

**Qualifizierungstag 4
für Führungskräfte**

**aus den Einrichtungen der sechs Projektstandorte und für
interessierte Führungskräfte**

im Projekt „Innovation im Sozialraum: Menschen führen –
Organisationskultur gestalten“

„Diversity Management“

Donnerstag, 2. November 2017
9.00 – 17.00 Uhr
Caritasverband für die Diözese Hildesheim e.V.

Referentin: Prof. Dr. Dörte Detert, Heilpädagogin/Dekanin der Fakultät Diakonie, Gesundheit und Soziales, Hochschule Hannover

Anwesend:

- 30 Führungskräfte aus den Projektstandorten Bremerhaven, Peine, Celle, Verden, Neustadt/Wunstorf und Duderstadt
- 1 interessierte Führungskraft
- Peter Nagel (Projektleiter *rückenwind⁺*), Anna Low (Projektmitarbeiterin *rückenwind⁺*), Berna Juric (Auszubildende DiCV Hildesheim)

Nach einer Begrüßung durch Anna Low stellte sich Dörte Detert vor, erläuterte den Tagesablauf und führte die Teilnehmenden an das Thema „Diversity“ mit dem Programmpunkt „Tuscheln übereinander“ heran. Hierfür bat sie alle Anwesenden, sich zu dritt zusammensetzen mit anderen Teilnehmenden, von denen sie möglichst wenig im Vorfeld wussten. Zwei Personen



redeten dann über die dritte Person, ohne dass diese sich äußern konnte, obwohl sie dabei war. Vorlieben, Persönliches, Familie etc. wurden nur anhand des äußeren Erscheinungsbildes der dritten Person zugeschrieben und diskutiert. Nach 5 Minuten wurde gewechselt, so dass über jeden Teilnehmenden einmal „getuschelt“ wurde. Danach wurde in den Dreiergruppen aufgelöst, inwieweit das Tuscheln wirklich der Realität entsprach. Im Plenum gaben die Gruppen schließlich Einblicke, wie sie sich in der Rolle als „Tuschelnde/r“ und Person, über die getuschelt wurde, gefühlt haben. So wurden alle zum Einstieg für persönliche (teilweise unbewusste) Zuschreibungen sensibilisiert.

Danach erfragte Dörte Detert die **Wünsche und Erwartungen der Teilnehmenden** für den Qualifizierungstag, auf die sie im Laufe des Tages dann detaillierter einging:

- x Organisationskulturen beleuchten unter der Fragestellung des Umgangs mit Menschen
- x klare formelle Strukturen vs. subjektiver, individuelle Interpretation
- x eigene Vorannahmen reflektieren
- x Wertemuster (des Organisation) reflektieren
- x Management im Diversity Management
- x Brücken bauen zu Menschen

Diversity Management

Dörte Detert stellte in einem Vortrag das Konzept des Diversity Management vor (Präsentation s. Anhang). Dabei grenzte sie zuerst einmal die Begriffe „Integration“, „Inklusion“ und „Diversität“ gegeneinander ab.

Das Ziel des Konzeptes der **Integration** sei die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund. Diese Teilhabe werde aber erschwert, da die zu Integrierenden selbst nachweisen müssten, dass sie in die homogene deutsche Mehrheitsgesellschaft integrierbar seien (Bringschuld). Im Gegensatz zur Inklusion gebe es hier (noch) keine gesetzlichen strukturellen Rahmenbedingungen, nach denen gehandelt werden MÜSSE.

Bei der **Inklusion** wiederum würden alle Menschen einer Gesellschaft als unterschiedliche Individuen gesehen. Für diese, die zum Teil benachteiligende Ausgangslagen haben, werden strukturelle rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen, um für alle die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Dieses „Versprechen“ der Partizipation sei aber schwer zu halten, da „jedes Individuum“ schwierig zu integrieren sei und auch nicht unbedingt immer integriert werden wolle. Inklusion sei nicht immer positiv und Exklusion nicht immer negativ (s. Präsentation).



Der Begriff **Diversität** beschreibe die unterschiedlichen Individuen einer Gesellschaft anhand verschiedener Kategorien.

