispiele seien im Folgenden aufgezeigt:

Abb.1: Wahrnehmung von Eigenschaften als Definitionskriterium von Diversity nach Paivand Sepehri/Dieter Wagner 2002, S. 132

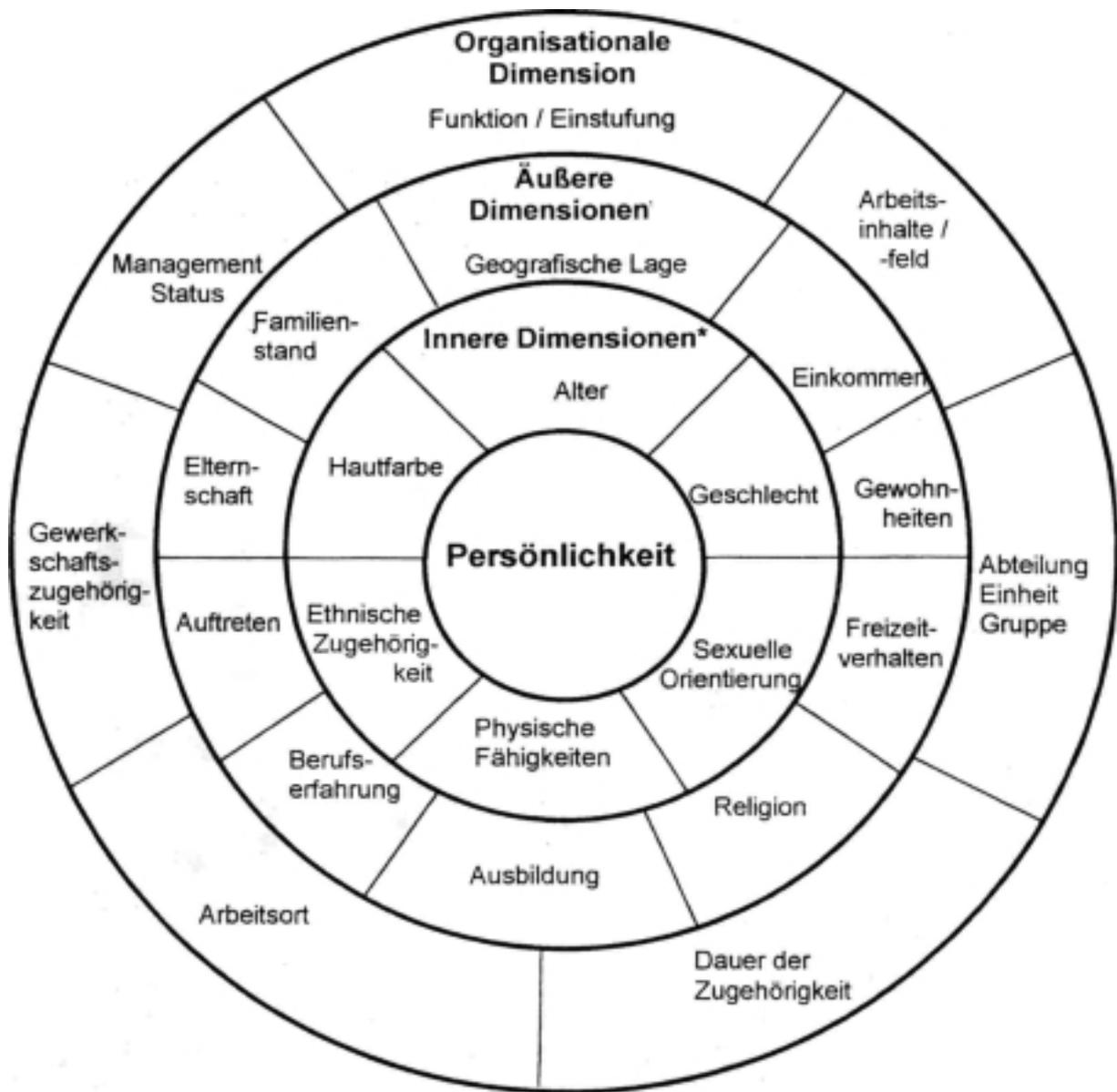
Erscheinungsformen von Diversity <small>(I.A. an Cumings et al. (1993), Jackson et al. (1986) and Tsui et al. (1992))</small>		
Wahrnehmbar	Kaum wahrnehmbar	
	Werte	Wissen & Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> •Rasse •Geschlecht •Alter •Nationalität, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Persönlichkeit •Kulturelle Werte •Religion •Sexuelle Or.. •Humor, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Bildung •Sprachen •Hierarchie •BTZ •Fachkompetenz, etc.

Anmerkung: Das Geschlecht ist – wie wir inzwischen wissen – nicht ohne weiteres dem äußeren Anschein zu entnehmen. So gibt es Menschen, die sich von ihrer äußeren Erscheinung her zwar mehr oder weniger dem einen oder anderen Geschlecht zuordnen lassen, aber sich selbst im Widerspruch zum wahrgenommenen Geschlecht definieren.

Abb. 2: Intrapersonale Eigenschaften als Definitionskriterium von Diversity nach R. Roosevelt Thomas, 2001. S.40

Personen-immanente Diversity	Verhaltens-immanente Diversity
<ul style="list-style-type: none"> • ethnische Gruppenzugehörigkeit 	Die Verhaltensweise von Menschen als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften.
<ul style="list-style-type: none"> • Alter 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsniveau 	
<ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sexuelle Orientierung 	

Abb. 3: Die vier Persönlichkeitsdimensionen von Diversity nach Loden/Rosener, 1991



aus: Marilyn Loden, Judy Rosener: Workforce America! Business One Irwin. 1991

Bislang gibt es weder eine einheitliche Definition von Vielfalt (Diversity), noch einen Konsens hinsichtlich des Umgangs mit Diversity (Managing Diversity). Oft begegnet man einem arg verkürzten Verständnis von Diversity, das sich auf vertrauten Feldern bewegt: So ist beispielsweise an dem „Interdisziplinären Frauen Forschungs Zentrum“ IFF der Universität Bielefeld ein Projekt zu Managing Diversity angesiedelt, in dem zwar auf Heterogenität eingegangen wird, aber diese letztlich wieder auf „die Bedeutung von Vielfalt innerhalb der Zielgruppe „Frauen““ zurückgeführt wird.³. Auch

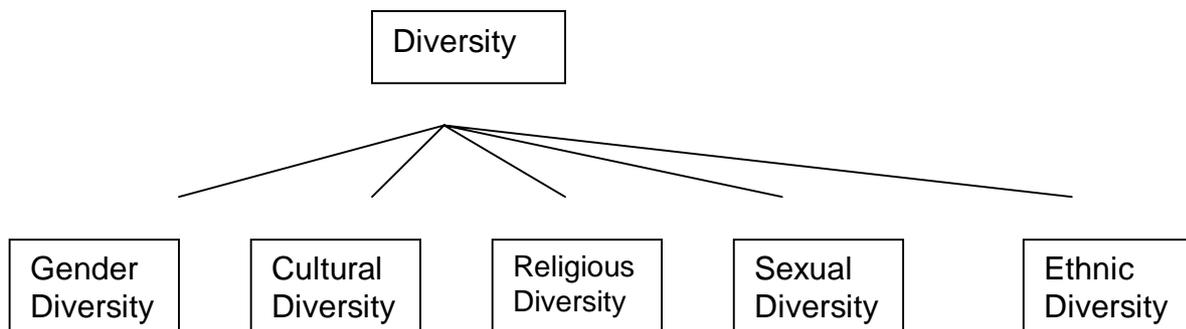
³ www.uni-bielefeld.de/IFF/for/projekte/diversity/chance.html

der Verband der „Feministischen Planerinnen und Architektinnen“, FOPA, sieht Diversity ausschließlich im Rahmen des Geschlechterverhältnisses: „Das Konzept des Managing Diversity nutzt die Vorteile, die sich aus der kulturellen Vielfalt in Teams, Abteilungen und Unternehmen ergibt. Die *Zusammenarbeit der Geschlechter* [Hervorhebung durch die Autorinnen] hat beispielsweise bei der Produktentwicklung und der Verbesserung des Betriebsklimas entscheidende Bedeutung.“⁴

Noch immer wird an das Thema identitätspolitisch, bzw. unter dem Betroffenheitsaspekt herangegangen. D.h. es ist letztlich bei den überkommenen „Spezialisierungen“ geblieben: Frauen beschäftigen sich vor allem mit Gender-Diversity, Homosexuelle mit „Sexual Diversity“, Migranten mit „Cultural Diversity“ usw. Eine Unterscheidung zur alten Zielgruppenpolitik ist (noch) kaum zu erkennen.

Im positiven Fall haben wir es heute mit einem Diversity Verständnis zu tun, das sich darauf beschränkt, dass innerhalb der herkömmlichen Zielgruppen differenziertere Ansätze zum Tragen kommen. Das ist durchaus zu begrüßen, trifft aber den Kern einer Politics of Diversity noch nicht. Letztlich muss es zu einem übergreifenden Ansatz kommen, in dem von vornherein die Vielfalt in allen ihren Aspekten Berücksichtigung findet.

Abb. 4: Aspekte von Diversity



Hierbei ist jedoch noch zu prüfen, ob und inwiefern die Kategorie Geschlecht nicht alle Dimensionen von Diversity durchdringt, die Geschlechtsspezifisch also nicht gleichrangig neben den übrigen Dimensionen von Diversity steht, sondern in diese eingeschrieben werden muss und insofern ein übergeordneter Aspekt ist.

2.2. Die „Politik der Verschiedenheit“ der Stadt Amsterdam

Dass der Paradigmenwechsel von einer Zielgruppenpolitik hin zu Diversity nicht konfliktfrei und ohne Widerspruch geblieben ist, zeigt das Beispiel der Stadt Amsterdam.

⁴ Dokument eines Round-Table-Gesprächs am 22. November 2001 in Dortmund: www.fopa-dortmund.de/Projektarchiv/Arbeitsmarktschancen/Workshop/MDG.pdf

Bereits seit 1998 hat die Stadt Amsterdam eine neue Politik implementiert, die weg von einer Minderheitenpolitik (Zielgruppenpolitik) hin zu einer Diversitätspolitik führen sollte. „Damit wurde die Gleichstellungspolitik für Lesben und Schwule Teil eines umfassenderen Strebens nach einer pluralen und toleranten Gesellschaft, in der Homosexualität als gleichwertige Wahl respektiert wird.“⁵ Dieser Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass beispielsweise die psychosexuelle Identität ein Aspekt von vielen darstellt und die meisten Menschen eben keiner gesellschaftlichen Gruppe allein zugeordnet werden können. Die verschiedenen Aspekte von Identität (siehe Erscheinungsformen von Diversity) müssen gleichrangig und gleichzeitig ihre Berücksichtigung nicht nur in der Personalpolitik, Wirtschaft, Kunst und bürgerlichen Rechten finden, sondern auch in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen wie zum Beispiel Bildung, Gesundheit, Soziales, öffentliche Ordnung, Sicherheit, Sport und Freizeit. Es geht also um eine weit gefasste Mainstreaming-Politik, die sich nicht nur, wie hier in Deutschland und einigen anderen europäischen Ländern, auf das Geschlecht (Gender Mainstreaming) beschränkt, sondern die unterschiedlichsten Diskriminierungstatbestände, wie sie auch in Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages benannt werden, aufgreift und in die politische Arbeit einfließen lässt (Diversity Mainstreaming).

Dieser Politikwechsel traf - nicht unerwartet - auf den Widerstand der verschiedenen Interessengruppen:

- Es wurde befürchtet, dass die „Politik der Verschiedenheit“ das Risiko birgt, dass die spezifischen Lebensbedingungen der jeweiligen Zielgruppen einem allgemeineren und übergeordneterem Konzept anheim fallen und nicht länger in ihrer Besonderheit wahrgenommen werden. Die Politik der Verschiedenheit könnte so dazu beitragen, dass bestimmte benachteiligte und diskriminierte gesellschaftliche Gruppen (Zielgruppen) in die Unsichtbarkeit bzw. Nichtwahrnehmung gedrängt werden.
- Verschiedene gesellschaftliche Gruppen haben sich inzwischen in ihren Nischen eingerichtet, d.h. es hat auch in diesen Bereichen eine gewisse Institutionalisierung stattgefunden, die mit Arbeitsplätzen und sozialer Sicherung verbunden ist. Frauenbeauftragte oder Behindertenbeauftragte könnten ihre primäre Aufgabe verlieren und beispielsweise in Diversity-Centers oder Antidiskriminierungsstellen zusammengefasst werden, in denen eine bis dahin nicht für notwendig gehaltene Zusammenarbeit zwischen Behindertenreferenten, Frauenreferenten, Homoreferenten, Aids-Referenten usw. erfolgen müsste.
- In Deutschland wurden in der Diskussion um die Politik der Stadt Amsterdam Bedenken geäußert, dass die Zusammenführung der einzelnen Kompetenzen beispielsweise in eine Antidiskriminierungsstelle eher zu einem Stellenabbau führen würde als zu einer konstruktiven Nutzung von Synergieeffekten. Es wird befürchtet, dass Frauenbeauftragte nun auch für Homosexuelle und Behinderte zuständig werden könnten, statt entsprechende Fachleute einzustellen.

⁵ Abteilung Kommunikation der Stadt Amsterdam: Die Gleichstellungspolitik der Stadt Amsterdam für Lesben und Schwule, 1998.

- Mit dem Übergang zu einer Politik der Verschiedenheit erfolgt eine Änderung der Finanzierungs- und der Kommunikationsstruktur, denn es geht nicht mehr darum, um ein gegebenes Budget zu konkurrieren, sondern es gemeinsam und effizient zu nutzen. In Deutschland könnte dieser Ansatz sich besonders schwierig gestalten, weil die verschiedenen Lobby-/Zielgruppen in einem Wettstreit um die Pfründesicherung stehen.

2.3. Diversity Leitbild in Deutschland

In einigen Bereichen wurden u.a. in Deutschland so genannte Selbstverpflichtungserklärungen, Dienstvereinbarungen oder Leitbilder entwickelt und verabschiedet, in denen Prinzipien von Gerechtigkeit, Solidarität, Toleranz, Freiheit und Gleichheit verankert sind.

So heißt es beispielsweise in den Statuten der AWO (Arbeiterwohlfahrt)⁶:

„Wir bestimmen – vor unserem geschichtlichen Hintergrund als Teil der Arbeiterbewegung – unser Handeln durch die Werte des freiheitlich-demokratischen Sozialismus: Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit [...] Gleichheit gründet in der gleichen Würde aller Menschen. Sie verlangt gleiche Rechte vor dem Gesetz, gleiche Chancen am politischen und sozialen Geschehen teilzunehmen, das Recht auf soziale Sicherung und die gesellschaftliche Gleichstellung von Mann und Frau.“ [...] Wohlfahrtsorganisationen müssen allen MitarbeiterInnen eine Chance bieten, ungeachtet ihres Alters, ihrer Rasse, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Veranlagung, ihrer Geschlechtsidentität, Religion oder Behinderung.

In den Richtlinien bzw. Grundsätzen der Deutschen Bank findet sich der Grundsatz der Akzeptanz von Vielfalt⁷:

„[wir ermutigen jeden, der für uns arbeitet], die eigene Individualität zu leben und die Unterschiedlichkeit andere als Vorteil zu erkennen. [...] Die Deutsche Bank hat ein umfassendes Instrumentarium zur Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zur Förderung ihres beruflichen Erfolgs entwickelt, z.B. zur Anti-Diskriminierung, Vereinbarkeit von Beruf/Privatleben und Chancengleichheit.

Bei Ford⁸ heißt es in der Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz in §2 „Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat sind sich einig darüber, dass in unserem Unternehmen keiner Person wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung oder sonstiger persönlicher Eigenheiten Nachteile entstehen dürften.“

Zuletzt sei hier auch die vom Hessischen Sozialministerium entwickelte Selbstverpflichtungserklärung sei hier genannt, die in modifizierter Form in die Dienstvereinbarung der Hessischen Polizeischule und der Stadt Frankfurt eingegangen ist.

⁶ Solidar: Der Status Quo ist nicht genug! Leitfaden bewährter Praxis zum diskriminierungsfreien Zugang zu sozialen Diensten von Nicht-Regierungsorganisationen. Brüssel 2003

⁷ Broschüre der Deutschen Bank zu „Global Diversity“, Stand 2002

⁸ Ford Werke Köln vom Februar 2002

2.4. Managing Diversity

Ist die Entscheidung für eine Politik der Verschiedenheit (Diversity) gefallen, muss diese in den Einrichtungen und Betrieben umgesetzt werden.

