

DIALOGFORUM Interkulturelles Management

Eine Dialogreihe zum Umgang mit Interkulturalität, Differenz, Vielfalt

Montag, 7. Juli 2003

Berlin, Galerie der Heinrich-Böll-Stiftung

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Marieluise Beck

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin

Manuel Campos

IG Metall Frankfurt, Leiter der Abteilung „Ausländische Arbeitnehmer“

Ralf Fücks

Vorstand Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin

Bettina Heinrich

Kulturreferentin im Brüsseler Büro des Deutschen Städtetages

Hans W. Jablonski

Ford-Werke AG Köln, Diversity-Manager für Deutschland

Dr. Kazuma Matoba

Universität Witten/Herdecke, ICCE-Japan

Mekonnen Mesghena

Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin

Moderation

Angelika Plett

Mitte Consult, Berlin

Vorwort

Die multiethnische und multikulturelle Gesellschaft ist bekanntlich kein harmonisches Kaffeekränzchen, sondern eine chancen- und konfliktreiche Veranstaltung. Zurzeit stehen eher die Reibungspunkte im Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Wir wollen uns in unserem neuen Programmschwerpunkt stärker mit den Chancen und Potenzialen beschäftigen. Die aktuelle politische Debatte um die Ausgestaltung der Einwanderungsgesellschaft Deutschland dreht sich vor allem um die unerledigten Baustellen eines modernen Zuwanderungsgesetzes und des von der Europäischen Union angestoßenen Antidiskriminierungsgesetzes. Aber reicht das aus, um in einer modernen Gesellschaft die Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Religion zu gewährleisten und die uneingeschränkte Teilhabe an Rechten und Ressourcen der Gesellschaft zu ermöglichen? Dafür sind vermutlich weiter reichende, kreativere Formen der politischen und ökonomischen Partizipation nötig. Und dazu gehört auch die aktive Gestaltung von Vielfalt – auf Neudeutsch *Diversity* – auf allen Ebenen. Die wichtigsten Impulse für Diversity-Management oder Equal-Opportunity haben ihren Ursprung in der US-amerikanischen oder britischen Gleichstellungspolitik: Stichworte wie *affirmative action* oder *race-relations-act*, die aus der Bürgerrechtsbewegung herrühren, kennen Sie alle. Diese Strategien haben zum Ziel, alle Formen von Diskriminierung, die auf der Basis von ethischem Hintergrund, Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe oder Religion auftreten, zu bekämpfen und ein gesellschaftliches Klima zu schaffen, das sich positiv auf das Verhältnis zwischen Mehrheiten und Minderheiten auswirkt – und zwar sowohl im Großen und Ganzen der Gesellschaft als auch in ihren einzelnen Institutionen und Quartieren. Dafür werden Managementkonzepte benötigt, die das Potenzial und die Vielfalt der Gesellschaft erkennen und fruchtbar machen. Stichwörter solcher Konzepte sind *Diversity-Management*, *interkulturelles Management*, *Equal Opportunity*, *Equality Management* usw. Sie sind in vielen institutionellen Managementstrategien der USA oder Großbritanniens fest verankert. Nicht zufällig waren es gerade die großen, global tätigen Unternehmen, die sich aktuell in den USA für die Beibehaltung von Affirmative-Action-Programmen an den Universitäten ausgesprochen haben – ein Konflikt, der gerade vor dem amerikanischen Supreme

Court entschieden wurde –, weil diese dem Leitbild der Herausbildung einer multiethnischen Elite entsprechen. Manchmal sind Multis eben auch Vorreiter einer integrativen Kultur.

Unternehmen, die sich an Kunden aller Länder und Kulturen richten, müssen selbst eine von ethnischer und kultureller Vielfalt gezeichnete Corporate Identity entwickeln, um erfolgreich zu sein. Dieser Grundsatz lässt sich auch auf öffentliche Institutionen und Behörden in Einwanderungsgesellschaften übertragen. Wir brauchen mehr MigrantInnen in Entscheidungs- und Öffentlichkeitspositionen, in Bund, Ländern und Gemeinden, in Bildungseinrichtungen, im Gesundheitswesen oder in den Medien. Mittlerweile sind auch in Deutschland, vorwiegend in der Privatwirtschaft, aber auch in einigen öffentlich-rechtlichen Institutionen, Managementansätze festzustellen, bei denen Vielfalt, Kultur, Geschlecht oder Alter als positives und wichtiges Potenzial betrachtet und durch eigene Strategien erschlossen wird. VW zum Beispiel hat eine Beauftragte, die sich von „Frauenbeauftragte“ in „Beauftragte für Chancengleichheit“ umbenannt hat und direkt dem Vorstand des Konzerns unterstellt ist. Der WDR hat vor einigen Wochen einen unserer Kooperationspartner in Sachen Diversity in den Medien zum „Beauftragten für kulturelle Vielfalt“ ernannt und ihn mit Kompetenzen ausgestattet, um ein so genanntes Scouting nach versteckten Potenzialen mit einem interkulturellen Hintergrund zu betreiben. Erklärtes Vorbild ist dabei die BBC. Ein Vergleich zwischen BBC oder auch CNN mit ARD und ZDF zeigt, wie groß der Nachholbedarf in Deutschland ist.

Gleichzeitig gibt es eine Reihe von WissenschaftlerInnen, die sich mit diesen und ähnlichen Konzepten sowie mit der interkulturellen Kommunikation beschäftigt, die wichtige Fundamente solcher Arbeitskonzepte und Dialogformen sind. Deshalb sind wissenschaftliche Erkenntnisse und Debatten auch ein wichtiger Bestandteil unserer Dialogreihe.

In der Heinrich-Böll-Stiftung ist das interkulturelle Management eine in der Satzung verankerte Gemeinschaftsaufgabe, um die Themen und die bereichsübergreifende Bedeutung dieser Herausforderung zu unterstreichen. Zu unseren personalpolitischen Grundsätzen gehört eine MigrantInnenquote von zehn Prozent der Belegschaft – ein Anspruch, der für alle Hierarchieebenen gilt, aber noch nicht auf allen Hierarchieebenen erfüllt ist.

Diese Veranstaltung war der Auftakt einer weiter reichenden und kontinuierlichen Aktivität der Stiftung auf diesem Feld. Wir wollen den Austausch von Ideen und Konzepten zum Themenkreis „Diversity – Interkulturelles Management“ mit einer eigenen Website und einer Veranstaltungsreihe befördern und ein Forum für eine aktive Gleichstellungspolitik anbieten. In unserem Dialogforum „Interkulturelles Management“ wollen wir weiterhin Fachleute aus der Praxis, WissenschaftlerInnen, Politikerinnen und Vertreterinnen von Wirtschaft und Gewerkschaften dazu einladen, über Erfahrungen, Methoden und Strategien zu diskutieren, um die Chancengleichheit in Betrieben und Institutionen voranzubringen. Dabei soll es stets um die Erörterung möglichst konkreter und praxisorientierter Fragen gehen.

Ausdrücklich möchte ich mich bei Mekonnen Mesghena, der unsere Stabsstelle für Interkulturelles Management und Migrationspolitik inne hat, für die Vorbereitung dieser Veranstaltung bedanken. Ich hoffe, dass dieses Projekt noch weitere fruchtbare Diskussionen nach sich ziehen wird.

Berlin, im Dezember 2003

Ralf Fücks, Vorstand Heinrich-Böll-Stiftung

I. Einführung

Marieluise Beck:

Über ein nachdenkliches Publikum freue ich mich ganz besonders, weil ich üblicherweise eher auf ideologisch aufgeladene Umfelder treffe, da Fragen zu Migration, Flucht, Schutz, Zuwanderung und Differenz immer schnell heftige Emotionen weiter Teile unserer Bevölkerung hervorrufen. Daher werden diese Fragen so gerne von der Politik missbraucht und ein vermeintlich politischer Diskurs um Migration und Ausländer ins Feld geführt, während es im Grunde um pure Machfragen geht.

Ich möchte in meiner Rede das gesellschaftspolitische Umfeld auszuleuchten, das wir seit dem Aufkommen der Migration in Deutschland vorfinden, und darlegen, in welchen Etappen das gesellschaftliche Selbstverständnis einer Entwicklung unterworfen war. Der Verzicht auf eine Entwicklung ist das hervorstechende Merkmal des Auseinanderklaffens von Realität und Bewusstsein in Deutschland. Obwohl wir eine Zuwanderung hatten, die sich zahlenmäßig mit der Summe eines jeden klassischen Einwanderungslandes messen kann, ja diese sogar schlägt, sind wir immer noch nicht so weit, uns politisch als Einwanderungsland zu begreifen. Und egal, ob wir nun der zahlenmäßigen Größenordnung nach ein Einwanderungsland oder gar ein klassisches Einwanderungsland sind, so führt das Nichtwahrnehmen einer gesellschaftlichen und politischen Realität in jedem Fall dahin, dass man diese nicht gestaltet und verändert.

Verheerend ist es, wenn die Tatsache tabuisiert und damit auch politisch nicht angegangen wird, dass es in Deutschland seit Beginn der fünfziger Jahre eine Zuwanderung von über 30 Millionen Menschen gegeben hat, von denen 21 Millionen Menschen wieder ausgewandert sind, im Saldo also nur 9 Millionen geblieben sind, wobei es aber eine sehr hohe Fluktuation gegeben hat, was bedeutet, dass wir gar nicht wissen, wer im einzelnen nach Deutschland gekommen ist und wie lange sich dieser hier aufgehalten hat. Unsere Sprache, die ja stets widerspiegelt, was gesellschaftlich empfunden wird, macht dieses Verhalten sehr deutlich, denn bis in die neunziger Jahre hinein wurde von „Gastarbeitern“ gesprochen und damit die Illusion genährt, dass diese wie Gäste kommen und auch wieder gehen würden, dass wir es nicht mit einer Ansiedlung, Niederlassung oder Einwanderung, sondern mit

einer vorübergehenden Erscheinung zu tun hätten, über die sich demnach nicht der Kopf zerbrochen werden muss. Hinzufügen muss man, dass diese gesellschaftliche Illusion, die unsere Politik bestimmt hat, ein doppelseitiger Prozess gewesen ist, denn auch die hierher Gewanderten haben sehr häufig – das wissen alle, die aus Migrationsfamilien kommen – 20, 30, 40 Jahre lang in der Vorstellung gelebt, wieder zu gehen, sobald genügend Geld angespart sein würde. Und plötzlich haben ihre Kinder hier geheiratet und sind eine binationale Ehe eingegangen.

Insgesamt muss man also sagen, dass diese Tabuisierung noch bis vor wenigen Jahren Bestand hatte. Bis zum heutigen Tag zahlen wir den Preis dafür, denn in kaum einem Land sind die gesellschaftlichen Institutionen, die Gesetzgebung, die Rechtsprechung und das gesellschaftliche Selbstverständnis so schlecht auf eine Einwanderung dieser Größenordnung vorbereitet wie hier in Deutschland.

Die Diskussion darum setzte meiner Einschätzung nach erst vor fünf Jahren mit der rot-grünen Regierungsübernahme und der Reform des Staatsbürgerschaftsrechts ein, als zum ersten Mal die Auseinandersetzung darüber geführt wurde, dass es in Deutschland eine Zuwanderung gegeben hat und wir deshalb unser Verständnis von Deutschland als einer Nation von Abstammungsbürgern durch ein republikanisches Nationenverständnis ersetzen müssen. Das bedeutet, dass, wer in diesem Land lebt und arbeitet oder hier geboren ist, als Deutscher oder Deutsche dazugehört. Daher müssen wir akzeptieren, dass es eine Differenz gibt, die zuweilen eine sichtbare ethnische Differenz ist.

Diesbezüglich sehr aussagekräftig war die kleine Plakat-Kampagne, die wir damals noch als Ausländerbeauftragte begleitend zu der Reform des Staatsbürgerschaftsrechts durchgeführt haben, die mit dem Logo „Typisch deutsch“ versehen war und wo wir ganz bewusst eine asiatisch aussehende Frau und einen mitteleuropäischen Mann, also einen „Deutschen“, abgebildet hatten. Wir haben wütende Protestbriefe bekommen, weil für viele eben nicht typisch deutsch ist, was ethnisch so anders aussieht. Das wirft ein Licht auf das grundlegende und tief verwurzelte Verständnis einer Nation, die sich über Abstammung definiert und daher kaum gelernt hat, mit Differenz umzugehen. Die eigentliche Aufgabe einer Einwanderungsgesellschaft ist allerdings die Akzeptanz oder immerhin die einfache Duldung von Differenz. Zudem muss gesehen werden – was ja das Thema des heutigen Nachmittags ist –, dass die in einer Gesellschaft herrschende Differenz durchaus produktiv sein kann.

