

Menschen-Studien



Heterogenität und Diversity in und mit Teams

Axel Möller, 28.09.2019

GEFÖRDERT VOM

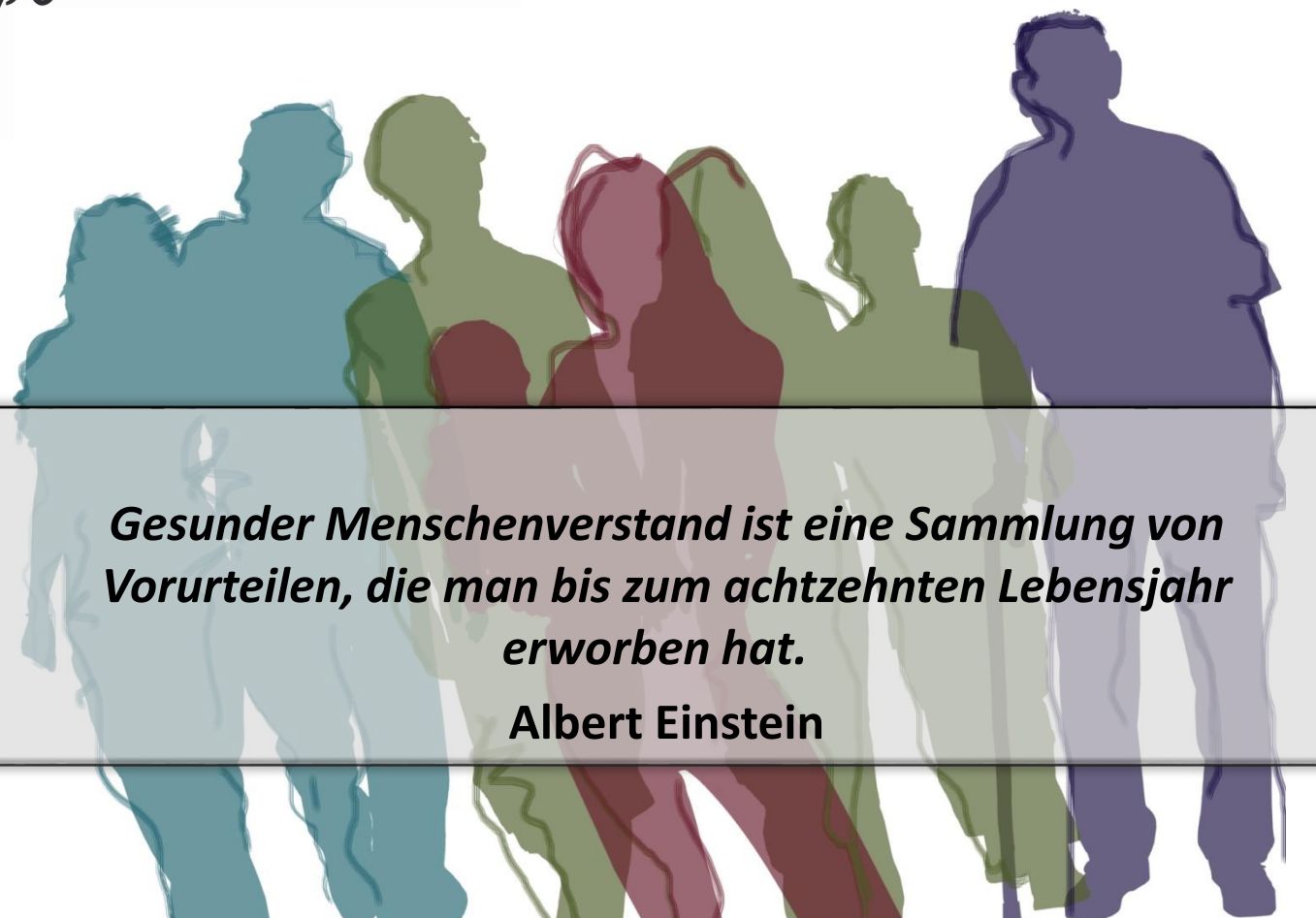


Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

**AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>**
OFFENE HOCHSCHULEN

Evangelische Hochschule Dresden

University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing



Gesunder Menschenverstand ist eine Sammlung von Vorurteilen, die man bis zum achtzehnten Lebensjahr erworben hat.

Albert Einstein

Ein kleines Gedankenexperiment:

Ein Mensch hat ein bestimmtes Problem zu lösen, und er kommt auf drei mögliche Lösungswege.

Wie viele verschiedene Ansätze würden wohl zehn Menschen finden, die genauso denken wie dieser eine Mensch?

Und wie viele Lösungsansätze würden demgegenüber zehn Menschen finden, die völlig unterschiedlich denken und unterschiedliche Perspektiven einbringen?

Ich setze auf Vielfalt.

Überblick und Inhalte für Samstag, den 28.09.2019

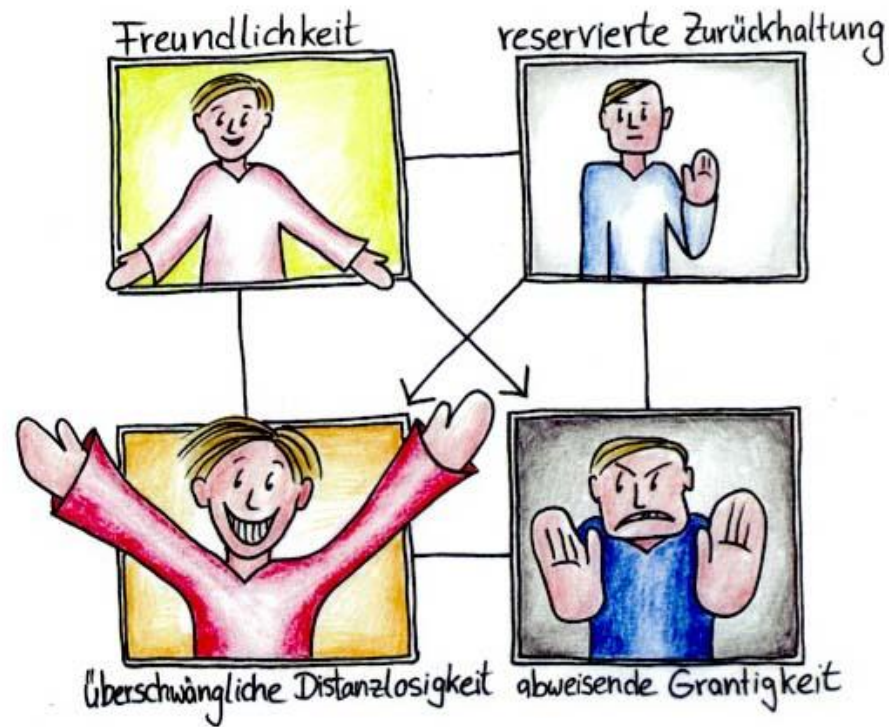
<p>9.00-10.30</p>	<p>Einführung zu Begriffsbestimmungen Heterogenität Ansätze von kulturellen und personellen Ausgangslagen für Heterogenität der Kulturdimensionen nach Walgenbach/ Hofstede u.a. Pädagogisches Diskursfeld von Heterogenität</p>
<p>11.00 – 12.30</p>	<p>Einführung zu Begriffsbestimmung Diversity, DiM Einführung zu Begriffsbestimmung Interselektionalität Einführung zur Umsetzung von Diversity Management Diversitätsbewusstsein in Teams Vorurteilsbewusstes ... unconscious bias nach Micheal Kimmel</p>
<p>13.30 -15.00</p>	<p>Ansätze der Implementierung von DiM in Organisationen Interkulturelle Öffnung von Teams/ Organisationen nach H. Schröer <i>Kulturelle Insel nach E.H. Schein</i> Social Justice und Diversität – Mahloquet nach L.C.Czollek Reflexive Diversity Praxis nach P. Mercheril</p>

Werte und Normen

Bitte notieren Sie sich zu den folgenden Aussagen Ihre Antworten:

1. Als eine/r meiner größten Vorbilder würde ich nennen ...
2. Als letztes Buch habe ich gelesen ...
3. Menschen, mit denen ich gerne umgehe, müssen ... sein
4. An welchen Ort ich gerne / am liebsten bin ...
5. Was ich als Kind werden wollte ...