In der Umsetzung haben sich drei Grundlinien (Managementstrategien) herauskristallisiert:

- Die Förderung der individuellen Diversity-Kompetenz der MitarbeiterInnen;
 - Umsetzung des Leitbildes in der Organisationsstruktur, z. B. bei Einstellungen ;
 - Gruppenspezifische Aspekte von Diversity.
-
- Individuelle Diversity-Kompetenz
Leitbilder müssen von der Belegschaft mitgetragen werden, denn die MitarbeiterInnen müssen die Ziele der Einrichtung tagtäglich umsetzen. R. Roosevelt Thomas hat einen „Persönlichen Diversity-Reife-Index“ entwickelt, der es erlaubt, den individuellen Grad an Kompetenz im Umgang mit Vielfalt zu bewerten und einen entsprechenden Test ausgearbeitet. Er unterscheidet zwischen einer „hohen, mittleren und geringen Diversity-Reife“⁹. Mittels geeigneter Fortbildungsangebote kann die „Diversity Reife“ einer/eines Einzelnen gefördert und gestärkt (bzw. entwickelt) werden.
Insbesondere müssen der Betriebsrat bzw. der Personalrat, sofern vorhanden, geschult werden. Die Mitglieder dieser Gremien müssen befähigt werden, gegen Diskriminierung vorzugehen, sei es als BeraterInnen von Arbeitgebern oder als Interessensvertretung der Belegschaft. In kleinen Unternehmen oder Einrichtungen, die über keinen Betriebsrat verfügen, könnte beispielsweise eine Person als MentorIn ausgebildet werden. Wichtig ist, dass MitarbeiterInnen mit einer qualifizierten Person über ihre Probleme sprechen können.
 - Leitbild und Organisationsstruktur
In größeren Einrichtungen (Unternehmen oder Verwaltungseinheiten) werden „Kompetenz-Zentren“ oder „Diversity Teams“ eingerichtet, die für die Umsetzung des Leitbildes verantwortlich sind – unter anderem die bewährte Praxis bei der Personalpolitik.
In Deutschland ist es immer noch üblich, Bewerbungsmappen mit Lichtbild zu verlangen. Neben der eigentlichen Qualifikation spielen weitere Faktoren wie zum Beispiel Sympathie (Foto) oder Geschlecht eine große Rolle.

In einigen europäischen Ländern gibt es inzwischen „transparente Einstellungsverfahren“, die eine faire diskriminierungsfreie Einstellungspolitik ermöglichen:

- Stellenangebote werden zum Beispiel auch an die ethnische und subkulturelle Presse verteilt;
- Die Bewerbungsunterlagen dürfen kein Lichtbild enthalten;
- Die Erstellung von einheitlichen Bewerbungsformularen, in denen alle BewerberInnen dieselben Fragen beantworten müssen und den gleichen Platz zur Verfügung haben. In einem getrennten, abtrennbaren Vordruck geben die

⁹ R. Roosevelt Thomas: Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden 2001.

KandidatInnen ihren Namen, ihr Geschlecht, Geburtsdatum und ihre ethnische Herkunft an. Die Jury, welche die Vorauswahl zum Einstellungsgespräch trifft, hat keinen Zugriff auf dieses zweite Formular.

- Gruppenspezifische Aspekte von Diversity

Wenn es sich um Menschen handelt, die sich gemeinsame Orte und Netzwerke geschaffen haben, so zum Beispiel Frauen, Lesben, Schwule, MigrantInnen, Behinderte usw., desto eher müssen gruppenspezifische Aspekte von Diversity berücksichtigt werden. Die Subkultur dient unter anderem als Ort der Bildung eines kollektiven Selbstverständnisses. D.h. sie trägt durch die Vermittlung von Werten und zugleich als Entlastungsfaktor wesentlich zur Stärkung der psychosexuellen Identität der/des Einzelnen bei. Bei gruppenspezifischen Ansätzen der Politik der Verschiedenheit geht es somit nicht um individuell verschiedenen Verhaltensweisen und Eigenschaften und dem Erlernen von deren Akzeptanz. Vielmehr geht es darum, die kollektiven Erfahrungen benachteiligter und diskriminierter gesellschaftlicher Gruppen sowie die sich entwickelten subkulturellen Werte und Besonderheiten zu vermitteln und die Grundlage für Akzeptanz zu schaffen.

Die Notwendigkeit des gruppenspezifischen Ansatzes soll an einem Beispiel verdeutlicht werden:

In der psychologischen Beratung oder auch der Opferberatung steht das Individuum mit seinen individuellen Erfahrungen (und Verarbeitungsstrategien) im Vordergrund. Rassistische, behinderten- oder homosexuellenfeindliche Übergriffe stellen nicht nur einen Angriff auf das Individuum nach dem Prinzip „am falschen Ort zur falschen Zeit“ dar, sondern bei Hasskriminalität hat das Opfer eine Stellvertreterfunktion inne und es wird aufgrund seiner vermeintlichen Repräsentation einer vom Täter gehassten gesellschaftlichen Gruppe angegriffen. Wird dieser Aspekt in der Beratung oder sozialen Arbeit ausgeklammert und werden beispielsweise die Vorurteile oder der Hass sogar von dem/der BeraterIn geteilt, kann das fatale Folgen haben:

- Die hilfeschuchende Person fühlt sich nicht an- und wahrgenommen.
- Es kann zu einer „sekundären Viktimisierung“ kommen, d.h. dass das eigentliche Trauma nicht primär die Gewalt- oder Diskriminierungserfahrung selbst war, sondern erst der spätere Umgang damit.

Daher muss zu einer beruflichen Qualifikation gehören, sich beispielsweise mit der eigenen sexuellen Orientierung und den eigenen Vorurteilen auseinanderzusetzen. Aber auch die Vermittlung von qualifiziertem Wissen über bestimmte gesellschaftliche Gruppen (z.B. Homosexuelle, MigrantInnen, Transidenten) gehört zu einem besseren Verstehen der jeweiligen individuellen Lebenssituation.

Die aufgeführten drei Ansätze zeigen zwei grundsätzlich verschiedene Strategien im Umgang mit Diversity auf:

In dem einen Ansatz wird Diversity sehr stark individualisiert, d.h. es geht letztlich darum, die individuelle Andersartigkeit des/der Anderen zu akzeptieren (Erlangung einer „Diversity Reife“), sei es, dass dieser Mensch farbenfrohe Kleidung trägt, dick ist, langsam ist, rote Haare hat, als Schwarze/r in einer weißen Umgebung lebt usw. Dabei ist es letztlich irrelevant, wie diese

Andersartigkeit entstanden ist, beziehungsweise warum der Mensch so ist, wie er ist. Vielmehr muss das Gegenüber lernen, damit umzugehen. Eine Wissensvermittlung über benachteiligte gesellschaftliche Gruppen ist in dieser Sichtweise nicht erforderlich. Schulungs- bzw. Fortbildungskonzepte zielen eher auf die Stärkung der individuellen Diversity-Reife ab.

In dem anderen Ansatz spielt das WARUM eine größere Rolle: Verhaltens-immanente Diversity, d.h. „wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften“¹⁰ (ethnische Gruppenzugehörigkeit, Alter, Bildungsniveau, sexuelle Orientierung) bezieht den gesellschaftspolitischen Aspekt mit ein, die Wissensvermittlung über die jeweiligen Hintergründe steht daher im Fortbildungskonzept im Vordergrund.

Bis jetzt sieht es so aus, dass in der freien Wirtschaft eher das Konzept der Individualität zum Tragen kommt während im Non-Profit Bereich der Aspekt der Verhaltens-immanenten Diversity offensichtlich eine größere Rolle spielt. In der Verwaltung wiederum spielt Managing Diversity derzeit noch eine untergeordnete Rolle. So wird zum Beispiel jetzt erst in Berlin im Rahmen eines EU-Projekts ein Diversity Training für Führungskräfte angeboten.

Perspektivisch sollten der individuelle Ansatz einerseits und der gruppenspezifische Ansatz andererseits zusammengeführt werden. Ein gruppenspezifischer Ansatz wird letztlich nur mit individueller Diversity-Kompetenz konsequent umsetzbar sein, während der auf das Individuum bezogene Ansatz ohne das Verständnis und die Berücksichtigung der gruppenspezifischen Aspekte Plausibilitäts- und Vermittlungsprobleme nicht vermeiden kann und letztlich nicht den gewünschten Erfolg haben wird.

3. Diskussionsfelder

Sind Diskriminierungstatbestände tatsächlich als gleichrangig anzusehen?

Das Grundsatzpostulat der Frauen- und Antirassismusbewegungen besagt, dass Sexismus und Rassismus die entscheidenden Ausgrenzungsmechanismen dieser Gesellschaft sind und alle übrigen von nachgeordneter Bedeutung sind. Diversity hingegen zielt – bislang zumindest - auf eine völlige Enthierarchisierung von Diskriminierungstatbeständen ab. Rassismus, Sexismus, Homosexuellenfeindlichkeit, Behindertenfeindlichkeit und Antisemitismus/Antiislamismus werden im Diversity-Konzept als gleichwertig und gleichrangig nebeneinander gestellt.

In dieser Sichtweise muss perspektivisch die Zielgruppen- bzw. Minderheitenpolitik, zum Beispiel in Form von Quotierungsregelungen abgelöst werden durch allgemeine Regelungen, die allen Teilen der Bevölkerung einen gleichberechtigten Zugang zum Arbeitsmarkt, kulturellen und politischen Ressourcen usw. ermöglichen. Es wird diskutiert, ob nicht die Quotierung als Instrument zur Erlangung von

¹⁰ R. Roosevelt Thomas, Management of Diversity (2001), S. 40

Gleichberechtigung mit dazu beiträgt, dass Frauen sich selbst als diskriminierte Minderheit wahrnehmen und dies wiederum dazu führt, dass der Status als Opfer Bestandteil weiblicher Identität wird. Dies ist letztlich die Ursache für den mancherorts in der Frauenbewegung betriebenen Opferkult.

Das Grundproblem besteht jedoch darin, dass bei der Vorstellung von der völligen Gleichrangigkeit aller Diskriminierungstatbestände verkannt wird, dass die Geschlechterfrage die einzige ist, die in ausnahmslos alle übrigen Diskriminierungsfelder eingeschrieben ist. Das heißt, dass der Aspekt der Geschlechterdiskriminierung den übrigen übergeordnet werden muss. Gegenwärtig zeichnen sich Tendenzen ab, diese Tatsache zu ignorieren. Der Grund ist allzu offensichtlich: So lässt sich bequem und ungestört die bisherige Minderheitenpolitik weiterbetreiben, aufgemotzt durch das modern daher kommende Etikett „Diversity Management“.

Diversity und Teile der Frauenbewegung: Neuer Wein in alten Schläuchen

Teile der Frauenbewegungen nutzen einen begrenzten Begriff von Diversity, der sich auf das wahrnehmbare Geschlecht beschränkt: „Diversity heißt, eine gleichmäßige, dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt angepasste, Besetzung aller Stellen – auch Führungspositionen – durch Männer und Frauen zu erreichen und übernimmt als Strategie der Vielfalt und Gleichheit folglich eine „Erweiterung der Denkspektren“¹¹. Damit wird Diversity Politik lediglich als aufgepepptes Synonym für Gender Mainstreaming benutzt. Nur die eigene Betroffenheit bleibt im Blick und von einem tatsächlichen Verständnis der Politik der Verschiedenheit kann nicht die Rede sein.

Diversity und Schwule: Schwule als „Kriegsgewinnler der Frauenbewegung“¹²

Es waren insbesondere die Frauenbewegungen, die den Weg geebnet haben für Diversity und Managing Diversity. In den derzeitigen Diversity-Gruppen, wie beispielsweise die „Gay Bankers Network“, die „Rainbow Group“ der Deutschen Bank oder die „Rainbow Dresdner Community“ sind kaum Frauen, geschweige denn lesbische Frauen anzutreffen. Die Begründungen dafür von schwuler Seite, dass Frauen sich nicht vernetzen würden, weil sie nie kriminalisiert worden seien und Schwule mehr Gründe gehabt hätten, sich zu wehren,¹³ ist realitätsfremd und kann nur mit selektiver Wahrnehmung erklärt werden. Die Verfolgung schwuler Männer ist nicht ohne Folgen geblieben für lesbische Frauen: Die Botschaft, dass schwule bzw. lesbische Lebensweisen gesellschaftlich unerwünscht sind und bei öffentlicher Wahrnehmbarkeit sanktioniert werden können, hat sich auf die Sichtbarkeit lesbischer Frauen in der Gesellschaft gravierend ausgewirkt. Lesbische Frauen sind unbestreitbar Mit-Opfer der Kriminalisierung männlicher Homosexualität. Des Weiteren waren lesbische Frauen – wenn sie als solche leben wollten – schon immer auf eine eigenständige Existenz angewiesen und insofern auf dem Arbeitsmarkt in besonderer Weise präsent.

¹¹ Sybille Peters, Frauen in Führungspositionen. In: Peters/Bensel (Hg.): Frauen und Männer im Management – Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden 2002, S. 38.

¹² Titel eines Artikel der FAZ vom 7.7.2002

¹³ Michael Bochow in einem Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 7.7.2002

Festzuhalten bleibt, dass Schwule die von der Frauenbewegung geebneten Wege und ihre männlichen Seilschaften nutzen, um so in die Männergesellschaft der Führungszirkel vorzudringen. Schwule sind quasi die „Kriegsgewinnler der Frauenbewegung“.

Diversity und Lesben: Worst practise - Nichtwahrnehmung als gängige Praxis

Es besteht die Gefahr, dass in der Auseinandersetzung um Diversity die spezifischen Erfahrungen lesbischer Frauen zwischen den Interessen von Schwulen und den Interessen der Frauenbewegung zerrieben werden. Männliche Homosexuelle zeigen kein großes Interesse, lesbische Frauen aktiv anzusprechen und Kooperationen aufzubauen, während vielen heterosexuellen Frauen gleichermaßen der Blick für lesbische Lebensweisen fehlt.

Diversity geht über lesbisch-feministische Ansätze hinaus, in denen zwar verschiedene Diskriminierungstatbestände benannt werden, die Solidarität aber auf das eigene Geschlecht bezogen bleibt. Der kollektive Opferstatus (Männer grundsätzlich als Profiteure patriarchaler Strukturen und (lesbische) Frauen grundsätzlich als die Verliererinnen) wird aufrechterhalten. Eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Diskriminierungspraktiken aus den eigenen Reihen heraus findet selten statt. Zweckorientierte Bündnisse beispielsweise mit Männern oder Transidenten sind zumindest in Westdeutschland bislang nicht zu Stande gebracht worden.

Kapitalisierung individueller Kompetenzen

Zahlreiche Studien aus der Frauenforschung und der interkulturellen Forschung belegen eindrucksvoll, dass Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu einer geringeren Produktivität führen, so zum Beispiel werden sexuell belästigte Frauen häufiger krank, sind unzuverlässiger und wechseln ihren Arbeitsplatz häufiger. Ähnliches gilt für Mobbing. Umgekehrt haben Studien gezeigt, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, weitaus mehr mit dem Unternehmen identifizieren und leistungsfähiger sind. Ein diskriminierendes Betriebsklima erweist sich somit für das Unternehmen selbst als unwirtschaftlich.

Mit der Politik der Verschiedenheit wird das Ziel verfolgt, ein diskriminierungsfreies Betriebsklima herzustellen und das Individuum in seiner ganzen Persönlichkeit in den Arbeitsprozess zu integrieren. Individuelle Kompetenzen sollen optimal eingesetzt und genutzt werden. De facto findet eine Kapitalisierung individueller Kompetenzen statt. Gegenwärtig scheint die private Wirtschaft, insbesondere transnationale Konzerne mit Verbindung in die USA, Motor der Politik der Verschiedenheit zu sein.

Zugleich macht die Maxime der freien Wirtschaft, die Förderung von Diversität als Möglichkeit der Steigerung der Wirtschaftlichkeit/Produktivität zu betrachten, deutlich, dass die Politik der Verschiedenheit in diesem Bereich nur ein wirtschaftliches Kalkül ohne politischen Hintergrund ist.

Diversität um jeden Preis?

Zuviel Heterogenität kann die Arbeitsfähigkeit einer Einrichtung oder Organisation stark einschränken wenn nicht sogar zerstören. Es stellt sich die Frage, wie viel Verschiedenheit in einem konkreten Zusammenhang aushaltbar und mit der Zielstellung der jeweiligen Organisationseinheit verträglich ist. Es ist im konkreten Fall zu entscheiden, bis zu welchem Maß Vielfalt tatsächlich produktiv und für das Erreichen des Ziels der Einrichtung notwendig ist. Political correctness hilft hier nicht weiter. Dies zeigen die zahlreichen Beispiele, in denen soziale Einrichtungen Opfer ihres eigenen und dennoch im konkreten Fall nicht erfüllbaren Anspruches geworden sind.

4. Perspektiven

Im Gegensatz zu den bisher im Schrifttum diskutierten Ansätzen nimmt nach Auffassung der Autorinnen das Geschlecht gegenüber allen weiteren Diversity Aspekten eine übergeordnete Stellung ein.

So müssen beispielsweise bei Gewalt oder Diskriminierung aufgrund der vermeintlichen oder tatsächlichen sexuellen Identität einer Person zusätzlich geschlechtsspezifische Aspekte sowohl in der Ausübung von Diskriminierungen/Gewalt als auch in dem Erleben und der Verarbeitung der Diskriminierungs- bzw. Gewalterfahrung durch die Betroffenen berücksichtigt werden. Untersuchungen der Londoner Polizei zeigen, dass Schwule häufiger als Lesben Anzeige erstatten und dass es sich dabei häufiger um körperliche Übergriffe handelt.¹⁴ Die Gründe, warum Lesben seltener als Schwule Anzeige erstatten, sind ebenfalls geschlechtsspezifisch markiert, so äußern lesbische Frauen häufig Bedenken, dass ihnen das Sorgerecht für Kinder entzogen werden könnte als vergleichsweise Schwule. Des weiteren erleben lesbische Frauen in der Regel Diskriminierung und/oder Gewalt allgegenwärtig, während Schwule häufiger dazu neigen, diese bestimmten Orten zuzuordnen (Cruising Gebieten).¹⁵

An diesem Beispiel wird deutlich, dass das Geschlecht und die daran anknüpfende Politik der Geschlechtergerechtigkeit mit dem Mittel des Gender Mainstreaming alle anderen Diversity Bereiche durchdringen muss.

