

W4 Management von Vielfalt - Diversity Management

Arbeitsmaterialien zur Veranstaltung

A Information

Begrifflichkeiten

Der Begriff „**Diversity**“ stammt aus dem Englischen und wird unterschiedlich übersetzt. Diversity kann verstanden werden als „Diversität“, „Heterogenität“, „Vielheit“, „Verschiedenartigkeit“ oder in unserem Fall: „Vielfalt“. Ausgangspunkt ist der Gedanke einer vielschichtigen und facettenreichen Gruppe von Menschen.

Definitionen von Diversity sind meist kontextgebunden und variieren daher stark. Dies soll an folgenden Beispielen verdeutlicht werden.

Eine Möglichkeit Diversity zu definieren formulieren Thomas und Ely, die sinngemäß sagten: „*Diversity kann verstanden werden als die Summe der unterschiedlichen Perspektiven und Ansätze, die Mitglieder unterschiedlicher Identitätsgruppen im Unternehmen mitbringen.*“¹

Anders sahen das Wagner und Sepehri. Sie fassen Diversity globaler und sehen es als „*jegliche Unterschiede, durch die sich Menschen in Organisationen auszeichnen.*“²

Zuletzt betrachten Lüthi und ihre Kollegen Diversity aus Sicht der Teamentwicklung und sagen: „*Diversity bedeutet für uns die Vielfalt von Unterschieden und Ähnlichkeiten bei Individuen, Gruppen, Teams, Organisationen und in der Gesellschaft.*“³

Ähnlich zeigt sich dies beim Begriff „**Diversity Management**“

Diversity Management wird auch bezeichnet als „Managing Diversity“, „Vielfaltsmanagement“ oder in unserem Fall „Management von Vielfalt“. Darunter können grob die Gestaltung, Planung und Steuerung der Vielfalt verstanden werden.

Dabei toleriert und akzeptiert Diversity Management nicht nur die individuelle Verschiedenheit, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor und versucht sie für den Alltag nutzbar zu machen.

Lüthi und Kollegen betrachten Diversity Management aus der Perspektive der Teamentwicklung und sehen es als die Kunst an „*(...) die Vielfalt als Potenzial sichtbar zu machen und zu heben – bei den Mitarbeitenden, im Team und in der Organisation.*“⁴

¹ David Thomas, Robin Ely: *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. In: *Harvard Business Review*. Nr. 5, Harvard Business School Publishing, 1996, S. 80
<http://www.hispaniccsc.org/2007%20Summit/Appendix/96510p2%5B1%5D.pdf>, abgerufen am 07.03.2012

² Dieter Wagner, Peyvand Sepehri: *Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen?*. In: *Zeitschrift Personalführung*. Nr. 5, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 1. Mai 1999, S. 18–21, <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/76191/herunterladen>, abgerufen am 07.03.2012

³ Lüthi Erika, Oberpriller Hans, Loose Anke, Orths Stephan: *Teamentwicklung mit Diversity Management – Methoden-Übungen und Tools*, Hauptverlag 2. Auflage, 2010, Berne. S. 15.

⁴ ebenda

Entwicklung

Diversity Management hat in seiner Entstehung unterschiedliche Phasen durchlaufen und findet sich heute überwiegend im Unternehmenskontext, als Element der Team- und Organisationsentwicklung, aber auch als Teil des Personalmanagements.

Entstanden ist Diversity Management als Folge der Unterdrückung und Diskriminierung in den **60er und 70er Jahren in den USA**. Damals wurde Diversity Management als Ansatz genutzt, um vermehrt Mitglieder sogenannter benachteiligter „Identitätsgruppen“ (Frauen, Schwarze, Behinderte) einzustellen. Dabei lag der Schwerpunkt auf dem Anteil der jeweiligen Identitätsgruppen in der Firma. Es wurde die Haltung gelebt: „Wir sind alle gleich“. Unterschiede, die durch die unterschiedlichen Perspektiven der Identitätsgruppen entstanden wurden nicht thematisiert. An ein „voneinander Lernen“ war nicht zu denken.