Man kann historisch sicherlich pauschalisieren, dass politisch und kulturell abgeschlossene Gesellschaften eher vom Niedergang bedroht waren als die, die sich geöffnet haben für Vielfalt, Differenz und alle damit verbundenen Konflikte sowie Potenziale an Kreativität, Fantasie, Aufbruch, Unternehmertum und ähnliches mehr. Im Gefolge der Staatsbürgerschaftsdebatte entstand die Zuwanderungsdebatte im Sinne einer Gesetzgebung, die eigentlich – wenn wir ganz ehrlich gewesen wären und wenn wir etwas mehr Mut gehabt hätten – eine Debatte um ein Einwanderungsgesetz hätte sein müssen und nicht um ein Zuwanderungsgesetz, wie wir noch etwas verschämt formulieren. Erneut hat diese Debatte um das Zuwanderungsgesetz gezeigt, wie schwer sich unser Land mit der Anerkennung von Differenz tut. Es hat jedoch immerhin – darüber werden wir im Herbst mehr wissen – eine kurze Ausnahmezeit gegeben, während der weitgehend positiv über Migration, Zuwanderung und die damit verbundenen gesellschaftlichen Erscheinungen gesprochen worden ist: im Sommer vor drei Jahren, als es um die Greencard ging. Damals konnte man miterleben, wie quasi über Nacht die „Talkshow-Kontrahenten“ ausgewechselt wurden und diejenigen, die sagten: „Um Himmels willen, wollen Sie etwa noch mehr Ausländer in unser Land holen?“, ersetzt wurden durch die, die sagten: „Wussten wir denn nicht schon lange, dass wir ein demografisches Problem haben? Selbstverständlich brauchen wir Zuwanderung, denn sie ist eine Bereicherung.“ Diese Meinung hielt etwa ein Dreivierteljahr an – genau so lange, wie die Süssmuth- und Müller-Kommissionen tätig waren. Daraufhin konnte man miterleben, dass, je näher wir dem Wahltermin kamen, umso stärker der Rückzug in die gesellschaftlichen Gräben stattfand. Mittlerweile sind wir wieder angelangt bei einer Diskussion um die Notwendigkeit der Abgrenzung, der Abschottung, der Dezimierung von Zuwanderung und damit inhärent der Dezimierung von Differenz. Parallel zu dieser Debatte um die Zuwanderung und ihre positive Seite wurde eine zweite Diskussion eröffnet: die Integrationsdebatte, die sehr wohl eine emanzipatorische sein kann, denn Integration bedeutet letztlich zu einem Großteil die gesellschaftliche Bereitschaft, Institutionen, Sozialsysteme sowie Rechtssysteme für Einwanderer zu öffnen. Jedoch kann man am Beispiel der niedersächsischen Integrationsinitiative deutlich eine erneute Tendenz zur Abschottung erkennen, so dass die Integrationsdebatte recht schnell in eine Sanktionsdebatte verkehrt worden ist. Dazu zählt auch die Leitkultur-Debatte, die ausdrückte, dass, wenn man den Zuzug von Migrant*innen schon nicht verhindern konnte, diese sich doch wenigstens

anzupassen hätten. Integration bedeutete demnach Anpassung an die hier herrschenden Verhältnisse. Dabei konnte man verfolgen, dass Integration als eine Forderung verstanden wurde, die sich an die Migranten richtete und von diesen die Aufgabe der sichtbaren Differenz verlangte. Auch bei der Diskussion um die Sprachförderung fällt der Sanktionsaspekt ins Auge, wobei jedoch tunlichst vertuscht wird, dass die deutsche Anwerbungspolitik nicht von Sprachangeboten begleitet gewesen ist. Wirklich unglaublich ist außerdem, dass die Sprachkursdebatte jetzt so geführt wird, als ob man sagen wollte: „Jetzt haben wir ihnen 40 Jahre Zeit gegeben, endlich Deutsch zu lernen, doch sie haben nichts getan. Sie sprechen immer noch schlecht Deutsch und bei den Kindern wird es immer schlechter. Die Zeit des Liberalismus ist vorbei!“ Dabei wird allerdings verschwiegen, dass es auf der Angebotsseite kaum etwas gegeben hat.

Integration als Anpassung und Verleugnung von Differenz ist im gesellschaftlichen Mainstream meiner Einschätzung nach ein deutlich präsenteres Thema als die Integration unter Beibehaltung von Differenz oder gar unter einer positiven Anerkennung von Differenz im Sinne eines befruchtenden Prozesses für eine Gesellschaft oder auch für ein Unternehmen.

Das Entscheidende ist die Sichtbarkeit von Differenz. Das können wir entlang der Politikfelder sehen, die in der Gesellschaft entstehen, wenn sich Migranten nicht mehr als unsichtbare Individuen oder Gruppen bewegen, sondern anfangen, für ihre Differenz sichtbare gesellschaftliche Räume einzufordern. Am deutlichsten tritt dabei das Beispiel Islam hervor, denn vordergründig wird immer gesagt, dass selbstverständlich jeder in diesem Land seine Religion ausüben könne. Aber der Konflikt beginnt dort, wo die Religion sichtbar wird – beispielsweise beim Moscheebau: Es durften Moscheen immer in Industriezentren weit außerhalb errichtet werden, riesige Probleme entstanden aber stets, wenn ein islamischer Verband oder eine Gemeinde den Bau einer Moschee mitten im Ort und somit sichtbar beantragt hat. Wir haben zudem das Sichtbarwerden des Islam in der Kopftuchdebatte heiß umkämpft. Wir haben also immer dann Probleme, wenn das Recht auf Anderssein in Anspruch genommen wird.

Die eigentliche Auseinandersetzung, die wir in Deutschland jenseits der Gesetzgebung in den kommenden Monaten und Jahren führen müssen, lautet deshalb: Sind wir wirklich bereit, uns als weltoffenes, republikanisches Land zu begreifen, und anzuerkennen, dass die deutsche Identität keine

Abstammungsidentität ist, sondern in Zeiten von Globalisierung und Wanderung eine republikanische zu sein hat, sowie die dazugehörige ethnische Vielfalt zu akzeptieren? Zur ethnischen Vielfalt gehören religiöse Vielfalt und kulturelle Differenz bis in die Familien oder gar in die Geschlechterverhältnisse hinein. Wenn es uns nicht gelingt, diesen Prozess gesellschaftlich zu gestalten, werden wir vermutlich eine Gesellschaft, die Migration zwar nicht verhindern kann, aber ertragen muss, nicht verwandeln können in eine Gesellschaft, die Migration zu einem produktiven Faktor in einer lebendigen Gemeinschaft macht. Darum wird es nicht nur im nächsten Herbst gehen, wenn zwischen Koch, Merkel, Schily usw. die große Schlacht um das Einwanderungsgesetz noch einmal ausgetragen wird. Im Grunde aber geht es letztlich um das, was hinter dem Gesetz steht. Und dies ist eine Aufgabe, die uns noch in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren begleiten wird.

Teilnehmer:

Ich fand den Vortrag von Frau Beck sehr interessant und möchte an die Sichtbarkeit von Differenz anknüpfen. Natürlich betrachten Sie in Ihrer Funktion in erster Linie den Bereich der ethnischen Herkunft oder Migration. Ich würde mich allerdings freuen, wenn wir in den nächsten drei Stunden auch eine breitere Vielfalt benennen würden, wie sie zum Beispiel der Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages vorgibt, der neben den ethnischen Minderheiten auch Alte, Frauen, Behinderte, Lesben und Schwule, also auch die sexuelle Identität einbezieht. Das heißt für mich Vielfalt. Das ist für mich jene Diversity, wie sie auch die großen Werke wie Ford und andere Industrien sehen. Diesbezüglich möchte ich wissen, inwieweit der Veranstalter dies auch so sieht oder ob ein Unterschied zwischen Diversity und Interkulturalität gemacht wird.

Ganz kurz möchte ich zudem noch berichten, dass nun aufgrund des Artikels 13 die Richtlinien in Brüssel vorgegeben worden sind, die in nationales Recht umgesetzt werden sollen. Außerdem führt die Berliner Verwaltung mittlerweile ein Aktionsprogramm zum Thema „Diversity“ durch und zwei Modellverwaltungen, die Senatsverwaltung für Soziales und Gesundheit und die Verwaltung für Bildung, bieten ein Trainingsprogramm für Führungskräfte und Entscheidungsträger an, das genau diesen Ansatz vermitteln soll.

Marieluise Beck:

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, um noch etwas deutlicher werden: Es ist nicht so, dass die gesellschaftlichen Gruppen, die sich als fortschrittlich begreifen, zum Beispiel die Feministinnen, diejenigen sind, die Differenz oder Diversity in jedem Fall anerkennen. Wer im Augenblick mitverfolgt, mit welcher Vehemenz sich Alice Schwarzer in den deutschen Gazetten gegen das Kopftuch ausspricht mit der Begründung, dass unserer Bevölkerung und unserem Land eine antiemanzipatorische Unterwanderung drohe, der sieht, welche Widersprüche sich auftun. Es ist also nicht zwangsläufig so, dass sich solche Gruppen wie die Feministinnen mit einer anderen Frauengruppe, in diesem Fall muslimischen Frauen, solidarisieren, weil diese aufgrund ihres Kopftuches zu bestimmten Ausbildungen oder Berufen keinen Zugang erhalten. Man stößt also schnell auf Konflikte, sobald man in die einzelnen gesellschaftlichen Bereiche hineinblickt.

Ich nenne ein zweites Beispiel, das im Grunde auch mit der Geschlechterfrage zusammenhängt: In vielen Schulen stellt sich das Problem, wie damit umzugehen ist, wenn Eltern aus religiösen Motiven nicht wollen, dass ihre Kinder am koedukativen Sport- oder Schwimmunterricht teilnehmen. Was soll ein Bundesland tun oder eine Kultusverwaltung, die es als besonders fortschrittlich pädagogisch begreift, koedukativ bis in den Sport- und Schwimmunterricht hinein zu sein. Denn dies wird infrage gestellt von Gruppen, die für sich eine bestimmte kulturelle Differenz reklamieren. Das ist ein Beispiel aus dem öffentlichen Bereich. In den Firmen wird so etwas noch einmal anders zu diskutieren sein. Von einer allgemeinen Einigkeit kann also nicht die Rede sein.

Teilnehmerin:

Erstens: Die niedersächsische Initiative, die Sie genannt haben, interessiert mich.

Zweitens: Welche strukturellen oder sozialen Hilfen sollte Migrantinnen, die kürzer oder länger bleiben, gewährt werden, um Diversität und Integration zu ermöglichen?

Marieluise Beck:

Das Bundesland Niedersachsen hat ein so genanntes Integrationsgesetz ins Kabinett eingebracht, das ausschließlich auf die Frage der Sprache reduziert ist, was schon zeigt, welche Vorstellung von Integration man hat. Dabei geht es also nur um die Beherrschung des Deutschen – und zwar so weit, dass, wer nicht an 600 Unterrichtsstunden Deutsch teilnimmt, seinen aufenthaltsrechtlichen Status verlieren

soll. Dieser niedersächsische Vorstoß ist demnach im Kern eine scharfe Sanktionsregelung.

Natürlich bedeutet Sprache einen Zugang zur Gesellschaft. Insofern sind strukturelle Hilfen im Bereich Sprache notwendig, aber eben auch strukturelle Hilfen im Bereich Qualifikation, d.h. strukturelle Angebote im gesamten pädagogischen Bereich, wo es, wenn man eine Gesellschaft mit Einwanderung ist, nicht ausreicht, dass man Erstklässlern Deutsch beibringt. Einwanderungsgesellschaften müssen ein strukturelles Angebot haben, das sich durch den gesamten Bildungs- und Qualifikationsbereich, auch durch den beruflichen, zieht.

Was ich aber fast für wichtiger halte, ist die Bereitschaft einer Gesellschaft, sich überhaupt zu öffnen. Meine Erfahrung ist, dass wir viel zu wenig darüber sprechen, was Migranten, auch der zweiten und dritten Generation, in dieser Gesellschaft an alltäglichen Zurückweisungen und Kränkungen erfahren. Das sind kleine Gesten, die sich oft ins Gedächtnis der Betroffenen einprägen und den Nährboden dafür bilden, dass diese sich dorthin zurückziehen, wo sie sozial anerkannt werden. Die entscheidende politische Frage lautet daher: Wollen wir die Einwanderer wirklich? Oder ertragen wir sie nur?

Teilnehmerin:

Frau Beck, Ihrer Definition nach bin ich also eine rassistische Feministin. Oder wie habe ich es zu verstehen, wenn ich, 20 Jahre in Bayern lebend, gegen das Kreuz in der Schulklasse gekämpft habe? Wo liegen die Grenzen, wenn ich mich dagegen wehre, dass afrikanische Frauen beschnitten werden? Wo fangen die Menschenrechte an?

Ralf Fücks:

Ich fühle mich durch diesen Zwischenruf provoziert zu sagen, dass in unserem Verständnis – und das ist gar kein Widerspruch zu dem eben vorgebrachten Einwand – Interkulturalität und Diversity als positiver Leitwert eben nicht Beliebigkeit und leere Toleranz in der Koexistenz ganz unterschiedlicher kultureller Praktiken und Normativen bedeuten. Vielmehr besteht die Spannung, die ausgehalten werden muss, gerade darin, dass wir beides brauchen: Toleranz und die permanente Auseinandersetzung mit den normativen Grundlagen dieser Gesellschaft und dem, was tatsächlich als unverzichtbares Gemeingut gilt wie gleiche Rechte und

Menschenrechte. Dies kann durchaus dazu führen, dass wir entweder bestimmte gesetzliche Schranken errichten oder diesseits von Recht und gesetzlichen Normen eine politische und kulturelle Auseinandersetzung führen, zum Beispiel über die Frage der Gleichberechtigung von Frauen und Mädchen oder über den Einfluss von Religion auf das öffentliche Leben und die öffentlichen Institutionen. Genau das wollen wir leisten. Diesen Anspruch haben wir schon in den letzten Jahren verfolgt. Unser Anliegen ist jedoch in eine gewisse Schiefelage geraten durch eine falsch aufgeäumte Debatte um Leitkultur und um einen unglücklichen Kampfbegriff, der damit verbunden war. Dennoch ist es meine Überzeugung – und sicherlich auch die unserer Institution –, dass jede Gesellschaft, insbesondere aber eine Einwanderungsgesellschaft, eine Verständigung über das braucht, was sie zusammenhält.

Teilnehmerin:

Ich möchte kurz bemerken, dass ich glaube, dass dieses Feld weitaus komplizierter ist. Dazu kann man neben dem Beispiel des Kopftuches auch jenes andere bereits angeführte, nämlich die Teilnahme am koedukativen Sportunterricht, anbringen. In der Regel ist die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichtes mittlerweile sehr liberal in Punkten, die die weltanschaulichen Bindungen und religiösen Begründungen von Eltern angehen. In sehr vielen Bereichen wird die Schule gezwungen, den Wünschen der Eltern nachzugeben. Im Sinne einer Akzeptanz von Differenz und unterschiedlichen Weltanschauungen ist dies liberal. Für die Schule bedeutet dies jedoch in der Regel einen spannungsgeladenen Konflikt mit den eigenen Bildungszielen, wenn sie zum Beispiel gerade im Hinblick auf den koedukativen Sportunterricht lange bildungspolitische Prozesse hinter sich hat.

Die Anerkennung von Differenz und unterschiedlichen religiösen Ansichten lässt sich nicht darauf reduzieren, dass sich eine Gesellschaft, die nichts zulassen will, und Einwanderer, die sich nicht akzeptiert fühlen, gegenüber stehen. Vielmehr umfasst das Spannungsfeld sehr vielfältige Momente wie den Umgang mit Weltanschauung, Religiosität, usw.

