



Diversity Management – (k)ein Thema für die berufliche Bildung?

► Bislang wird auf die Thematik Diversity, d. h. die Vielfalt der Lernenden, in der beruflichen Bildung meist aus dem Defizit-Blickwinkel oder innerhalb der speziellen Zielgruppenförderung eingegangen. Eine ressourcenorientierte, übergreifende Betrachtung, die versucht, die Potenziale der Vielfalt sowohl für die Lernenden und Lehrenden als auch die berufsbildenden Schulen und Betriebe aufzugreifen, findet hingegen kaum statt. Einen möglichen Weg dorthin zeigt das aus der Betriebswirtschaftslehre stammende Konzept des Diversity Management. Der Beitrag beschäftigt sich damit, wie dieses Konzept auch für den pädagogischen Kontext genutzt werden kann und welche Veränderungen hierzu auf den Ebenen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung notwendig sind.

Diversity Management: Ursprünge des Konzepts

Im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt im Unternehmen erlangt in der Betriebswirtschaftslehre zunehmend ein Konzept Bedeutung, das mit dem Begriff Diversity Management oder Managing Diversity bezeichnet wird. Diversity Management steht dabei für einen Ansatz der Unternehmensführung, der die Verschiedenheit der Beschäftigten und Stakeholder bewusst zum Bestandteil des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung macht. Im Laufe der Jahre hat sich nicht nur das Verständnis von Diversity Management gewandelt, auch Unternehmen durchlaufen zum Teil verschiedene Phasen der Implementierung, wie Tabelle 1 verdeutlicht.

Tabelle 1 **Entwicklungsphasen des Diversity Managements in Anlehnung an THOMAS/ELY (1996) und DASS/PARKER (1999)**

Managing-Diversity-Ansätze	Diversity...	Zielstellung	Verständnis
Resistenz-Perspektive	... kein Thema oder Gefahr	Status quo verteidigen	Homogenität und Monokultur erhalten
Fairness- und Diskriminierungs-Perspektive	... verursacht Probleme	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen	Assimilierung und Chancengleichheit
Marktzutritts-Perspektive	... führt zu Vorteilen	Zugang zu Kunden und Märkten	Differenzierung
Lern- und Effektivitäts-Perspektive	... führt zusammen mit Gemeinsamkeiten zu Vorteilen	Langfristiges Lernen von- und miteinander	Pluralismus

(Eigene Darstellung adaptiert aus SEPHERI 2002, S. 103)

Moderne und umfassende Konzepte von Managing Diversity zielen im Sinne einer Lern- und Effektivitäts-Perspektive einerseits darauf ab, Chancengleichheit zu gewährleisten und Diskriminierungen im Unternehmen zu vermeiden (sozio-moralische Komponente). Andererseits sehen sie Diversity Management auch als wesentlichen Faktor für den Gesamterfolg der Organisation an (ökonomisch-ressourcenorientierte Komponente). So bedeutet die nicht adäquate Berücksichtigung von Diversity für ein Unternehmen die Gefahr von innerbetrieblichen Konflikten bis



NICOLE KIMMELMANN

Dipl.-Hdl., wiss. Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung der Universität Erlangen-Nürnberg

hin zu Diskriminierungsklagen, verminderter Arbeitsproduktivität und erhöhter Fluktuation. Erfolgreiches Diversity Management wird hingegen mit der Chance auf erhöhte Kreativität, Flexibilität, Problemlösungsqualität und Innovationsfähigkeit verbunden. Diversity Management kann somit eine Strategie zur Sicherung und Steigerung des ökonomischen Gewinns auch in Zeiten rechtlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen sein. Hierzu ist es notwendig, dass im gesamten Unternehmen wesentliche Elemente einer Diversity-Strategie strukturell umgesetzt und von den Mitarbeitenden sowie der Unternehmensführung gelebt werden.