In den **80er und 90er Jahren** fand eine Veränderung statt. Unterschiede wurden akzeptiert. Es wurden vor allem in der Wirtschaft Vorteile in den unterschiedlichen Mitarbeitern gesehen. Durch das Verstehen unterschiedlicher Identitätsgruppen konnten neue Kundengruppen angesprochen werden. So wurden in den USA vermehrt ethnische Gruppen angesprochen, in Deutschland waren es Gastarbeiterfamilien, Frauen und Senioren, die als potenzielle Kunden erkannt wurden. Zwar wurden Unterschiede erkannt und akzeptiert, doch wurden sie nicht aktiv genutzt, um die Unternehmen weiter zu entwickeln.

Seit dem Jahr **2000 n.Chr. bis heute** stehen Integration, Inklusion, gegenseitige Wertschätzung und Chancengleichheit im Fokus. Unterschiede werden gezielt genutzt, um gemeinsam zu lernen und sich weiter zu entwickeln. Der ressourcenorientierte Ansatz steht im Vordergrund. Es ist gewünscht, dass jeder als Person mit individuellem Hintergrund sich als Teil der Gemeinschaft einbringt, um das Team und die Organisation voranzubringen.⁵

Der Umgang mit der Diversität findet sich in der heutigen Zeit nicht nur im wirtschaftlichen Unternehmenskontext, sondern ist u.a. auch im sozialen Kontext zu finden. So lässt sich der Diversity Ansatz auf alle Ebenen der pädagogischen Arbeit übertragen wie Teamarbeit und Teamentwicklung und die Arbeit mit Kindern und Eltern.

⁵ ebenda

Gesetzliche Verankerung

Eine Reihe von Gesetzen beeinflusst die Entwicklungen und den Umgang mit der Vielfalt. Sie sollen den gleichberechtigten Zugang bisher benachteiligter Gruppen und Individuen zu gesellschaftlichen Strukturen, wie z.B. Arbeitsmarkt, Bildung (...), regeln. Diese Gesetze lassen sich nach unterschiedlichen Ebenen strukturieren. So gibt es den gesetzlichen Rahmen auf EU-Ebene, auf Bundes- und Landesebene.

Auf **EU-Ebene** sind vier zentrale Gleichbehandlungsrichtlinien der EU zu nennen, die bereits in deutsches Recht umgesetzt worden sind.

- Die Antirassismusrichtlinie (RL 2000/43/EG) gibt Grundlagen zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft.
- Die Rahmenrichtlinie Beschäftigung (RL 2000/78/EG) dient zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf.
- Und die „Gender-Richtlinie“ (RL 2002/73/EG), eine Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter auch außerhalb der Arbeitswelt (2004/113/EG) trägt zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen bei.

Auf **Bundesebene** ist

- seit 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) in Kraft.

Der direkte Bezug zur Vermeidung von Benachteiligungen im Zuge des Diversity Ansatzes ist besonders in § 1 AGG erkennbar, in dem es heißt: „*Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen*“

- Ebenso findet sich der Umgang mit Vielfalt im Grundgesetz (GG), insbesondere in Artikel 3, wieder.
- Weitere Gesetze auf Bundesebene, in denen der Umgang mit Vielfalt und die Vermeidung von Benachteiligung thematisiert werden, sind:
 - Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
 - Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), insb. §§ 74 und 80
 - Sozialgesetzbuch (SGB) IX: Teilhabe behinderter Menschen
 - Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)
 - Kündigungsschutzgesetz (KSchG)
 - Lebenspartnerschaftsgesetz (LPartG)
 - Personalvertretungsgesetze (BPersVG), Bund, Länder und Kommunen, Körperschaften und Einrichtungen öffentlichen Rechts

Auf **Landesebene** sind Landesgleichstellungsgesetze (LGG) zu nennen.

B Einfühlen

Diversity: Einführungsgeschichte:

Eine Geschichte zu Diversity: Die Giraffe und der Elefant

In einer kleinen Vorstadtgemeinde hatte eine Giraffe ein neues Haus, ganz nach ihren Bedürfnissen und den Bedürfnissen ihrer Familie gebaut.