Des weiteren birgt der Ausgangspunkt der Gleichrangigkeit und Gleichwertigkeit der Diskriminierungstatbestände die Gefahr, vorhandene finanzielle Ressourcen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit in gleicher Weise auf alle Diskriminierungsarten auszudehnen, ohne jedoch das Budget zu erweitern. Eine derartige Forderung nach Aufteilung des kleinen Kuchens in viele Stücke ist von Seiten einiger Schwuler bereits zu hören.

Es muss sichergestellt werden, dass die Geschlechterfrage als die alle übrigen Dimensionen durchdringende Frage nicht an Bedeutung verliert und das Diversity-

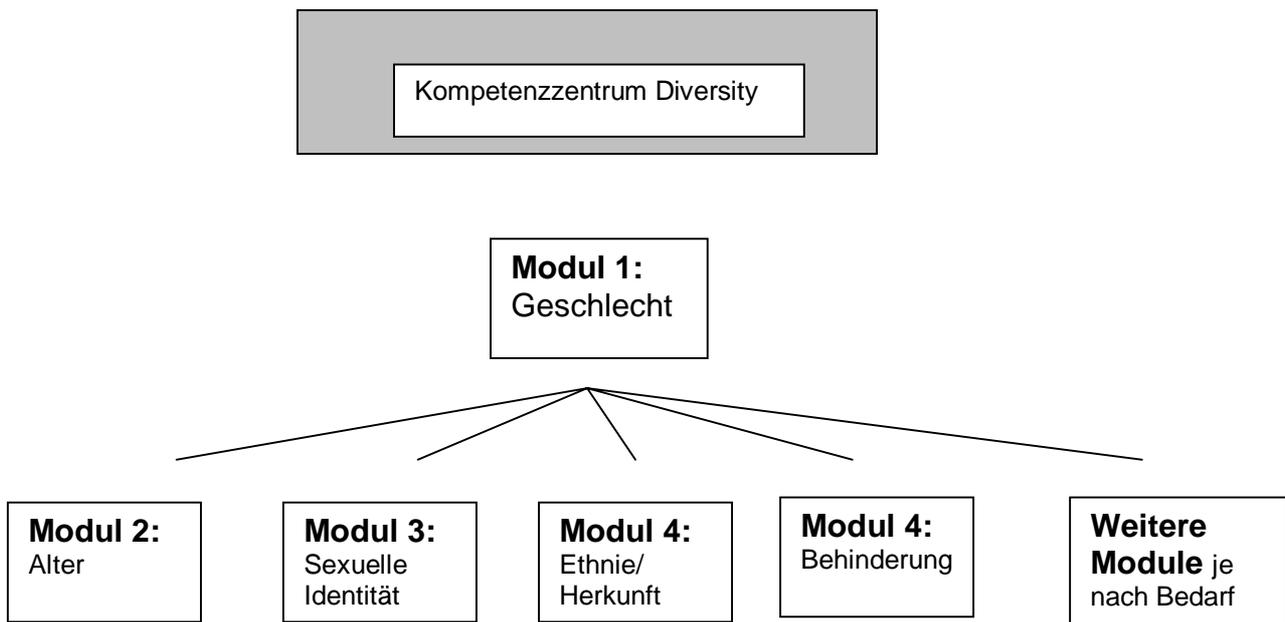
¹⁴ Metropolitan Police London, Hate Crime: Statistics of homophobic incidences, 2000

¹⁵ Vgl. C. Ohms/K. Stehling: Gewalt gegen Lesben und Schwule – Gemeinsamkeiten und Differenzen. In: Dokumentation des 1. Europäischen Symposiums zu Gewalt gegen Lesben, Berlin 2001

Konzept nicht quasi zum Vehikel der Entsorgung des Gender Mainstreaming wird, sondern vielmehr zu dessen Qualifizierung beiträgt.

Zu überlegen wäre daher die Einrichtung interdisziplinärer Diversity-Zentren, in denen fachliche Kompetenzen zusammengeführt und als Module für Fort- und Weiterbildungen angeboten werden.

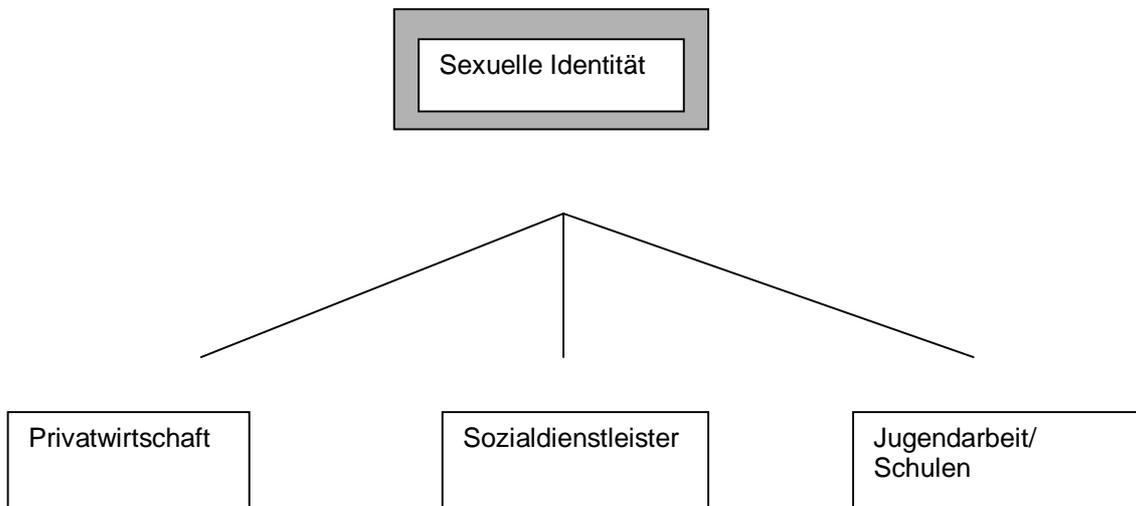
Abb. 5: Kompetenzzentrum Diversity



Die fünf Grundmodule - Alter, Sexuelle Identität, Ethnie/Herkunft, Geschlecht und Behinderung - können je nach Notwendigkeit um weitere Module ergänzt werden. Eine Einrichtung hat jedoch erst dann Diversity-Kompetenz erlangt, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen alle fünf Grundmodule erfolgreich durchlaufen und diese sich auch in der Struktur eines Unternehmens niedergeschlagen haben.

Die Module selbst müssen je nach Wirkungsort erneut differenziert werden. So steht beispielsweise in der Privatwirtschaft die Verhaltensänderung im Vordergrund während in der Jugendarbeit der Schwerpunkt auf eine Einstellungsänderung gelegt wird. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen bedürfen auch unterschiedlicher Trainingskonzepte.

Abb. 6: Beispiel: Modul Sexuelle Identität



Derzeitige gängige Praktiken, beispielsweise Betriebe oder Einrichtungen als „frauenfreundlich“, „behindertengerecht“ oder „gay-friendly“ auszuzeichnen, sind allenfalls ein erster Schritt. Die Einführung einer einheitlichen Zertifizierung der Diversity Kompetenz wäre wünschenswert. Dies ermöglichte den einzelnen Organisationseinheiten die Standortbestimmung und die gezielte Arbeit an etwaigen noch vorhandenen Defiziten. Die Kriterien hierfür könnten in den vorgeschlagenen Diversity Kompetenzzentren erarbeitet werden.

Berufsrolle, sexuelle Orientierung und professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit¹⁶

Von Ulrike Schmauch

Einleitung

Herzlichen Dank für die Einladung zu Ihrem Fachtag und für die Gelegenheit, Ihnen zum Thema *Diversity* etwas aus meiner Arbeit zu berichten. Es ist natürlich moderner, von *Diversity* zu reden als von *Vielfalt* und *Verschiedenheit*, aber, so belehrt uns der Duden, das lateinische Wort *diversus* heißt schlicht „*verschieden*“ und kann uns an diverse Möglichkeiten - hier: Möglichkeiten von Liebe - denken lassen. Es erinnert uns auch an das lateinisch-italienische Wort *Divertimento*, das u.a. ein musikalisches Potpourri bezeichnet.

Andererseits gehört *diversus* zum Verb *di-vertere* mit der Bedeutung „*auseinander gehen, sich abwenden*“, verweist also auf aktives Sich-Abgrenzen und trennende Unterschiede, auch in Liebesdingen - ein Aspekt, auf dem ich gern beharre, wenn es mir bei der Präsentation von *Diversity*-Konzepten gelegentlich zu harmonisierend zugeht und Fragen von Macht und Abweichung ein bisschen weggebügelt werden.

Passend für unseren Zusammenhang finde ich noch den Hinweis des Dudens auf das ebenfalls abgeleitete, aber veraltete Wort *divertieren*, das für „*ergötzen, belustigen*“ stand. Ein *Diversant* wiederum ist jemand, so der Duden, „*der Sabotage treibt, Störmanöver durchführt*“.

So sehen wir mithilfe des Dudens, dass im Wort *Diversity* zum Glück sehr Diverses enthalten sein kann: *ein Potpourri, das Verschiedensein, das Auseinandergehen, das Sich Ergötzen und das Sabotage treiben*. Wenn es uns gelingen sollte, diese Aspekte im Verhältnis zwischen bisexuellen, lesbischen, schwulen und heterosexuellen Liebes- und Lebensweisen im Blick zu haben, dann bin ich mit der Aneignung von *Diversity*-Konzepten einverstanden. Dass mich dabei eher die diversen Spannungselemente interessieren als das freundliche Allerlei, konnten Sie schon heraushören.

Eine Verbindung zwischen *Diversity*-Konzepten und meiner Tätigkeit in der Ausbildung zukünftiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zu finden, ist mir, bezogen auf das Thema der sexuellen Orientierung, zunächst schwer gefallen. Das hat damit zu tun, dass ich im Alltag der Hochschule wie der sozialen Praxis im Umgang mit Homosexualität nach wie vor häufig auf Ignoranz und Diskriminierung stoße und erlebe, wie klischeehaft und wie entwertend viele Menschen - *unterhalb* progressiver Einstellungen - mit lesbischen und schwulen Lebensweisen umgehen. Aus diesem Grund bin ich dem *Diversity*-Konzept als einer weiteren politischen Programmatik gegenüber zunächst etwas skeptisch.

Ich habe aber einen Text gefunden, der für mich doch eine direkte Verknüpfung zwischen *Diversity*-Konzepten und meiner Lehrtätigkeit im Hochschulstudium am Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit an der Fachhochschule bietet. Es handelt sich um die die Ausbildungs-Leitlinien und Akkreditierungs-Standards, die der Rat der Sozialarbeits-Ausbildung der USA (*Council of Social Work Education: Educational Policy and Accreditation Standards*) 2002 veröffentlicht hat. Bei den Standards für eine qualifizierte Ausbildung werden *ausdrücklich* „*Nondiscrimination and Human Diversity*“ (S. 17) genannt. Als eines der Ausbildungsziele wird aufgeführt,

¹⁶ Überarbeitete Fassung des Vortrags, gehalten beim Fachtag des Hessischen Sozialministeriums zum Thema „*Diversity*“ am 25.4.2003 in Wiesbaden

„...preparing social workers to practice without discrimination, with respect, and with knowledge and skills related to client's age, class, colour, culture, disability, ethnicity, family structure, gender, marital status, national origin, race, religion, sex, and sexual orientation“ (S. 7).

Gut finde ich nicht nur, dass in dieser Aufzählung die sexuelle Orientierung explizit genannt wird. Es scheint mir auch wichtig und für Ausbildungsstandards unerlässlich, dass hier neben einer respektvollen Haltung „*knowledge and skills*“, Wissen und Fertigkeiten, genannt werden, mit denen überhaupt eine Haltung umgesetzt werden kann. Denn wir können hundertmal eine respektvolle Haltung gegenüber Vielfalt fordern und nichts für den Alltag erreichen, wenn wir sie nicht

- in Aus- und Fortbildung verankern
- in Leitbild, Politik und Konzept unserer Einrichtungen einbetten
- auf solide theoretische und methodische Fundamente stellen
- mit den Gefühlen und Biografien der Beteiligten verknüpfen
- praktisch üben
- kontinuierlich reflektieren
- und evaluieren.

Ohne diese fachliche Einbindung bliebe *Managing Diversity* einfach eine weitere aufgesetzte politisch korrekte Hülse. Vor diesem Hintergrund habe ich mich dafür entschieden, Ihnen vorweg einige Überlegungen zur Relevanz sexueller Orientierung mitzuteilen, dann aber vor allem über Erfahrungen aus Seminaren zum Thema „Berufsrolle, sexuelle Orientierung und professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit“ zu berichten, die ich in den letzten Semestern an der Fachhochschule durchgeführt habe.

1. Zur Relevanz sexueller Orientierung...

...für das Klientel

Im Zentrum Sozialer Arbeit steht die Aufgabe, Menschen in der Verwirklichung ihrer Grundrechte zu unterstützen. Gemäß dem Sozialstaatsgrundsatz hat Soziale Arbeit den Auftrag, soziale Gegensätze auszugleichen und für soziale Gerechtigkeit zu sorgen. Ihre Aufgaben reichen von der Ergänzung über die Unterstützung bis hin zur Ersetzung von Lebenswelten (vgl. Thiersch 1993; Rothschuh 1997; Galuske 1998; Heiner et al. 1998; Thole 2002).

Zum Grundrecht auf die freie Entfaltung der Persönlichkeit gehört das Verbot der Diskriminierung und Benachteiligung von Menschen u.a. wegen ihres Geschlechts und ihrer sexuellen Ausrichtung. Soziale Arbeit ist dem allgemeinen gesetzlichen Auftrag verpflichtet, alle, also auch gleichgeschlechtlich lebende Klientinnen und Klienten bei der Verwirklichung ihrer Liebes- und Lebensform zu unterstützen und sie gegen Diskriminierung zu schützen.

Ebenso ist es die Aufgabe der Jugendhilfe als Teil der Sozialen Arbeit, auf die Umsetzung von § 1,1 KJHG hinzuwirken, wonach „jeder junge Mensch ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ hat. Da etwa 5 – 10 % der jungen Menschen eine gleichgeschlechtliche Orientierung entwickeln und in jedem Bereich der Jugendhilfe anzutreffen sind, ist es die Aufgabe sozialer Fachkräfte in allen Tätigkeitsfeldern, das Thema der sexuellen Orientierung professionell im Interesse ihrer Klientinnen und Klienten zu handhaben.

Weiterhin muss die Jugendhilfe „dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden“ (§ 1,3,1), Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen

(§ 1,3, 3). Das heißt für unser Thema, sie muss dazu beitragen, junge Menschen, die sich lesbisch, schwul oder bisexuell entwickeln, zu ermutigen und zu stärken und gegen Diskriminierung aktiv zu schützen (vgl. Lähmann 2000).

...für berufliche Kompetenzen

Zur Umsetzung ihres gesetzlichen Auftrags brauchen soziale Fachkräfte berufliche Kompetenzen, die sie befähigen, auf zwei Ebenen professionell zu handeln: 1. im Umgang mit dem Klientel und seinem Umfeld und 2. in der Arbeit mit Organisationen (Ehrhardt 2002). Individuelle Handlungskompetenz setzt sich aus vier zentralen Kompetenzbereichen zusammen (Löcherbach et al. 2002):

- Sach- und Systemkompetenz (Fakten- und Erklärungswissen)
- Methodenkompetenz (Handlungs- und Verfahrenswissen)
- Sozialkompetenz (Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit)
- Selbstkompetenz (Wertewissen, Selbstreflexion, Persönlichkeitsbildung).

Diese Kompetenzen müssen in Ausbildung und Fortbildung entwickelt werden und bilden das Kernstück der beruflichen Identität und der professionellen Handlungsfähigkeit. Für einen angemessenen Umgang mit ihrer Klientel brauchen soziale Fachkräfte außerdem Auftrags- und Rollenklarheit, die Fähigkeit, Arbeitsbündnisse zu entwickeln und ein reflektiertes Verhältnis zur Macht. Kompetenzen und Professionalität erhalten sich nicht, einmal erworben, von selbst, sondern bedürfen der lebendigen Weiterentwicklung und zugleich der Sicherung durch Einbindung und Reflexion im Team, in Supervision, Fort- und Weiterbildung.

Alle sozialen Fachkräfte, gleich, welcher sexuellen Orientierung, müssen sich diesen Anforderungen stellen. Sie brauchen in der Gestaltung der Arbeitsbeziehung zur Klientel jeweils „passende“ Balancen zwischen Distanz und Nähe, und zwar in sozialer, psychischer, körperlicher und sexueller Hinsicht.

... für heterosexuelle Frauen und Männer in sozialen Berufen

Für heterosexuelle soziale Fachkräfte heißt das, dass sie, bezogen auf heterosexuelles Klientel, auf Risiken im Geschlechterverhältnis zu achten haben, die auch in beruflichen Beziehungen in der Sozialen Arbeit auftauchen können: Abgrenzungsprobleme, Beziehungsfallen, Zielunklarheit, Machtgefälle, Übergriffe, Gewalt. Dies gilt für gegengeschlechtliche und geschlechtshomogene Arbeitsbeziehungen.

Während die geschlechtsbewusste und auch die interkulturelle Perspektive inzwischen in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit als unverzichtbar gelten, kommt in Konzepten und Aussagen sozialer Fachkräfte nur *sehr* selten zum Ausdruck, dass sie die Lebenssituation von Lesben und Schwulen - als Klientel, als KollegInnen - überhaupt wahrnehmen und mitreflektieren. Während wir also die Anfänge von *Gender*-Kompetenz und interkultureller Kompetenz als Teil sozialarbeiterischer Professionalität sehen können, muss eine Regenbogen-Kompetenz erst noch entwickelt werden.