Grundlegende Annahmen eines Diversity-Management-Ansatzes

BEWUSSTES ANERKENNEN VON UNTERSCHIEDEN

Der produktive Umgang mit verschiedenen Menschen baut darauf auf, dass deren Unterschiedlichkeit anerkannt wird. Dies kann aber nur erfolgen, wenn Unterschiede erkannt werden, was auch das Wahrnehmen von Gemeinsamkeiten einschließt (STUBER, 2004, S. 16). Es gibt verschiedene Dimensionen, in denen Personen und Gruppen sich unterscheiden oder ähnlich sein können (vgl. Tab. 2).

Tabelle 2 Ausgewählte Faktoren der Vielfalt

Dimensionen der Vielfalt	
Wahrnehmbare Faktoren	Nicht/Kaum wahrnehmbare Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Geschlecht • Ethnische Herkunft • Behinderung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sexuelle Orientierung • Weltanschauung • Religiöse Orientierung • Gewohnheiten • ...

Diversity Management berücksichtigt dabei alle Mitarbeitenden und Geschäftspartner in ihrer umfassenden Individualität und beschränkt sich nicht auf ein einzelnes Merkmal von Personen und Gruppen.

UMFASSENDES WERTSCHÄTZEN VON INDIVIDUALITÄT

Diversity Management erkennt nicht nur die vorhandene Vielfalt und Gemeinsamkeit der Belegschaft an, sondern ist mit einer aufgeschlossenen und wertschätzenden Einstellung verbunden (z. B. SEPHERI 2002, S. 88 ff.; KNOTH 2006, S. 9). Es sieht Vielfalt und Individualität als eine wertvolle Ressource, die entsprechend gefördert werden sollte. Damit geht das Konzept weit über Toleranz oder die Umsetzung von Antidiskriminierungsvorschriften hinaus. Was sich auf personaler Ebene durch eine offene Geisteshaltung aller Mitarbeitenden gegenüber anderen Personen und deren Eigenart zeigt, drückt sich auf der Ebene der Organisation in einer ganzheitlichen Einbettung des Diversity-Gedankens in die Unternehmensprozesse, z. B. in Form von Leitbildern, aus (STUBER 2004, S. 15).

PROAKTIVES (AUS-)NUTZEN DER POTENZIALE VON UNTERSCHIEDLICHKEIT

Die gleichberechtigte Einbeziehung aller Personen bzw. Gruppen in das Unternehmen erfolgt in dem Bewusstsein, dass Diversity Management (ökonomische) Vorteile für das Unternehmen bringen kann und soll. Diversity an sich stellt jedoch nicht automatisch einen Mehrwert für ein Unternehmen dar, sondern die damit verbundenen Potenziale müssen durch entsprechende Instrumente aktiv genutzt werden. Kernstück und Erfolgskriterien einer Diversity-Strategie sind deshalb die dazu eingesetzten Maßnahmen in ihrem Zusammenspiel.

MAßNAHMEN

Es existiert keine Festlegung auf bestimmte Instrumente bei der Umsetzung von Diversity Management. Dementsprechend vielfältig sind auch die von Unternehmen genutzten Maßnahmen. Beispiele sind Beratungseinrichtungen, Gesundheits- und Kinderbetreuungsangebote sowie Diversity-Trainings. Dabei wird von verschiedenen Seiten kritisiert, dass es sich zum Teil um bereits bekannte Konzepte der Förderung von Minderheiten handelt, die lediglich unter einem neuen werbewirksamen Namen zusammengefasst werden (VEDDER 2003, S. 21; KNOTH 2006, S. 6).

Welche Bedeutung hat Diversity Management für die berufliche Bildung?

Unternehmen, die eine Diversity-Strategie implementiert haben, grenzen in der Regel den Bereich der beruflichen Ausbildung nicht davon aus (vgl. KELLNER in diesem Heft). Auszubildende sind als Arbeitnehmer/-innen eingebunden in die Organisationsstruktur und Belegschaft – eine mit der Diversity-Strategie konforme Haltung gegenüber Mitarbeitenden bzw. Kunden wird also auch von ihnen erwartet. Andererseits ist es genauso wichtig, eine entsprechende Wertschätzung den zukünftigen Funktionsträgern entgegenzubringen und sie in Maßnahmen des Diversity Managements einzubinden. Auszubildende wie Arbeitnehmer/-innen, die ihre individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen berücksichtigt sehen und sich keiner Diskriminierung ausgesetzt fühlen, sind motivierter, bringen sich stärker ein, sind leistungsfähiger, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf und bleiben dem Unternehmen länger erhalten (VEDDER 2003, S. 21). Angesichts eines drohenden Fachkräftemangels in Deutschland kann Diversity Management somit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Was aber kann Diversity Management jenseits eines instrumentellen Charakters in den Betrieben für die gesamte berufliche Bildung bedeuten? Grundsätzlich ist das Konzept mit seinen Annahmen auch auf nicht gewinnorientierte Organisationen, wie Bildungseinrichtungen, übertragbar (STUBER 2004, S. 77) und wird bereits von Schulen