Es war ein wunderbares Haus für Giraffen mit hohen Zimmerdecken und schmalen, hohen Türen. Hoch angesetzte Fenster garantierten ein Maximum an Licht und gute Aussicht, schützten aber die Privatsphäre der Familie. Schmale Hausflure sparten wertvollen Platz ohne die Bequemlichkeit zu beeinträchtigen. Das Haus war so hervorragend konzipiert, dass es mit dem jährlich vergebenen nationalen Preis als Giraffenhaus des Jahres ausgezeichnet wurde.

Die Besitzer waren sehr stolz darauf.

Eines Tages arbeitete die Giraffe in ihrer mit allen Schikanen ausgestatteten Werkstatt im Souterrain und blickte aus dem Fenster. Da kam eine Elefant die Straße herunter und die Giraffe dachte, „den kenne ich“. „Wir arbeiteten zusammen in einer Elternbeiratssitzung. Außerdem ist er ein hervorragender Handwerker. Ich denke ich lade ihn ein, um meine neue Werkstatt anzusehen.“

Vielleicht können wir sogar gemeinsam an einigen Projekten arbeiten.“ Also streckte die Giraffe ihren Kopf aus dem Fenster und lud den Elefanten ein, hinein zu kommen. Der Elefant war sehr erfreut; er hatte gerne mit der Giraffe zusammen gearbeitet und freute sich darauf sie näher kennen zu lernen. Außerdem hatte er von der Werkstatt gehört und wollte sie gerne sehen. So ging er zur Eingangstüre und wartete darauf, dass sie geöffnet wurde.

„Kommen sie herein; kommen sie herein,“ sagte die Giraffe. Aber sofort wurden sie vor ein Problem gestellt. Der Elefant konnte zwar seinen Kopf durch die Türe stecken, konnte aber nicht weiter gehen. „Zum Glück haben wir die Türe erweiterbar gemacht, um mein Werkstattzubehör hereinbringen zu können,“ sagte die Giraffe. „Geben sie mir eine Minute, um mich um unser Problem zu kümmern.“ Er entfernte einige Bolzen und Bretter, um den Elefanten einzulassen.

Die beiden Nachbarn tauschten glücklich ihre Schreinergeschichten aus, als die Frau der Giraffe ihren Kopf die Treppen hinunterstreckte und ihren Ehemann rief: „Telefon, Liebling; es ist dein Chef.“

„Den Anruf nehme ich besser oben entgegen.“ sagte die Giraffe zum Elefanten. „Bitte machen sie es sich gemütlich, es könnte etwas dauern.“

Der Elefant blickte sich um, sah ein halbfertiges Werkstück auf der Drehbank in der hinteren Ecke und beschloss, es näher zu untersuchen. Als er sich durch den Durchgang, der zum hinteren Teil der Werkstatt führte, bewegte, hörte er ein verdächtiges Knirschen. Er trat zurück und kratzte sich am Kopf. „Vielleicht gehe ich doch zur Giraffe hoch,“ dachte er. Doch als er die Stiegen hinauf ging, hörte er, wie die Stiegen zu krachen begannen. Er sprang herunter und fiel zurück gegen die Wand. Auch die begann zu bröckeln. Als er ganz bestürzt und benommen dasaß, kam die Giraffe die Stufen herunter.

„Was um Himmels willen ist hier passiert?“ fragte die Giraffe erstaunt. „ich habe versucht, es mir bequem zu machen,“ sagte der Elefant. Die Giraffe sah sich um. „Okay, ich sehe das Problem. Der Durchgang ist zu eng.“

Wir müssen sie dünner machen. Es gibt ein Fitness-Studio in der Nähe. Wenn Sie einige Stunden nehmen, könnten wir sie in die richtige Größe bringen. „Vielleicht,“ sagte der Elefant und sah dabei nicht sehr überzeugt aus. „Und die Stiegen sind zu schwach, um ihr Gewicht zu tragen,“ fuhr die Giraffe fort, „Wenn sie auch noch einen Ballet-Kurs nachts machen, bin ich sicher, wir bekommen ihr Gewicht in den Griff. Ich würde mich wirklich darüber freuen. Ich habe sie gerne hier.“ „Vielleicht,“ sagte der Elefant. „Aber um ehrlich zu sein, bin ich nicht sicher, ob ein Haus, das für eine Giraffe konzipiert ist, jemals für einen Elefanten geeignet sein wird, außer es würden einige tiefgreifende Veränderungen gemacht.“

(von R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, u.a.: American Management Association, S. 3-5.)