Werte- und Entwicklungsquadrat



Nach: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat>



**HETEROGENITÄT – VERSCHIEDEN OHNE
EINANDER UNTERGEORDNET ZU SEIN (A. PRENGEL)**

Einführung in die Begriffsbestimmung: Heterogenität

- Etymologisch:

Altgriechischer Begriff: *heteros* – (anders/verschieden) ... *genos* (Klasse/Art)

„Heterogenität verweist auf Verschiedenheit, Ungleichartigkeit oder Andersartigkeit bezogen auf Individuen, Gruppen oder pädagogischen Organisationen. Heterogenität existiert nicht an sich, sondern braucht konstitutiv ein *tertium comparationis* (das Gemeinsame von Verschiedenheiten). Heterogenität ist somit untrennbar mit Homogenität verbunden.“ (Katharina Wagenbach 2017)

Einführung in die Begriffsbestimmung: Heterogenität

Philosophisch und sehr vereinfacht gesehen, ist Heterogenität nach Deleuze und Guattari ein Spiel von Werden und Sein, das den zahlreichen Differenzdiagnosen gerecht werden will.

„In jedem Ereignis gibt es viele heterogene Komponenten, immer simultan, da sie jeweils eine Zwischenzeit sind, alle in der Zwischenzeit, die sie kommunizieren lässt durch die Zonen von Ununterscheidbarkeit, von Unentscheidbarkeit: Es sind Variationen, Modulationen, Intermezzi, Singularitäten einer neuen unendlichen Ordnung“

(Deleuze/Guattari 1996, S. 185, frz. S. 149).

Einführung in die Begriffsbestimmung: Heterogenität

Egalitäre Differenz (nach A. Prengel)

in aristotelischer Bedeutung einer egalitären Konnotation ...

Ohne einander untergeordnet zu sein. ...

den Anderen gelten zu lassen...

im Sinne der Horizontalität...

veranschaulichte Differenzierungen , die auf Augenhöhe nebeneinanderstehen, also Beziehungen in heterogen konstruierten Annäherungen und Abgrenzungen (S. 20)



A. Prengel 2014

Einführung in die Begriffsbestimmung: Heterogenität

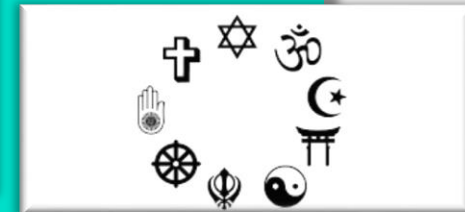
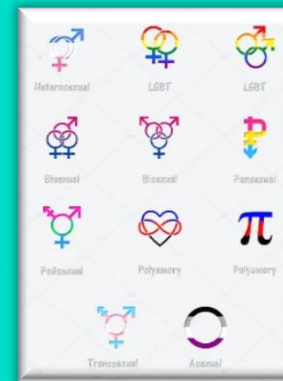
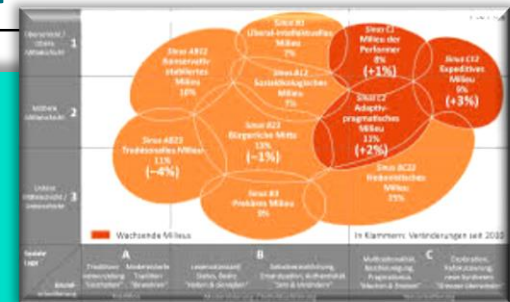
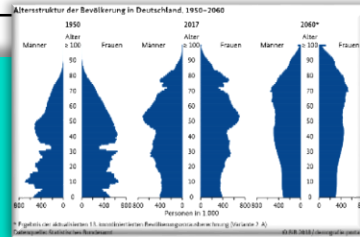
Komplexe Interpretationen (nach A. Prengel)

Dazu gehören heterogen als

- Anders als der/ die Andere (*interindividuelle, synchronische Heterogenität*)
- Anders als die Anderen (*interkollektive, synchronische Heterogenität*)
- Anders als die sichtbaren Anteile des Subjektes (*intrapersonelle Heterogenität*)
- Veränderlich in der Zeit (*diachronische Heterogenität*)
- Anders als bekannt (*erkenntnistheoretische Heterogenität, Nichtidentisches*)

Dimensionen von Heterogenität – nach A. Prengel

- Alter – Generation
- Schicht – Milieu
- Gender
- Kultur-Ethnie
- Disability – Ability
- Sexuelle Orientierung
- Region
- Religion – u.a.



Menschen-Studieren

#MNU_Heterogenität_Mathematik
DMNU_BUND

Fachtagung

Mit Heterogenität im Mathematikunterricht
14. und 15.09.2015 an der Uni Mainz

In Kooperation mit GDM und DMV (Gemeinsame Kommission Lehrerbildung)

LeHet

LEHRERPROFESSIONALITÄT IM UMGANG MIT HETEROGENITÄT

Ralf Schieferdecker

orientiert
Vielfalt
Differenz
Interaktion

Orientierungen von Lehrerinnen und Lehrern im Themenfeld Heterogenität

Eine rekonstruktive Analyse

STUDIUM ZU DIFFERENZ, BILDUNG UND KULTUR

Matthias Trautmann
Beate Wischer

Heterogenität in der Schule

Eine kritische Einführung

LEHRBUCH

3
2012



Sonderpädagogische Förderung heute

Problemanzeige Bildung

- **Heterogenität**
Angeregt und Chance für die Schule
- **Belastungswert und Belastbarkeit** von Kindern und Jugendlichen mit schwerem Behinderung eine Problemzirkel
- **Bildung für alle - aber wie?**
- **Eintrag im Bildungswelt**
Das Verschärfen der Asymmetrie der Bildung - eine erste Skizze

BELTZ JUVENIA



Arja Widemann

Heterogenität im Sprachlichen Anfangsunterricht

Von der Diagnose bis zur Unterrichtsgestaltung

vk Klett KÖNIGSCHE

Download Material

Goela Westhoff | Helmut Ernst (Hrsg.)

Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung - Konzepte, Handlungsansätze und Instrumente aus der Modellversuchsforschung



BiBB

Martin Berger
Manfred Pfiffner

Didaktische Hausapotheke
Band 12

Umgang mit Heterogenität an Berufsfachschulen




PH ZH

Grundlagen der Schulpädagogik
Band 67

Manfred Bönsch

Heterogenität und Differenzierung



Gemeinsames und differenziertes Lernen
in heterogenen Lerngruppen

wiff
Wissenschaftliche
Forschungsinstitute

Wissenschaftliche Arbeitsgruppe
Kulturelle Heterogenität in Kitas
Wissenschaftsbereich für Fachkräfte



wiff

Martin Berger
Manfred Pfiffner

Didaktische Hausapotheke
Band 12

Umgang mit Heterogenität an Berufsfachschulen



PH ZH

NOVEMBERAKADEMIE



Birgit Warzecha (Hrsg.)