II. Intercultural Mainstreaming oder Cultural Diversity?

Bettina Heinrich:

Ich möchte vorausschicken, dass ich Kulturreferentin beim Städtetag und keine Fachfrau für interkulturelle, transkulturelle Fragen oder für Fragen der Cultural Diversity bin. Seit vier Wochen bin ich Kulturreferentin im Europabüro des Städtetages in Brüssel und vertrete dort auch andere politische Handlungsfelder, so dass ich sozusagen die Verbindung zwischen Europa und unseren Geschäftsstellen in Berlin und Köln aufrecht erhalte.

Ich habe mich in der letzten Zeit mit Fragen der europäischen Kulturpolitik, Bundeskulturpolitik und einigen kulturellen Fachthemen beschäftigt. Nichtsdestotrotz bin ich diejenige, die im Städtetag versucht, das Thema „Multiethnizität, Interkulturalität und Stadtgesellschaft“ zu diskutieren. Ich bin eine Art Praktikerin auf der Metaebene und vertrete auch im Städtetag eher die gesellschaftspolitische Seite des Themas. Das heißt im Klartext, dass ich versuche, im Städtetag den Diskurs zu diesem Thema zu initiieren, zu moderieren, Impulse zu geben, aufzunehmen und weiterzuleiten.

Wir, d.h. die KulturdezernentInnen, Beigeordneten und KulturbürgermeisterInnen der größeren deutschen Städte im Kulturausschuss des Deutschen Städtetages, sind auf der Suche nach einem Konzept, das Multiethnizität, Interkulturalität und Stadtgesellschaft als Grundlage für unser kommunalpolitisches Handeln festlegt. Im Zuge dieses Suchprozesses sind wir genau bei der Frage angelangt, zu der ich heute und hier spreche: „Intercultural Mainstreaming oder Cultural Diversity?“.

Dabei möchte ich zuerst beleuchten, wie wir konkret zu dieser Frage gekommen sind. Daraufhin will ich darlegen, was Intercultural Mainstreaming bedeuten, wie ein Konzept dazu aussehen könnte und ob es sinnvoll wäre, ein solches Instrument zu entwickeln. Darüber hinaus sollen verschiedene Ansätze der Cultural Diversity aufgezeigt werden. Schließlich komme ich noch einmal zur Ausgangsfrage zurück: Intercultural Mainstreaming oder Cultural Diversity?

Allerdings kann ich kein fertiges Konzept liefern, denn wir sind noch ganz am Anfang einer Diskussion und vor allem einer Suche nach einem Konzept für Multiethnizität in der Stadt als Handlungsgrundlage für Stadt- und Kulturpolitik, so dass ich letztendlich nur den Suchvorgang nachzeichnen kann.

1. Multiethnizität als Thema im Städtetag

1992 hat der Städtetag diesbezüglich unter der Überschrift „Kulturelle Vielfalt in Deutschland: Empfehlungen für das Zusammenleben in deutschen Städten“ die ersten Empfehlungen herausgegeben. Für die damalige Zeit waren diese Richtlinien recht zukunftsorientiert sowie recht modern. Aber nun sind wir zehn Jahre weiter und ich glaube, es muss nicht betont werden, dass sich die Realitäten und Sichtweisen in Bezug auf Multikulturalität und Multiethnizität in den letzten Jahren verändert haben. So gab es eine neue Diskussionsgrundlage, für die ich selbst mehr oder minder verantwortlich war und deren Themen lauteten: „Migration, Integration oder Globalisierung“ und „Migration, Integration, Segregation: Herausforderungen für eine moderne Stadtgesellschaft und Stadtpolitik“. Dies war eine Art Standortbestimmung – auch um zu sehen, wo die faktischen Grundlagen zu finden sind. Dabei ging es nicht nur um Zuwanderung, sondern auch um Abwanderung, denn das bedeutet Stadtgesellschaft. Natürlich ging es auch um die normativen Grundsätze. Dies ist letztlich der allgemeine Diskussionsrahmen.

Was die exakte Fragestellung betrifft, so gab es allerdings einen ganz konkreten Anlass bzw. Auslöser: die Initiative des Landes Nordrhein-Westfalen. Das Bundesland hat die interkulturelle Kulturarbeit voranbringen wollen und daher das Projekt „Grenzüberschreitungen“ ins Leben gerufen und im Jahr 2003 erstmals 250000 Euro für die Förderung interkultureller Projekte zur Verfügung gestellt. Das ist sicherlich eine sehr begrüßenswerte Initiative. Ich kenne kein anderes Bundesland, das eine ähnliche Initiative durchgeführt hat. Dennoch sind die Grenzen des Projektes „Grenzüberschreitungen“ offensichtlich: Interkulturelle Kulturarbeit darf nicht nur bedeuten, innovative und herausragende interkulturelle Projekte zu fördern, also Kulturprojekte von und für MigrantInnen. Und es kann zudem nicht nur um eine Öffnung der Verwaltungen für MigrantInnen gehen; vielmehr muss auch die Problematik der Anpassung der gesamten kulturellen Infrastruktur an die sich verändernde und multiethnische Gesellschaft berücksichtigt werden. Es geht demnach auch um die Zukunftsfähigkeit unserer Kultureinrichtungen.

Notwendig ist also auch ein Umbau der Kultureinrichtungen, Strukturen, Angebote und Dienstleistungen. Konkrete Fragen sind dabei – um dies plastisch zu machen: Wie muss ein Theaterprogramm der Zukunft aussehen? Ein Beispiel ist eine

italienische Hamlet-Inszenierung in italienischer Sprache in Essen. Wie kann die Multilingualität eines Theaterensembles genutzt werden? Wie gehen wir überhaupt auf deutschen Bühnen mit Sprache um? Oder wie muss Bibliotheksarbeit konkret aussehen? Es gibt eine internationale Vorzeigebibliothek, die Queen's Library in New York, die über Medienbestände in 62 Sprachen und spezielle Programme für MigrantInnen verfügt.

Die, die kommen, müssen also auch Zugang haben – damit setze ich mich aus kulturpolitischer Sicht auseinander. Beschäftigt man sich mit der Frage, welche Kulturinstitutionen auf welche Weise umgebaut werden müssen, gelangt man schnell zu gängigen Denk- und Deutungsmustern, vor denen auch wir Kulturleute nicht gefeit sind. So sind Sir Simon Rattle und Kent Nagano erfolgreiche Künstler, eine Angestellte griechischer Herkunft im Handel ist dagegen eine Migrantin. Oder wie oft wird automatisch davon ausgegangen, dass eine Regisseurin türkischer Herkunft türkisches Theater macht? Es wird davon ausgegangen, dass eine lesbische Schriftstellerin lesbische Literatur schreibt. Das ist durchaus auf vieles übertragbar. Gemeint sind dabei immer unsere eingeschränkten Blickwinkel und die Frage der Ethnisierung und automatischen Zuschreibung, der Kategorisierung. Die oben genannten Beispiele sind recht willkürlich gewählt, machen jedoch hoffentlich deutlich, wo unsere Zukunftsfragen liegen. Es geht generell um das Thema der Multiethnizität in der Stadt und neuen Konzepten hierzu. Unser konkretes Ziel ist es, ein neues Positionspapier für die Städte in Deutschland zu formulieren. Ursprünglich dachten wir, wir könnten das alte umschreiben. Nun ist relativ klar, dass das nicht möglich ist.

Unsere zentrale Ausgangsfrage bezieht sich auf die Präsenz von Migrantinnen und Migranten in unserer Gesellschaft: Wie können wir diese Tatsache den Menschen und Institutionen vermitteln? Es geht um Realität und Bewusstsein und darum, Multikulturalität, Ethnizität neu und als selbstverständliche Kategorie im gesellschaftlichen und politischen Handeln zu verankern. Gesucht wird somit nach einer Plattform, einem Fundament für die Ausgestaltung der unterschiedlichen Politik- und Handlungsfelder, also der Bereiche von Bildungs-, Sozial- und Kulturpolitik, also nach einem Mainstreaming-Ansatz. Was liegt dabei näher, als sich der Strategie des Ideentransfers zu bedienen und zu fragen: Ist der vom Gender Mainstreaming übertragene Ansatz des Intercultural Mainstreaming ein sinnvolles

Instrument, um Ethnizität mental und real als zentrale Kategorie in Politik, Verwaltung, Institutionen und Gesellschaft zu verankern?

2. Intercultural Mainstreaming

Vorab eine Definition der Copyright-Inhaberin: „Gender Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektiven des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“

Was heißt das nun für das Intercultural Mainstreaming? Was spricht für diesen Ansatz? Gibt es konkrete Beispiele? Was sind die Gegenargumente?

Intercultural Mainstreaming könnte ein Instrument sein, um Ethnizität, die ethnisch-kulturelle Herkunft, – ähnlich der Kategorie des Geschlechts – als selbstverständlich mitgedachte Kategorie in Politik und Verwaltung einzubringen. Gerade diese klare Kategorieorientierung macht das Instrument handhabbar. Intercultural Mainstreaming wäre eine Strategie, die die Anliegen und Erfahrungen sowohl der deutschen Mehrheitsgesellschaft als auch der nichtdeutschen Minderheitsgesellschaften in die Planung, Durchführung, Überwachung und Auswertung politischer Maßnahmen selbstverständlich einbezieht. Die Absicht könnte hierbei sein, einen mentalen Automatismus zu initiieren, so dass auch das Intercultural Mainstreaming eine Querschnittstrategie wäre, d.h. eine Strategie zur Verankerung von Fragen der ethnischen Herkunft und/oder Zugehörigkeit in allen Ressorts. Für das Intercultural Mainstreaming spricht ganz pragmatisch, dass sein Ansatz von dem des einigermaßen funktionierenden Gender Mainstreamings relativ leicht übertragen werden kann. Intercultural Mainstreaming ist letztlich deshalb notwendig, weil es wie in der Geschlechterfrage zwar eine formalrechtliche Gleichstellung gibt, aber eben keine real-gesellschaftliche.

Auch wenn der Transfer vom Gender Mainstreaming auf das Intercultural Mainstreaming recht formalistisch und plakativ wirkt, wird deutlich, dass Intercultural Mainstreaming ein geeignetes Instrument zur Übertragung der Idee des roten Fadens auf die Kategorie der Ethnizität bzw. der ethnisch-kulturellen

Minderheit ist. Durch Zufall bin ich auf ein konkretes Beispiel gestoßen, bei dem dieses Stichwort explizit auftaucht: Im Konzept der Landesregierung Schleswig-Holsteins zur Integration von Migrantinnen und Migranten wird im Bereich „Interkulturelle Bildung und Erziehung sowie kulturelle Maßnahmen“ Intercultural Mainstreaming explizit als Strategie genannt: „Die interkulturelle Qualitätsentwicklung soll vor allem durch ein Intercultural Mainstreaming erfolgen. Alle strukturellen Ebenen und die handelnden Personen im Bildungs- und Erziehungssystem, insbesondere die Leitungskräfte, arbeiten im Rahmen ihrer Zuständigkeit auf der gemeinsamen Grundlage des Leitbilds an den konkreten Schritten zur Durchführung des interkulturellen Perspektivenwechsels.“ Ziel des Intercultural Mainstreaming im Konzept Schleswig-Holsteins ist es demnach, zu einer interkulturellen Qualitätsdimension zu kommen.

Soweit zu den Argumenten, die dafür sprechen. Gegen den Ansatz des Intercultural Mainstreaming spricht natürlich auch relativ viel: einmal die Verwässerung und Aushöhlung des Gender Mainstreaming und generell die Atomisierung politischer Botschaften und Strategien. In spätestens zehn Jahren werden wir es mit dem Generation Mainstreaming zu tun haben. Die Thematik ist also hochproblematisch. Die Betrachtung des Geschlechterverhältnisses ist bipolar angelegt. Ist diese Bipolarität übertragbar auf ethnisch-kulturelle Fragen? Davon abgesehen ist der Aspekt der Bipolarität auch in der Gender-Diskussion bereits nicht mehr haltbar. Auch das Gender Mainstreaming nimmt also allmählich Abschied von der Vorstellung homogener Geschlechtergruppen und andere Unterscheidungsmerkmale treten hervor.

Das dritte Kontra-Argument besteht in der ungeklärten Frage, was die zentrale Grundlage für das Intercultural Mainstreaming, d.h. die angeblich zentrale Kategorie ist – das Nicht-Deutsch-Sein, die ethnische Herkunft, die nationale Herkunft, der Kulturkreis, der religiöse Kulturkreis? Was zudem ist überhaupt Ethnizität? Ein Kulturgeograf resümierte ganz nüchtern: „Letztendlich erscheint die Kategorie Ethnizität also als ein Ergebnis von Untersuchungen, obwohl sie aber deren unreflektierte Prämisse ist.“ So sind wir wieder bei dem bekannten Problem der Ethnisierung oder Homogenisierung der Gruppe der Nichtdeutschen gelangt.

Der Intercultural-Mainstreaming-Ansatz birgt seine Grenzen in sich selbst. Das Grundproblem sind die Grenzen von monokategorialen Differenzierungen und Fokussierungen auf eine Kategorie. Abgesehen davon bleibt das Problem bestehen,

Ethnizität fassbar zu machen. Und letztendlich verschwindet die Vielfalt als Strukturprinzip von Gesellschaften, d.h. die plurale Gesellschaft, deren Individuen zu unterschiedlichen und sich verändernden Mehr- und Minderheitsgesellschaften gehören, aus dem Blickfeld.

Was liegt daher näher – ich sagte ja, dass ich einen Suchprozess beschreibe –, als sich mit den Ansätzen der Cultural Diversity zu beschäftigen, dem Ansatz des Managing Diversity, der die kulturelle Vielfalt und damit die Komplexität von Gesellschaften berücksichtigt.

3. Cultural Diversity, Managing Diversity

Hierzu gibt es die unterschiedlichsten Ansätze, die versuchen, Vielfalt als Strukturprinzip von Gesellschaften und Gemeinschaften fassbar zu machen. Es gibt sie bei Wirtschaftsunternehmen, auf nationalstaatlicher Ebene und – was mich als Kulturpolitikerin natürlich besonders interessiert – auf supranationaler Ebene als Instrument in Form von Erklärungen.