C Interaktion

Stille Post ca. 30 Minuten

Benötigt wird ein Bild, auf dem eine Interaktion zu sehen ist. Ein Drittel der Gruppe verlässt den Raum. Die Verbleibenden schauen sich das Bild der „Stillen Post“ reihum an. Der erste wird hereingeholt. Ihm oder ihr wird das Bild gezeigt, dass er oder sie sich drei Minuten lang genau ansehen soll. (Die Zeit wird gestoppt, jeder soll das Gefühl haben, dass drei Minuten sehr lang sind.)

Das Bild wird nun umgedreht/verdeckt und darf nicht mehr zu sehen sein. Der nächste wird hereingeholt. Der erste erzählt, was er auf dem Bild gesehen hat. Nachfragen sind nicht erlaubt. Nun erzählt der zweite dem dritten, was er verstanden hat, was auf dem Bild zu sehen sei, dann der dritte dem vierten usw. Der letzte zeichnet, was er verstanden hat, auf die Tafel. Nun dürfen sich alle das Original ansehen.

Auswertung: Sprechen Sie darüber, wie sich was vom Original in der Wahrnehmung durch die verbale Kommunikation ohne visuellen Eindruck verändert hat, was zuerst ausgeblendet, was am längsten erhalten blieb.

Mein Apfel

Jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin wählt sich aus einer Tüte einen Apfel. Er/Sie soll den Apfel genau ansehen und sich mit ihr anfreunden. Im Kreis von ca. 3 - 4 Teilnehmern stellt jeder seinen /ihren Apfel so vor, als sei sie ein Freund oder eine Freundin. Nachdem alle ihre Freundin oder ihren Freund vorgestellt haben, werden die Äpfel wieder eingesammelt und in der Mitte des Raumes platziert.

Frage: Sind Sie einverstanden mit der Aussage, dass alle Äpfel gleich sind? Wer will seinen Apfel in der Tüte wiederfinden? Wodurch unterscheidet sich Ihr Apfel? Was ist das besondere an ihm?

Mein Starkmacher

ca. 15 Minuten (bei 20 TN)

Die Leiterin /der Leiter der Übung gibt ein Beispiel für einen „Starkmacher“ vor, z.B. ein Maskottchen am Schlüsselbund und erklärt dabei, was dieses Maskottchen für sie/ihn bedeutet, warum sie/er diesen Schlüsselanhänger unbedingt bei sich führen muss, evtl. Auch eine Anekdote als der Gegenstand verschwunden war u.a.m.. Aus der Schilderung soll deutlich werden, dass und warum die Besitzerin/der Besitzers den Gegenstand „als Teil von sich“ wahrnimmt, als Stärke verleihenden Gegenstand (z.B. ein Armreifen) Die Teilnehmer/innen werden aufgefordert, nach einen Gegenstand zu benennen, den sie immer bei sich führen und der ihnen in stärkender Weise wichtig ist. Reihum stellt jede Teilnehmerin/ jeder Teilnehmer ihren/seinen Gegenstand vor.

Ich bin stolz auf mich/Was mir an mir gefällt

ca. 15 Minuten (bei 20 TN)

Die Teilnehmer versammeln sich im Kreis. Die Spielleiterin oder der Spielleiter wirft einen Ball. Nur die Person, die den Ball hat darf sprechen: *Ich bin stolz auf mich bzw. was mir an mir gefällt.* Danach wird der Ball weitergeworfen. (Der Leiter unterbricht nur, wenn ein Teilnehmer etwas anführt, was sich nicht auf ihn als Person bezieht: z.B. Ich bin stolz auf meine Kinder.) Diese Übung konfrontiert mit Ungewohntem. Normalerweise hat man nicht gelernt, anderen zu offenbaren, was man an sich gut findet.