in den USA genutzt. Jedoch unterscheiden sich die Handlungsmaximen: Im Bildungsbereich zielt Diversity Management auf übergeordnete gesellschaftliche Ziele ab, das heißt die Verwirklichung von Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit (LEIPRECHT 2009). Nutzenüberlegungen richten sich also primär auf die sozio-moralische Komponente des Diversity-Management-Konzepts und zielen auf gleichberechtigte Partizipationschancen aller Lernenden sowie die Verhinderung von struktureller Diskriminierung. Damit stellt Diversity Management eine interessante Alternative zu der bisherigen Zielgruppenförderung in der beruflichen Bildung dar, welche die gleichen Ziele verfolgt. Während diese jedoch eine Interessenvertretung und Förderung ihrer definierten Klientel bezweckt, bindet Diversity Management die Gesamtheit der Lernenden in ihrer Individualität in einen übergeordneten Zusammenhang ein. Dadurch wird verhindert, dass Lernende aufgrund der Zuordnung zu einer Gruppe auf ein Merkmal reduziert und infolgedessen stigmatisiert, bevorzugt oder diskriminiert werden. Diversity Management kann darüber hinaus auch in außerbetrieblichen Bereichen der beruflichen Bildung konkrete Vorteile für alle Beteiligten haben:

- Ein für alle Lernenden integratives Lernklima reduziert für Lehrende mögliche Probleme im Zusammenhang mit Diversität.
- Die positive Akzeptanz und Nutzung von Heterogenität bietet ein ideales Lernfeld, um die für eine diverse Arbeits- und Lebenswelt relevanten Kompetenzen im gegenseitigen Austausch zu lernen (vgl. EL-MAFAALANI in diesem Heft).
- Auch Bildungsinstitutionen müssen sich Evaluationen stellen, wenn es um eine kriteriengebundene Ressourcenverteilung geht. Ein erfolgreiches Diversitäts-Management kann dabei eine positive Außenwirkung auf Stakeholder haben, aber auch auf potenzielle Lehrkräfte, und kann somit auf Auszubildende attraktiv wirken.

Diversity Management kann folglich ungewollte Effekte von Vielfalt mildern, eine Bereicherung des Unterrichts oder der Ausbildung darstellen und Institutionen sowie Lehrende dabei unterstützen, ihren pädagogischen Auftrag (besser) zu erfüllen.

Ansätze im Bildungsbereich

Bislang beschäftigen sich fast ausschließlich Vertreter/-innen im allgemeinbildenden Bereich mit der Frage, wie das Konzept Diversity Management von den Akteuren des Bildungssystems umgesetzt werden kann. In der beruflichen Bildung herrscht hierzu großer Nachholbedarf. Der Thematik kann man sich grundsätzlich von zwei Seiten nähern, die im Sinne eines umfassenden Diversity Managements in der beruflichen Bildung beide berücksichtigt werden sollten:

Zum einen betonen die am betriebswirtschaftlichen Ursprung orientierten Ansätze den Bereich der Organisationsentwicklung (z. B. HAMEYER 2006). Danach müssen Institutionen der beruflichen Bildung Rahmenbedingungen schaffen, um Diversity Management zu realisieren sowie die pädagogischen Akteure in ihrer Aufgabe zu unterstützen. Zum anderen werden auch Ansätze einer zielgruppenorientierten Pädagogik in integrierender Weise weiter entwickelt. So hat sich in diesem Zusammenhang der Begriff der *Diversity Education* oder Diversity-Pädagogik etabliert. Vorreiterin in Deutschland war ANNEDORE PRENGEL, die mit ihrer „Pädagogik der Vielfalt“ erstmals in den 1990er Jahren Aspekte der Interkulturellen Pädagogik mit Elementen der Gender- und Benachteiligtenförderung in einem gemeinsamen Konzept verband (PRENGEL 1993). Als pädagogische Herausforderung stehen dort nicht mehr bestimmte Merkmale von Personen oder Gruppen im Vordergrund, sondern Diversität an sich als Normalität des bildenden Alltags. Das heißt aber nicht, dass Fragestellungen und Ansätze der Interkulturellen Pädagogik, des Gender Mainstreaming und der Sonderpädagogik ihren Wert verlieren. Erfahrungen aus diesem Bereich können und sollen vielmehr eine Bereicherung für die Diversity Education sein. Ebenso kann meiner Meinung nach eine gezielte Förderung weiterhin notwendig sein, da die Betonung von Potenzialen der Lernenden vorhandene Defizite nicht verleugnen darf. Allerdings sollten Fördermaßnahmen in einen übergeordneten Kontext eingebunden werden und im Umkehrschluss vorhandene Potenziale der Individuen stärker berücksichtigen – also z. B. das vorhandene Wissen in den Migrantensprachen bei der in den Fachunterricht integrierten Sprachförderung für Deutsch nutzen.

Handlungsfelder in der beruflichen Bildung

Die Umsetzung eines so verstandenen Diversity Managements in der beruflichen Bildung verlangt auf den jeweiligen berufsbildenden Kontext angepasste Veränderungen, die insbesondere die Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung betreffen. Im Folgenden werden einzelne notwendige Implikationen angerissen (vgl. ausführlich KIMMELMANN 2009 a).

UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Auf der Ebene der Unterrichtsentwicklung stellt sich die Frage, wie eine Didaktik der Chancengleichheit verwirklicht, Vielfalt als Chance genutzt und durch eine inklusive Lernatmosphäre Diskriminierung unterbunden werden kann.

- Ins Zentrum rücken damit einerseits Ansätze selbstgesteuerten Lernens in Schule und Betrieb.
- Ein verstärkter Einsatz von kooperativen Lernformen schafft andererseits die Möglichkeit, individuelle Poten-

ziale in den Unterricht einzubringen und durch intensiven Austausch beim gemeinsamen Lernen Vorurteile abzubauen.

- Zugrundeliegende Lehrpläne und Curricula müssen ausreichend Zeit und Raum für einen Perspektivwechsel geben sowie die Diversität der Gesellschaft und Arbeitswelt aufgreifen.
- Da derartige Veränderungsprozesse selten konfliktfrei verlaufen, sind zudem Strategien einzusetzen sowie zu vermitteln, die Lernende zu einer gemeinsamen Lösung von Situationen konkurrierender Bedürfnisse befähigen.

AUS- UND WEITERBILDUNG DES BILDUNGSPERSONALS

Auf Lehrkräfte und Auszubildende kommt eine Herausforderung in zweifacher Hinsicht zu: Einerseits sind sie selber zu Sensibilisierungs- und Reflexionsprozessen gegenüber Diversität aufgerufen, andererseits sollen sie ein entsprechendes Bewusstsein bei den Lernenden vermitteln. Es reicht dabei nicht aus, entsprechend „diverses Bildungspersonal“ zu gewinnen – zumal nicht davon auszugehen ist, dass z. B. genügend pädagogische Kräfte mit Migrationshintergrund in kurzer Zeit für den Dienst an berufsbildenden Schulen oder für die Ausbildertätigkeit rekrutiert werden können. Vielmehr ist es sinnvoll, dass alle pädagogischen Akteure entsprechend qualifiziert werden, um ihren Beitrag zu einem Diversity Management der beruflichen Bildung leisten zu können. Das heißt im Gegensatz: Aus- und Weiterbildung des beruflichen Bildungspersonals muss sich in Zukunft stärker mit Fragen der Diversität von Lernenden als Normalfall beschäftigen. Bislang gibt es allerdings nur wenige Versuche, die die notwendigen Kompetenzen für einen pädagogisch erfolgreichen „Diversity-Professional“ systematisch in Form von Standards oder anderen Vorgaben der Aus- und Weiterbildung erfassen (vgl. hierzu die Vorschläge in KIMMELMANN 2009 b).