Zum Diversity Management bei Unternehmen will ich relativ wenig sagen, weil Hans Jablonski dies noch tun wird. Dennoch möchte ich – weil ich finde, dass diese recht gut auf den Punkt gebracht ist – eine Aussage des Ford-Vorstandes zitieren: „Bei Ford ist Diversity seit Jahren ein Eckpfeiler der weltweiten Ford-Unternehmenskultur. Vielfalt ist eine Stärke, eine der Stärken unseres Unternehmens, in dem Mitarbeiter aus 57 Nationen zusammenarbeiten. Neben anderen Elementen geht es dabei im Wesentlichen um Wertschätzung einer jeder Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters, unabhängig davon, welcher Nationalität, Religion, sexuellen Identität oder gesellschaftlichen Gruppe sie oder er angehört.“ Die Kernbotschaft, das Motto bei Ford ist: „Vielfalt bedeutet Stärke und Vielfalt braucht Individualität.“ Ähnlich lautet das Motto der Deutschen Bank: „Diversity, Vielfalt zu Stärke vereinen“.

Im Vordergrund der Diversity-Strategie bei Wirtschaftsunternehmen steht – was nahe liegend und legitim ist – der ökonomische Output; d.h. der Unternehmenserfolg kann gesteigert werden, wenn man die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnimmt, wertschätzt und gezielt einsetzt. Die Philosophie der Diversity-Strategie bei Wirtschaftsunternehmen hat die Kraft-Foods-Chefin Betsy Holden zutreffend

formuliert: „Diversity ist keine idealistische Angelegenheit. Diese Strategie ist sowohl gut für die Beschäftigten als auch gut für das Geschäftsergebnis.“

Wie sieht das Konzept der Cultural Diversity auf nationaler bzw. kontinentaler Ebene aus? Es ist sicher kein Zufall, dass gerade Australien als Land und Kontinent ein Konzept von Managing Diversity realisiert. Australien ist ein klassisches Einwanderungsland: Seine Bevölkerung verzweieinhalbfachte sich innerhalb von 50 Jahren und wuchs von 8,3 Millionen im Jahre 1950 auf 19,3 Millionen im Jahre 2000. Somit hat Australien einen ganz besonderen Handlungszwang – bedingt auch durch seine hochproblematische Vergangenheit im Umgang mit bestimmten MigrantInnengruppen und natürlich mit den Aborigines. Die Grundlage der australischen Multicultural Policy bilden zwei Veröffentlichungen: *Australian Multiculturalism for a New Century*, die 1999 erschienen und mit dem Arbeitsinhalt unserer Süßmuth-Kommission vergleichbar ist, sowie *The Business Model for Diversity Management. The Big Picture. Programme for the Practice of Diversity Management*, die interessanterweise von einem Wirtschaftsverband, dem „Department of Immigration and Multicultural Affairs“, vorbereitet wurde. Solch eine Kopplung ist in Deutschland nur schwer vorstellbar.

Cultural Diversity und Diversity Management werden auch in Australien in erster Linie ökonomisch begründet: „Productive diversity is about utilising the language and cultural diversity of Australia’s workforce and population for the economic benefit of all Australians“. Es geht also um den „economic benefit“; an anderer Stelle wird von einer „Diversity-Dividende“ gesprochen. Sowohl in den deutschen Wirtschaftsunternehmen als auch im australischen Ansatz ist das Konzept der Cultural Diversity demnach fast ausschließlich ökonomisch begründet. Bei beiden Ansätzen steht der ökonomische Mehrwert im Vordergrund, der einmal eher unter betriebswirtschaftlichen und ein anderes Mal mehr unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten verfolgt wird. Im Falle Australiens geht es letztendlich um die Positionierung des australischen Kontinents in einem „global market place“.

Daneben existieren andere Ansätze von Cultural Diversity, die ich als Kulturfrau auch anführen muss. So gibt es drei Erklärungen zur kulturellen Vielfalt: die allgemeinen Erklärungen zur kulturellen Vielfalt, verabschiedet vom Ministerrat der EU im Jahre 2000, die allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt, verabschiedet von der Unesco im Jahr 2001, und die Brixen-Erklärung zur kulturellen Vielfalt, verabschiedet im Jahr 2002. Bei diesen Erklärungen geht es zwar auch um die

kulturelle Vielfalt als gesellschaftliche Tatsache, jedoch mit einer anderen Absicht: Im Vordergrund steht die Bewahrung der Vielfalt regionaler und nationaler Kulturstrukturen und kulturpolitischer Organisationsmodelle im europäischen und internationalen Vergleich. Vor allem die Brixener Erklärung formuliert die Verteidigung individueller, nationaler Kulturstrukturen im Kontext der Diskussion um eine Liberalisierung. Stichwörter hierzu sind WTO und GATTs. Alle drei Erklärungen sind Reaktionen und Antworten auf Globalisierungsfragen und in erster Linie rein politische Instrumente. Ich bemerke dies so explizit, um deutlich zu machen, in welchen unterschiedlichen Kontexten der Begriff „Cultural Diversity“ verwendet wird.

Erwähnen möchte ich zuletzt noch kurz, dass der Europarat inzwischen eine Studie mit dem Titel *Transversal Study on the Theme of Cultural Policy and Cultural Diversity* in Auftrag gegeben hat. Dort wird untersucht, welche Verbindungen von Vielfalt in einer Gesellschaft bestehen und wie sich diese Vielfalt in Kulturstrukturen widerspiegelt. Verschiedene europäische Länder sind an dieser Studie beteiligt.

Damit schließe ich die recht holzschnittartige und reduktionistische Gegenüberstellung zweier Ansätze ab.

4. Rückkehr zum Ausgangspunkt

Wir suchen eine Handlungsgrundlage, um die Tatsache der multiethnischen Gesellschaft in Institutionen, Politik, Verwaltung und Gemeinschaft zu verankern. Wir suchen zudem nach einem mentalen Fundament. Dazu brauchen wir einerseits offenere Begriffe, Ideen und Konzepte für Vielfältigkeit und Heterogenität in unserer Gesellschaft und Stadtgesellschaft mit all ihren Dimensionen und andererseits eine Fokussierung auf interkulturelle Fragestellungen. Es muss möglich sein, die Kategorie der ethnisch-kulturellen Minderheit bzw. Ethnizität zu extrahieren, d.h. aus dem großen Ganzen herauszulösen. In unseren Augen ist dies eine Gratwanderung: die Berücksichtigung der Kategorie Ethnizität, ohne zu ethnisieren. Es geht also um die Kopplung des Ansatzes der Cultural Diversity mit dem des Intercultural Mainstreaming, wobei wir aus stadtpolitischer und gesellschaftspolitischer Sicht einen erweiterten Ansatz der Cultural Diversity und einen weniger puristischen Ansatz des Intercultural Mainstreaming benötigen.

Mit dem Zusatz „erweitert“ meine ich, dass Cultural Diversity in der Wirtschaft natürlich eine Strategie ist, deren Einsatz berechtigterweise in erster Linie ökonomisch begründet ist. Aus stadtpolitischer Sicht ist Cultural Diversity aber mehr als eine Strategie: Es ist eine gesellschaftliche Tatsache, so dass es hier nicht ausreicht, den soziologischen Befund „Vielfalt“ festzustellen. Vielmehr muss auch berücksichtigt werden, wie Vielfalt und Zusammenleben gestaltet werden. Dabei muss Cultural Diversity mehr Fundament als Strategie sein sowie Essentials und Prämissen benennen, unter denen das Zusammenleben in Stadtgesellschaften funktioniert. Stadtpolitik muss sich positionieren. Folgende Aspekte treten dabei hervor: Konsens und Konflikt, Eigensinn und Gemeinsinn, Integration, Segregation, Toleranz und Respekt.

Die große Herausforderung für die Politik in einer pluralen Gesellschaft besteht nicht darin, Koexistenz, sondern Differenz zu organisieren. Genau das ist für mich der zentrale Gegenstand eines Diversity-Konzeptes, der auch als Grundlage für die Entwicklung von Stadtpolitik dient. Gerade in Deutschland existiert eine ziemliche Korrelation zwischen Politik, Harmoniepostulat und Konsensglocke.

Cultural Diversity taugt meiner Ansicht nach sehr wohl als Ansatz, muss aber, um eine Handlungsgrundlage für die Stadtpolitik zu bilden, angereichert oder auch zum Teil entökonomisiert werden. Was mir vorschwebt, ist Cultural Diversity als Leitbild, als Grundlage für Stadtpolitik und damit für alle städtischen Handlungsfelder.

So komme ich schließlich wieder zum Intercultural Mainstreaming. Ich selbst stelle infrage, ob der holzschnittartige und sehr puristische Transfer vom Gender Mainstreaming auf das Intercultural Mainstreaming sinnvoll ist. Nichtsdestotrotz bleibt die Notwendigkeit bestehen, den oben angesprochenen mentalen Automatismus in Politik und Verwaltung in Gang zu setzen, zum Beispiel mit der Frage: Was bedeutet eine Entscheidung für die deutsche Mehrheitsgesellschaft und für die nichtdeutsche Minderheitsgesellschaft? Hier komme ich noch einmal auf das Beispiel Schleswig-Holsteins zurück, wo von einer interkulturellen Qualitätsdimension die Rede war. Dies ist das Mindeste, was wir aus stadtpolitischer Sicht überall erreichen müssen.

Bezogen auf den Ausgangspunkt, heißt das konkret: Auf der Grundlage des Leitbildes der Cultural Diversity müssen wir unsere Kultureinrichtungen – Theater, Museen, Bibliotheken, Volkshochschulen – und damit unsere Kulturpolitik unter

dem Aspekt der interkulturellen Qualitätsentwicklung durchleuchten. Mit einem konkreten, beeindruckenden Beispiel möchte ich schließen, das dem Bibliotheksbereich multikultureller Gemeinden entstammt: Die so genannten „Richtlinien für Bibliotheksdienstleistungen“ wurden erstmals bereits 1982 von einer australischen Arbeitsgruppe, der „International Federation of Library Associations and Institutions“, veröffentlicht. Die letzte Überarbeitung stammt aus dem Jahr 2002. Die Richtlinien werden mit den Satz eröffnet: „Bibliotheksdienstleistungen sollen allen ethnischen, linguistischen und kulturellen Gruppen einer Gesellschaft in gleichem Maße und ohne Diskriminierung zur Verfügung stehen.“ Bis ins Detail wird erklärt, was zu tun ist, damit alle ethnischen Gruppen einen gleichberechtigten Zugang zu Bibliotheken erhalten; d.h. im Grunde ist hier der Mainstreaming-Gedanke realisiert, ohne explizit benannt zu sein.

Zurück zur Ausgangsfrage, die lautete: „Cultural Diversity oder Intercultural Mainstreaming?“. Ich hoffe, dass deutlich wurde, dass meines Erachtens das „oder“ durch ein „und“ ersetzt werden muss. Nur so ist es möglich, zu einer Fokussierung ethnischer Fragestellungen und zu einer Ethnisierung zu gelangen.

Teilnehmer:

Ich bin zurzeit dabei, ein Unternehmen zu gründen, einen Personaldienstleister, der sich auf die Vermittlung ausländischer Hochschulabsolventen spezialisiert, also Absolventen internationaler Herkunft, die an deutschen Hochschulen studiert haben. In der Vorbereitung spreche ich viel mit Unternehmen und treffe dort weitgehend auf die angesprochenen Signale. Eine Internationalisierung der Führungskräfte ist gewünscht und auch die damit einhergehende Bearbeitung des Diversity-Themas. Ich teile auch Ihre Einschätzung, dass für die Behandlung des Themas aus politischer oder staatlicher Sicht die rein ökonomistische Betrachtung nicht allein maßgeblich sein darf; für die PR-Wirkung, für die Besetzung des öffentlichen Raumes mit diesem Thema ist der wirtschaftliche Aspekt jedoch natürlich hochgradig wirksam. Es geht ja vor allem – wie schon Frau Beck sagte – um einen Bewusstseinswandel, den Deutschland noch vor sich hat.

Hier stellt sich mir die konkrete Frage: Wurde bei der letzten Runde des Zuwanderungsgesetzes der Schulterschluss mit der Wirtschaft ausreichend gesucht? Wurde dieser eventuell aus politischen Gründen verweigert? Und wie will man das

Ganze diesmal angehen? Kann man von diesem doch massiven und zunehmenden Interesse seitens der Wirtschaft nicht mehr profitieren?

Marieluise Beck:

Das ist leicht zu beantworten, denn der Impuls, eine Einwanderungsgesetzgebung überhaupt anzugehen, ist ja aus der deutschen Wirtschaft gekommen. Wenn man zurückblickt, sieht man, dass es bei den ersten Koalitionsverhandlungen zwischen Rot und Grün zwar möglich war, über die Reform des Staatsbürgerschaftsrechts zu sprechen, unmöglich war es jedoch, über ein Einwanderungsgesetz zu verhandeln. Die Koalitionsverhandlungen hierzu endeten mit Türenknallen, woraufhin das Thema vorläufig beendet war. Und dann entstand, im Anschluss an die Treffen des Kanzleramts mit der Computerindustrie, die Greencard-Debatte und daraus – wie zufällig und relativ spät, am Ende einer Legislaturperiode, wo man ein so großes Projekt eigentlich nie anpacken sollte – die Idee, ein Einwanderungsgesetz zu formulieren. Dies ist ausschließlich von Seiten der Wirtschaft initiiert worden. Hieraus ergab sich zudem die interessante Situation, dass die Union, der eigentlich eine stärkere Nähe zur Wirtschaft nachgesagt wird, außen vor blieb, solange sie sich einem solchen Ansatz verwehrt, wobei sie sich dann allerdings mit der Müller-Kommission wieder einbrachte. Wir als Gesetzgeber der Koalition fühlten uns relativ sicher, weil wir eben nicht nur wie üblich Kirchen und Gewerkschaften, sondern diesmal sogar die Wirtschaft an unserer Seite hatten und von einem großen gesellschaftlichen Konsens ausgehen konnten, obwohl so etwas natürlich noch lange nicht bedeuten muss, dass in der Breite der Bevölkerung tatsächlich ein Konsens herrscht. Dieser Kampf wird immer noch gefochten. Natürlich würden wir uns nie trauen, die Notwendigkeit von Zuwanderungszahlen in einer solchen Größenordnung zu benennen, wie dies Professor Walter als Chefökonom der Deutschen Bank tut. Dennoch kann im Augenblick auch die wirtschaftliche Seite nicht die politische Kraft erzeugen, die wir eigentlich bräuchten, weil natürlich angesichts der momentanen ökonomischen Situation auch sie nicht völlig überzeugen kann.