Im Blick auf die vorhin genannten vier Elemente, aus denen sich die sozialarbeiterische Handlungskompetenz zusammensetzt - die Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz -, wird klar, warum viele nicht-homosexuelle soziale Fachkräfte im Umgang mit Homosexualität missachtend oder *gar nicht* handeln bzw. weitgehend nicht wissen, *wie*

sie handeln sollen. Es fehlt ihnen hierzu an fundamentalem Fakten- und Erklärungswissen, an sozialer und an methodischer Kompetenz und an Selbstreflexion zum Thema der sexuellen Orientierung. Weiter unten zeige ich an Beispielen, mit welchen Ängsten dies verbunden sein kann und wie wir im Seminar an Lösungen gearbeitet haben.

... für homosexuelle Frauen und Männer in sozialen Berufen

Wenn soziale Fachkräfte lesbisch oder schwul sind, müssen sie zusätzlich zu den für alle geltenden Aufgaben weitere Anforderungen erfüllen, die sowohl von außen als auch von innen entstehen.

Von außen kommen die gewöhnliche Homophobie, reale Coming-Out-Risiken und die verbreitete volkstümliche Gleichsetzung von Homo- mit Pädosexualität, mit der sich speziell schwule Sozialarbeiter auseinandersetzen müssen.

Von innen kommt die Neigung zu spezifischen Gegenübertragungen und Verstrickungen als Folge der Zugehörigkeit zu einer diskriminierten Minderheit.

So gibt es nach meiner Wahrnehmung einen spezifischen Wunsch nach Anerkennung und Geliebtsein, eine spezifische, gut erklärbare Bedürftigkeit. Dies kann dazu führen, dass lesbische und schwule Fachkräfte sich in der Arbeit besonders defensiv und anpassungsbereit, aufopferungsvoll und wenig arbeitnehmerorientiert verhalten. Auf diese hohe Leistungsbereitschaft haben Knoll et. al. in ihrer empirischen Studie „Grenzgänge - Schwule und Lesben in der Arbeitswelt“ (1997) hingewiesen. Die Autoren interpretieren sie als Ausdruck eines ausgeprägten Strebens homosexueller Berufstätiger, sich als *gute Tochter, als guter Sohn* bei Vorgesetzten und KollegInnen zu erweisen, die emotional als symbolische Vertreter der eigenen Eltern erlebt werden.

Es ist daher auch für Lesben und Schwule in sozialen Berufen eine zusätzliche Anforderung, *diesen verinnerlichten Druck* - zu beweisen, dass man „trotzdem“ etwas wert ist - zu reflektieren und handhabbar zu machen.

Eine weitere Anstrengung besteht nach meiner Beobachtung darin, dass lesbische und schwule Fachkräfte oft besonders daran arbeiten müssen, ihre erklärbare Bedürftigkeit nicht in emotionale Verstrickungen mit Klientinnen und Klienten einmünden zu lassen. Denn in der Sozialen Arbeit gehört es zur professionellen Haltung, zu akzeptieren, dass man *auch* angegriffen und oft nicht geliebt wird. Die Psychoanalyse spricht in diesem Zusammenhang von der Aufgabe, mit negativen Übertragungen umzugehen.

Und umgekehrt: auch positive Übertragungen müssen klug gehandhabt, einerseits gefördert, andererseits begrenzt und aufgelöst, d.h. notwendigerweise enttäuscht werden. Das bedeutet für soziale Fachkräfte, Nähewünsche von Klientinnen oder Klienten manchmal in einem gewissen Maß, manchmal auf keinen Fall zu erfüllen und möglichst klar mit Grenzen aller Art umzugehen.

Für dieses gewöhnliche Ertragen von Angriff, Entwertung und Nichtgeliebtsein wie für die notwendige Zurückweisung verführerischer Beziehungsangebote müssen Lesben und Schwule eine besondere Kraftanstrengung und Reflexion aufwenden und für Zufuhr von ausreichend Akzeptanz, Wertschätzung und Liebe auf anderer Ebene sorgen.

Erotisches Werben von KlientInnen kommt in psychosozialen Arbeitsbereichen häufig und in jeder sexuellen Ausrichtung vor und ist immer eine professionelle Herausforderung dazu,

- eigene institutionelle Macht, die Berufsrolle und den Arbeitsauftrag zu reflektieren
- klare berufsethische Entscheidungen zu treffen
- die oft unvermeidliche Abhängigkeit von KlientInnen zu realisieren und die Förderung ihrer Autonomie im Auge zu behalten
- narzisstisch und libidinös verlockende Angebote wahr-, aber nicht anzunehmen

- zu lernen, progressive Aspekte (z.B. die wachsende Fähigkeit, sich zu verlieben) von Abwehraspekten (z.B. Idealisierung als Abwehr von Trennungsangst oder von Feindseligkeit) zu unterscheiden
- eine nichtbeschämende Form für diese notwendige Abgrenzung zu finden, die von Klienten und Klientinnen oft als Zurückweisung erlebt wird.

Nach meiner Einschätzung unterscheiden sich heterosexuelle und homosexuelle Fachkräfte nicht darin, *dass* sie verführbar durch verstrickende Beziehungsangebote von Seiten der KlientInnen sind. Beide Gruppen haben vielmehr in *unterschiedlichen* Bereichen blinde Flecken: heterosexuelle Fachkräfte unterschätzen oft die Macht, die sie als Angehörige einer dominanten heterosexuellen *Mehrheitskultur* innehaben und brauchen besonders viel Reflexion ihrer Natürlichkeits- und Normalitätsvorstellungen.

Demgegenüber brauchen lesbische und schwule Fachkräfte im sozialen Bereich die Möglichkeit, ihre spezifische Art der Bedürftigkeit, die mit ihrem entwerteten *Minderheiten*-Status einhergeht, zu reflektieren, um hier die erforderliche Nähe-Distanz-Regulierung in beruflichen Beziehungen herstellen zu können.

... für spezifische Potentiale im Umgang mit sexueller Orientierung als Thema

Wenn wir sexuelle Verschiedenheit nicht nur als Anlass für verschiedene Schwierigkeiten, sondern auch als bereichernde Vielfalt sehen wollen, so werden wir nach den jeweiligen Potentialen fragen. Ich will daher positiv formulierte Annahmen aufstellen zu solchen Möglichkeiten von hetero- und homosexuellen Frauen und Männern in sozialen Berufen, mit sexueller Orientierung auf kompetente Weise umzugehen.

Ich glaube, dass *heterosexuelle* Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die sich positiv mit ihrer Heterosexualität identifizieren, keine (oder zumindest wenig) Angst vor Homosexualität haben und sexuelle Unterschiede anerkennen, ohne daraus Schubladen zu machen, in ihrer eigenen Person ein Modell für Mädchen und Jungen im Prozess der sexuellen Identitätssuche sein können.

Männliche Jugendliche, die häufig von der Angst, schwul zu sein, umgetrieben sind, erhalten die Chance, sich mit der sicheren, nichtdefensiven Heterosexualität eines Mannes zu identifizieren. Dieser muss fähig sein, zu unterscheiden, ob es sich bei der besorgten Frage: "Bin ich schwul?" um einen Schritt in einem *Coming-Out*-Prozess oder in einer heterosexuellen Identitätskrise handelt.

Mädchen gegenüber liegt die Chance eines heterosexuellen Sozialarbeiters darin, ihnen die Erfahrung eines zugewandten und dabei nicht übergriffigen Mannes zu vermitteln.

Eine *heterosexuelle* Sozialarbeiterin hat für lesbisch werdende Mädchen eine wichtige Funktion, wenn sie z.B. als Alternative zu einer ablehnenden Mutter gebraucht wird, um Unterstützung zu geben. Sie kann für männliche und weibliche Jugendliche eine außen stehende, vertrauenswürdige Person sein, die ein wenig wie die Mutter, aber nicht die Mutter selbst ist, und mit der eben darum manche heiklen sexuellen Fragen besprochen werden können.

Wenn *lesbische* Sozialarbeiterinnen und *schwule* Sozialarbeiter in ihrer biografischen Erfahrung mit Anderssein und Minderheitszugehörigkeit eine positive Identifizierung mit ihrer Homosexualität entwickelt haben, kann daraus ein Potential der Einfühlung und Stärkung für Jugendliche und ihre sexuellen Identitätssuche werden. Dies kann in manchen Arbeitssituationen durch die Erfahrung der Authentizität verstärkt werden, wenn die Fachkraft die eigene Homosexualität sichtbar macht.

Managing Diversity kann heißen, dass eine lesbische Sozialarbeiterin die Liebes- und Verhütungsdramen eines heterosexuellen Mädchens ebenso wenig ablehnt wie den Eigensinn,

mit dem eine Junglesbe ihr *Coming-out* auf ihre Art und gar nicht nach dem erwachsenen Vorbild leben will.

Managing Diversity ist auch angesagt, wenn ein schwuler Sozialarbeiter die Entwicklung eines männlichen Jugendlichen unterstützt, der zunächst schwul zu werden schien, sich dann aber Mädchen zuwendet und dabei wohler fühlt.

Homosexuelle soziale Fachkräfte bringen unvermeidlich vielfältige Erfahrungen mit dem Management innerer und interpersoneller Konflikte und Suchprozesse im Bereich sexueller Orientierung mit und können dies, bei ausreichender professioneller Distanz, als Potential nutzen.

Auch für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die sich in ihrer sexuellen Lebens- und Beziehungsgeschichte beiden Geschlechtern zugewandt haben, kann aus der Erfahrung mit zwei sexuellen Orientierungen und Lebensweisen eine Ressource für den beruflichen Umgang mit Verschiedenheit und die Koexistenz von Widersprüchen werden.

2. Bericht über Seminare zum Thema Sexuelle Orientierung im Rahmen des Sozialarbeitsstudiums

In der Ausschreibung zum Seminar bin ich von der Wahrnehmung eines Widerspruchs ausgegangen: Oberflächlich gesehen scheint der gesellschaftliche Umgang mit der Frage nach dem „Normal“- bzw. Schwul-/Lesbischsein heute *easy* und unproblematisch. In vielen Bereichen, so auch in der Sozialen Arbeit, ist tatsächlich aber ein unprofessionelles Verhältnis zur Homosexualität und gegenüber lesbischem und schwulem Klientel zu beobachten. Das hat auf Seiten heterosexueller Fachkräfte mit Vorurteilen, fehlendem Wissen und Unsicherheit zu tun. Andererseits sind lesbische Sozialarbeiterinnen und schwule Sozialarbeiter in der Entwicklung einer klaren professionellen Haltung insofern beeinträchtigt, als sie meist keine Möglichkeit zur offenen Reflexion spezifischer Berufsrollenaspekte und (Gegen-)Übertragungen haben. Auch im Sozialarbeitsstudium wird Homosexualität kaum je positiv thematisiert. Hingegen machen Studierende auch Erfahrungen von Diskriminierung in der Fachhochschule.

Eckpunkte des Seminarkonzepts:

Ausgangslage

- Mangelnde Professionalität im Umgang mit sexueller Orientierung
- bei heterosexuellen Fachkräften: Vorurteile, mangelndes Wissen, Unsicherheit
- bei homosexuellen Fachkräften: Diskriminierung, Risiken, Ängste

Ziele

- Erhöhung des Wissens, der Selbstreflexion und der Handlungsfähigkeit
- ***Stärkung des studentischen/beruflichen und sexuellen Selbstbewusstseins***
- Förderung von mehr Sicherheit und Spaß an der Arbeit
- Für heterosexuelle Fachkräfte: vor allem Sensibilisierung
- Für homosexuelle Fachkräfte: vor allem Empowerment

Prinzipien

- Sicherer Rahmen / Gruppenregeln / Vertraulichkeit
- ***Modellhafter Umgang mit Nähe, Distanz, Grenzen und Unterschieden im Seminar***
- Selbstverantwortlicher Umgang mit persönlichen Mitteilungen zur eigenen sexuellen Orientierung
- Stärkung des Ichs (nicht des Überichs)
- Lösungsorientierung

Inhalte

- Gesellschaftlicher Auftrag Sozialer Arbeit
- Relevanz sexueller Orientierung für Klientel, Berufsrolle, Professionalität
- Potentiale hetero- und homosexueller Fachkräfte in sozialen Berufen

Arbeitsformen

- Seminartagebuch zur studentischen, beruflichen und sexuellen Biografie
- Sammlung und Bearbeitung von Praxisbeispielen
- Durchführung und Auswertung von ExpertInnen-Interviews
- Übungen zur Selbstreflexion, Rollenklärung und Gesprächsführung (Rollenspiel)
- Theoretische Inputs
- Info-Basar (Medien, Bücher, Kontakte)
- Sammlung von Tipps, Handlungsstrategien, Erfolgsmodellen.

Das Seminar, das bisher zweimal durchgeführt wurde, bestand jeweils aus einer dreitägigen Blockveranstaltung und einem Vorbereitungstreffen, auf dem die Studierenden ihre Erwartungen und Praxiserfahrungen zum Thema mitteilten und ich ihnen das Konzept und die Aufgaben zur persönlichen Vorbereitung erläuterte.

In dem *Seminartagebuch* sollten die Studierenden Gedanken und Erinnerungen zu Fragen sammeln, die ihre studentische, berufliche und sexuelle Biografie betrafen. Ich wollte, dass sie sich bereits im Vorfeld intensiv mit der Beziehung zwischen diesen Aspekten ihrer Identität und Geschichte auseinandersetzten, die zunächst nichts miteinander zu tun zu haben scheinen.

Eine weitere Aufgabe bestand darin, eigene *Praxiserfahrungen* mit dem Thema der sexuellen Orientierung und Fallbeispiele zu notieren. Fast alle Studierenden arbeiten neben dem Studium, häufig im sozialen Bereich, und ihre Beispiele stammen aus dieser beruflichen Tätigkeit sowie aus den obligatorischen studienbegleitenden Praktika.

Die *ExpertInnen-Interviews* dienten dazu, zu erforschen, wie Andere, hier: berufserfahrene Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, mit dem Thema Homosexualität umgehen. InterviewpartnerInnen waren daher lesbische bzw. schwule Fachkräfte oder Fachkräfte in einem Arbeitsbereich mit lesbischem oder schwulem Klientel.

Für den Ablauf des Seminars war ein Programm geplant, das eine grobe Struktur vorgab, die aber flexibel und prozessorientiert gehandhabt wurde:

1. Tag**2. Tag****3. Tag**

<u>Selbstreflexion</u> Biografische Übungen zur beruflichen und sexuellen Identität	<u>ExpertInnen-Interviews</u> Zum Thema Homosexualität	<u>Theorie</u> Input zum Thema Sexuelle Orientierung
<u>Selbstreflexion</u> Übung zur Reflexion der eigenen Praxis	<u>Übungen</u> zur Gesprächsführung (Rollenspiele)	<u>Übungen</u> zur Gesprächsführung (Rollenspiele)
<u>Theorie</u> Input zur beruflichen und sexuellen Identität	<u>Übungen</u> zur Gesprächsführung (Rollenspiele)	<u>Übungen</u> zur Gesprächsführung (Rollenspiele)
<u>Theorie</u> Bücher- und Medienbasar Zwischenauswertung	<u>Übungen</u> zur Gesprächsführung (Rollenspiele) Zwischenauswertung	<u>Schritte zur Umsetzung</u> Seminar-Auswertung

3. Beispiele für die Verschiedenheit von Problemen in der Praxis

Um Ihnen einen Eindruck davon zu vermitteln, welche Praxiserfahrungen Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Seminare mitbrachten, stelle ich nun einige Beispiele vor.

Vorweg sei gesagt, dass ich für die Seminare die Regel aufstellte (wie schon in den o.g. *Prinzipien* erkennbar), dass sich niemand mit der eigenen sexuellen Orientierung outen müsse, dies aus freier Entscheidung aber tun könne, ohne es von anderen einzufordern. Persönliche Mitteilungen hierzu wurden respektiert und begrüßt, aber nie erwartet; eine etwaige Norm „sexueller Offenheit“ habe ich ausdrücklich verneint.

Dieses wie alle Seminare zu sexuellen Themen müssen nach meiner Überzeugung in einem sicheren Rahmen einen modellhaften selbstverantwortlichen Umgang mit persönlichen Grenzen und mit Vertraulichkeit enthalten, mit Entscheidungen darüber, was man selbst „angemessenerweise“ wem mitteilt und was nicht. Dieser Umgang dient als Training für den Alltag in sozialen Berufsfeldern, in denen eine professionelle, respektvoll diskrete Haltung von großer Wichtigkeit in der Beziehung zur Klientel ist.

Die ersten Praxisbeispiele stammen von Teilnehmenden, die selbst ihre homosexuelle Orientierung in der Seminargruppe thematisierten. Die Beispiele machen Probleme deutlich, die sich in spezifischer Weise für lesbische und schwule Fachkräfte in sozialen Berufsfeldern ergeben können:

1. eine *spezifische Verletzungsoffenheit* gegenüber entwertenden und sexuell aggressiven Äußerungen von KlientInnen und KollegInnen,
2. die häufige Anforderung, in einem *Dilemma* zwischen den zwei ambivalenten Alternativen der Unsichtbarkeit und der Sichtbarkeit entscheiden zu müssen: zwischen

Unsichtbarkeit, deren Bedeutung von diskriminierendem Ignoriertwerden über gewünschten Selbstschutz bis zu notwendiger Distanz reichen kann und Sichtbarkeit auf der anderen Seite, die mit dem Wunsch, sich offen zu zeigen, aber auch mit den Risiken der Bloßstellung oder allzu großer Nähe verbunden sein kann;

3. eine Anfälligkeit für erotische Annäherungen von Klientenseite, die mit einer erhöhten *Bedürftigkeit* in den Bereichen der Anerkennung und des Geliebtwerdens zu tun haben.