Heterogenität macht Schule

Beiträge aus sonderpädagogischer und
interkultureller Perspektive

WAXMANN

Heterogenität und Differenz nach J. Budde

- Heterogenität ist die Differenz zwischen wenigstens zwei Elementen
- Im erziehungswissenschaftlichen Kontext sind diese Elemente meistens Personen und/ oder Personengruppen
- Das Differenzverständnis bezieht sich auf:
 - Soziokulturelle Unterschiede
 - Lernbezogene Unterschiede
- Differenz beschreibt Heterogenität hier unscharf:
 - Positiv (siehe Prengel) Individualität der Kinder
 - Ungleich auf Grund der Unterschiede



bipolare Differenzlinien in Walgenbach S. 69

Kategorien	Grunddualismus
Geschlecht	männlich – weiblich
Sexualität	hetero - homo
„Rasse“/Hautfarbe	weiß - schwarz
Ethnizität	dominante Gruppe – ethnische Minderheiten = nicht ethisch - ethnisch
Nation/Staat	Angehörige – Nicht-Angehörige
Klasse	oben – unten/ etabliert – nicht-etabliert
Kultur	zivilisiert – „unzivilisiert“
Gesundheit	nicht behindert - behindert
Alter	Erwachsene – Kind, alt - jung
Sesshaftigkeit/ Herkunft	sesshaft – nomadisch/angestammt - zugewandert
Besitz	reich/wohlhabend - arm
Nord-Süd/Ost-West	Modern – traditionell (fortschrittlich – rückständig, entwickelt – nichtentwickelt)

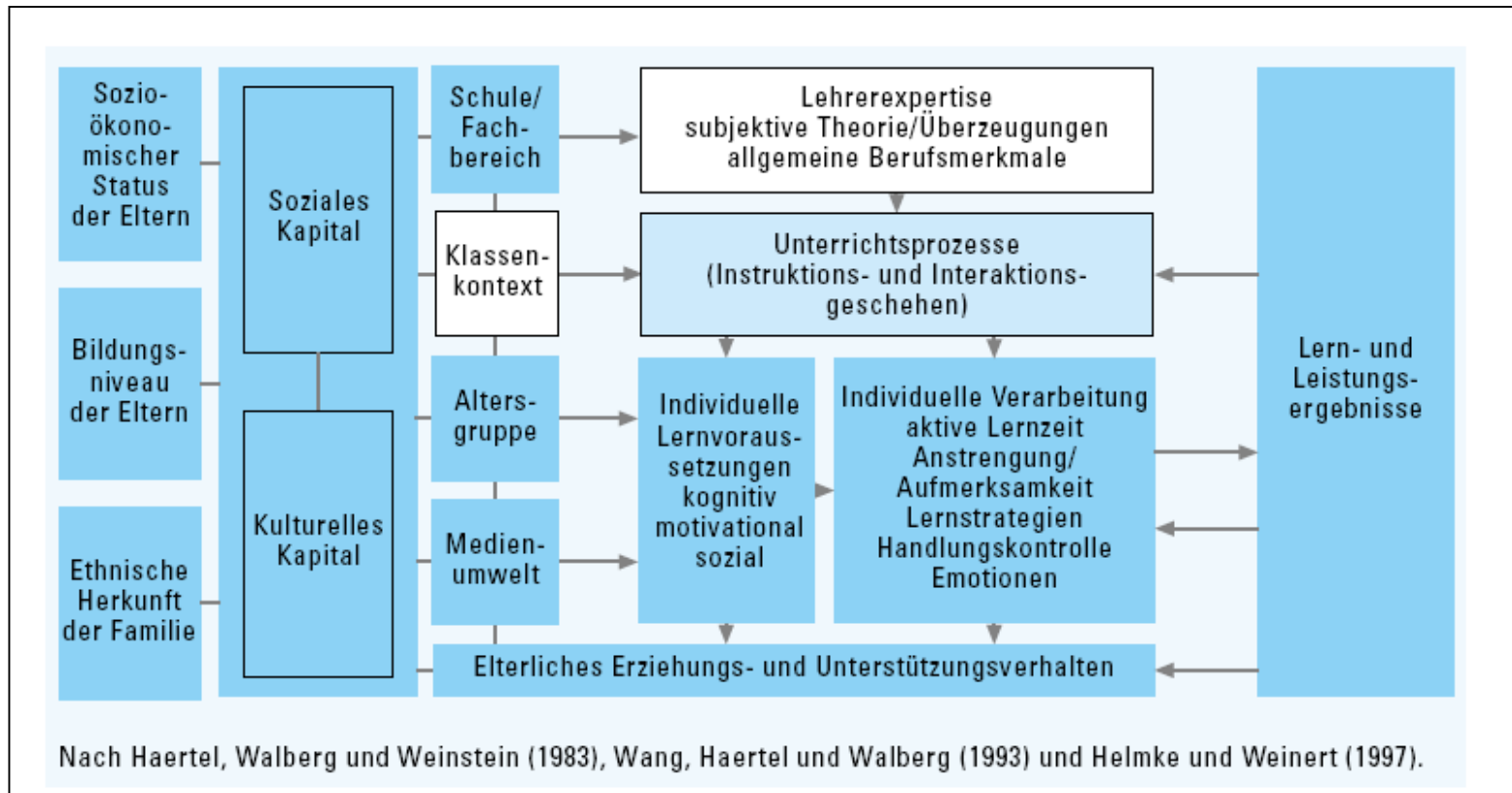
Genese von Heterogenität Differenzlinien der dt. Schulgeschichte