Teilnehmerin:

Ich arbeite freiberuflich als Beraterin und bin im Bereich „Coaching“, „Mediation“, „Projektmanagement“ mit dem Schwerpunkt „interkulturelle Teams“ tätig. Ich habe eine Frage an Sie, Frau Heinrich, bezüglich der praktischen Konsequenzen des

Intercultural Mainstreaming. Sie haben ja einige Nachteile und Kritikpunkte aufgeführt. Ich würde gerne einen weiteren anführen, der aus der Gender-Mainstreaming-Debatte kommt: In der Realität hat sich gezeigt, dass dieser Begriff in der praktischen Politik oft dazu benutzt wird, oberflächliche Diskussionen anzuregen, jedoch nichts mehr speziell für Frauen zu tun. Ich könnte mir vorstellen, dass diese Gefahr auch beim Intercultural Mainstreaming besteht, vor allem angesichts der finanziellen Nöte der Städte und Gemeinden. Kommt möglicherweise die einzelne kulturelle Vielfalt in ihrer Eigenheit in der Förderung, in der politischen Behandlung, im Tagesgeschäft zu kurz?

Bettina Heinrich:

Wir stehen ganz am Anfang und ich kann Ihnen nur Recht geben. Gerade aus dem Gender-Bereich ist ja bekannt, dass vieles nicht ganz funktioniert. Theoretisch ist das Gender Mainstreaming eine Komplementärstrategie zur Frauenförderung. Praktisch aber führte es zu dem, was Sie angesprochen haben, denn man kann keinen Mainstreaming-Ansatz anwenden, ohne spezielle Förderbereiche einzurichten oder eine eigene Förderphilosophie zu formulieren. Man kann sich damit auch nicht von Antidiskriminierungsansätzen oder -positionen zurückziehen.

III. Statements und Diskussion

Angelika Plett:

Ich möchte Ihnen Manuel Campos vorstellen. Er arbeitet für die IG Metall, wo er seit September 1994 Leiter der Abteilung „Ausländische Arbeitnehmer“ ist. Er kommt aus Portugal und hat dort portugiesische Literatur, Philosophie und Theologie studiert. Er wird uns einige Thesen zum Thema „Vielfalt“ vorstellen, wobei er nicht möchte, dass Diversity als Fluchtweg aus der Antidiskriminierungspolitik benutzt wird.

Danach wird sich Hans Jablonski äußern. Er arbeitet seit über sechs Jahren bei den Ford-Werken in Köln und ist dort seit Anfang 2003 der Diversity-Manager für Deutschland. Er ist Volkswirt und hat lange Jahre Erfahrungen in der Beratung und im Training gesammelt. Sein Thema lautet: „Diversity@Ford – Vielfalt als Stärke“.

Herr Dr. Kazuma Matoba kommt aus Japan, ist Dozent im Institut für kulturvergleichende Wirtschaftsforschung an der privaten Universität Witten/Herdecke, wo er seit 1995 arbeitet. Er wird etwas zu „Intercultural Communication und Dialog“ sagen – ein Thema, mit dem er sich schon sehr lange beschäftigt.

Manuel Campos:

In dem Wissen, dass die Hunnen, die Schweden, die Westgoten, die Germanen vor 1000 Jahren in meiner Heimat waren, habe ich vor etwa anderthalb Monaten den alten Germanen in mir entdeckt, ihn offiziellisiert und seit dieser Zeit bin ich Deutscher.

Es ist noch keine Normalität, dass ein Ausländer auch Deutscher werden kann. Ein paar Minuten, nachdem ich mein Zeugnis entgegengenommen hatte, wurde ich von meinem Nachbarn, die eine riesige deutsche Fahne und eine Banane in der Hand hielten, freundlich empfangen mit dem Beisatz: „Willkommen in der Bananenrepublik.“ Ich wusste sogleich, was daran nicht stimmte. Ich habe aber daraufhin auch sofort die erste Lektion im Umgang mit der deutschen Fahne erhalten, als eine andere Nachbarin aus dem Haus raste und fragte: „Oh Gott, ist er in die NPD eingetreten?“ Ich war sehr verzweifelt. Kaum dass ich Deutscher geworden war, wusste ich schon nicht mehr, wie ich mit Fahnen und Symbolen umgehen sollte.

Aber ich habe mich aufgerafft und gedacht: Vielleicht schaffen wir als deutsche Ausländer oder ausländische Deutsche es, den Deutschen beizubringen, wie man mit Symbolen, der deutschen Fahne eingeschlossen, umgeht. Das ist meine große Hoffnung.

Ich leite seit einiger Zeit eine multikulturelle Abteilung, in der sechs Nationalitäten untergebracht sind. Jeden Tag gibt es auf der Suche nach dem richtigen Weg im Umgang mit unterschiedlichen Mentalitäten, Herkunft, Erziehung, Umgangsformen eine neue Herausforderung. Und jeden Tag bringen wir hervorragende Ergebnisse zustande. Unsere Arbeit und vieles, was wir in dieser Hinsicht in Deutschland vorzuweisen haben, ist jedoch noch Ausnahme, nicht Programm.

Wichtig wäre es, dass dieses „D“ für Deutschland für mehr als nur für „Deutsche“ steht. Aber inzwischen lösen Fremde mehr Angst als Neugier aus. Ich frage mich immer wieder, wieso gerade Deutschland sich so schwer tut und sogar dieses Produkt mit dem Namen „Vielfalt/Diversity“ importieren muss, wenn man doch alles vor der Haustür hat. Vielleicht liegt es daran, dass zurzeit mehr Abwehr als integrative Arbeit stattfindet. Zu einem Großteil hat dies – wie Frau Beck vorhin gesagt hat – mit der politischen Botschaft zu tun, die wir empfangen und die keine Willkommenspolitik, sondern eine reaktive Politik beinhaltet.

Ich habe die Gestaltung des Zuwanderungsgesetzes mit zu beeinflussen versucht. Aber die Botschaft, die am Ende stand, war veredelt. Auch das, was wir heute hören, ist veredelt: dass dieses Staatsbürgerschaftsrecht eingeschränkt werden muss und dass dieses Zuwanderungsgesetz nicht zustande kommen soll. Unter den zu erwartenden Umständen will ich dieses Zuwanderungsgesetz ohnehin nicht, denn es wäre nicht integrativ.

Es herrscht eine ziemlich einheitliche Meinung über das, was Fremde nicht können. Häufig fällt der Satz: „Leider sprichst Du noch nicht richtig Deutsch“, ohne dass jedoch hinzugefügt würde: „Was kannst Du gut? Wir verbessern Deine Deutschkenntnisse.“ Der Reichtum der Differenzen müsste noch viel intensiver kultiviert werden. Dieser Reichtum liegt brach. Er müsste eigentlich als Chance zur Lösung vieler Probleme entdeckt werden. Ausländer werden nicht als integrativer Teil des Ganzen gesehen. Sie können trotz ihrer Fähigkeiten der Gesellschaft nicht dienen, in der sie leben, und nicht in wichtigen Gremien mitwirken oder entscheiden. Die Unternehmen haben dies inzwischen entdeckt, wobei ich allerdings befürchte,

dass dies ein Fluchtweg ist. Das wird meine Botschaft dieser kleinen Einleitung, dieses kurzen Statements sein.

Ich habe jahrelang versucht – und war in vielen Fällen erfolgreich –, dass Firmen das Antidiskriminierungsprojekt der EU mitgestalten und voranbringen. Wir haben zwar eine Reihe von Firmen, nicht nur im Bereich Metall, sondern auch im Bereich Chemie und Bahn, und wir haben den öffentlichen Dienst, wo diese Antidiskriminierungsarbeit – Antidiskriminierungsarbeit heißt auch Förderung von Gleichheit durch Unterschiede – vorangebracht wurde, seit mindestens sechs Monaten stagniert diese Arbeit jedoch. Was sich entwickelt, ist allein das Diversity-Management. Vor einer Woche hatten wir eine Tagung in Mainz, wo auch eine namhafte Firma, die Lufthansa, ihr Diversity-Programm vorgestellt hat. Meine erste Frage an die Verantwortlichen war: „Wie viele Ausländer – in ethnischer Hinsicht – sitzen in Ihrer Diversity-Management-Abteilung?“ „Kein einziger“, war die Antwort. Demnach machen Deutsche ein Diversity-Programm für Ausländer. Da läuft etwas schief.

Ich habe im Grunde nichts dagegen und unterstütze jede Firma, die Diversity-Management-Programme macht, wenn gleichzeitig die Antidiskriminierungsarbeit nicht vernachlässigt wird. Beides muss parallel laufen.

Bei der IG-Metall haben wir vor vielen Jahren diese Abteilung gegründet, von der ich nicht weiß, wie lange sie noch existieren wird – Sie wissen, bei uns herrscht Aufruhr. Ich dachte, die IG Metall habe diese Frage auch entdeckt, denn das Motto des nächsten Kongresses heißt: „Vielfalt solidarisch gestalten“. Ich glaubte, es könne dabei nicht nur um Betriebsvereinbarungen oder um Tarifverträge gehen, sondern um die Vielfalt, die eine Gewerkschaft in sich birgt, wobei auch die Frage des Gender Mainstreaming sehr wichtig ist, zur Zentralaufgabe wird. Aber so weit sind wir noch nicht. Die Firmen dagegen sind ein bisschen weiter als wir. Deswegen haben wir als Ausländer innerhalb der IG Metall ein Ausländerförderprogramm durchgesetzt, das in diesem Jahr einstimmig verabschiedet wurde. In diesem Programm verlangen wir, dass die Ausländer Mitwirkungsmöglichkeiten in den Entscheidungsgremien erhalten. Wir Ausländer sind zu über 50 Prozent, also sehr gut gewerkschaftlich organisiert. Wir machen 10 Prozent der Mitgliedschaft aus, sind aber in kaum einem Entscheidungsgremium vertreten. Ich verstehe Vielfalt und Diversity Management so, dass wir auch dort Platz finden. Ich bin zwar als Leiter einer Abteilung der Ausländer mit der höchsten Position innerhalb der Gremien, es gibt jedoch noch viel

höhere Entscheidungsgremien, wo keine Ausländer vertreten sind. Daran muss man die Ehrlichkeit solcher Programmen messen. Finden wir uns tatsächlich vor Ort wieder oder haben wir nur ein Programm? Diese Frage wollten wir durch die Gründung dieser Abteilung lösen – nicht weil wir eine Kategorie gesucht haben, sondern weil wir einen kategorischen Imperativ zu realisieren hatten. Solange Ausländer Forderungen stellen müssen, die wir nicht umsetzen, und solange sie sich nicht in den Entscheidungsgremien wiederfinden, werden sie an dieses Programm nicht glauben.

Deswegen lautet mein Rat, diese Vielfalt solidarisch zu gestalten, indem man die Möglichkeit eröffnet, dass Leute, die einen ganz anderen Lebensweg, einen ganz anderen ethnischen Hintergrund haben, eine ganz andere Sprache sprechen, Platz finden in den Entscheidungsgremien, d.h. auf den Ebenen, wo Macht ausgeübt wird, denn wir wissen, die Teilung der Macht ist immer das Schwierigste in diesem Land gewesen.

Hans W. Jablonski:

Ich möchte Ihnen das Diversity-Konzept der Ford-Werke vorstellen. Mein Titel lautet „Diversity-Manager“ und ich hoffe, dass Ihnen mein Vortrag einen Eindruck von den Aufgaben eines Diversity-Managers vermitteln kann. Im Vorfeld möchte ich mich für die vielen englischen Ausdrücke entschuldigen, aber einerseits ist Diversity ein Programm angloamerikanischen Ursprungs, andererseits sind wir eine internationale, amerikanisch-stämmige Firma, die dieses „Deutsch-Englisch“ als interne Sprache verwendet.

Zuerst möchte ich etwas zur Firmengeschichte erzählen, um deutlich zu machen, welchen Hintergrund Diversity bei Ford hat. Zweitens möchte ich unsere Definition des Begriffs darlegen. Drittens will ich den Business Case, den wirtschaftlichen Nutzen, der ja schon angesprochen wurde, aufgreifen. Zuletzt gebe ich ganz konkrete Beispiele hierzu.

1. Zur Firmengeschichte

Ford feiert in diesem Jahr den 100. Geburtstag. Relativ früh hat Henry Ford international gearbeitet, indem er 1925 ein Werk in Berlin eröffnet hat, d.h. globales Business hat bei Ford schon relativ früh angefangen. Deswegen ist Ford keine

typische deutsche Firma, obwohl sie sich in Deutschland als Ford-Werke AG so versteht, wenn man insbesondere die Standorte Köln und Saarlouis betrachtet. 1995 wurde die Diversity-Initiative bei Ford ins Leben gerufen und die Entscheidung fiel, Diversity als weltweites Programm einzuführen. Das geschah auch vor dem Hintergrund einer globalen Erfahrung, die darin bestand, dass ein Weltauto nicht möglich ist. Eine technische Anpassung ist relativ einfach, zum Beispiel in Bezug auf die verschiedenen Straßenzustände. Schwieriger war es, ein Weltauto zu verkaufen, das *einen* Standard hat und jeden Geschmack auf der Welt oder jede Präferenz des Kunden treffen soll. So beschloss man, sich zukünftig auf Individualitäten zu konzentrieren – einerseits in der Kundengruppe und andererseits in der Belegschaft, die die Kundengruppe repräsentieren soll. So sollte in der Belegschaft das Marktwissen genutzt werden. Der Punkt „Diversity“ ist somit mehr als ein Programm, es hat vielmehr auch mit unserer aktuellen Strategie zu tun.

Bei Ford arbeiten 335.000 Mitarbeiter weltweit in 105 Werke und fertigen Produkte, die in über 200 Märkten verkauft werden. Diese Daten der Ford Motor Company machen die Dimensionen des globalen Unternehmens deutlich und damit die Bedeutung von Diversity.