Die Geschichte meines Namens

Ca. 5 Minuten pro Person Redezeit

Die Geschichte meines Namens“ ist ein Spiel/eine Übung um mehr über andere Menschen in der Gruppe zu erfahren. Der wunderbare Nebeneffekt dabei ist, dass man sich sehr gut die Namen der anderen merken kann.

Alle sollten so sitzen/stehen, dass jeder die anderen Personen sehen. Ein Teamer oder eine Teamerin leitet das Spiel ein. Jeder soll die Geschichte seines Namens erzählen.
Also, woher kommt der Name? Was hat der Name für eine Bedeutung? Warum haben die Eltern einen so genannt? Magst du deinen Namen?

Am besten fängt ein Teamer oder eine Teamerin an.
Man kann einen Gegenstand wählen zum weitergeben, es spricht nur der, mit dem Gegenstand in der Hand. Bei diesem Spiel wird von keiner Seite aus kommentiert, jede Person redet so viel wie sie möchte.

Domino

Themenbereich: Einstieg und Kennen lernen, Gruppengefühl; Bewusstwerden, dass in einer Gruppe Unterschiede und Gemeinsamkeiten existieren

Alter: ab 7 Jahren

TN-Zahl: beliebig

Zeit: mind. 10 Min.

Material: evtl. Liste mit Merkmalen, falls den TN selber nichts mehr einfällt, viel Platz

Ein TN gibt der Gruppe persönliche Eigenschaften wie Aussehen (Augenfarbe, Haarfarbe, Größe...), Hobbies, Geschwisteranzahl, Lieblingsessen oder themenbezogene („Ich mag...“, „Ich fühle mich...“, „Ich bin der Meinung, dass...“) wie folgt der Gruppe bekannt.

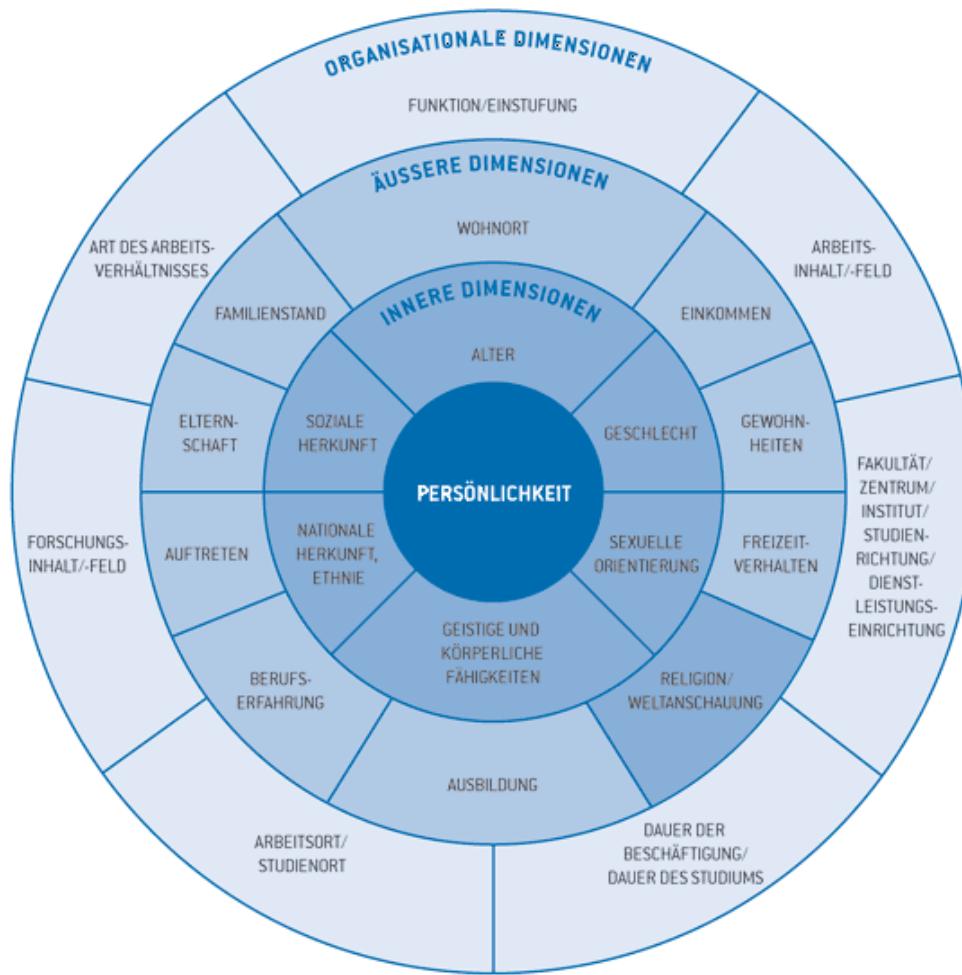
„Auf meiner linken Schulter habe ich blaue Augen und auf meiner rechten Schulter mag ich es, Freunde zu treffen.“