Differenzlinien und deren schulstruktureller Status im Überblick

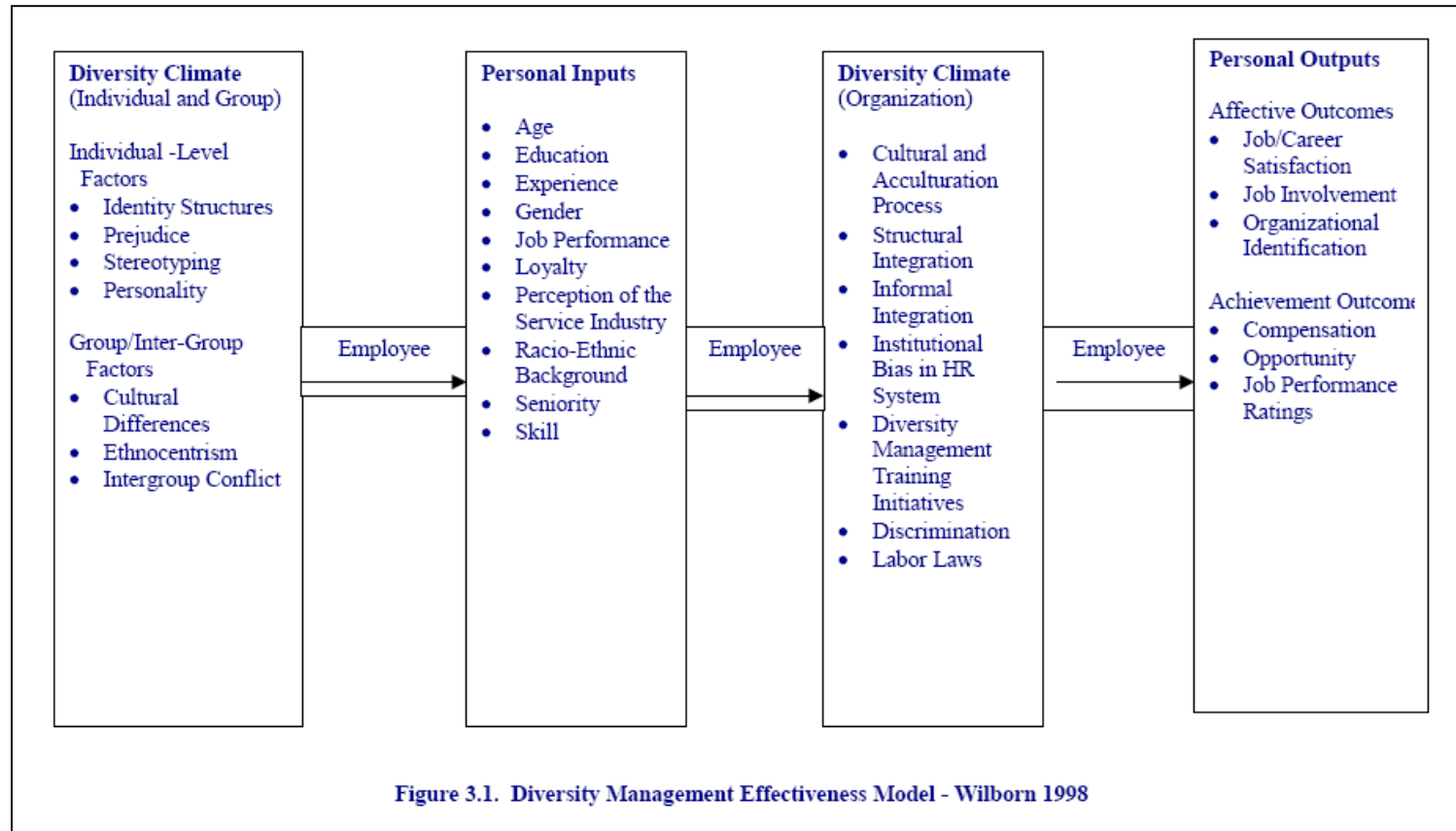
Differenzlinie	Status		
	im 19. Jahrhundert	in den ersten 2/3 des 20. Jh.	am Ende des 20. Jh.
Lebensalter	in höheren Schulen	in höheren Schulen, städtischen Volksschulen	Regelfall
Geschlecht	in höheren Schulen	in höheren Schulen	weitgehend entfallen
Konfession/Religion	Regelfall	Regelfall	weitgehend entfallen
Sozialstatus	Regelfall	Regelfall	Regelfall
„Begabung“	Regelfall	Regelfall	Regelfall
Behinderung	fast nicht	zunehmend	Regelfall
Staatsangehörigkeit	Regelfall	Regelfall	weitgehend entfallen
Abstammung/„Rasse“		zwischen 1933 und 1945 Regelfall	
Sprache	Regelfall	Regelfall	Regelfall

„Die Volksschule des 19. Jahrhunderts bildete heterogene Lerngruppen und hatte hinsichtlich der Schülerschaft so etwas wie ein Gesamtschulcharakter“ Georg Hansen, 2003

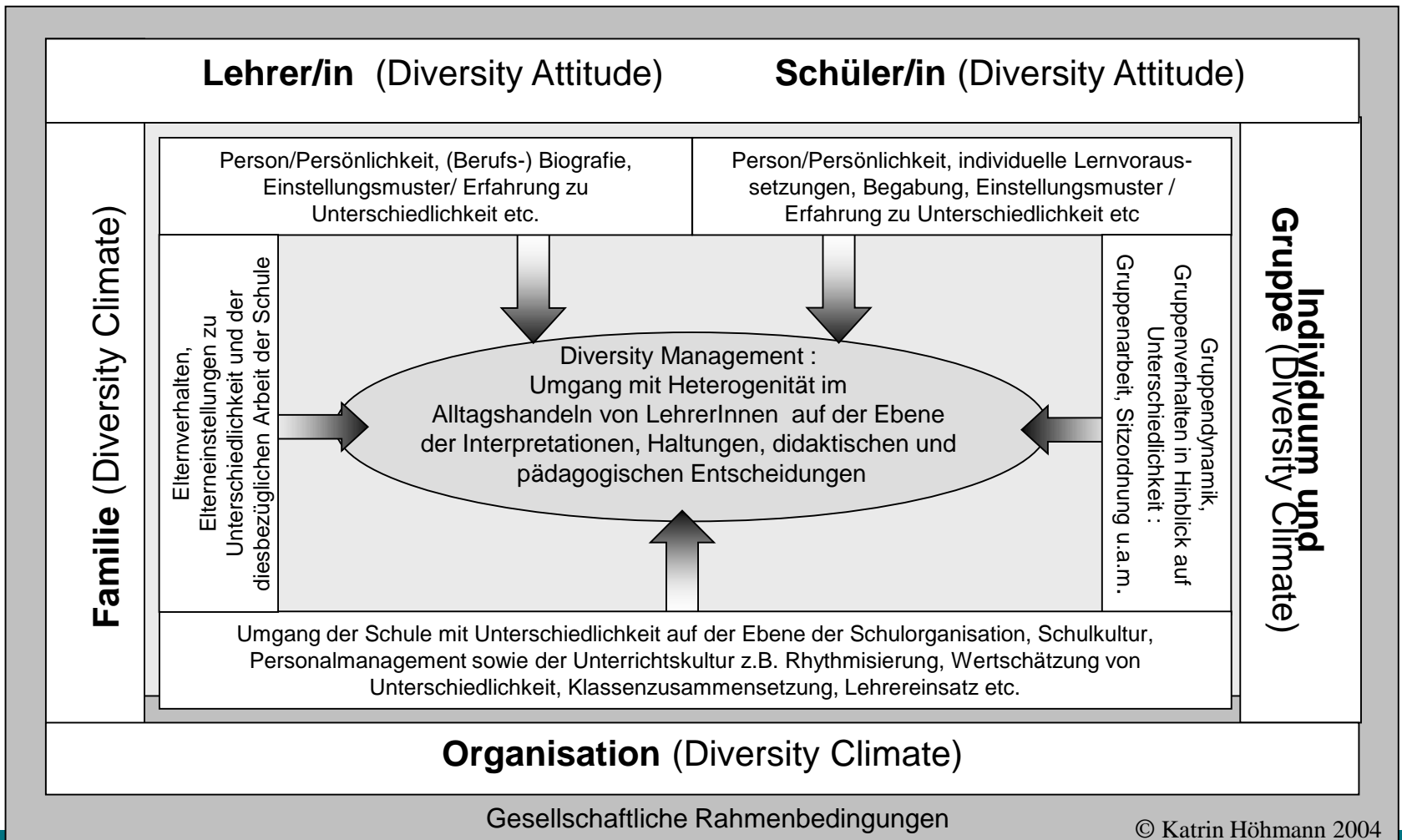
Heterogenitätsmodell I



Heterogenitätsmodell II



Heterogenitätsmodell III



Pädagogisches Diskursfeld Heterogenität – nach K. Walgenbach

- Erziehungswissenschaftliche Debatten nachträglich dem Begriff Heterogenität zu geordnet, weil dieser keine „spezifischen Konturen“ aufweist:
- Z.B. subsumiert Kipper (2008) unter Heterogenität
 - Historische Diskurse über Großstadtkinder (1920-iger),
 - Schlüsselkinder (1950-iger)
 - Bildungsbenachteiligte Schichten (1970-iger)
 - Risikoschüler (seit 2001)