1. Ein Beispiel für Verletzungsoffenheit

- Eine Teilnehmerin beschrieb, wie ein sehr problembelasteter Klient im Beratungsgespräch mit ihr zu flirten versuchte. Als sie distanziert blieb und auf sein Problem und den Beratungsanlass verwies, schnauzte der Mann sie abschätzig an: "Biste lesbisch oder was!?"

2. Beispiele für das Dilemma Unsichtbarkeit vs. Sichtbarkeit

- In einer stationären Einrichtung beschlossen Leitung und Team - im Sinne der Missbrauchsprävention - die Bewohner, schwer behinderte Jugendliche, im Bereich der Körperpflege und Assistenz nur noch geschlechtshomogen zu betreuen. Der Seminarteilnehmer, der hier als Betreuer arbeitete, beschrieb seinen Eindruck, dass dieser Beschluss auf der Annahme beruhe, nur in gegengeschlechtlichen Konstellationen seien potentiell Sexualität und sexueller Missbrauch enthalten. Er wolle dem Leiter vertraulich mitteilen, dass er schwul sei, dass grundsätzlich Homosexualität in betreuenden Beziehungen mitgedacht werden müsse und dass er Akzeptanz und Schutz der Leitung gegenüber möglichen Anfragen von Eltern brauche.
- Eine Teilnehmerin berichtete über das Team ihrer Einrichtung, in dem es nach ihrer Wahrnehmung Spannungen gab und in dem sie bisher noch keinen guten Platz gefunden hatte. Sie hatte dann beschlossen, nach vorn zu preschen und sich zu outen. Im Seminar beschrieb sie jetzt ihr großes nachträgliches Unbehagen, den Eindruck, im Team keineswegs besser akzeptiert zu sein und den Wunsch, am liebsten auf der Stelle zu kündigen.
- Eine Reihe von Studierenden erzählte, dass bei ihnen auf der Arbeit - im Kinderladen, im Heim, in der Altenpflege - ein schwuler Kollege bzw. eine lesbische Kollegin sei, und dass sie gemeinsam mit dieser Person besorgt seien über eine mögliche Aufdeckung und deren soziale Folgen. Nach meiner Erfahrung konnte es sich hier zum Teil um die verschlüsselte Frage nach Unterstützung für die Studierenden selbst handeln.

3. Beispiele für Bedürftigkeit

- Eine Teilnehmerin berichtete, dass sich während ihres Praktikums eine Klientin in sie verliebt hatte. Sie war sehr verunsichert und fragte sich, wie sie darauf reagieren sollte, insbesondere, da sie zur Zeit keine Partnerin habe und die Klientin attraktiv finde.
- In einer betreuten Wohngruppe zeigte eine geistig behinderte junge Frau sehr nachhaltig einer Mitarbeiterin gegenüber Wünsche nach Zärtlichkeit. Die Betreuerin hatte das Gefühl, die Klientin nicht zurückweisen zu können, weil diese aus regressiven Bedürfnissen heraus Zärtlichkeit nun einmal brauche, sie woanders nicht bekomme und weil sie überdies, wie sie selbst, lesbische Wünsche habe, die sie schlicht nicht „ablehnen“ könne.

- Mehrere schwule Teilnehmer, die in aufsuchender Straßensozialarbeit mit Strichern oder in der Aidshilfe arbeiteten, beschrieben relativ häufig vorkommende Situationen, in denen Klienten mit ihnen flirteten, sie sexuell provozierten und in private Beziehungsebenen zu verwickeln suchten.

Während lesbische Teilnehmerinnen und schwule Teilnehmer keine Angst vor Homosexualität ausdrückten, sondern davor, ihretwegen, das heißt wegen ihrer eigenen Gefühle und Lebensweisen abgewertet und sozial ausgeschlossen zu werden, verstand ich die Befürchtungen der anderen Teilnehmenden eher als Angst vor Homosexualität, weil ihnen dies als etwas Unbekanntes, Fremdes bedrohlich erschien. Dabei ist auf jeden Fall zu bedenken, dass diese Studierenden, die sich auf das Seminarthema einließen, offen für Selbstreflexion und Verunsicherung waren - im Unterschied zu Menschen, die ihre Heterosexualität auf unreflektierte Weise als einzig richtige Sexualform betrachten.

Die folgenden Beispiele stammen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die sich im Seminar entweder als heterosexuell bezeichneten oder die nichts über ihre sexuelle Orientierung mitteilten, aber Unsicherheiten im Umgang mit Homosexualität in der sozialen Praxis beschrieben. Bei dieser Gruppe sind mir folgende Probleme aufgefallen:

1. eine *spezifische Sprachbarriere* gegenüber homosexuellen Themen, homosexualitätsfeindlichen Schimpfworten u.ä., als Ausdruck einer Angst vor einer kommunikativen und emotionalen Berührung mit Homosexualität;
2. ein Gefühl der *Infragestellung und Irritation* in der eigenen (heterosexuellen) Identität durch Fragen, Kritik, erotische oder aggressive Provokation;
3. ein Gefühl der *bedrohlichen Grenzverletzung* durch sexuelle „Ereignisse“ in gleichgeschlechtlichen Arbeitsbeziehungen.

1. Beispiele für die Sprachbarriere

- Ein Teilnehmer, der in der Drogenberatung tätig war, beschrieb seine Schwierigkeit damit und seinen Wunsch danach, in Beratungsgesprächen über *safer Sex* eine Sprache zu finden, die den Jugendlichen nicht automatisch ausschließlich heterosexuelle Kontakte unterstellte.
- Eine ähnliche Frage beschäftigte eine Teilnehmerin, die in berufsvorbereitenden Lehrgängen Gruppengespräche mit jungen Frauen über Liebe, Sexualität und Partnerschaft führte: wie könnte sie das ebenso selbstverständlich auf Liebe zu Frauen wie zu Männern beziehen ? Und wie könnte sie ihre Scheu davor überwinden ?
- Mehrere Studierende berichteten aus Bereichen wie der offenen Jugendarbeit, der Horterziehung, der Schulsozialarbeit, dass sie bei dem sehr häufig verwendeten Ausdruck „du schwule Sau“ eigentlich intervenieren möchten, aber nicht wissen, wie sie es tun könnten. Eine Teilnehmerin sagte: „Ich nehme die Hürde nicht, ich kriege es nicht auf die Reihe, weil mir die sprachlichen Mittel fehlen“.

2. Beispiele für die Infragestellung der eigenen (heterosexuellen) Identität

- Einige, männliche wie weibliche Studierende beschrieben das Gefühl der Verunsicherung, wenn Kinder oder Jugendliche sie in der Einrichtung direkt danach fragten, ob sie „normal“ seien oder schwul bzw. lesbisch. Sollten sie darauf *direkt* antworten ? Und *was* sollten sie sagen, wenn doch für sie selbst vieles offen sei ?
- Eine Teilnehmerin berichtete, dass sich eine Klientin im Verlauf eines längeren Beratungsprozesses in sie verliebt und ihr das gesagt hatte. Sie war verwirrt und fragte sich, ob die Klientin vielleicht zutreffend an ihr etwas Lesbisches, eine Hinwendung zum Lesbischwerden wahrgenommen hätte, die ihr vielleicht selbst noch nicht bewusst sei.
- In einem Frauenprojekt machte eine Teilnehmerin die Erfahrung, dass die lesbische Mehrheit der Mitarbeiterinnen sehr normative Vorstellungen über die „einzig politisch korrekte sexuelle Lebensweise“ vertrat. Sie beschrieb, wie verletzt und in die Verteidigung gedrängt sie sich dadurch fühlte.

3. Beispiele für bedrohliche gleichgeschlechtliche Grenzverletzungen

- Bei einem Ausflug musste ein Teilnehmer einem jungen schwer behinderten Mann beim Pinkeln helfen, indem er dessen Penis hielt. „Das hatte ich noch nie getan. Es hat mich ziemlich aufgewühlt“.
- Eine Teilnehmerin, die ihr Studium durch Teilzeittätigkeit in der Altenhilfe finanzierte, hatte eine altersverwirrte Frau zu waschen und war geschockt, als sie diese, während sie ihr den Unterleib wusch, murmeln hörte: „Jaa, tiefer.“
- Eine andere Studentin brach die Betreuung einer dementen Greisin ab, weil für sie nicht nur deren zwanghafte Selbstbefriedigung, sondern vor allem die strafende grobe Reaktion der Anleiterin darauf unerträglich geworden war.
- Im Verlauf eines von ihr angebotenen Massage-Workshops erschrak eine Studentin sehr, weil sie von einer älteren Jugendlichen die Rückmeldung erhielt, dass sie ihre Berührungen sexuell erregend fände.

Die Beispiele insgesamt machen deutlich, dass in sozialen Berufen gerade Menschen, die offen sind und sexuelle - wie auch andere - Verschiedenheit zwischen Menschen gerade nicht zurückweisen, sondern respektieren wollen, dabei auf ihre Grenzen und Ängste stoßen. Die Angst entsteht nach meiner Ansicht überwiegend aus der Reaktion auf die als fremd und bedrohlich erlebte gleichgeschlechtliche Sexualität. Ich habe aber auch den Eindruck, dass etwas hinzukommt wie die Angst vor „Ansteckung“ mit tabuisiertem Sex oder mit dem Stigma des Außenseitertum. Diese Ängste zuzulassen und zu reflektieren zeugt von mehr persönlicher Reife als sie unter Nichtwahrnehmung, Schwulenwitzen und Lebensprüchen zuzumauern.

In den letzten drei Praxisbeispielen, die ich vorhin genauer als bedrohliche Grenzverletzung durch sexuelle „Ereignisse“ in gleichgeschlechtlichen Arbeitsbeziehungen bezeichnet habe, rührt das Erschrecken nicht nur von der plötzlichen Durchbrechung des Homosexualitätstabus. Hinzu kommt nach meinem Eindruck der Schreck, dass etwas, worauf viele Frauen bei „den Männern“ im Sinne einer empirisch oft begründeten Befürchtung von vornherein eher eingestellt sind - die Sexualisierung von Arbeitssituationen -, hier mit einer Frau erlebt wurde, die als Klientin unerwartet und unverhohlen sexuell reagierte. Sicher sind weiterhin Aspekte wie das Lebensalter und die psychische Verfassung zu berücksichtigen.

Wenn *managing diversity* möglich, das heißt, wenn die professionelle Handhabung von Verschiedenheit erlernbar sein soll, dann schließt das für Seminare, Schulungen und eben auch *Diversity-Trainings* ein, die genannten Barrieren, Irritationen und Bedrohungsgefühle heterosexueller Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu akzeptieren. In einem geschützten Rahmen ist es möglich, ihnen Ausdruck zu verleihen und sie zu verstehen, kreativ weniger angstbestimmte Formen auszuprobieren und Sicherheit gebende Arten des Umgangs zu suchen. Dann erst kann eine Basis für reales *Managing Diversity* gegeben sein.

Gleiches gilt für lesbische und schwule Teilnehmende: auch hier müssen Verletzlichkeit, Ambivalenz, Anfälligkeit, konflikthafte Gefühle akzeptiert, ausgedrückt und verstanden werden, um anschließend in spielerischer Form nach ausgewogeneren Lösungen zu suchen.

4. Beispiele für die Verschiedenheit von Lösungen

Etliche der genannten Praxisbeispiele haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Seminar nachgespielt und in weiteren Szenen dann mit kreativen Lösungen weiterentwickelt. In intensiven Feedback-Runden haben wir an der professionellen Haltung, an Einfühlung, Perspektivwechsel, genauerer Selbstwahrnehmung und besserem Zuhören gearbeitet, an situativen Lösungen und praktischen Tipps ebenso wie an langfristigen, konzeptionell begründeten Lösungsmöglichkeiten. Ich möchte Ihnen zwei Beispiele für die Arbeitsweise im Seminar und unsere Lösungssuche geben.

1. Beispiel

Ich griff eine von einer Teilnehmerin erzählte Begebenheit auf und machte sie zu einer Rollenspiel-Aufgabe für drei parallele Kleingruppen mit folgenden Angaben:

Ort: Wohngruppe für ehemals drogenabhängige Frauen
Situation: Frau Schmidt, Sozialarbeiterin, sitzt mit zwei Bewohnerinnen, Frau Berg und Frau Hübner, im Gemeinschaftsraum vorm Fernseher (die Namen sind erfunden).
Es läuft ein Film mit Marlene Dietrich.
Frau Schmidt weiß, dass Frau Berg Beziehungen zu Frauen und Frau Hübner Beziehungen zu Männern hat.

Szene: Als im Film Marlene Dietrich eine Frau küsst, sagt Frau Hübner:
“Tiii, wie eklig... !“

Aufgabe: Die Betreuerin führt nach dem Film ein Gespräch mit den beiden Frauen. Um unterschiedliche Perspektiven auf die gleiche Gesprächssituation zu gewinnen, ist in jeder der drei Kleingruppen die Rolle der Betreuerin mit einer anderen sexuellen Orientierung verbunden (lesbisch, bisexuell, heterosexuell). Zwei BeobachterInnen beobachten das Gespräch.

Zeitstruktur: In den Kleingruppen: je 20 Min. Rollenspiel und je 20 Min. Reflexion
Im Plenum: 30 Min. Rückberichte und Auswertung

Nach dem Rollenspiel und der internen Reflexion in den Kleingruppen teilten die Studierenden im Plenum ihre besonderen Eindrücke mit. Die Frauen, die die drei Varianten der Betreuerin gespielt hatten, stellten fest, wie schwer die Rollenanforderung für sie gewesen war. So hatte „die heterosexuelle Betreuerin“ im Rollenspiel der angeekelten „Frau Hübner“ eine flammende Standpauke über sexuelle Vielfalt, Respekt und Toleranz gehalten, während „Frau Berg“, dabeisaß und sich in der Identifikation mit der „betroffenen Klientin“ nur wegwünschte. In den anderen inszenierten Gesprächen hatte es auf Seiten der Betreuerin Versuche gegeben, es allen recht zu machen, oder sich stellvertretend für die Lösung verantwortlich zu fühlen. Auch entdeckten wir, dass es aus „Frau Hübners“ Perspektive biografische Gründe für Ekelgefühle geben konnte.

Die Erkenntnis einer Beobachterin war: „Noch nie habe ich erlebt, wie inexistent eine lesbische Frau (die Teilnehmerin in der Rolle von ‚Frau Berg‘) in einer Gruppe sein kann. Vorher konnte ich mir nicht vorstellen, dass das, was Lesben und Schwule über das Ignoriert werden sagen, wirklich so stimmt“.

2. Beispiel:

Eine Teilnehmerin berichtete über die sexualpädagogische Gruppenarbeit mit einer 7. Klasse an einer Hauptschule, die sie zusammen mit zwei Kolleginnen macht. Sie sagte: „Auf einmal fragt mich ein Junge: ‚Weißt du, wie eine Scheide schmeckt ?‘- Ich war nur perplex. Ich wusste überhaupt nicht, was ich sagen sollte. So sagte ich gar nichts.“

In kleinen Arbeitsgruppen ließ ich die Teilnehmenden ausprobieren, welche anderen Antworten ihnen noch für die beschriebene Situation einfielen. Im Folgenden ein paar Zitate aus den Vorschlägen (hier mit *meinem* Kurz-Kommentar):

- Jede schmeckt anders (*privater Diversity-Ansatz*)
- Lecker ! (*lesbische Aktivistin*)
- Das weiß ich nicht, ich hab es noch nie probiert (*defensive heterosexuelle Position*)
- Da musst du den Arzt fragen (*Verweisung an gynäkologische Fachautorität*)
- Kommt auf den PH-Wert an, in der Scheide ist ein saures Milieu. usw. (*medizinisches Abwehrgefecht*)
- Weißt du denn, wie ein Kuss schmeckt ? (*altersgerechte Jungenarbeit*)
- Warum willst du das wissen ? (*typischer Pädagogenrick, kann aber passen*)
- Darüber können wir später noch mal sprechen (*Situationsansatz*).

Wir mussten so lachen, haben aber natürlich auch ernsthaft darüber gesprochen. *DIE* richtige Antwort gibt es nicht, wohl aber Kriterien für mehr oder weniger angemessene Reaktionen und richtige Fragen, die wir bearbeiteten:

Was ist der Auftrag, der Kontext, die aktuelle Situation ? Welche Rolle hat die Pädagogin, wie ist die Arbeitsteilung und Situation im Team ? Wie viel Zeit ist verfügbar ? Ist es eine große oder kleine Gruppe oder eine Einzelsituation ? Sind nur Jungen da oder beide Geschlechter ? In welcher Entwicklungsphase ? Wie lässt sich die Frage deuten - als

Interesse, Neugier, Provokation ? Will der Junge etwas *für sich* wissen oder etwas *über die* Pädagogin ? In welcher Tagesform ist die Pädagogin, hat sie (jetzt gerade) Humor, ist sie geschockt, was erlebt sie als schockierend? Fühlt sie sich durch die Frage in ihrer sexuellen Identität (übermäßig) berührt ? Im Blick auf das nächste sexualpädagogische Treffen der Teilnehmerin mit der Schülergruppe wurden im Plenum folgende Punkte für wichtig gehalten:

- Gute Vorbereitung (Materialien, Methoden, Spiele)
- Wissen über entwicklungspezifische Neugier und Sexualwissen
- Reflexion über eigene Grenze, eigenen Schutz, „Bekennertum“
- Rollenklärung im Team.