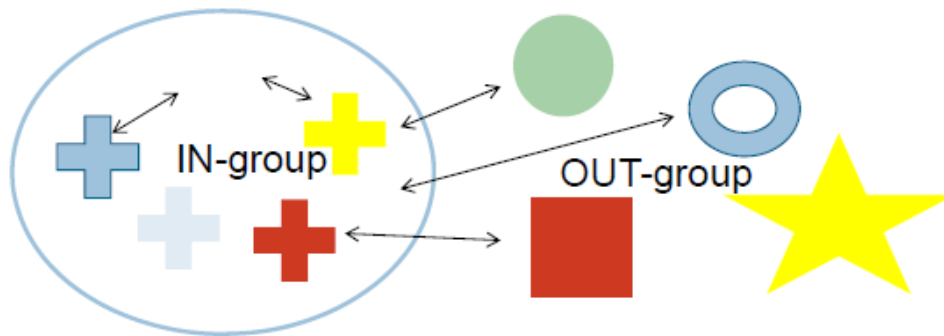
„**Big 6**“: 1. Ethnische/soziale Herkunft, 2. Geschlecht, 3. Alter, 4. Religion/Weltanschauung, 5. Sexuelle Orientierung, 6. Behinderung

„**Big 8**“: zusätzlich: 7. Staatsangehörigkeit, 8. Status innerhalb einer Organisation

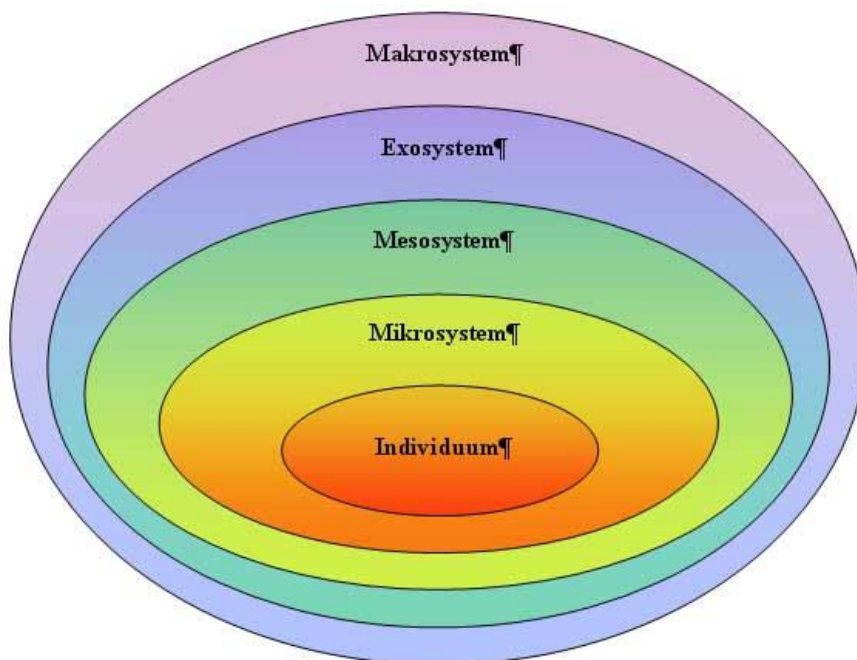
Das Konzept des **Diversity Management** kommt aus den USA und ist aus dem Kampf gegen Diskriminierung in den 1950er bis 1970er Jahren entstanden. Frau Detert führte aus, dass es praktisch zwei unterschiedliche Motivationen gebe, alle Mitarbeitenden in ihrer Individualität und mit ihren unterschiedlichen Lebensentwürfen anzuerkennen und wertzuschätzen:

1. Gerechtigkeit an sich, damit sich alle Mitarbeitenden frei entfalten und wohl fühlen können (Gerechtigkeitslogik)
2. Steigerung der Produktivität eines Unternehmens: Vielfalt rentiert sich (Verwertungslogik).

Angeregt diskutierten die Teilnehmenden die „Social Identity Theory“ von Tajfel/Turner und das Gesellschaftsmodell von Bronfenbrenner:



Die Teilnehmenden besprachen, in welchen Fällen sie Teil der In-Group sind und in welchen nicht.



Besprochenes Beispiel zum Modell Bronfenbrenner (links)

- Mikrosystem (IN-Group): Familie oder Schule
- Mesosystem: 2 Mikrosysteme treffen aufeinander, hier: Schule und Familie
- Exosystem: als Akteur nicht direkt beteiligt, aber indirekt betroffen, hier: Beruf der Eltern, beeinflusst Betreuungszeiten der Kinder
- Makrosystem: Gesellschaft

Quelle: Uni Innsbruck

Anhand des Modells von Bronfenbrenner und der Zuordnung der Systeme entstand eine Diskussion zum Thema Bildung (Bildungsverständnis, welche Bereiche gehören dazu, etc.).