Katharina Walgenbach
**Heterogenität –
Intersektionalität –
Diversity**
in der Erziehungswissenschaft

Verlag Barbara Budrich **UTB**

Pädagogisches Diskursfeld Heterogenität – nach K. Walgenbach

Bedeutungsdimensionen nach Walgenbach:

- Heterogenität als Belastung oder Chance (*evaluative Bedeutungsdimension*)
- Heterogenität als soziale Ungleichheit (*ungleichheitskritische Bedeutungsdimension*)
- Heterogenität als Unterschiede (*deskriptive Bedeutungsdimension*)
- Heterogenität als didaktische Herausforderung (*didaktische Bedeutungsdimension*)

Pädagogisches Diskursfeld Heterogenität – nach K. Walgenbach

Heterogenität als Belastung oder Chance (*evaluative Bedeutungsdimension*)

- Wertender Blick auf Heterogenität
- Belastung durch Heterogenität: *Normabweichung Kinder und Jugendlichen*
- Heterogenität als Herausforderung: *Problemmarkierung signalisiert Korrektur*
- Heterogenität als Chance: *wünschenswerter Umgang und Ressource – Kinderechte, Menschenrechte, egalitäre Differenz (A. Prengel) , Chance für politisches, soziales, interkulturelles und moralisches Lernen (H. Kipper)*

Heterogenität - Kulturen - Strukturelle Dimensionen

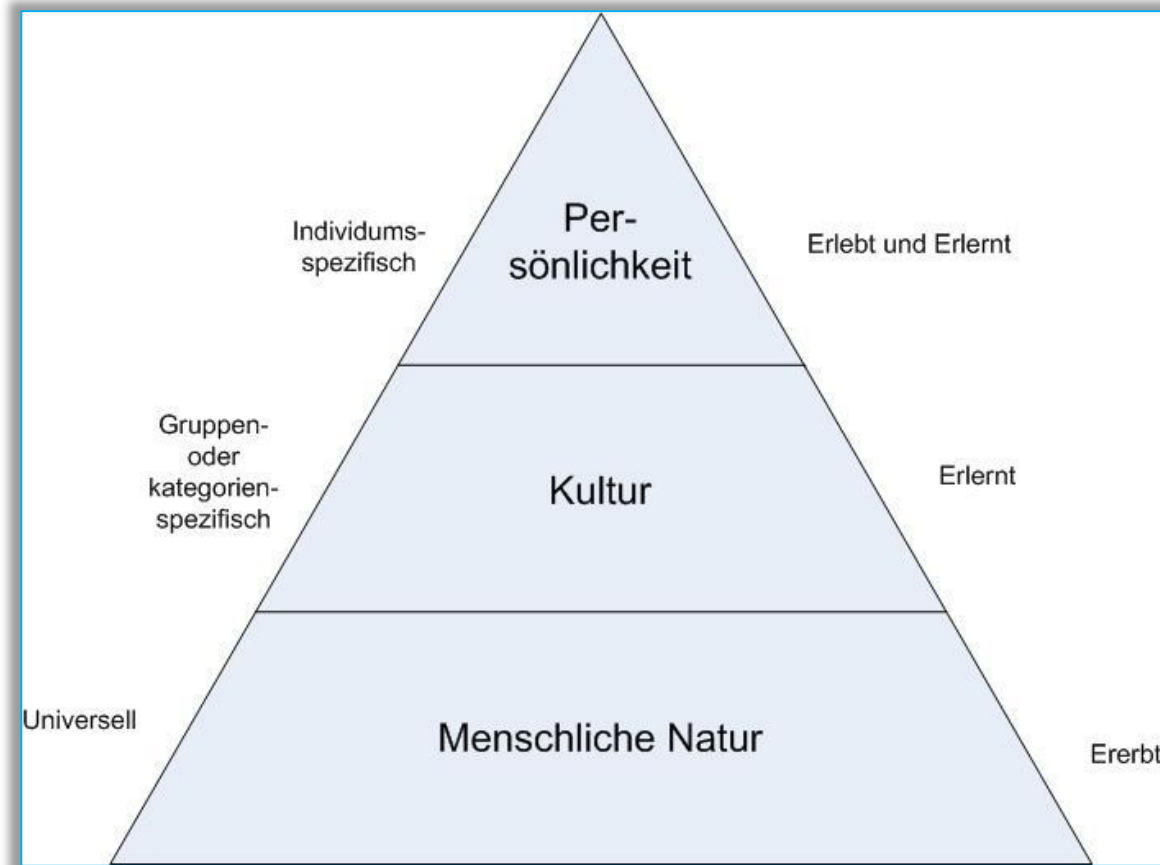
- Kultur ist weder homogen noch eindimensional
- Hohe Komplexität: objektiv/subjektiv,
unbewusst/bewusst,
individuell/kollektivistisch
- Kultur ist mehr als kulturfähig zu sein, sie ist auch Ausdruck von Verhalten
- Kultur ist ein System das Merkmale Einzelner in Zusammenhänge setzt und organisiert.
- Kultur organisiert sich – es entsteht ein Muster von zusammenhängenden Merkmalen



Kultur - Mentale Programmierung nach Hofstede/Hofstede

- Kultur ist „*die Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet*“
- Kultur ist mentale Software eines Menschen, welche lebenslang erlernte Muster des Denkens, Fühlens und Handelns verdeutlicht.
- In Verbindung mit der universellen und vererbten Natur des Menschen und dessen eigenen Erfahrungen prägt sie dessen Persönlichkeit.

Kultur - Mentale Programmierung Hofstede



Kulturebenen - Mentale Programmierung Hofstede 2011

Ebene Nationalität	Entsprechend des Landes und/oder der Länder in die Menschen ein- und ausgewandert sind
Ebene Regionale/ethnische/religiöse/sprachliche Zugehörigkeit	Entsprechend der kulturellen und regional unterschiedlichen Regionen und/oder ethnischen/sprachlichen/religiösen Menschengruppen
Ebene Geschlecht	Entsprechend ob Personen als Jungen oder Mädchen geboren sind
Ebene Generation	Entsprechend der generativen Trennung von Großeltern zu Eltern zu Kindern
Ebene Soziale Klasse	Entsprechend der Verbindung mit Bildungsmöglichkeiten, Arbeit, Beruf einer Person
Ebene Organisation	Entsprechend wie Beschäftigte durch Arbeitsorganisation sozialisiert sind

Kulturdimensionen nach Hofstede/Hofstede 2011



Kulturdimensionen nach Hofstede/Hofstede 2011



Das 5-D-Modell von Hofstede – Dimension Maskulinität versus Feminität

Maskulinität versus Feminität	
Maskuline Gesellschaften	Feminine Gesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Selbstbewusstes Verhalten wird anerkannt <ul style="list-style-type: none"> ✗ Durchsetzungsvermögen ✗ Individuum verkauft sich über seinem Wert ✗ Karriere besitzt einen hohen Stellenwert <ul style="list-style-type: none"> ✗ Leistungsorientierung ✗ „Leben um zu arbeiten“ ✗ Wettbewerb, Konfliktbereitschaft ✗ Maskuline Gesellschaften in Europa: Österreich, Schweiz, Deutschland, Polen 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Selbstbewusstes Verhalten wird lächerlich gemacht <ul style="list-style-type: none"> ✗ Anpassungsbereitschaft ✗ Individuum verkauft sich unter seinem Wert ✗ Lebensqualität besitzt einen hohen Stellenwert <ul style="list-style-type: none"> ✗ Einfühlungsvermögen ✗ „Arbeiten um zu leben“ ✗ Kooperation, Kompromissbereitschaft <ul style="list-style-type: none"> ✗ Intuition ✗ Feminine Gesellschaften in Europa: Schweden, Norwegen, Niederlande, Dänemark, Portugal