Am Ende des Seminars ging es um das übliche: „Was tun?“, also darum, konkrete Handlungsmöglichkeiten sichtbar zu machen, die im Hinblick auf das Thema der sexuellen Orientierung in sozialen Praxisfeldern bestehen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sammelten Aspekte, die *situativ und kurzfristig* helfen und solche, die *strukturell, langfristig und damit präventiv* wirksam sind. Als letztere wurden genannt:

- Grundrechte, Diskriminierung und *Diversity* allgemein in der Einrichtung zum Thema machen
- Leitung für das Thema im Allgemeinen und darin sexuelle Orientierung im Besonderen gewinnen, Reflexion im Team, Konsenssuche
- Gemeinsame Fortbildung
- Einarbeitung des Themas in Konzeption, Leitbild, Qualitätskriterien, Standards
- Sprachbarriere lockern: Schwule, Lesben, Regenbogenfamilie etc. nennen, in Gesamtkonzept der Einrichtung sprachlich explizit einbetten
- Sexuelle Orientierung als Thema sichtbar machen: Infos am schwarzen Brett, Broschüren, Kontakte etc.;
- Gezielte Veranstaltungen wie Elternabende, Filmabende, Diskussion mit ExpertInnen (Libs, Pro Familia, Aidshilfe etc.)
- Gezielte altersgerechte Medien wie Bilderbücher, Videos, sexualpädagogische Materialien in der Einrichtung greifbar haben
- Geschlechtsgetrennte und -gemischte Angebote zum Thema machen.

In den Schlussrunden der beiden Seminare sagten die Studierenden, was für sich mitnehmen konnten; ich gebe einige Stichworte aus dem *Feedback* wieder:

- Neue Horizonte
- Ein erweiterter Raum
- Ein neues Thema
- Vielfalt der Menschen
- Sehr erhellende Interviews
- Vielzahl der Dimensionen, die das Thema Sexuelle Orientierung hat
- Gewinn von mehr Offenheit
- Wichtigkeit der Haltung
- Sich mehr Zeit nehmen für das Thema
- Wert von Verlangsamung, Zögern und Nachdenken
- Notwendigkeit, viel mehr zu wissen
- Wahrnehmung von Befürchtungen
- Vertrauen zur Gruppe gefasst
- Spüren der eigenen Grenzen
- Genauer hinschauen gelernt
- Sexualität - und Homosexualität - viel zu selten Inhalt von Ausbildung.

Ich selbst hatte auch den Eindruck, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Möglichkeiten in den Bereichen von „*respect, knowledge and skills*“ im Seminar erweitern konnten und natürlich hoffe ich, dass sie sich dadurch im Umgang mit sexueller Verschiedenheit in der sozialen Praxis etwas kompetenter fühlen.

Ebenso hoffe ich, dass Sie durch meine Darstellung konkreter Erfahrungen, Arbeitsschritte und Praxisbeispiele aus einem Seminar einen Einblick in die mühevollen, aber faszinierende Auseinandersetzung mit Berufsrolle, sexueller Orientierung und professionellem Handeln in der Sozialen Arbeit gewinnen konnten.

5. Schluss

Meine Schlussfolgerung für das Thema der Fachtagung möchte in einer These zum Ausdruck bringen und noch einmal anders - aus einer psychoanalytischen Perspektive - begründen:

Das Diversity-Konzept kann wirksam sein, wenn es zu einer Ich-Veränderung beiträgt, nicht jedoch, wenn es den Ausbau des Überichs fördert.

Das *Ich* ist im psychoanalytischen Verständnis die seelische Instanz der Vermittlung zwischen Es, Überich und Realität. Es dient der Selbsterhaltung und ist zuständig für Spannungsregulierung und Realitätsprüfung. Zugleich ist es die Instanz, die die Aneignung von Fertigkeiten ermöglichen und kreative Impulse umsetzen kann.

Das *Überich* ist der Ort des Gewissens und der Idealbildung. Es enthält verinnerlichte elterliche Verbote und gesellschaftliche Normen (Laplanche / Pontalis 1972). Eine „Überich-Pädagogik“ (Balint 1969 [1938]: 212) besteht darin, zu ermahnen, zu führen, zu moralisieren und besonders, zu werten, Normen und Ideale aufzustellen. Bezogen auf Homosexualität heißt das: die traditionelle Norm („Homosexualität soll zurückgewiesen werden, sie ist schlecht“) wird ersetzt durch die die moderne *Diversity*-Norm („Homosexualität soll akzeptiert werden, weil Vielfalt gut ist“). Ein neuer Wert tritt an die Stelle eines alten Wertes, die Struktur bleibt, bei gewechseltem Überich-Inhalt, die gleiche.

Eine Ich-stärkende Pädagogik hingegen (vgl. Balint 1969 [1938]) zielt darauf ab, das Ich

- zu einer besseren Realitätsprüfung anzuregen
- darin zu unterstützen, mehr Spannung zu ertragen (Ängste, aggressive und sexuelle Gefühle, Ambivalenzen, Konflikte)
- zu Probehandeln, Spiel, Kreativität, Neuem anzuregen
- zu neuen kommunikativen Erfahrungen zu ermutigen
- im Erwerb von Fertigkeiten und in seiner Handlungsfähigkeit zu stärken.

Nur wenn diese Ich-stärkenden Elemente konzeptionell integriert sind, kann *Managing Diversity* nach meiner Auffassung in der Sozialen Arbeit im Umgang mit sexueller Verschiedenheit erfolgreich sein. Das bedeutet, dass - wie im beschriebenen Seminar - in einem sicheren Rahmen verunsichernde Gefühle zugelassen werden und Raum für Neues und für Wissen und Fertigkeiten gegeben wird.

Literatur

Balint, Michael: Ich-Stärke, Ich-Pädagogik und „Lernen“ (1938). In: Ders.: Die Urformen der Liebe und die Technik der Psychoanalyse. Frankfurt 1969)

Council of Social Work Education: Educational Policy and Accreditation Standards 2002.
http://www.cswe.org/accreditation/EPAS/EPAS_start.htm [Stand 25.4.2003]

Ehrhardt, Angelika: Kompetenzanforderungen an soziale Berufe. Unveröff. Manuskript eines Vortrags am 19.11.2002 im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge in Frankfurt/ Main

Galuske, Michael: Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim/München 1998

Heiner, Maja et al.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg 1998

Knoll, Christopher et al.: Grenzgänge - Schwule und Lesben in der Arbeitswelt. München/Wien 1997

Lähnemann, Lela: Zur Einbindung des Themas „sexuelle Identität / junge Lesben, Schwule und Bisexuelle“ in die Jugendhilfe nach SGB VIII (KJHG). In: MJFJF des Landes Schleswig-Holstein (Hg.): Sexuelle Orientierung - Thema für die Jugendhilfe. Kiel 2000

Laplanche, Jean / Pontalis, Jean-Bertrand: Das Vokabular der Psychoanalyse. Frankfurt/Main 1998

Löcherbach, Peter: Qualifizierung im Case Management - Bedarf und Angebote. In: Ders. et al. (Hg.): Case Management - Fall- und Systemsteuerung in Theorie und Praxis. Neuwied 2002

Rothschuh, Michael: Diplom-Sozialarbeiter/Diplom-Sozialarbeiterin - Diplom-Sozialpädagoge/ Diplomsozialpädagogin (Fachhochschule). Hg. von der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg. Bielefeld 1997

Thiersch, Hans: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Weinheim/München 1993

Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit - Ein einführendes Handbuch. Opladen 2002

Prof. Dr. Ulrike Schmauch, Fachhochschule Frankfurt am Main, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit, Studiengang Sozialarbeit.

Email: schmauch@fb4.fh-frankfurt.de

Zur Person:

Ulrike Schmauch, geb. 1949, Dr. phil., Professorin für das Fachgebiet Sozialarbeit mit dem Schwerpunkt Arbeit mit sozial auffälligen Kindern, Jugendlichen und ihren Familien an der Fachhochschule Frankfurt am Main. Diplom-Heilpädagogin und Sozialwissenschaftlerin. Langjährige Tätigkeit als Fortbildungsreferentin beim Landesverband Hessen der Pro Familia. 1991 - 1997 zweite Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Sexualforschung. Veröffentlichungen zu frühkindlicher Entwicklung, Pubertät und Geschlechtersozialisation, Lebensformen und Geschlechterverhältnis, Gewalt, Sexualität und Sexualpädagogik. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Konflikte, Mediation und Gewaltprävention im Kinder- und Jugendbereich; Körper und Sexualität in der Sozialen Arbeit; gleichgeschlechtliche Lebensweisen.

Entwicklung von Standards für Managing Diversity: Das Diversity-Competence-Center (DCC)

Von Klaus Stehling

1. Einleitende Anmerkungen zur Arbeit des Referates für gleichgeschlechtliche Lebensweisen im Hessischen Sozialministerium und zum Entstehungshintergrund

Zu Beginn einige Anmerkungen zum Arbeitsauftrag und zur Arbeitsweise des Referates, die für die Entwicklung des Konzeptes von grundlegender Bedeutung waren.

1.1 Rahmensetzungen der Arbeit des Referates

Der vorliegende Diskussionsbeitrag für den „Fachtag Diversity“ des Referates für gleichgeschlechtliche Lebensweisen im Hessischen Sozialministerium skizziert erste Überlegungen zur Etablierung eines „Diversity Competence Centers“, die über einen längeren Zeitraum im Team der BeraterInnen des Referates entwickelt wurden.

Den Schwerpunkt der Tätigkeit des Referates bildet die Umsetzung von Antidiskriminierungsmaßnahmen in der Landesverwaltung, konkret die

- Sensibilisierung der MitarbeiterInnen der Landesverwaltung
 - für die spezifischen Bedarfslagen von Lesben und Schwulen,
 - für die eigenen Diskriminierungspotentiale, sowie die
- Vermittlung von spezifischem Kontextwissen über die Lebensweise von Lesben und Schwulen, das für ein nicht-diskriminierendes Verwaltungshandeln notwendig ist (Expertise der BeraterInnen).

Im diesem Kontext wurden auch Kontakte zu Institutionen außerhalb der Landesverwaltung aufgenommen, denen das Referat eine wichtige Multiplikatorenfunktion zusprach (Kirchen, überregional agierende Verbände und Institutionen im Sozialbereich).

1.2 Faktoren für die Entstehung diskriminierenden Handelns im sozialen Sektor – Entwicklung von Lösungsansätzen aus der Praxis des Referates?

Im Gespräch mit den VerantwortungsträgerInnen in der Landesregierung und in den Institutionen und Verbänden konnten folgende Aspekte als wichtige Faktoren für die Entstehung diskriminierenden Handelns identifiziert werden:

- die Unkenntnis lesbischer und schwuler Lebensweisen,

- das Unbehagen vor der Auseinandersetzung mit der eigenen/der fremden Sexualität,
- die Angst vor Überforderung/vor der (ungerechtfertigten) Konfrontation mit den eigenen Diskriminierungspotentialen.

Im Rahmen von Diskussions- und Fortbildungsveranstaltungen wurde deutlich, dass diesen Vorbehalten durch Information und Sensibilisierung wirksam begegnet werden kann. Leitbildaspekte der Arbeit des Referates erschienen als Grundlage für entsprechende Maßnahmen geeignet:

- Die Wertschätzende Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen heterosexuellen und lesbischen/schwulen Lebensweisen,
- die Sensibilisierung für eigene Diskriminierungspotentiale,
- die Identifikation und Vermittlung von Inhalten, die für ein nicht-diskriminierendes Handeln notwendig sind,
- die Einbeziehung des Erfahrungswissens von Lesben und Schwulen als Ressource.

Der Bedarf für ein entsprechendes Angebot für den sozialen Sektor stand für das Referat schon bald außer Frage. Die Rezeption der Grundlagen von *Diversity-Trainings*, wie sie primär aus dem unternehmerischen Bereich bekannt sind, machte deutlich, dass die dort gewählten Ansätze nicht nahtlos in den *Non-Profit*-Bereich zu überführen waren. Darüber hinaus besitzen die wenigsten sozialen Einrichtungen ausreichende finanzielle Ressourcen, um auf die Dienstleistung von Diversity-Agenturen zurück zu greifen.

Es erschien dem Team deshalb notwendig, ein eigenes Konzept zu präsentieren, um die Diskussion über Diversity-Kompetenz als relevantem Aspekt der Qualitätsentwicklung von sozialen Einrichtungen zu befördern. Folgende Fragestellungen waren handlungsleitend:

- Kann die Erfahrung aus der Arbeit im HSM als Bestandteil der Qualitätsentwicklung in anderen Arbeitsbereichen nutzbar gemacht werden?
- Ist eine Übertragung auf die Arbeit mit Angehörigen anderer sozialer Minderheiten möglich/sinnvoll?
- Können durch die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen Synergieeffekte nutzbar gemacht werden? (Zusammenarbeit zwischen Lesben/Schwulen, MigrantInnen, Menschen mit Behinderungen)

2. Diversity-Kompetenz auf dem freien Markt – Diversity Kompetenz im sozialen Sektor

Die Diskussionsergebnisse der BeraterInnen des Referates kann man in folgender Arbeitshypothese zusammenfassen:

Voraussetzung für die Qualität der Arbeit mit Angehörigen sozialer Minderheiten im psychosozialen Bereich ist die gelingende Synthese von beruflicher Qualifikation und Kontext-Wissen hinsichtlich ihrer Lebenswelt.

Kern der Überlegungen war damit, dass Kenntnisse, die MitarbeiterInnen im sozialen Bereich aus ihrer Berufsausbildung zuwachsen, ergänzt werden müssen durch spezifisches Wissen über die Lebenswelt, in der die KlientInnen ihre Konflikte erleben, bzw. in der oder aus der heraus sie ihre Lösungsstrategien und Perspektiven entwickeln. Nur durch die Bezugnahmen auf die besonderen lebensweltlichen Aspekte kann es gelingen, gemeinsam tragfähige Perspektiven und Strategien zu finden. Das folgende Schaubild soll verdeutlichen, dass auf dem freien Markt grundsätzlich andere Aushandlungsprozesse stattfinden, als im sozialen Sektor.

Aushandlungsprozesse	
auf dem freien Markt	im psychosozialen Bereich
Instrumenteller/verkaufsstrategischer Zugriff auf produktrelevante Aspekte der Lebensweise des Kunden.	Gemeinsame Entwicklung individueller Handlungsperspektiven in einem gruppenspezifischen sozialen Kontext.

Hierin unterscheiden sich die Überlegungen der BeraterInnen auch erkennbar von Konzepten, die in der freien Wirtschaft praktiziert werden. Während dort in Diversity-Trainings die individuelle Diversity-Kompetenz der MitarbeiterInnen gefördert wird, mit der Zielsetzung eines Abbaus von Kommunikationshemmnissen und Vorbehalten gegenüber fremden Kulturen und Anderssein allgemein, müssen im sozialen Bereich aus unserer Sicht zusätzlich gruppenspezifische Aspekte von Diversity integriert werden (s. dazu Näheres im Beitrag von Constance Ohms, dort besonders Abschnitt 2.4). An einem Beispiel werden die Bezüge zwischen allgemeiner beruflicher Qualifikation, individueller Diversity-Reife und gruppenspezifischem Kontext-Wissen später näher erläutert werden.

3. Grundstruktur des Diversity-Competence-Centers

3.1 Diversity-Vielfalt als Herausforderung für umfassende Konzepte

Die Idee eines Diversity-Competence-Center greift die Überlegung auf, dass uns in einer pluralen Gesellschaft Verschiedenheit in den unterschiedlichsten Ausprägungen entgegentritt. Diversity-TheoretikerInnen benennen z.B. Gender-, Cultural-, Religious-, Sexual-, und Ethnic-Diversity. Diese Facetten interagieren miteinander, am später angeführten Beispiel eines schwulen Jugendlichen türkischer Herkunft wird dies augenfällig.

Es ist schon aus diesem Grund wichtig, dass nicht nur ein Aspekt von Verschiedenheit in der Qualifikation von MitarbeiterInnen aufgegriffen wird, sondern bestenfalls die gesamte existierende Bandbreite. Um dies gewährleisten zu können, bedarf es entsprechender Angebote. Diese sollten idealer Weise in einem Diversity-Competence-Center entwickelt werden, in dem SpezialistInnen für die unterschiedlichen Diversity-Aspekte einander begegnen können um ihre Expertise in gemeinsame Konzepte einzubringen, die Verschiedenheit in all ihren Ausprägungen reflektiert.

Eine Herausforderung stellt dabei der unvermeidliche Umstand dar, dass man zugunsten der Integration gruppenspezifischer Aspekte auf alte Konzepte der „Identitäts-„ oder „Betroffenenpolitik“ zurückgreifen muss, um dieser durch die Entwicklung eines umfassenden Konzeptes von Diversity-Politik schließlich eine neue Qualität zu geben. In der konkreten Umsetzung wird es deshalb wichtig sein, Konkurrenzen zu vermeiden (Überordnung einzelner Diversity-Aspekte) und den Fokus auf die verbindenden Elemente zu richten.