In Deutschland beispielsweise, wo wir in Köln den Fiesta und in Saarlouis den Focus produzieren, arbeiten mehr als 50 Nationalitäten. Um uns auf verschiedene Märkte einzustellen, diskutieren wir beispielsweise: Wie muss ein *Fiesta* in Indien aussehen? Dieser muss einerseits spezielle technische Anforderungen erfüllen, weil die Straßen in Indien anders sind. Das ist eine technische Frage, die mit Ingenieurwissen gelöst werden kann. Zum andern stellt sich jedoch die Frage: Wie interessant ist so ein Auto für den indischen Kunden? Worauf achtet er oder sie zuerst? In Indien ist es häufig so, dass Menschen, die Geld für ein Auto haben, auch einen Fahrer haben. Diese interessiert daher weniger, wie das Armaturenbrett aussieht oder wie der Fahrersitz ist, sondern eher der Komfort im Fond. Das war ein plakatives Beispiel und es gibt Hunderte dieser Beispiele, die kulturelle Unterschiede im Käuferverhalten betreffen.

2. Zu unserer Definition von Diversity

Diversity bedeutet für die Ford-Werke AG in Deutschland: Sensibilität im Umgang mit Menschen aus über 50 Nationen und Wertschätzung und Respekt für die

Unterschiede jeder Einzelnen und jedes Einzelnen im Unternehmen, seien diese Unterschiede nun durch religiöse Ansichten, Herkunft, Alter, Behinderung oder sexuelle Orientierung gekennzeichnet.

Wir wollen unser Diversity-Programm nicht zielgruppenspezifisch auf bestimmte Themen reduzieren, sondern offen bleiben. Also haben wir nicht erschöpfend gesagt, was wir unter Diversity verstehen, sondern sehen auch neuen Definitionen entgegen. Wichtig hierbei ist es, nicht den Überblick zu verlieren und die Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten im Auge zu behalten. Würde sich demnach eine türkischstämmige Frau eher von dem Frauenthema oder einem Migrantenthema angesprochen fühlen?

2.1. Welche Vision verbinden wir mit dem Thema „Diversity“?

Wertschätzung von Menschen mit ihren Unterschiedlichkeiten kann nicht von oben verordnet werden. Diversity bei Ford bedeutet nicht Akzeptanz von Richtlinien. Diversity verlangt innere Überzeugung. Denn nur so entwickelt sich ein von Wertschätzung geprägtes Umfeld, in dem sich Persönlichkeiten entwickeln und Außergewöhnliches leisten. In diesem Bewusstsein fördern wir bei Ford unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren individuellen Fähigkeiten. Wir schätzen ihre persönlichen Eigenschaften und Besonderheiten als wichtige Werte für das Unternehmen, für sich selbst und für die Gesellschaft, in der wir arbeiten.

Der Schlüssel hierzu liegt in der Unternehmenskultur. Uns liegt daran, eine Kultur zu schaffen, in der jede und jeder zum Erfolg von Ford beitragen kann. Dies verlangt die entsprechende Offenheit und die Fähigkeit zur Integration.

Wie auch Herr Campos vorhin bereits gesagt hat, fragen wir danach, was Besonderes diejenigen beisteuern können, die sich von anderen unterscheiden? Unsere Erfahrung ist, dass, wenn Unterschiede thematisiert und sichtbar gemacht werden, viele motiviert werden, über ihren Job hinaus zu diesem Thema aktiv zu werden.

Zudem wirkt sich die vielfältige Zusammensetzung von Arbeitsteams auch auf die Arbeitsteams und deren Erfolg aus. So werden die Ergebnisse von homogen zusammengesetzten Teams wahrscheinlich keine heterogenen Kundengruppen ansprechen.

2.2. Wie können wir diese Vision umsetzen?

Wie gelangen wir von der Vision auf eine operationale Ebene? Bei den strategischen Zielen geht es einerseits um „Kundenpotenziale“, also darum, inwiefern unterschiedliche Kundengruppen angesprochen werden. Andererseits liegt das Augenmerk auf der „Mitarbeiterstruktur“, bei der es um die Repräsentation verschiedenster Gruppierungen auf allen Ebenen des Unternehmens geht, den „Mitarbeiterpotenzialen“, die anerkannt und eingesetzt werden sollen, sowie der „externen Wahrnehmung“, die von der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung bis hin zur Imagebildung reicht.

Bei den strategischen Instrumenten sind folgende Aspekte besonders hervorzuheben. Im Rahmen von Zielvereinbarungen wird das Thema auf alle Ebenen des Unternehmens gebracht. Das Messen von Zielerreichung hebt auf Ergebnisse ab, aber die Prozesse, die zu diesen Ergebnissen führen, haben eine weiterreichende Bedeutung. Die Untersuchung der Prozesse auf das Thema Diversity hin bekommt daher ein besonderes Gewicht. Es muss hinterfragt werden, inwieweit beispielsweise ein Personaleinstellungsprozess schon bei der Rekrutierung an der Hochschule unterschiedliche potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten anspricht.

Eindeutige Stellungnahmen und Vereinbarungen im Unternehmen sind notwendig, um die Ernst- und Glaubhaftigkeit des Themas sicherzustellen. So haben bei Ford Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat im Februar 2002 eine **Betriebsvereinbarung** geschlossen, die ein Arbeitsklima garantieren soll, das von **partnerschaftlichem Verhalten** geprägt ist. Gemeinsam werden in der Vereinbarung alle Beschäftigten aufgefordert, Wertschätzung und Toleranz gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zeigen. Verstöße gegen diese Grundsätze gelten nach der Vereinbarung als ernsthafte Verletzung des Betriebsfriedens, die disziplinarische Maßnahmen nach sich ziehen können, bis hin zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Diese Betriebsvereinbarung ist in Zusammenhang mit dem weltweit geltenden Grundsatz der „Null Toleranz“, also keinerlei Duldung irgendeiner Art von Belästigung, Mobbing oder Diskriminierung zu sehen.

Diversity bei Ford ist auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet, unterstützt die Ford-Markenstrategie und orientiert sich an gesellschaftlichen Veränderungen, die Herausforderungen an die Unternehmenskultur und das gemeinschaftliche Arbeiten stellen. Diversity wirkt sich positiv auf die Produktivität aus. So kann ein direkter Einfluss auf die Kosten anhand gerichtlicher Auseinandersetzungen, die aufgrund von Nicht-Wertschätzung zustande gekommen sind, festgemacht werden. Indirekt ist der Einfluss auf die Kosten über Fehlzeiten, fehlende Motivation und verdeckte Konflikte zu beschreiben.

3. Zum Business Case

Der wirtschaftliche Vorteil von Diversity zeigt sich nicht nur in der vorher beschriebenen erhöhten Produktivität und Kreativität für Ford, sondern auch in der Ausrichtung auf unterschiedlichste Kundengruppen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Ansprache bestimmter Zielgruppen lukrativ ist, was die Verfügbarkeit von Kaufkraft und Konsumbereitschaft angeht. Die Loyalität und Kaufbereitschaft der Kundinnen und Kunden hängt davon ab, inwieweit sich die entsprechende Kundengruppe berücksichtigt fühlt –innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Ein Beispiel ist hier das so genannte „Ethno-Marketing“, bei dem Kundengruppen mit Migrationshintergrund im Vordergrund stehen. Während die bloße Werbung in der Zielgruppe zwar eine Ansprache dieser Kundengruppe bewirken kann, ist der Diversity-Ansatz weitergehend und sieht die Repräsentanz der Zielgruppe in der Belegschaft als nachhaltiges Erfolgskriterium.

4. Zur Umsetzung

Die Schwerpunktthemen von Diversity bei Ford im Jahre 2003 befinden sich im Bereich „Behinderung“, bei dem die Integration von Menschen mit Behinderung in den Vordergrund gerückt wird. Des Weiteren setzen wir uns mit dem Thema „Männer und Frauen – Gender Mainstreaming“, „Alter“ sowie nach wie vor mit der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund auseinander. Bei letzterem haben wir viel Erfahrung gesammelt, da seit mehr als 40 Jahren Mitarbeiter mit türkischem Hintergrund bei Ford arbeiten und die Unternehmenskultur prägen.

Sichtbarer Ausdruck für die vielen Aktivitäten im Unternehmen sind das Engagement der Mitarbeitergruppen, die sich aktiv beteiligen und ständig neue Ideen entwickeln, um eine langfristige Kulturentwicklung im Sinne von Diversity zu bewirken.

Besonders engagiert im Thema Integration ist die „Turkish Resource Group“, die sich im März 2002 gegründet hat. Diese Gruppe versteht sich als Netzwerk für türkische, aber auch nicht-türkische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und initiiert Projekte und Aktivitäten zum Thema Integration. Neben der Integration hat sich die Gruppe zum Ziel gesetzt, Ford als „Employer of Choice“, also Arbeitgeber erster Wahl, zu etablieren und im Hinblick auf die spezifische Kundengruppe erfolgreich zu sein.

Neben dieser Mitarbeitergruppe gibt es weitere wie das „Women’s Marketing Panel“, das „Women’s Engineering Panel“, die „Gay, Lesbian and Bisexual Employee Group GLOBE“ und das Elternnetzwerk.

Dr. Kazuma Matoba:

Ich bin an der Universität Witten/Herdecke im Institut für Kultur und vergleichende Wirtschaftsforschung tätig und zuständig für die Bereiche Japan, Asien und Intercultural Communication. Darüber hinaus übe ich manchmal Beraterfunktionen für große Unternehmen wie DaimlerChrysler oder Kommunal in der Stadt Witten oder auch bei der Landeskirche in Nordrhein-Westfalen aus. Dort biete ich auch Dialogprozesse als Intercultural-Communication-Training an. In meinem Beitrag geht es hauptsächlich um Integration – wie es auch das Thema von Frau Beck ist – und um die Frage, wie die Gesellschaft durch Kommunikation und durch Dialog transformiert werden kann?

Ich bin Japaner und lebe seit zehn Jahren hier in Deutschland. Meine Frau ist in München aufgewachsen. Sie ist Japanerin, geboren in Tokio, hat aber im Alter von zwei bis neun Jahren in München gelebt und dort einen deutschen Kindergarten und eine deutsche Schule besucht, weil es in München keine japanische Schule gab. Meine Kinder sind in Bochum geboren. Sie sind jetzt im Kindergarten und in der Schule. Das Thema „Interkulturalität“ ist bei uns jeden Tag Thema beim Essen. Wir fragen immer, wie Frau Beck auch gefragt hat: Wie können wir sichtbar werden in der deutschen Gesellschaft? Wir möchten gehört werden von den Deutschen.

Andererseits müssen wir auch anderen zuhören. Zuhören ist ein wichtiger Teil der Kommunikation, Zuhören ist der wesentliche Teil eines Dialogs. Darum soll es in meinem Beitrag gehen.

„Akkulturation“ aus ein Fachwort in der Psychologie. Es beschreibt den Wandel der Kultur und des sozialen Systems durch interkulturellen Kontakt, durch interkulturelle Kommunikation und ist unterteilt in vier oder fünf Kategorien, zum Beispiel Integration, Separation, Assimilation und Dekulturation.

Integration bedeutet meiner Auffassung nach, dass trotz einer Eingliederung in eine neue Kultur, beide Kulturen, also auch die ursprüngliche, erhalten bleiben sollen, d.h. Integration muss eine beiderseitige Integration sein. Nicht eine einseitige Integration. So kann man die verkehrte Frage stellen: Wieso können die Deutschen nicht in unsere japanische Gesellschaft in Düsseldorf integriert werden? Es ist möglich, eine solche Frage zu stellen. Durch Integration besteht die Möglichkeit, dass eine neue Kultur entsteht. Das nennt man das Dritte-Kultur-Entstehungsmodell. Zur Egalisierung der Integration brauchen wir eine gesunde Kommunikation. Das hört sich etwas normativ an, dennoch brauchen wir einen Dialog oder eine dialogische Kommunikation im Sinne Martin Bubers. Kommunikation, die Integration in diesem Sinne ermöglichen kann, nennt man transkulturelle Kommunikation. Dafür bedarf es einer Dialogkompetenz oder einer kommunikativen Kompetenz. Dialogkompetenz ist die Kompetenz, scheinbar gegensätzliche Charaktere von Menschen und Kulturen zu integrieren und sie in komplementäre Teile eines Ganzen zu transformieren. Das ist die Definition von transkultureller Kommunikation oder Dialogkompetenz, die ich an der Universität durch verschiedene Übungen und durch Intercultural Communication zu vermitteln versuche.

Dafür verwende ich den Dialogprozess, die Methode „Learning Organisation“ von Peter Senji. Dieser Ansatz war vor etwa zehn Jahren auch hier in Deutschland sehr in Mode. Der Dialogprozess ist eine Methode, um Transformation und Integration innerhalb einer Firma oder eines Unternehmens zu ermöglichen, indem man die Subkultur in der Organisation abschafft. Dadurch entsteht eine neue Kultur. Diese nennt man wiederum „Dritte Kultur“. Dieser Dialogprozess ist im Grunde erfunden worden von dem amerikanischen Quantenphysiker David Bohm und basiert zu einem Teil auf der Philosophie Martin Bubers und zu einem anderen auf östlicher Kultur, chinesischem Taoismus. In den USA ist diese Methode sehr in Mode; zum Beispiel wurde sie in großen Unternehmen wie Hewlett Packard umgesetzt, aber

auch bei Hewlett Packard in Deutschland, Deutsche Leasing in Frankfurt am Main oder DaimlerChrysler.

Ein Dialogprozess, bei dem es, wie gesagt, um Integration und Transformation einer Kultur geht, läuft folgendermaßen ab: Die Teilnehmer eines solchen Dialogprozess-Trainings sitzen im Kreis, es wird eine besondere Atmosphäre geschaffen, die man in der Alltagskommunikation nicht erlebt: eine bestimmte Ritualität, bestimmte Regeln, zum Beispiel Stein oder Klangschale. Dadurch entstehen völlig andersartige Kommunikationsformen, wie man sie im Alltag nicht erlebt.