Kulturdimensionen nach Hofstede/Hofstede 2011

<https://de.slideshare.net/linguist32/interkulturelle-kommunikation>

Kollektivismus vs. Individualismus

- Russland - Kollektivistisch
- Wir-Gefühl
- Im Geschäftsleben haben persönliche Beziehungen Vorrang vor Aufgabe und Firma (Gute Beziehung – Gute Geschäfte)
- Schlechte Leistung ist ein Grund für andere Aufgaben
- Gruppen- / Familieninteressen
- Berufliches und Privates werden gemischt
- Deutschland – Individualistisch
- Ich-Gefühl
- Im Geschäftsleben haben Aufgabe und Firma Vorrang vor persönlichen Beziehungen (Gute Geschäfte – Gute Beziehung)
- Schlechte Leistung ist ein Grund für Entlassung
- Eigene Interessen
- Berufliches und Privates sind strikt getrennt

Interkulturelle Zusammenarbeit - Kulturelle Vielfalt

Hofstede		Trompenaars	
Individualismus	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus
Hohe Machtdistanz	Niedrige Machtdistanz	Universalismus	Partikularismus
Maskulinität	Femininität	neutral	emotional
Unsicherheitsvermeidung (hoch)	Unsicherheitsvermeidung (niedrig)	diffus	spezifisch
Langfristige Orientierung	Kurzfristige Orientierung	Leistung (leistungsorientiert)	Ansehen (akriptiv)
		Zeitorientierung	
		Selbst- und außengeleitete Kulturen	

ZWISCHENBILANZ

Homogene Teams	Heterogene Teams
<ol style="list-style-type: none">1. gleichartig zusammengesetzte Teams finden sich schnell zusammen2. ihre Projekte starten harmonisch3. Arbeitsweisen sind weiterhin uneinheitlich4. Bedürfnis nach Anerkennung unter Gleichgesinnten bleibt bestehen5. Risiko: hinter den eigentlich vorhandenen Möglichkeiten zu bleiben	<ol style="list-style-type: none">1. Teammitglieder mit unterschiedlichem Hintergrund brauchen länger sich zu finden2. die Zusammenarbeit ist anstrengender3. Chance: viel mehr zu erreichen als homogene Teams4. bedenken mehr Optionen5. finden kreativere Lösungen6. entscheiden nach besseren Kriterien und laufen nicht Gefahr, einseitig zu denken und wichtige Aspekte zu übersehen7. In zunehmend komplexerer Wirtschaft in Unternehmensleben verankert

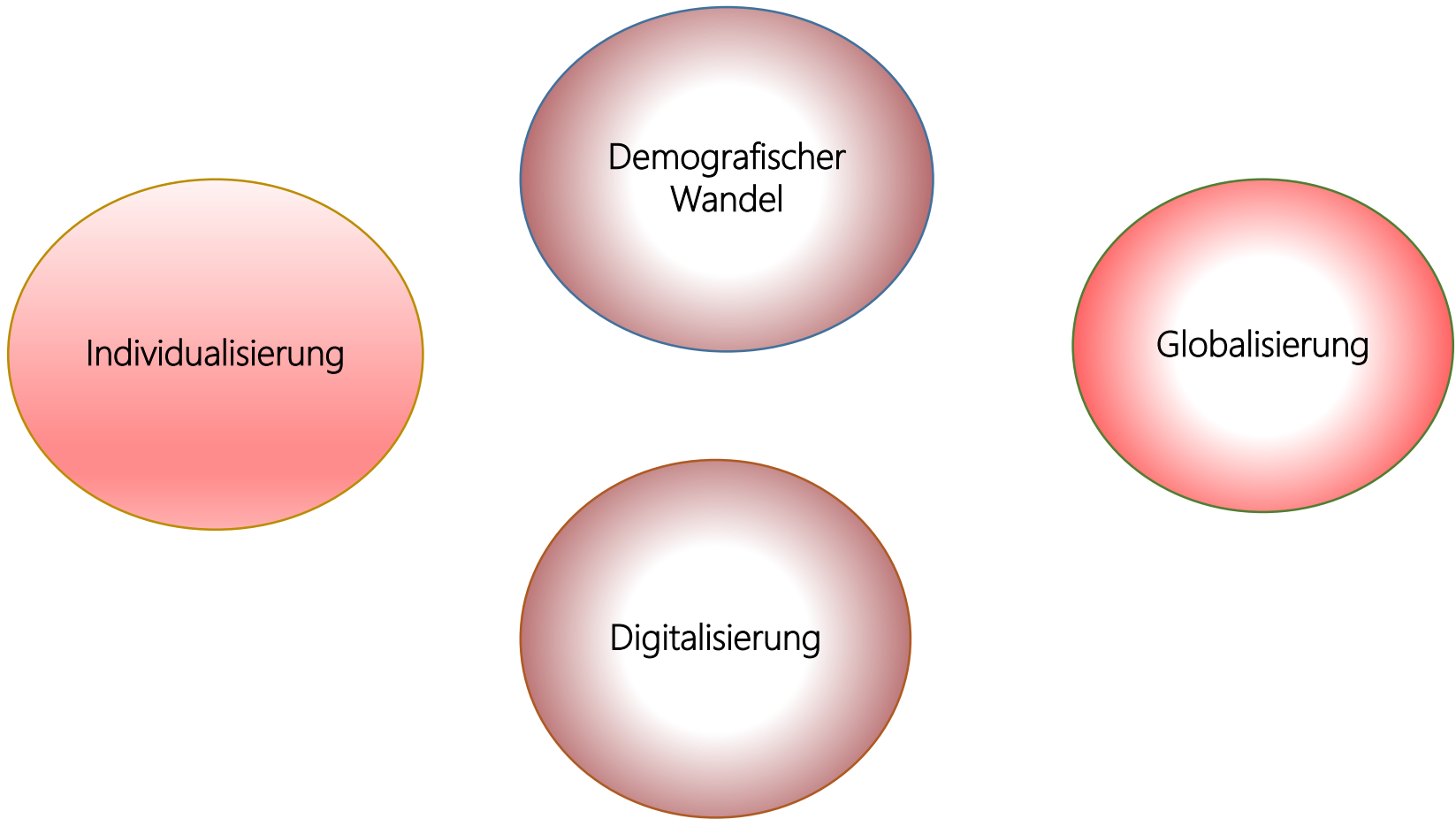
Diversity



Was könnten die Ursachen für Diversity und Diversity Management sein?

???