3.2 Beitrag eines Diversity-Kompetenzzentrums zur Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen

In der konkreten Ausgestaltung des DCC soll der Aspekt der Fortbildung und Qualifikation im Vordergrund stehen, Beratungsaspekte, der Aufbau eines Informationspools und Weiteres tritt hinzu. Das Aufgabenspektrum lässt sich in folgen Stichworten zusammenfassen:

- **Unterstützung der TrägerInnen durch Fortbildungsangebote**
 - Sensibilisierung für eigene kulturelle Prägungen und die daraus erwachsenden Stärken und Diskriminierungspotentiale (= individuelle „Diversity-Reife“)
 - Vermittlung von Kontextwissen
- **Beratung der TrägerInnen in individuellen Fällen**
- **Aufbau eines Informationspools** (regionale und überregionale Unterstützungsangebote)
- **Formulierung von Qualitätsstandards** für *Managing Diversity*

Der Formulierung von Qualitätsstandards für die eigene Einrichtung wird von den BeraterInnen in besonderes Gewicht beigemessen. In einem Team dessen

besondere Strukturqualität darin bestehen soll, dass die Einflüsse verschiedenster kultureller Prägungen, sexuelle Orientierungen etc. konstruktiv in ein Gesamtkonzept einfließen sollen, besteht die Notwendigkeit eine gesteigerte Sorgfalt hinsichtlich der gleichberechtigten Behandlung aller Standpunkte zu pflegen. Die Qualitätsmaßstäbe für die eigene BeraterInnen-tätigkeit sollen darüber hinaus als authentische Grundlage für die Entwicklung von Leitlinien in den zu beratenden Einrichtungen sein.

In diesem Zusammenhang wurde die Vorstellung einer Zertifizierung von Einrichtungen und/oder MitarbeiterInnen durch die Landesregierung erwogen, die sich zur Implementation entsprechender Standards für Managing Diversity entschlossen haben. Die Vergabe von Zertifikaten wird als wichtiger Anreiz für die Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen in diesem Bereich eingeschätzt.

3.3 Das Profil des DCC im Umfeld existierender Angebote:

In wenigen Stichworten der Versuch, das Konzept des DCC im Umfeld der bereits existierenden Angebote zu verorten:

- **DCC = Ergänzung zu bereits existierenden Angeboten**
 - (Universitäre) Berufsausbildung
 - spezifische (Einrichtungs-)interne Qualifikation
 - Angebote von Diversity-Agenturen etc.
- **Spezifische Aspekte des DCC**
 - Spezialisierte Angebote für MitarbeiterInnen im (psycho-)sozialen und pädagogischen Bereich
 - Finanzierbares Angebot für den Non-Profit-Bereich, insbesondere für kleine und mittlere TrägerInnen (insb. freie TrägerInnen)

Angesichts der finanziellen Rahmenbedingungen des weit überwiegenden Teils der AdressatInnen des DCC (sozialer und Non-Profit-Bereich) halten es die BeraterInnen für sinnvoll, das Angebot in existierende Strukturen entweder eines Sozialdienstleisters (z.B. Paritätische Servicegesellschaft) oder einer Fachhochschule zu integrieren. Auf diese Weise könnte gewährleistet werden, dass qualifizierte BeraterInnen auf der Basis freier Mitarbeit zur Verfügung stehen. Der Umfang in dem die Dienstleistung eines DCC nachgefragt würde ist schwer zu kalkulieren, ein kostengünstiges Angebot muss insofern zunächst auf die Schaffung personalintensiver eigener Strukturen verzichten.

Die Realisierung des DCC muss notwendiger Weise eine erste Phase der Projektierung und Konzeptentwicklung umfassen, für die die BeraterInnen zwei Jahre veranschlagt haben. Die in dieser Phase zu bewältigenden Aufgaben setzen die Beschäftigung von Teilzeitkräften voraus. Die Verlagerung in eine existierende Struktur unter Rückgriff auf freie Mitarbeit kann erst nach Abschluss dieser ersten Phase erfolgen. Die Projektphase muss in enger Abstimmung mit den potentiellen späteren TrägerInnen durchgeführt werden.

Aufgaben des DCC in der Projektierungsphase

- Erarbeitung von Fortbildungsmodulen
 - Grundmodul
 - Berufsspezifische Fortbildungsmodule
- Leitbildentwicklung

- Entwicklung von Qualitätsstandards für Fortbildung und Beratung
- Qualifikation der MitarbeiterInnen des DCC
- Implementation in das Angebot eines Sozialdienstleisters (z.B. Paritätische Dienstleistungsgesellschaft)

3.4 Modularer Aufbau des DCC

Den einzelnen eben benannten Diversity-Aspekten sollen Fortbildungs-Grundmodule zugeordnet werden, die Grundlagenwissen zur Lebenswelt z.B. von Lesben und Schwulen vermitteln. Ihnen an die Seite gestellt werden berufsspezifische Fortbildungsmodule, die Aspekte aufgreifen, die für bestimmte professionelle Kontexte von besonderem Interesse sind.

Die folgende Graphik soll skizzenartig das Zusammenwirken der verschiedenen Grundmodule und der professionsspezifischen Module darstellen. Inhaltliche Überschneidungen, zu denen es zwangsläufig kommen wird, können erste wertvolle Ansatzpunkte für die Entwicklung gemeinsamer Konzepte darstellen.

Modulare Grundstruktur des DCC



Zur Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen Grund- und berufsspezifischem Modul folgendes Beispiel. Die berufsspezifischen Aspekte wurden einem Vortrag von Frau Prof. Schmauch auf dem Fachtag Regenbogenfamilien des Referates im HSM entlehnt.

Modul Erziehungsberatung

Grundmodul „sexual diversity“	Spezifische Paar- und Familiendynamik
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identitätsfindung von Lesben und Schwulen ➤ Coming-out (Adoleszenz oder mittleres Lebensalter) ➤ Spezifische Balance zwischen Anderssein und Übereinstimmung ➤ Spezifische und erhöhte Identitäts-, Kontakt- und Konfliktleistungen ➤ Normbruch und gesellschaftliche Diskriminierung (Fehlende Rechte, Modelle, Rituale) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lesben/Schwule: Potenzierung weiblicher/männlicher Stärken und Schwächen ○ Hs. Paare: Balance individueller subkultureller und gesell. Erwartungen ○ Hs. Eltern: Balance dieser plus elternbezogener und kindlicher Erwartungen ○ Kinder: Normalitätsbedürfnis vs. Balance von Loyalitäten Spezifische Übertragungen ○ (Real-)Angst; Misstrauen ○ Überanpassung; Beweis und Leistungsdruck Spezifische Gegenübertragung ○ (auch in der pädagogischen Arbeit) ○ Überfürsorglichkeit; Fehleinschätzung; Idealisierung. ○ Zu viel Solidarisierung ○ Defizitperspektive betr. Kinder

4. Berufliche Qualifikation – Diversity-Reife – Kontext-Wissen

Am Beispiel der Aufnahme eines schwulen Jugendlichen mit Migrationshintergrund in ein Projekt des Betreuten Jugendwohnens sollen cursorisch die Bezüge zwischen

- allgemeiner beruflicher Qualifikation
- individueller Diversity-Reife und
- gruppenspezifischem Kontext-Wissen
-

veranschaulicht werden.

Im gewählten Beispiel wird bereits deutlich, dass das Zusammentreffen verschiedener Diversity-Aspekte nicht nur in exotischen Einzelfällen zutage tritt. Als gar nicht ungewöhnlichen Hintergrund für die Aufnahme in das Betreute Jugendwohnen sollen am Beispiel familiäre Konflikte aufgrund des Coming-Outs des schwulen Sohnes projiziert werden, die zum Auszug aus der elterlichen Wohnung geführt haben

Zunächst Stichworte zu den Unterschieden in den Perspektiven und Erwartungshaltungen des schwulen Jugendlichen (Klient) und der MitarbeiterInnen im Wohnprojekt (Sozialarbeiter):

Klienten-Perspektive	Perspektive des Sozialarbeiters
Erwartung: - Orientierung und Schutz in einer persönlichen Krise - Akzeptanz und Wertschätzung der eigenen (sexuellen) Identität	Zielorientierung: - Entwicklung von tragfähigen Handlungskonzepten - Unterstützung des Jugendlichen in der Entfaltung seiner persönlichen Stärken

In dieser Situation ist das Projekt-Team mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert. Die folgenden Stichworte sollen das oben Gesagte illustrieren und konkretisieren:

Aspekte der allgemeinen beruflichen Qualifikation:

- Kenntnis der sozialrechtlichen Rahmenbedingungen,
- pädagogische Ausbildung etc.

Diversity-Reife/Sensibilität für die eigenen Diskriminierungspotentiale:

- Abbau eigener Vorbehalte gegenüber den Normen/Lebensweisen von MigrantInnen und von Lesben und Schwulen,
- Reflexion der eigenen professionellen Rolle/des eigenen kulturellen Hintergrundes/der Geschlechtsrolle/der eigenen Sexualität

Kontext-Wissen/Sensibilität für gruppenspezifische Aspekte

- Belastende Aspekte:
 - Coming-Out/Identitätsfindung,
 - Diskriminierungserfahrungen aufgrund der sexuellen Identität und aufgrund des Migrationshintergrundes,
 - Dynamiken der Doppeldiskriminierung
- Unterstützende Aspekte:
 - Spezifische und erhöhte Identitäts-, Kontakt- und Konfliktleistungen (Schmauch) als Ergebnis der Auseinandersetzung mit den Normen der Herkunftsfamilie,
 - Kenntnis über spezifische Unterstützungsangebote/der gruppenspezifischen Netzwerke

Deutlich wird anhand dieser Stichworte, dass der verantwortliche professionelle Umgang mit einem schwulen jugendlichen Klienten nicht nur die Akzeptanz seiner sexuellen Orientierung voraussetzt. Zur Entwicklung tragfähiger Konzepte müssen spezifische Kenntnisse über die konfligierenden Lebenswelten des Jugendlichen hinzutreten, z.B. über seinen konkreten

kulturellen Hintergrund, zu Coming-Out-Dynamiken, aber auch zur regionalen schwulen Szene und zu existierenden Angeboten für schwule Jugendliche.

Maßnahmen der Qualitätsentwicklung im Bereich der Diversity-Kompetenz sollen aber auch übergeordnete Zielsetzungen unterstützen, die sich in den folgenden Stichworten zusammenfassen lassen:

Outcome steigern

- Adäquate/tragfähige Ansätze wählen
- Entfremdung zum Klienten vermeiden (Kommunikationshemmnisse)

Eigene Arbeitszufriedenheit steigern

- Vermeidung unproduktiver Konflikte
- Abbau von Ängsten
- Besseres Verständnis der Bedürfnisse der KlientInnen
= bessere Orientierung in seiner Lebenswelt

„Selbst-Verständnis/Horizont“ erweitern (Inspiration)

- Übertragbarkeit von Aspekten auf neue Problemstellungen (erweiterte Matrix/größere Flexibilität)
- Erkennen eigener Stärken und Schwächen in der Auseinandersetzung mit dem „Fremden“
- Abbau von Vorbehalten =
Abbau eigener kultureller Beschränkungen
(„Celebrate Diversity“/Bereicherung der eigenen Lebenswelt)

5. Ausstattung/organisatorische Anbindung

Zum Abschluss noch eine kurze Übersicht die Personalausstattung, die Finanzierung und die institutionelle Anbindung des DCC in Phase 1 und 2.

1. Phase: Projektierung und Konzeptentwicklung (2 Jahre)

- Stellenausstattung 1 ½ Stellen
- 1 Stelle Konzeptentwicklung/Informationssammlung,
Aufbau eines Netzwerks von BeraterInnen
- ½ Stelle Verwaltung/Koordination
- Enge organisatorische Anbindung an Sozialdienstleister
- Kofinanzierung z.B. durch das Land Hessen

2. Phase: Implementierung in das Angebot eines Sozialdienstleisters

- ½ Stelle Koordination/Marketing/Informationssammlung
- BeraterInnen: Freie Mitarbeit auf Honorarbasis im Pool des Sozialdienstleisters

DIVERSITY

Vielfalt als Erfolgsfaktor gestalten

von

Michael Stuber

mi-st Consulting
Michael Stuber
Diversity Management
& Marketing Services

DIVERSITY

Vielfalt als Erfolgsfaktor gestalten

*Das Management von
Unterschiedlichkeit & Individualität*

*Fachtag „Diversity“
Hessisches Sozialministerium
25. April 2003*

mi-st Consulting

Diversity Management & Marketing Services

- **Michael Stuber**
 - Richard-Wagner-Strasse 25
D 50674 Köln
 - Tel. 02 21 - 2 22 12 - 50
Fax 02 21 - 2 22 12 - 51
 - Email mi.st@NetCologne.de
mob 01 71 - 8 99 8 99 8
- **www.ungleich-besser.de**
- **Erfolgreiche Zusammenarbeit
u. a. mit**
 - Air Products, BP, Deutsche Bank, Ford,
Hewlett-Packard, Kraft Foods, Motorola,
Volkswagen Bank & Non-Profit-Kunden



This documentation has been prepared as part of a general Diversity presentation. Any further use, especially spreading to third parties such as associations, consultants or companies, or publishing requires prior agreement from us. © 1997-2003 mi-st [Consulting or original copyright holders

Diversity-DE
2003
Folie 2

mi-st Consulting

Die Vielfalt von Diversity

- **Kerndimensionen für Diversity**

Vgl. Art. 13 EU Vertrag, „naturgegeben, praktisch unveränderbar“

- **Externe Dimensionen, z. B.**
 - Kultur
 - Sprache
 - Denk- und Arbeitsweise
 - Familienstand
 - Elternschaft
 - Bildung
- **Organisationale Faktoren z. B.**
 - Dauer Organisationszugehörigkeit
 - Organisatorische Einbindung (Hierarchie, Abteilung, Standort)
 - Vergütung

Diversity-DE
2003
Folie 3

mi-st Consulting

Was ist Diversity?

Personenbezogene Sichtweise

- **Phänomen**
 - Die Tatsache, daß sich Menschen in vielerlei Hinsicht unterscheiden - oder auch gleichen
- **Geisteshaltung**
 - Das Bewußtsein für Vielfalt und die eigene Einstellung zu Unterschiedlichkeit, die den Umgang mit Menschen mitbestimmen

Organisationssicht

- **Management-Instrument**
 - Die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewußte Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Erfolgssteigerung
- **Leitgedanke**
 - Die grundlegende, positive Ausrichtung eines Unternehmens auf Vielfalt und Individualität

Diversity-DE
2003
Folie 4

mi-st Consulting

Warum ist Diversity von essentieller Bedeutung?



Strategischer Fit
-
Wirtschafts-/ Business-Trends
-
Wettbewerb



Vermeidung Opportunitätskosten
-
Diversity als Notwendigkeit



Vorteile und Verbesserung durch Diversity

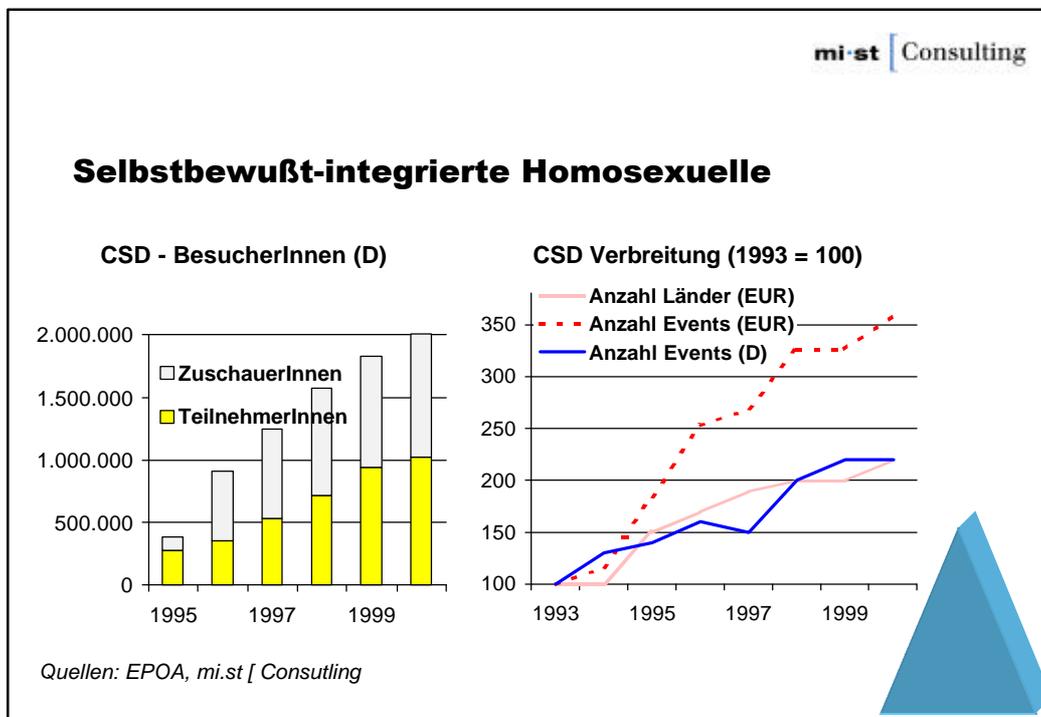
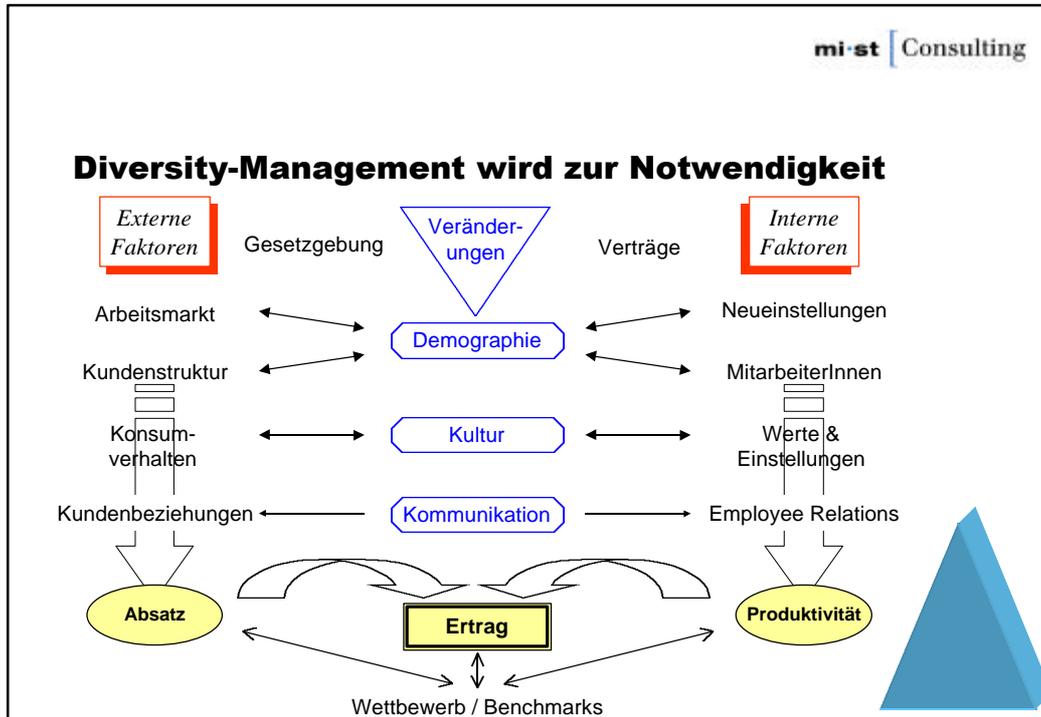
Diversity-DE
2003
Folie 5