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Inputs hierzu können Konzepte liefern, die im Zusammenhang mit der Öffnung von Schulen für bestimmte Zielgruppen diskutiert werden. Diese müssen jedoch an eine erweiterte Diversity-Perspektive angepasst werden. Organisationen müssen sich danach mit ihrer eigenen „Kultur“ auseinandersetzen und kritisch reflektieren, inwieweit institutionelle Werte und Präferenzen einer Gleichberechtigung und Einbindung der individuellen Lernenden gerecht werden (SIELERT 2006, S. 12). In den Blick rückt dabei z. B. die Kooperation innerhalb und außerhalb der Organisation mit diversen Partnern, um eine Berücksichtigung und Zusammenarbeit verschiedener Sichtweisen auch strukturell zu unterstützen.

Damit Diversity Management auch in der Realität ein Thema der beruflichen Bildung wird, ist es jedoch notwendig, dass darüber hinaus und zuallererst alle Akteure der beruflichen Bildung (Wissenschaftler/-innen, Unternehmer/-innen, pädagogisches und verwaltendes Personal) bereit sind,

- sich auf Diversität ohne Vorbehalte einzulassen,
- den eigenen Blickwinkel für die Chancen der Vielfalt zu öffnen und
- Möglichkeiten eines ressourcenorientierten Umgangs mit menschlicher Vielfalt zu suchen.

Nur so lässt sich ein abstraktes Managing Diversity im alltäglichen Handeln mit Leben füllen. Das vorliegende Heft versucht hierzu Anreize und Ansatzpunkte zu bieten – ein Schritt, dem hoffentlich weitere folgen werden. ■

Literatur

- COX, T., Jr.: *Cultural Diversity in Organisations. Theory, Research and Practice*, San Francisco 1993
- DASS, P.; PARKER, B.: *Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning*. In: *Academy of Management Executive* 13 (1999) 2, S. 66–80
- HAMEYER, U.: *Diversität im Schulentwicklungsprozess*. In: *Journal für Schulentwicklung* 10 (2006) 2, S. 24–30
- KIMMELMANN, N. (Hrsg.): *Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisationen, Lehrkräfte und Auszubildende*, Köln 2009 a
- KIMMELMANN, N.: *Der „Diversity-Professional“ in der Beruflichen Bildung. Standards für die Aus- und Weiterbildung zum Umgang mit kulturell diversen Lernenden*. In: Kimmelman, N. (Hrsg.): *Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisationen, Lehrkräfte und Auszubildende*, Köln 2009 b
- KNOTH, A.: *Managing Diversity. Skizzen einer Kulturtheorie zur Erschließung des Potentials menschlicher Vielfalt in Organisationen*, Tönning 2006
- LEIPRECHT, R.: *Diversity Education – eine zentrale Orientierung von Managing Diversity im Bereich Beruflicher Bildung*. In: Kimmelman, N. (Hrsg.): *Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Herausforderungen für Organisationen, Lehrkräfte und Auszubildende*, Köln 2009
- PRENGEL, A.: *Pädagogik der Vielfalt. Verschiedenheit und Gleichberechtigung in interkultureller, feministischer und integrativer Pädagogik*, Opladen 1993
- SEPEHRI, P.: *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmung zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG*. *Hochschulschriften zum Personalwesen* 34, München/Mering 2002
- SIELERT, U.: *Worum geht es? Ohne Angst verschieden sein können und die Kraft der Vielfalt nutzen*. In: *Journal für Schulentwicklung* 10 (2006) 2, S. 7–14
- Stuber, M.: *Diversity. Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München/Unterschleißheim 2004
- THOMAS, D. A.; ELY, R. J.: *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. In: *Harvard Business Review* 74 (1996) 5, S. 79–90
- VEDDER, G.: *Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management*. In: WÄCHTER, H. (Hrsg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen. Trierer Beiträge zum Diversity Management* 1, München 2003