Gesellschaftliche Megatrends und Arbeitswelt



Individualisierung

Demografischer
Wandel

Globalisierung

Digitalisierung

Diversity – drei Definitionsansätze für die Vielfalt der Definitionen

- „Diversity zielt auf die **Wertschätzung sozialer Gruppenmerkmale** bzw. – Identitäten für Organisationen. Diversity-Merkmale werden als **positive Ressource** für Bildungsorganisationen gesehen. Die Vielfalt der Organisationsmitglieder erhält somit Anerkennung.“ *Walgenbach 2017*
- „Diversity umfasst all das, worin **Menschen sich unterscheiden** können, und dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare als auch subjektive Unterschiede. Rasse, Geschlecht, Alter oder körperliche Behinderung zählen zur ersten Kategorie; Entziehung, Religion und Lebensstil dagegen zur zweiten.“ *Wagner/Spheri 1999*
- „Diversität in der Gesellschaft gilt als **Folge einerseits von Migrationsbewegungen** und andererseits von Individualisierungsprozessen. Sie haben dazu geführt, dass sich Gesellschaften immer weiter ausdifferenziert haben und die traditionellen Unterscheidungslinien oft verschwimmen.“ *Angelika Speck-Hamdan 2011*

Diversity – Herkunft aus Wirtschaft und Antidiskriminierungspolitik

- 1950er bis 1970er Jahre Protest von u.a. Black Power Bewegung, Frauenbewegungen, Schwulen- und Lesbenbewegungen u.a. Bürgerrechtsbewegungen gegen staatlich verordnete *Antidiskriminierungsgesetze* und *Affirmative Action* Plänen
- Diversity Management (DiM) hat Vorteil: Inklusion **Aller** und nicht Hervorhebung von zuvor benachteiligten Gruppen von Menschen
- betriebswirtschaftlichen Perspektive prägt die Historie von DiM im Sinne einer Kontextualisierung von Antidiskriminierung und Profitsteigerung
- Hinzu kam die emanzipatorische Perspektive im Sinne der gleichstellungsorientierter Politik in der Wirtschaft und in Non-Profit-Organisationen

Ansatz der Genese von Diversity nach Sliwka



Gesetzliche Verankerungen

Artikel 3 GG:

(1) *Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.*

(2) *Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.*

(3) *Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.*

§1 Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AAG):

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

Gesetzliche Verankerungen

§20 Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AAG):

1) Eine Verletzung des Benachteiligungsverbots ist nicht gegeben, wenn für eine unterschiedliche Behandlung wegen der Religion, einer Behinderung, des Alters, der sexuellen Identität oder des Geschlechts ein sachlicher Grund vorliegt. Das kann insbesondere der Fall sein, wenn die unterschiedliche Behandlung

1. der Vermeidung von Gefahren, der Verhütung von Schäden oder anderen Zwecken vergleichbarer Art dient,
2. dem Bedürfnis nach Schutz der Intimsphäre oder der persönlichen Sicherheit Rechnung trägt,
3. besondere Vorteile gewährt und ein Interesse an der Durchsetzung der Gleichbehandlung fehlt,
4. an die Religion eines Menschen anknüpft und im Hinblick auf die Ausübung der Religionsfreiheit oder auf das Selbstbestimmungsrecht der Religionsgemeinschaften, der ihnen zugeordneten Einrichtungen ohne Rücksicht auf ihre Rechtsform sowie der Vereinigungen, die sich die gemeinschaftliche Pflege einer Religion zur Aufgabe machen, unter Beachtung des jeweiligen Selbstverständnisses gerechtfertigt ist.

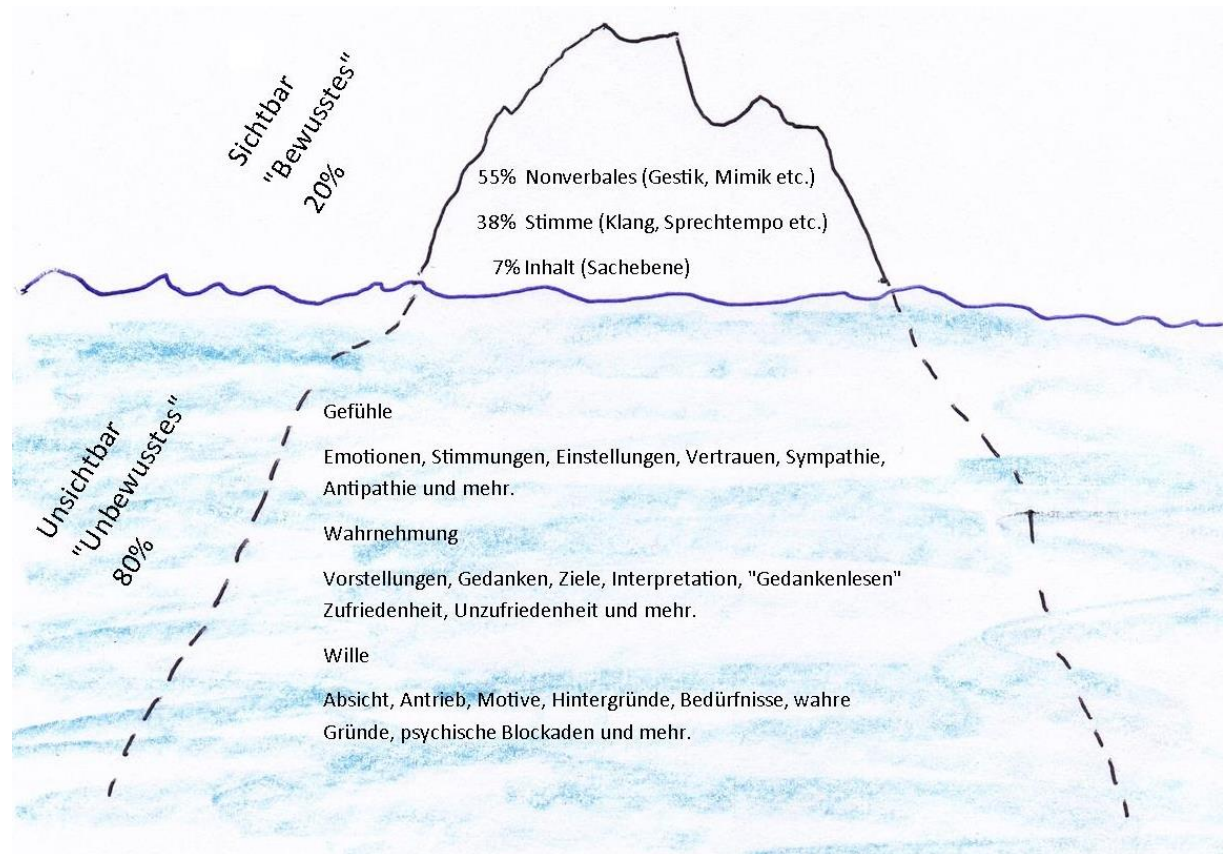
(2) Kosten im Zusammenhang mit Schwangerschaft und Mutterschaft dürfen auf keinen Fall zu unterschiedlichen Prämien oder Leistungen führen. Eine unterschiedliche Behandlung wegen der Religion, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität ist im Falle des § 19 Abs. 1 Nr. 2 nur zulässig, wenn diese auf anerkannten Prinzipien risikoadäquater Kalkulation beruht, insbesondere auf einer versicherungsmathematisch ermittelten Risikobewertung unter Heranziehung statistischer Erhebungen.