Was ist besonders in der Kommunikation? Die Maximen für diese Kommunikationsform als Training sind: Zuhören, bevor man spricht – zum Beispiel sich selbst zuhören, anderen zuhören, der Gruppe zuhören. Zuhören ist ein wichtiger Teil des Dialogprozesses, dieses Trainings. Ich habe es schon mehrmals erlebt – als Teilnehmer oder Vertreter dieser Methode –, dass die meisten, egal ob Ausländer oder Deutsche, wenn ihnen zugehört wird, Mut zum Aussprechen gewinnen. Dabei spielt die sprachliche Kompetenz keine große Rolle. Dies habe ich einmal in einem Dialogprozess in der Stadt Witten erlebt, wo auch vier türkische Mitarbeiter und Mitbürger anwesend waren, die nicht sehr gut Deutsch sprechen konnten. Aber als ihnen zugehört wurde, fanden sie den Mut, das auszusprechen, was sie aussprechen wollten. Das ist der Trick des Dialogprozesses.

Es gibt noch andere Maximen für eine Dialogprozessrunde. Und wenn man dialogfähig ist, dann entsteht eine bestimmte Gruppendynamik. Diese Gruppendynamik ist eine wichtige Voraussetzung für die Transformation einer Organisation und die Transformation einer Kultur – das kann eine Unternehmenskultur sein oder National- oder Regionalkultur. Auf jeden Fall muss eine Gruppendynamik als Voraussetzung für die Entstehung der „Dritten Kultur“ vorhanden sein.

Der Dialogprozess wird bei uns an der Universität als Training für unsere Studierenden angeboten, bei DaimlerChrysler und auch in Japan. Wir machen dieses Projekt auch im Ausland, zum Beispiel in Namibia im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit oder in China, auch dort im Kontext von Entwicklungszusammenarbeit, oder in Albanien. Ein Bürgerdialog ist bisher unter Berücksichtigung dieses Ansatzes in Japan und auch in der Stadt Witten umgesetzt worden.

Teilnehmerin:

Ich habe eine Frage an Dr. Matoba: Sie haben die Prinzipien des interkulturellen Trainings, der dialogischen Kommunikation genannt: vor allem das Zuhören-Können. Gibt es auch bevorzugte Inhalte Ihres Trainings?

Dr. Kazuma Matoba:

Sie meinen bevorzugte Themen im Dialogprozess? – Das ist schwer darzulegen. Wichtige Maximen sind Zuhören, Verlangsamung, aufrichtiges Sprechen, produktives Plädieren usw. Durch ein Setting oder Ritual läuft dieser Dialogprozess so ab, dass es zu keiner Intervention kommt. Dadurch entsteht eine ganz andere Atmosphäre der Kommunikation. Das nennt man den generativen Dialog.

Ich habe jetzt zum Beispiel Schwierigkeiten mit diesem Vortrag bzw. diesem Vorlesen. An unserer Universität sind Vortrag und Vorlesung verboten. Durch dialogische Kommunikation können Kreativität und Innovation gefördert werden. Das ist das Motto unserer Universität. Also durch dialogische Kommunikation, ohne Ziel und ohne Thema, kann diese Kompetenz gefördert werden. Das ist wiederum eine sehr wichtige Kompetenz für Intercultural Communication oder Integration.

Angelika Plett:

Für mich war es eine große Erkenntnis, dass es einen Unterschied zwischen Diskussion und Dialog gibt und dass demzufolge die Diskussion sehr stark handlungsorientiert ist. Der Dialog dagegen zielt mehr auf gemeinsame Erkenntnisprozesse ab und mündet nicht unbedingt in eine Handlung, sondern eher in gemeinsames Denken und gemeinsames Erkennen. Das finde ich sehr interessant. Allerdings muss man diese Differenz zwischen Diskussion und Dialog deutlich machen, damit man sein jeweiliges Ziel erreicht.

Teilnehmer:

Meine Frage richtet sich an Herrn Jablonski: Sie haben dargestellt, wie bei Ford Diversity zustande kommt. Aber ich würde gerne Konkretes erfahren; zum Beispiel spiegelt sich das in der Einkommensverteilung wider? Wie viele Menschen nichteuropäischer Herkunft sind prozentual in Führungspositionen? Oder ist es bei Ihnen – wie in der allgemeinen Gesellschaft üblich – so, dass schwarze Menschen immer putzen, auch wenn sie ein Diplom haben? Oder zum Beispiel dass Frauen immer in der Küche arbeiten. Wird das diskutiert? Ist Rassismus auch ein Thema?

Hans W. Jablonski:

Zum ersten Teil Ihrer Frage: Aufgrund der internationalen Ausrichtung von Ford ist unser Management international zusammengesetzt. Auch hier haben wir ein

Augenmerk auf die Repräsentanz von Unterschieden und achten auf eine entsprechende Zusammensetzung. Schwierig ist dies zu messen, wenn die Unterschiede an Nationalitäten festgemacht werden. Hierbei würden eingebürgerte Personen nicht erfasst werden, die aber wohl einen anderen Hintergrund mitbringen würden.

In der Regel konzentriert man sich zu oft darauf, eine Art von messbarer Unterschiedlichkeit zu fördern, um ein bestimmtes Ziel zu erfüllen.

Allerdings geht es darum, am Thema Unternehmenskultur zu arbeiten und zu sehen, inwiefern die Basis für eine gewisse Kompetenz – hier Diversity-Kompetenz, Gender-Kompetenz, interkulturelle Kompetenz – geschaffen wurde, um so überhaupt Diversity erfolgreich werden zu lassen. Es ist häufig so, und das gilt leider für die meisten Unternehmen, dass sehr viele Frauen eingestellt werden, aber auch sehr viele davon die Unternehmen wieder verlassen, spätestens dann, wenn sie Kinder bekommen. Der Grund dafür ist, dass die Unternehmen kaum darauf vorbereitet sind, Frauen integrativ aufzunehmen. Ähnliches passiert oft Ausländern oder Ausländerinnen, Schwarzen oder Weißen oder denen, die sich anders fühlen oder anders sind, als solche identifiziert werden und meist eher unter dem Quotendruck leiden, als sich integriert zu fühlen.

Dies haben wir bei Ford berücksichtigt und zum Beispiel weibliche Auszubildende nicht allein in reinen Männerteams eingesetzt; stattdessen wird eine ausgeglichene Mischung von Männern und Frauen in den einzelnen Teams angestrebt.

Wir haben eine Untersuchung darüber vorgenommen, wie viele unserer türkischstämmigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Lohnbereich, im Angestelltenbereich oder in Führungspositionen sind und es erstaunt nicht, dass der Anteil im Lohnbereich am höchsten ist. In Zusammenarbeit mit der genannten türkischen Mitarbeitergruppe arbeiten wir bei Ford an den Prozessen und Voraussetzungen, um diese Ergebnisse zu verändern.

Angelika Plett:

Die so genannte Quotenfrau ist ja relativ bekannt und auch, wie schwer sie es hat. Einen solchen Fehler wollen Sie also nicht begehen und achten daher nicht auf die Einhaltung bestimmter Quoten?

Hans W. Jablonski:

Wie Sie sagen, haben es „Quotenmenschen“ schwer, wenn die Unternehmenskultur keine entsprechende Unterstützung bietet. Es sind zumeist die Betroffenen selbst, die sich gegen Quoten wehren und wegen ihrer Leistung anerkannt werden möchten.

Teilnehmerin:

Zu der Bandbreite, die wir hier eröffnet haben, möchte ich sagen: Auf der einen Seite haben wir die Wirtschaft, die mittlerweile ein Diversity-Management eingesetzt hat, das ich allerdings oft als Schönfärberei empfinde und nicht als tatsächlich effektiv, was eine Veränderung der Managementstrukturen betrifft. Ich würde gerne in Zahlen sehen, wie es zum Beispiel in der Mitarbeiterstruktur und auf der Führungsebene aussieht. Auf der anderen Seite steht diesen wirtschaftlichen Impulsen, die man durchaus auch politisch nutzen kann, ein moralischer Appell gegenüber. Dabei erkenne ich nicht einmal ein Spannungsverhältnis, sondern beide Teile stehen meiner Ansicht nach relativ isoliert nebeneinander. Dagegen möchte ich das Recht setzen und die Frage, wo eigentlich die Menschenrechte anfangen? Wir dürfen nicht vergessen, dass dies keine Kommunikation und auch kein Dialog ist, der unter Gleichen geführt wird. Die Leute, die diese Kommunikation führen müssen, haben sehr unterschiedliche Hintergründe und sehr unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen, Rechten und Privilegien.

Das führt mich zu meiner zweiten Frage: Wir reden sehr viel über das Management von Diversity sowie über Kultur, Ethnizität, sexuelle Orientierung. Aber ein wichtiger Aspekt fehlt hier völlig, und das ist die soziale Diversität. PISA hat zum Beispiel belegt, dass Klassenunterschiede das Merkmal sind, das sich durch eine Biografie hindurchzieht und nur selten abgelegt werden kann. Dies bestimmt letztendlich die individuelle Chance auf dem Arbeitsmarkt. Wie kann man die Klassenfrage in diesen Diversitätsprozess einbeziehen? – Das ist eine Frage, die wir stellen müssen.

Teilnehmer:

Ich möchte Herrn Jablonski bitten, ein paar erläuternde Sätze bezüglich der Evaluierung und des Audits zu sagen.

Hans W. Jablonski:

Wir haben momentan ein Audit, das in Großbritannien eingesetzt wird, wo es andere Treiber für das Thema „Diversity“ als in Deutschland gibt. Wir sind zurzeit dabei, dieses Audit in Deutschland anzupassen. Das Audit bezieht sich auf fünf Dimensionen: die Verankerung von Diversity in den Grundsätzen der Unternehmung, die Personalentwicklung, deren Personalentwicklungsprogramme unterschiedliche Schichten und Gruppen umfassen sollen, Community Involvement, also das bürgerschaftliche Engagement, und rechtliche Aspekte sowie Management Commitment. Diese fünf Dimensionen werden in unterschiedlichen Ebenen gemessen, so dass wir erkennen können, in welchem Bereich ein grünes, ein gelbes oder ein rotes Feld eventuellen Handlungsbedarf signalisieren.

Manuel Campos:

Ich will das Verdienst von Firmen in dieser Hinsicht nicht schmälern. Aber man muss sich zuerst einmal deren Ansätze bewusst machen. Der Ansatz der Firmen ist die Gewinnmaximierung. Unser Ansatz liegt jedoch woanders: Wir wollen eine Persönlichkeitsmaximierung, einen gewissen Respekt erzeugen, der auch zugunsten der Personen Früchte trägt nicht nur zugunsten der Firma.

In Frankfurt gehören ab 5 Uhr nachmittags alle Türme dieser Stadt den Ausländern, die sie putzen. Ausländer sind überall im Einsatz. Aber keiner von ihnen entscheidet. Allerdings haben wir eine Institution in dieser Stadt, nämlich die Uni-Klinik, die im Grunde dem widerspricht, was man oft in Firmen hört, dem Satz: „Hier wird Deutsch gesprochen“. Das ist ein typischer Satz, der einem Ausländer jeden Tag gesagt wird. Die Uni-Klinik weiß jedoch, dass Deutsch nicht die alleinige Umgangssprache sein kann, wenn Patienten dort auftauchen. Wenn ein Patient auf dem Frankfurter Flughafen landet, kann er nicht schnell auf Deutsch sagen, wo es ihm weh tut. So wollte die Klinik ein Übersetzungsbüro einrichten, damit die Ärzte die Patienten verstehen. Nach einer ersten Kalkulation wurde dieses Konzept jedoch sofort

aufgegeben, weil es nicht bezahlbar war. Daraufhin hatte man jedoch eine hervorragende Idee – bei allen Mitarbeitern, von den Putzleuten bis zum höchsten Arzt, nachzufragen, wer welche Sprache spricht. So hat man entdeckt, dass in dieser Uni-Klinik in Frankfurt über 55 Sprachen dieser Welt gesprochen werden. Dann wurde analysiert, welche Sprachen am häufigsten für die Patienten gebraucht werden und ist auf 35 Sprachen gekommen. Man hatte die hervorragende Idee, diese Leute vorzubereiten durch mehrere Seminare, um ihre Sprachkenntnisse, also ihre Sprachkompetenz zugunsten der Firma zu nutzen. Das ist eine Gewinnmaximierung. Im Nachhinein hat dies auch zu einer Maximierung der Persönlichkeit dieser Leute beigetragen, weil die Putzfrau, die als einzige diese Sprache spricht, eine wichtige Anerkennung bekommt. Sie ist dadurch zudem höher qualifiziert und erhält mehr Geld. Eine zweite Maximierung für diese Uni-Klinik liegt darin, dass sie qualifiziertes Personal besitzt, das sie anderen Kliniken und Krankenhäusern der Stadt zur Verfügung stellen kann, wodurch sie noch dazugewinnt.

Die betreffenden Leute mussten lernen zu übersetzen, zu dolmetschen, als Brücke zu dienen. Dabei haben sie sich weiterentwickelt. Dieses Beispiel ist für mich eines der hervorragendsten. Es gibt ähnliche, von denen ich aus Zeitgründen nicht mehr erzählen kann. Wieso also denken wir immer an die teuerste Lösung, wenn manchmal die billigste Lösung so naheliegt?

Teilnehmerin:

Herr Campos, Sie haben meine Frage teilweise schon beantwortet. Die Wirtschaft zeigt uns einen Weg, auf den die Politik einen Blick werfen sollte. Ich studiere Politikwissenschaft und bin fast fertig. Ich habe keinen deutschen Pass, ohne den ich hier jedoch nichts machen kann. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass nicht mehr gesagt wird: „Du sprichst nicht gut Deutsch“, sondern es wird gesagt: „Du sprichst gut Deutsch, aber du kannst es nicht gut genug schreiben“. Es gibt immer etwas, hinsichtlich dessen man negativ beurteilt wird. Man bekommt in politischen Bereichen eher den Rat: „Machen Sie etwas mit Entwicklungspolitik“. Ich komme aus Argentinien und möchte keine Entwicklungspolitik machen, sondern lieber deutsche oder internationale Politik. Warum sollte ich Entwicklungspolitik machen müssen? Wenn ich zurück nach Argentinien komme, wird man mich nicht nach der Entwicklungspolitik in Deutschland fragen, sondern nach deutscher Politik.