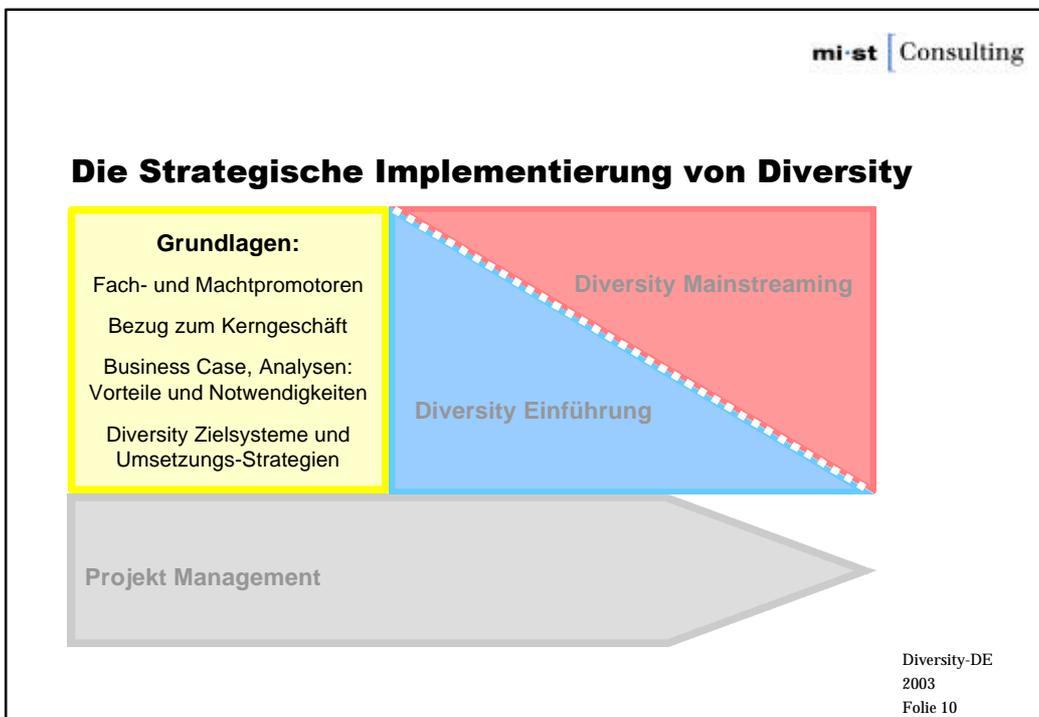
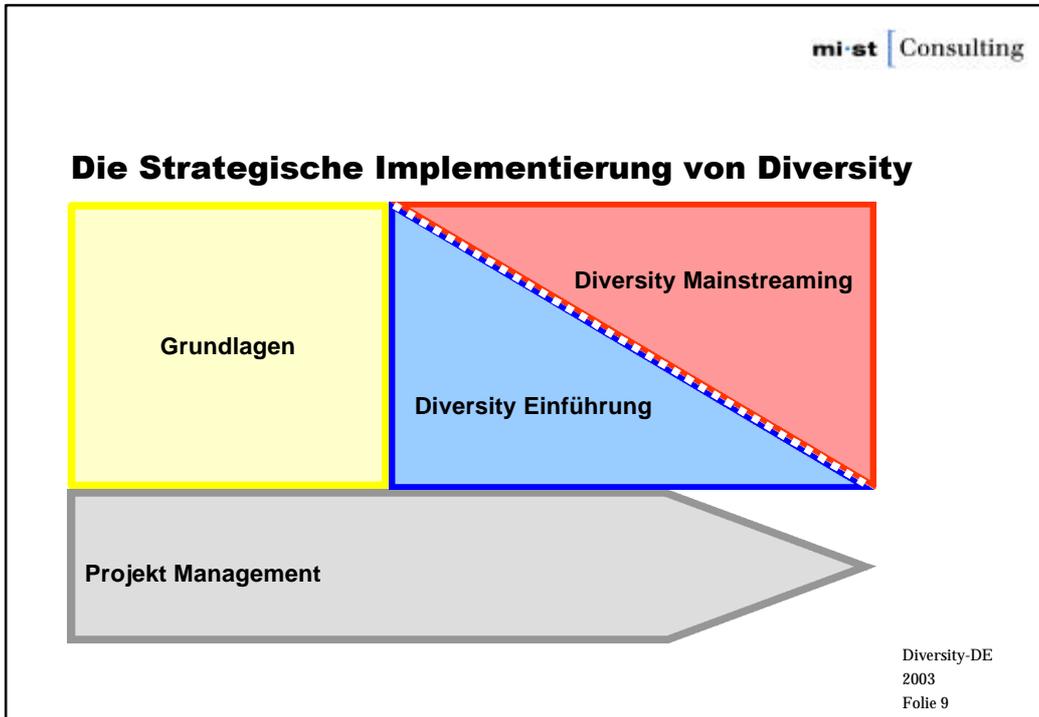
mi-st Consulting

Diversity als Schlüssel-Thema für Management und Business

- Herausforderungen der Wirtschaft für die nächsten Jahre
 - Europäische Integration
 - Globalisierung
 - Rasche Organisations-Veränderungen
 - Komplexe Organisationsstrukturen
 - M&A, strategische Allianzen
 - Verkürzte Innovationszyklen
 - Kostendruck / Produktivitätsdruck / Shareholder Value
 - Verschärfte Marktsituationen
 - Problematische Differenzierung / Profilierung
- All diese Trends beinhalten das Thema Vielfalt





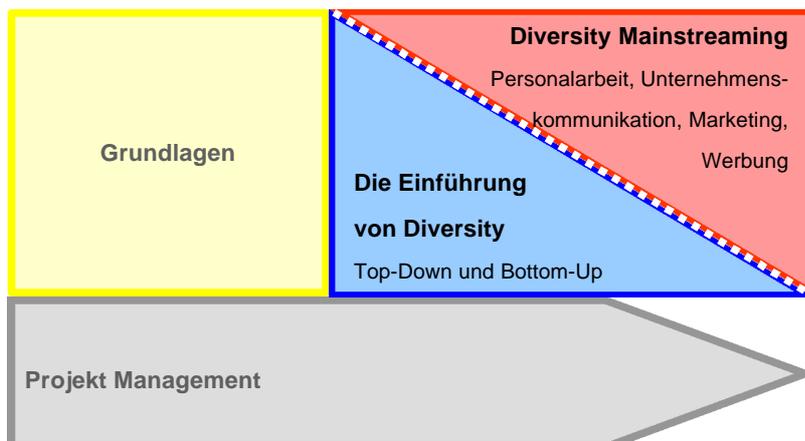


Welche Ziele verfolgt Diversity?

- Vielfalt
 - ... in der Belegschaft
 - ... in der Kundenstruktur
 - ... als Spiegel der Gesellschaft
 - Integrierende Kultur
 - Anerkennung
 - Respekt
 - Wertschätzung
 - Nutzung
 - Förderung
 - Klare Bekenntnisse
 - ➔ **Erfolgssteigerung**
- Für Unternehmen
 - Für Non-Profit-Organisationen
 - Für den Staat

Diversity-DE
2003
Folie 11

Die Strategische Implementierung von Diversity



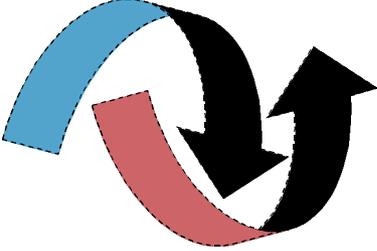
Diversity-DE
2003
Folie 12



Die Diversity-Einführung

- **Mehrdimensionales Vorgehen**

Top-Down



Bottom-Up



Diversity-DE
2003
Folie 13



Die Diversity-Einführung

- **Top Down**
 - Erweitertes Leitbild, konkretes Diversity-Statement
 - Pflicht-Trainings für Führungskräfte
 - Engagement für Diversity als Teil der Zielvereinbarung



Diversity-DE
2003
Folie 14



Die Diversity-Einführung

- Bottom-Up
 - Breite Kommunikation mit Feedback-Möglichkeit (Intranet, Poster, Hotline, Gesprächskreise)
 - Gruppen und Netzwerke ➔

- Nutzen für Unternehmen
 - Etablierung eines Themas (Web-Site, FAQ, Chat ...)
 - Feed-Back-Struktur (Fokusgruppen)
 - Kommunikations-Kanal (Workshops)
 - Bereichs-übergreifende Zusammenarbeit (Network)
 - Entwicklung der Mitglieder (Helpline, Off-Sites)
 - Außenwirkung

Diversity-DE
2003
Folie 15



Group Home | Home | Kontakt | Sitemap | Suche | Impressum | English
Deutsche Bank 

Jobs und Karriere
Unsere Erfolgsbasis | Unser Karriereverständnis | Diversity | Schulabgänger | Studenten | Abschieferien

- Diversity
- ▾ Globale Netzwerke
 - Frauen-Netzwerke
 - Rainbow Group
- Interkulturelles Bewusstsein
- Die Balance halten
- Diversity Training & Mentoring
- Mitarbeiter, Zahlen und Fakten
- Vielfältige Arbeitswelt
- Suche

Rainbow Group

"Wo Konflikte herrschen, kann sich keine Geistesarbeit entfalten" (Cottmar Capek/Mann)

Als Teil der Gesellschaft spiegelt der Konzern Deutsche Bank den Wandel seines Umfeldes wider. Neue Lebensstile sind ein Aspekt dieser Veränderungen, die jedem Einzelnen Gelegenheit bieten, Aufgeschlossenheit und Toleranz zu üben. Unsere Gesellschaft ist vielfältiger, offener, innovativer und bunter geworden. Der Konzern Deutsche Bank erkennt die darin liegenden Chancen und fördert diese in Form von "Diversity-Management". Rainbow Group Germany ist ein Teil davon. Unser Ziel ist es, den homosexuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, offenkundig zusammenzuarbeiten, ihr volles Potenzial zu entfalten sowie ihre Identifikation mit dem Konzern Deutsche Bank zu stärken. Durch den Abbau von Vorurteilen und die Förderung gegenseitiger Toleranz möchten wir zu einem positiveren Arbeitsklima beitragen. In diesem Sinne tritt die Rainbow Group Germany für die Interessen von homosexuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein.

Foto: Grafik: Tilo hat / foto: Rainbow / Armin Kothwald

Jobsuchen

Mit 4 Kriterien zum Ausbildungsplatz, Praktikum oder dem neuen Job!

- Einstieg als *
- bitte wählen -
- Einstieg bei *
- bitte wählen -
- Geschäft-/Tätigkeitsbereiche
Alle Bereiche
- PLZ-Gebiet
Alle Gebiete

Felder mit * sind Pflichtfelder

Gebietes: UK / US / Asia Pacific

Willkommen bei der Deutschen Bank





Das Diversity-Mainstreaming

- **Human Resources Management**
 - Stellenbeschreibungen
 - Personalbeschaffung (Suche und Auswahl)
 - Personalbeurteilung & -entwicklung
 - Compensation & Benefits
 - Speisenangebote
 - Feiertagsregelungen



Die Deutsche Bank wäre nicht so erfolgreich, wenn sie eine Bank wie jede andere wäre.

Unsere Teams wären nicht so effizient, wenn ein Mitarbeiter wie der andere wäre.

Das ist das ganze Geheimnis von Diversity.

Diversity, die Vielfalt der Mitarbeiter, ist der Pool, aus dem wir Kraft und Leistungsfähigkeit schöpfen: eine Gemeinschaft von Frauen und Männern aus verschiedenen Nationen, Kulturen und Generationen, mit unterschiedlichsten Backgrounds, Talenten, Fähigkeiten und Blickwinkeln.

Aufgabe des Teams von Global Diversity Deutschland ist es, den einzelnen Geschäftsbereichen aufzuzeigen, wieviel Erfolgspotenzial in dieser Vielfalt steckt. Damit wir alle noch innovativer und vor allem noch kundenfreundlicher werden. Denn die Gemeinschaft unserer Kunden ist genauso verschieden wie wir. Um so schöner, wenn jeder Kunde bei uns ein passendes Gegenüber findet.

Infos über Diversity:

Deutsche Bank AG
Human Resources
Global Diversity Deutschland
Bockenheimer Landstraße 42
60323 Frankfurt

Tel.: +49-69-910-36146
+49-69-910-45266
Fax: +49-69-910-35949

elisebeth.ging@db.com
alietta.hardenberg-graefm@db.com

<http://diversity.hr.cc.db.com>

Global Diversity



Deutsche Bank 



Personalwerbung



A sea of diversity

Kulturen verbindet ein gemeinsames Ziel: die Förderung der Vielfalt in 170 Ländern weltweit.
Wohin Sie gehen, wir begleiten Sie.

Diversity ist ein zentraler Bestandteil unserer Personalstrategie. In jedem Land weltweit
tragen wir dazu bei, die Vielfalt zu fördern und zu pflegen.

Wird Sie interessiert? Kontaktieren Sie uns unter: EDS, 14, 128 39, D-69 150, 128 39
Wohn, Platz 73, 10113, Berlin, Deutschland. EDS ist ein Markenname.

* A more productive way of working



Diversity-DE
2003
Folie 18

mi-st Consulting

Erfahrungen nutzen



■ Häufige Fehler

- Diversity nicht ganzheitlich oder nicht umfassend angelegt
- Diversity als „Personal“ - Projekt
- Schwerpunkt auf Training
- Kurzfristige Erwartungen / Marginale Budgets



■ Erfolgsfaktoren

- Sichtbare Beteiligung der Unternehmensführung
- Bezug zu Kerngeschäft
- Intensive Kommunikation mit MitarbeiterInnen (Einbindung)
- Strategisches Projektmanagement

Diversity-DE
2003
Folie 19

mi-st Consulting

Diversity steigert den Unternehmenserfolg

Extern	Intern
<p>Kunden & Märkte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Marktanteile • Neue Marktsegmente • Bessere Kundenbeziehung 	<p>Persönlich/ Individuell</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Produktivität (quantitativ und qualitativ) • Erhöhte Loyalität, Motivation
<p>Shareholders</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbessertes Rating • Höhere Attraktivität 	<p>Zwischen. menschlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Gruppenarbeit und Zusammenarbeit • Besseres Zusammenspiel neuer Kollegen
<p>Arbeitsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besserer Zugang zu breiteren Marktsegmenten • Verbessertes Personal-Image 	<p>Organisational</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Offenheit gegenüber Veränderungen (M&A, OE) • Effektivere Re-organisation
<p>Community</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höheres Ansehen 	



Rita Mae Brown

*“The reward for conformity is
that everyone likes you except
yourself”*

Diversity-DE
2003
Folie 21

Profil & Portfolio

■ **Expertise**

- Inter-disziplinäre Ausbildung
- 12+ Jahre pan-Europäische and EU-Erfahrung
- 7+ Jahre Erfahrung in Diversity-Zusammenhängen
- HR/PE/OE und Marketing / Kommunikations-Background

■ **Networking**

- Medien, Veranstaltungen, Hochschulen, NGOs
- Europäische und weltweite Partner

■ **Projektbeispiele**

- Neupositionierung von Diversity
- Global Diversity Broschüre
- Europäischer Business-Case
- Europäische Projekt-Entwicklung
- Europäische Intranet Seite und Management-Präsentation
- Netzwerkmanagement
- Diversity-Marketing
- Diversity-Recruiting
- Diversity im Non-Profit-Bereich
- Public Sector

Diversity-DE
2003
Folie 22

Impressum

Herausgeber: Hessisches Sozialministerium
Dostojewskistrasse 4, 65187 Wiesbaden
www.sozialministerium.hessen.de

Redaktion: Ulrich Bachmann, Marianne Schwedler,
Petra Müller-Klepper (verantwortlich)

Titelgestaltung: Herbert Ujma