Wenn jemand aus der Gruppe eine der Eigenschaften teilt, legt er oder sie die Hand auf die betreffende Schulter (oder den Kopf auf die Schulter oder den Fuß an den betreffenden Fuß ...) der Person und macht entsprechend weiter: „Auf meiner rechten Schulter habe ich blaue Augen und auf meiner linken Schulter...“.

Am Ende soll ein Kreis entstehen. Es ist aber auch möglich, die Spielregeln zu erweitern und sich überall „Anschlussstellen“ zu suchen.

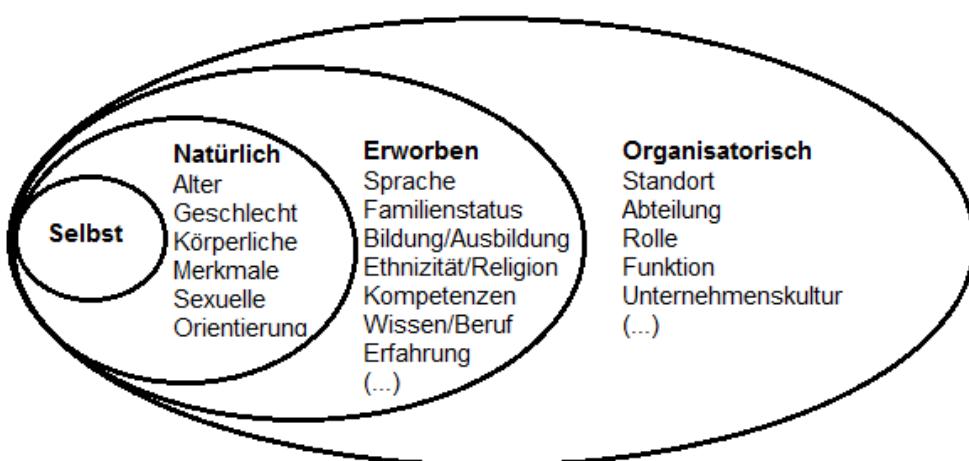
D Arbeitsmaterialien

Dimensionen von Diversity



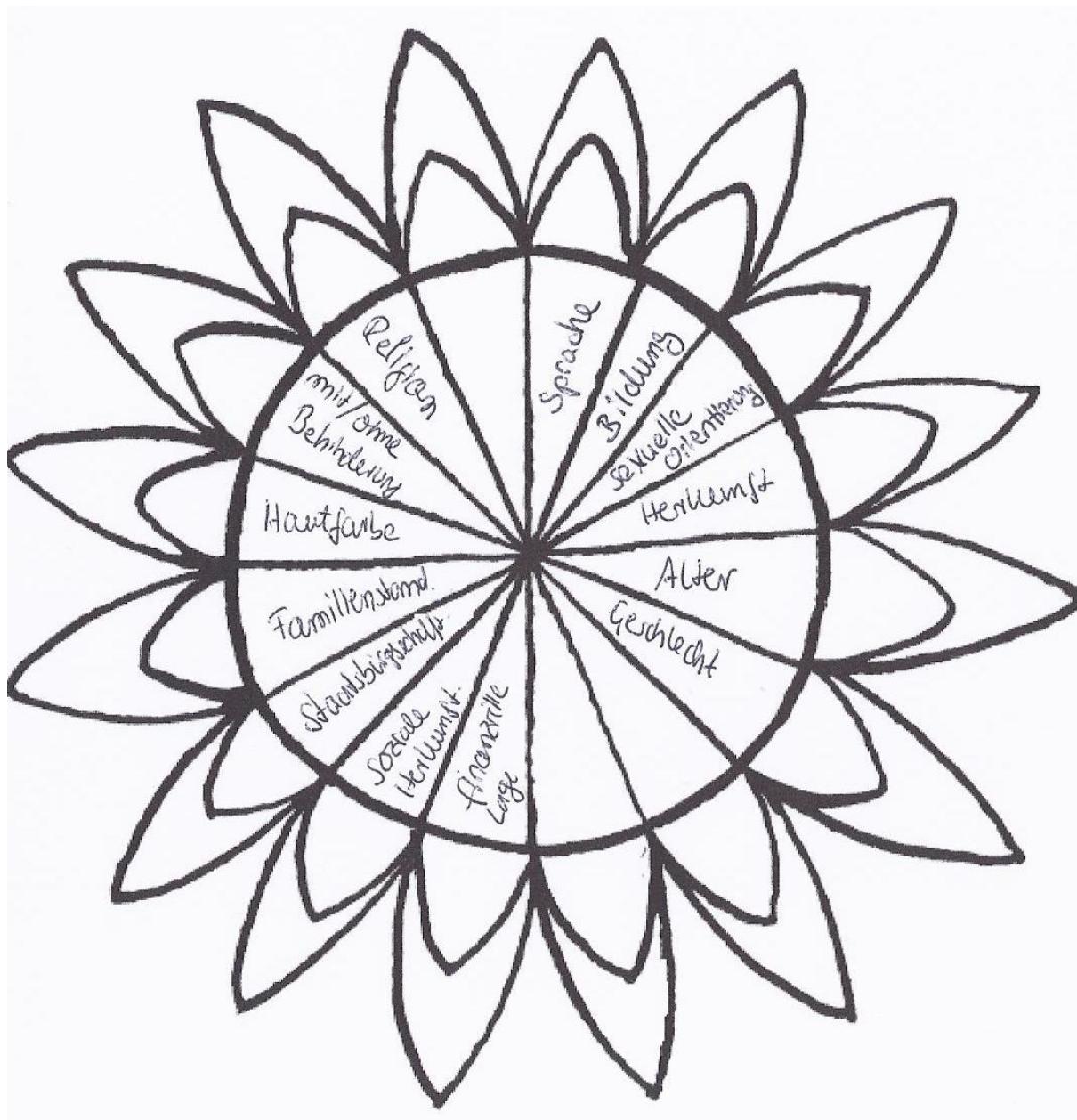
nach: Gardenswartz, L. u. Rowe, A.: Diverse Teams at Work; Society for Human Resource Management 2002

Unterscheidungsmerkmale für Identitätsgruppen



nach Lüthi et al. *Teamentwicklung mit Diversity Management – Methoden-Übungen und Tools*, Hauptverlag 2. Auflage, 2010, Berne. S. 1

Power Flower



Tragen Sie in den inneren Kreis die Kategorien/Dimensionen/Unterscheidungsmerkmale von Diversity ein, die für Ihre Gruppe von Bedeutung sind. Ordnen Sie sich dann den jeweiligen Kategorien der Power-Flower zu, die für Sie zutreffen. Malen Sie mit einem Buntstift das äußere Blütenblatt aus, wenn sie sich in der jeweiligen Kategorie eher benachteiligt fühlen. Malen Sie das innere Blütenblatt aus, wenn Sie sich in der Kategorie eher privilegiert fühlen. Fügen Sie bei Bedarf weitere Kategorien hinzu, die für Sie wichtig sind.