Firmenpicknick: Sensibilisierung für Automatismen

Nach der Mittagspause leitete Dörte Detert das Spiel „Firmenpicknick“ an. Jeder Teilnehmende bekam eine Spielkarte, die er/sie nicht anschauen durfte, und hielt sich diese offen vor die Stirn. Diese Spielkarte bestimmte die Hierarchie innerhalb eines fiktiven Unternehmens (2 = niedrigste Hierarchiestufe, As = höchste Hierarchiestufe). Bei einem informellen Picknick unter Kollegen sollten sich die Teilnehmenden locker austauschen, dabei aber die Hierarchiestufe der Gesprächspartner berücksichtigen, ohne dass direkt die jeweilige Position benannt wurde („Sie sieben“). Am Ende bat Frau Detert alle Teilnehmenden, sich in einer Reihe aufzustellen, sortiert danach, was man glaubte,

welchen Kartenwert man sich auf die Stirn hielt. Dann durfte jede/r die Karte anschauen: Es stellte sich heraus, dass im Großen und Ganzen die eigene Position richtig eingeschätzt wurde. Anschließend berichteten die Teilnehmenden der unteren und oberen Positionen, wie sie sich beim Picknick gefühlt haben. Die oberen wurden



sehr respektvoll von den Teilnehmenden behandelt („Guten Tag, Frau Direktorin, schön, dass ich Sie auch einmal persönlich kennen lernen darf.“). Die unteren wiederum wurden teilweise für Ihre Arbeit bemitleidet („Ist die Reinigung des Außengeländes der Firma sehr anstrengend?“).

Index für Inklusion: Willkommenskultur und Sensibilität für Vielfalt

Danach ging es um den „Index für Inklusion“ (s. auch Präsentation im Anhang), einen Fragebogen, mit dem die Willkommenskultur und die Toleranz gegenüber Vielfalt in einer Einrichtung eingeordnet werden kann. Die Teilnehmenden beantworteten die Fragen zuerst für die eigene Einrichtung, einmal mit Blick auf die jeweiligen „Klienten“, aber auch auf die Mitarbeitenden. Anschließend tauschten sie sich dann mit den anderen Teilnehmenden eines Standorts darüber aus, in welchen Punkten die Einrichtungen schon übereinstimmen und wo es noch Unterschiede gibt.

Umgang mit schwierigen Situationen in Teams

Für diese Gruppenarbeit verteilte Frau Detert eine Karteikarte mit einer Frage zu schwierigen Personen/Situationen in Teambesprechungen an die Standort-Gruppen (z. B.: „Ein Mitarbeiter stört eine Besprechung durch beleidigende, störende Kommentare. Wie reagieren Sie darauf?“). Die Gruppen überlegten gemeinsam Ideen für die konstruktive Bewältigung der Situation, schrieben diese auf eine weitere Karteikarte und steckten diese in einen Umschlag. Dann ging die Fragekarte an die nächste Gruppe, die wiederum ihre Antworten zu dieser Situation in den Umschlag tat. Am

Ende wurden von der nächsten Gruppe die Umschläge mit den Antworten von 3 Gruppen geöffnet und ausgewertet. Die 3 favorisierten

Lösungsvorschläge für die 6 Situationen wurden im Plenum vorgestellt und diskutiert (z. B.:

„Gesprächsleitung an die

„schwierige“ Person übertragen.“ oder „Person direkt ansprechen und auf das störende Verhalten hinweisen.“)



Abschluss und Organisatorisches

Anna Low dankte Dörte Detert für die Vorbereitung und Durchführung des vielfältigen Tages.

Peter Nagel wies die Standorte darauf hin, die Anregungen aus der Auswertung des Fragebogens zu den Querschnittszielen des Europäischen Sozialfonds (ESF) vor Ort anzuwenden. Im

Projektverlauf seien die Standorte zurzeit in der Phase der Arbeitsgruppen und der

Personalentwicklungsgespräche. Zum nächsten Begleitgruppentreffen am 15. Februar 2018 soll jeder der 6 Standorte eine/n Standortvertreter/in schicken. Bei dem Treffen werden Empfehlungen an die Sozialwirtschaft aus dem rückenwind-Projekt und die Abschlusstagung vorbereitet.

In den Feedbackbögen wurden die Atmosphäre, der Inhalt sowie die Methodik des

Qualifizierungstags überwiegend als gut bewertet. Einige Teilnehmer hätten sich aber mehr Praxis und einen intensiveren Austausch zwischen den Standorten gewünscht.

Der nächste Qualifizierungstag findet am 20. Februar 2018 in Form eines „Gender Trainings“ statt.