Ich hoffe, dass dies in Zukunft anders wird, oder muss man einen deutschen Pass bekommen, nur um dorthin zu gelangen? Ich will Ihnen nicht zu nahe treten, aber Sie selbst haben das Thema aufgeworfen, indem Sie von der Entgegnahme Ihres deutschen Passes gesprochen haben.

Manuel Campos:

Ich teile nicht Ihre Meinung, dass man nur mit einem deutschen Pass etwas tun kann, sonst hätte ich bis jetzt nichts geschafft. Ich habe einen deutschen Pass seit anderthalb Monaten. Wenn ich zum Beispiel einen Posten in einer Botschaft suche, wo ich ein Land repräsentiere, muss ich die Nationalität dieses Landes haben. Die Frage dabei lautet: Muss ich meine eigene Nationalität aufgeben oder darf ich diese behalten. Ich zum Beispiel habe meine Staatsangehörigkeit behalten.

Teilnehmerin:

Sie haben jetzt einen deutschen Pass. Ich dagegen konnte kein Praktikum in England machen, in keiner deutschen Botschaft, weil ich nicht Deutsche bin, obwohl ich hier Politik studiere und hier Studentin bin. Wenn ich einen deutschen Pass habe, kann ich doch weiterhin Argentinierin sein. Wo ist der Unterschied? Ich kann Deutschland genauso gut vertreten wie China oder Indonesien, wenn ich dazu fähig bin, auch ohne einen deutschen Pass.

Manuel Campos:

Den Unterschied machen internationale Regeln. Kein Land akzeptiert einen Vertreter ohne einen Pass dieses Landes. Deutschland verhält sich diesbezüglich wie alle anderen Länder. Die eigentliche Frage ist: Sind Sie davon überzeugt, dass Sie ohne Pass in diesem Land etwas bewegen können? Diese innere Entscheidung müssen Sie treffen. Und wenn Sie davon überzeugt sind, dann werden Sie etwas bewirken. Sonst treten Sie nicht als überzeugte Person auf.

Mekonnen Mesghena:

Meine Frage richtet sich an alle Praktikerinnen und Praktiker: Die Beispiele, die aufgelistet wurden, haben ja meist – wie Ralf Fücks in der Eröffnungsrede gesagt hat – ihren Ursprung in der US-amerikanischen Gesetzgebung, in Affirmative-Action-Programmen, oder in der Gesetzgebung Großbritanniens. Sie fußen also auf anderen

flankierenden Maßnahmen. Diversity Management lässt sich demnach besser umsetzen, wenn die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stimmen. Die Chancen zur Bildung sind völlig andere. Man kann auf andere Potenziale zurückgreifen, weil andere Voraussetzungen schon gegeben sind. In Deutschland müssen wir mit vielen Defiziten leben, und dennoch hat man solche Ansätze aufgegriffen.

Wie kompensieren Sie diese Defizite? Wie werden diese in Ihre Konzepte integriert? Welche Maßnahmen treffen Sie, um das, was nicht vorhanden ist – an politischen und sozialen Rahmenbedingungen – auszugleichen? Gibt es dafür Konzepte oder müssen Sie diese Impulse von Schwesterorganisationen oder Mutterkonzernen so übersetzen, dass sie auf die deutschen Verhältnisse passen? Wie sieht Ihre Praxis aus? DaimlerChrysler und die IG Metall wurden diesbezüglich ja bereits genannt.

Hans W. Jablonski:

Für mich ist es eine große Herausforderung, Diversity in Deutschland ohne jene Treiber, die in der Gesetzgebung aus den USA oder Großbritannien bekannt sind, voranzubringen. Wie beispielsweise kann ich im Audit übersetzen, wenn dort steht: „Wurden auch ethnische Minderheiten berücksichtigt?“ Während in Großbritannien und den USA Kategorien für den jeweiligen Migrationshintergrund erfasst werden, ist eine entsprechende Erfassung in Deutschland nicht möglich.

IV. Ausblick

Mekonnen Mesghena:

Ich freue mich sehr, dass so viele Leute erschienen sind, weil wir dies tatsächlich als eine Auftaktveranstaltung verstehen und den Dialog in dieser Form fortsetzen wollen. Natürlich war die Themenvielfalt bewusst sehr breit gewählt, weil wir signalisieren wollen, dass es uns nicht nur um eine bestimmte Richtung geht, sondern um die Thematisierung von Differenz in ihrer Vielfältigkeit, die – wie Herr Jablonski gesagt hat – stets neu akzentuiert werden muss, weil einfach unsere Ressourcen nicht ausreichen, um alle Themen der Welt aufzugreifen. Dabei versuchen wir, wichtige Themen, die die Gesellschaft bewegen, anzugehen. Stichworte zu einigen möglichen Sektoren sind:

a) Der Wissenschaftsbereich:

Dies ist ein Bereich, der sich sehr intensiv auf inhaltlicher und theoretischer Ebene mit unserem Thema auseinandersetzt. Im Wissenschaftsbereich und im öffentlichen Dienst spiegelt sich das große Defizit wider, dass die dort vorhandenen Potenziale kaum genutzt werden können. Potenziale, die in dieser Gesellschaft existieren, bleiben unerschlossen. Eine mögliche Dialogreihe hierzu könnte heißen: Wie gehen der öffentliche Dienst und die Wissenschaft mit Vielfalt um? Wie vielfältig ist die Wissenschaft?

b) Die Wirtschaft:

Hierzu haben wir heute mit Herrn Jablonski einen Beginn gemacht, den wir fortsetzen sollten. Mögliche Gesichtspunkte könnten dabei sein: Wie gehen Wirtschaftsunternehmen mit Diversity-Konzepten um? Welche Strategie verfolgen sie? Wie wird dies von der Wissenschaft begleitet oder flankiert?

c) Der Bildungsbereich:

Frau Heinrich hat dazu das wunderbare Beispiel Schleswig-Holstein angeführt. PISA ist ein anderes Stichwort. Eine diesbezügliche Frage könnte heißen: Was an Interkulturalität und Vielfalt wird im Bildungsbereich angeboten?

d) Die politische Partizipation:

Dies ist ein besonders wichtiger Bereich, zu dem man die Frage formulieren könnte: Wie stark sind Menschen, Minderheiten in den politischen Prozess eingebunden? Wie wird das Potenzial, das vorhanden ist, im politischen Prozess umgewandelt und kreativ sowie produktiv genutzt?

Das sind ein paar Stichpunkte, die wir gerne in Kooperation mit vielen von Ihnen – weil hier Fachwissen und Können vorhanden sind – umsetzen würden. Das ist ein Anfang, den wir gerne in Kooperation mit Initiativen, Gruppen, mit der Wirtschaft, den Gewerkschaften und anderen vertiefen würden. Deswegen meine Frage und mein Appell: Wenn Sie Ideen haben, wenn Sie gerne mit uns zusammenarbeiten wollen, wenn Sie uns Impulse geben wollen, sind wir über diesen Kreis hinaus, über diese Sitzung hinaus jederzeit für Sie ansprechbar. Dennoch würde ich hier jetzt gerne ein paar Schwerpunktansätze für die bevorstehenden Diskussionsrunden zu dieser Reihe sammeln.

Teilnehmer:

Ich wünsche mir eine Diskussion über Managing Diversity, denn die heutige Diskussion handelte von Antidiskriminierung. Mich interessiert dagegen eher, was genau mit dem Etikett „Diversity“ versehen wird. Für mich ist Diversity verbunden mit der Idee, die Ressourcen einer kulturellen Differenz wahrzunehmen und zu nutzen. Das „Schemel-Bereitstellen“ für Kleinere ist für mich eher ein Bild für Antidiskriminierung. Was wäre aber die Ressource einer kleineren Kollegin? Wie wird dies in Firmen konkret umgesetzt? Werden eher die persönlichen Kompetenzen oder die Gruppenkompetenzen als Ausdruck einer kulturellen Ressource wahrgenommen? Vielleicht ist Deutschland noch nicht so weit. Da ich nicht weiß, wie die Diskussion in anderen Ländern verläuft, würde ich gerne Referenten oder Erfahrungen aus anderen Ländern hören. Ich fände es schön, wenn hier Raum für solche konkreten Diskussionen wäre.

Angelika Plett:

Wir haben jetzt einiges dazu gehört, wie die Menschen sich verändern müssen innerhalb der Organisationen. Im Grunde müssen sich aber die Organisationen verändern, damit die Menschen dort überhaupt Platz finden. Das bedeutet für mich

Diversity. Alles andere sind eher Förderprogramme, die meiner Meinung nach zu kurz greifen. Diese haben zwar ihren Sinn, sind für mich aber nicht das, was tatsächlich den Begriff „Diversity“ ausfüllt. Meine Hoffnung besteht darin, dass ein anderer Umgang mit Differenz möglich ist. Dies erfordert eine ganze Menge Arbeit, wobei wir nicht einfach auf alte Programme zurückgreifen können, sondern vieles neu entwickeln müssen.

Teilnehmer:

Ich möchte ein anderes Thema anregen: „Diversity und Macht“, denn es ist von besonderer Bedeutung noch einmal darüber nachzudenken, wie sich das Diversity-Konzept zu Fragen der Machtbeteiligung verhält. Die Erfahrung vieler Frauen besagt, dass in nationalen Parlamenten nur dann wirksame Veränderungen möglich sind, wenn die Beteiligung bei einem Prozentsatz von etwa 30 Prozent liegt. Das dürfte, vermute ich, in anderen Zusammenhängen ähnlich sein. Meine Anregung besteht demnach darin, sich – damit dieser sicher sinnvolle Gedanke der Unternehmenskultur oder Diversity-Kultur in vielen Ebenen nicht ausgehöhlt wird – mit den entsprechenden Machtkonstellationen etwas näher zu beschäftigen.

Teilnehmerin:

Im Hinblick auf den Wissenschaftsbereich möchte ich einwerfen, dass wir einiges im Bereich der interkulturellen Konfliktbearbeitung erarbeiten und dabei die Erfahrung gemacht haben, dass es bei Konflikten, die eine kulturelle oder ethnische Dimension aufweisen, nicht so sehr darauf ankommt, die Beteiligten auf unser kompetentes Niveau zu heben, sondern einfach an ihrem jeweiligen Standort anzusetzen. Jeder besitzt eigene Kompetenzen, egal welcher Kultur, Ethnie, Sprache oder Geschlechtergruppe er angehört. Wir haben keine Chance derartige Konflikte zufriedenstellend zu bearbeiten, wenn wir nicht bei den Kompetenzen dieser Menschen ansetzen. Diese Erkenntnis haben wir in den Bereich „Interkulturelles“ eingebracht und bilden nun Sozialarbeiter aus und bieten diesbezügliche Weiterbildungsmaßnahmen für sehr unterschiedliche Berufe an. Mittlerweile verstehen wir die interkulturelle Kompetenzerweiterung demnach so, dass es notwendig ist, in die andere, fremde Kultur tatsächlich einzutreten. Unsere Studenten, die auch an den Weiterbildungen teilnehmen, müssen sich in der jeweiligen Kultur bewegen, um einen größeren Einblick zu bekommen.

Ich würde gerne wissen, wer Ähnliches macht und wie seine Erfahrungen damit sind, speziell im Bereich der Konfliktbearbeitung, denn man sollte aktiver teilnehmen, als immer nur an alle zu appellieren, andere Kulturen zu verstehen. Ehrlich gesagt kann ich andere Kulturen gar nicht verstehen, sondern mich nur in ihnen bewegen. Wenn ich beispielsweise in Korea mit Stäbchen esse, verstehe ich vieles besser. Aber wenn mir dies hier bloß erzählt wird, bleibt es mir einfach fremd.

Teilnehmer:

Wenn von interkulturellem Dialog die Rede ist, dann hört man im Prinzip immer, dass sich ethnische Gruppen an einen Tisch setzen und sich unterhalten. Die Bereitschaft dazu ist meist schon vorhanden. Aber die Realität ist meist eine andere, da es einen Großteil der Bevölkerung wahrscheinlich gar nicht interessiert, an diesem Dialog teilzuhaben. Deswegen stellt sich für mich die Frage: Wie kann man durch Aktivitäten oder Veranstaltungen gerade diejenigen erreichen, die hier nicht am Tisch sitzen? Man sollte unbedingt auch solche Aktionen durchführen, mit denen man den anderen, großen, hier nicht anwesenden Teil sensibilisieren kann. Es gibt ja bereits sehr viele Programme zu diesem Thema. Ich arbeite mit Polizeigewerkschaften oder mit dem öffentlichen Dienst zusammen, wo Leute sensibilisiert werden sollen, was dann häufig unter „Bildungsurlaub“ läuft. Oder es wird von oben angeordnet, an solch einer Sache teilzunehmen, so dass keine Freiwilligkeit herrscht. Ich aber verstehe unter Dialog immer etwas Freiwilliges. Wie also kann Freiwilligkeit entstehen? Oder wie kann man die Leute dazu bewegen, sich wirklich für einen interkulturellen Dialog zu interessieren. Eine Veranstaltung hierzu fände ich sinnvoll.

Mekonnen Mesghena:

Wir führen die unterschiedlichsten Veranstaltungstypen durch, weil wir einen Expertenaustausch anstreben. Wir bieten zum Beispiel Polizeiseminare zu den unterschiedlichen Themen wie „Islam“, „interkultureller Dialog“, „Fremdenfeindlichkeit“ oder „Rechtsextremismus“ an. Es gibt Zukunftswerkstätten, Open-Space-Veranstaltungen, also auch unterschiedliche partizipative Formen. Wir wollen hier einen Dialogort errichten und sind daher jederzeit für Ideen und Vorschläge empfänglich.

Angelika Plett:

Ich danke den Experten, die sich hier zur Verfügung gestellt haben, recht herzlich für die Anregungen, Gedanken und die Auseinandersetzung, die für einen fruchtbaren Widerspruch verantwortlich ist. Ich bedanke mich sehr herzlich bei den Personen, die hier auf dem Podium sitzen, und bei allen Zuhörern. Ich hoffe, dass dies tatsächlich der Beginn einer Zusammenarbeit ist, an der einige von Ihnen weiterhin teilnehmen werden, und dass Ideen und Gedanken zu diesem Thema und zu anderen hier weiterhin einen Diskussionsort finden können.