Diversity Dimensionen

Primärdimension	Sekundärdimension
Alter	Persönlichkeit
Geschlecht	Religion
Ethnische Herkunft	Kulturelle Werte
Nationalität	Sexuelle Orientierung
Krankheiten	Soziale Klasse
Behinderung	Sprachen
Lebensstil	Bildungsgrad
Raucher/Nichtraucher	Akademischer Grad
Karriere	Fachkompetenz
	Betriebszugehörigkeit
	Berufserfahrung

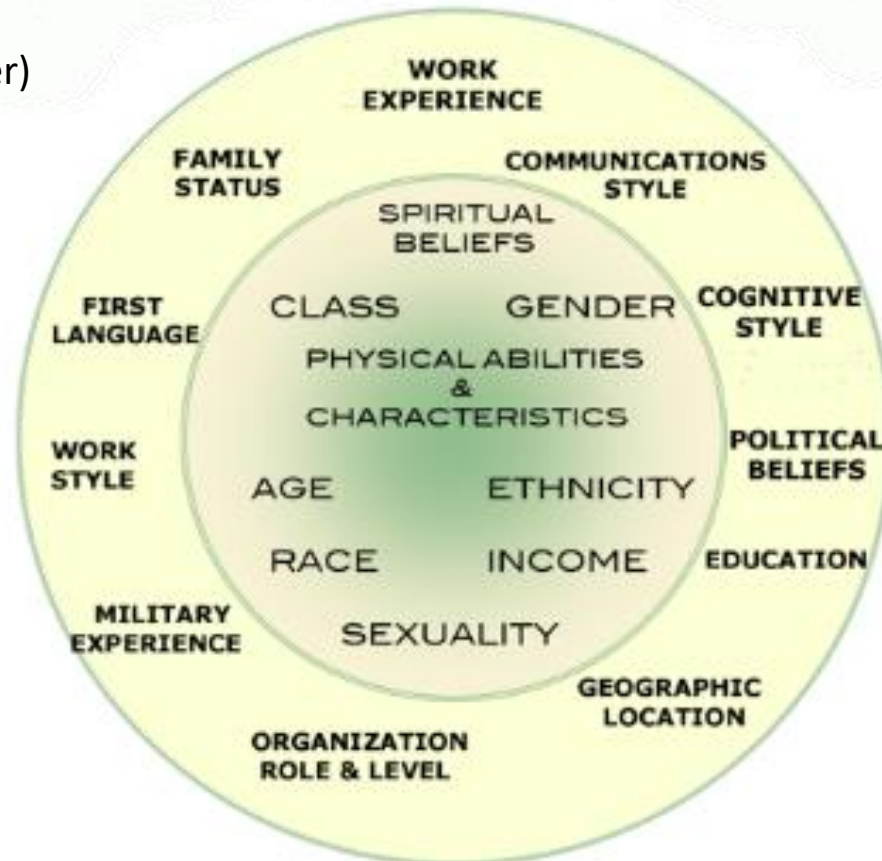
Diversity Dimensionen

Eisbergmodell



Diversity Dimensionen

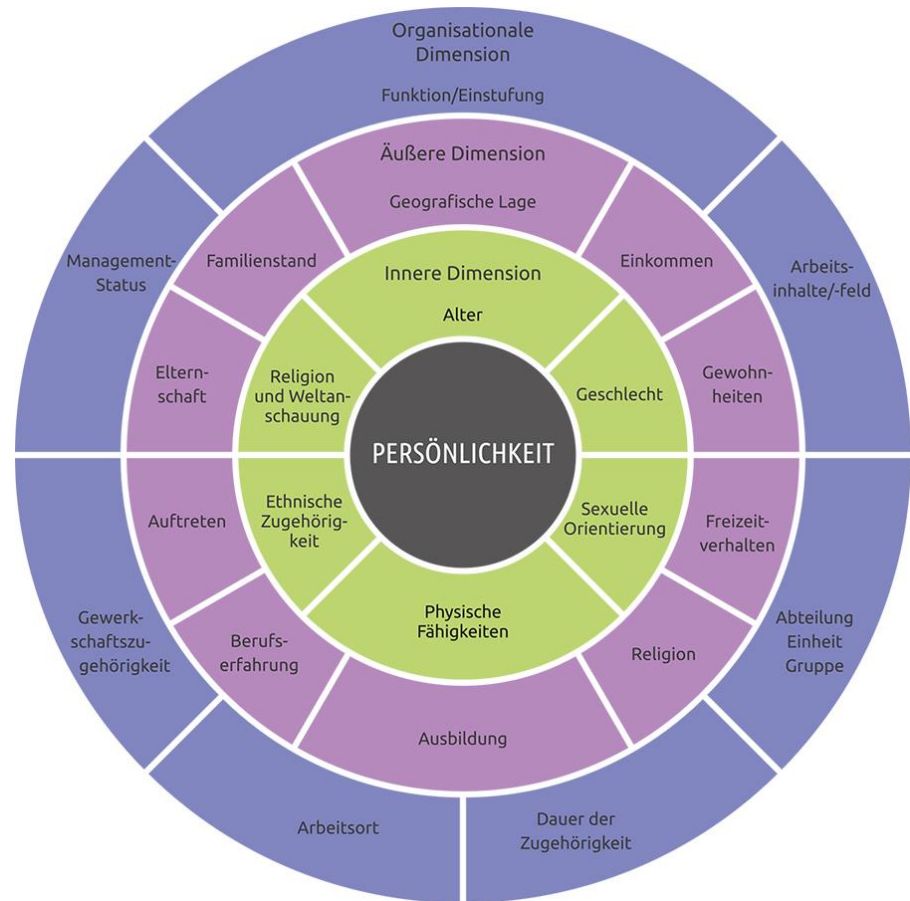
Diversity Wheel (Loden & Rosener)



Diversity Dimensionen

„Four Layers of Diversity“

(Gardenswartz & Rowe)



Diversitätsbewusstsein in Teams

- Unterschiede regen an zum Vergleichen, Aufeinanderbeziehen
Differenzieren
- Respektvolle, einfach sachliche, nüchterne, direkte Kommunikation
- Sprachliche und kognitive Herausforderungen
- Etikettierungen führen zu Verunsicherungen, Störungen, Verletzungen
- Bewusstmachen, dass diese von sozialen Konstrukten getragen werden,
die das Denken beeinflussen
- *Übung für Teams Offene Türen- rote Tücher-blinde Flecken ab S. 99*

nach Petra Wagner

Diversitätsbewusstsein in Teams

unconscious bias - unbewusste Vorannahme

- Menschen folgen unbewussten Denkkategorien und ordnen Menschen bestimmten Eigenschaften zu
- Individuelle Qualitäten treten dabei in den Hintergrund
- Weicht ein Verhalten zu stark von dem der Gruppe zugeordneten Verhalten ab, wird es negativ bewertet
- Beispiel: ein sehr familienorientierter (Haus-)Mann = „Weichei“

Von: Martinan Beykirch: <https://www.femalemanagers.de/koennen-wir-uns-auf-den-gesunden-menschenverstand-verlassen/> (abgerufen: 23.08.2019)

Diversitätsbewusstsein in Teams (nach Michael Kimmel)

- Die Prioritäten der Männer haben sich auf das Familienleben verlagert, so wie sich die Frauen endlich genug anlehnen konnten, um ihre Ambitionen zu erfüllen. Sowohl Frauen als auch Männer wollen dasselbe in ihrem Leben: Sinnvolle Karrieren, liebevolle Familien und ein unterstützendes Arbeitsumfeld. Unbewusste Vorurteile verhindern, dass Frauen - und Männer - diese Ziele erreichen. Und es tut uns allen weh.
- Men's priorities have shifted towards family life, just as women have finally allowed themselves to lean in enough to embrace their ambitions. Both women and men want the same things in their lives: Meaningful careers, loving families, and a supportive work environment. Unconscious bias prevents women – and men – from achieving these goals. And it hurts all of us.

Intersektionalität

Verwobenheit oder Überkreuzungen von:

- Historisch gewordene Herrschafts- und Machtverhältnisse
- Subjektivierungsprozessen
- Sozialer Ungleichheiten wie Geschlecht/Ethnizität/Nation/Behinderung
- Soziale Milieus
- Additive/chronologisch –analoge Perspektive wird überwunden
- Im Vordergrund steht die Analyse der Wechselwirkungen

Nach: Katharina Walgenbach, 2017

Intersektionalität

- Im Kontext politisch-theoretischer Debatte in den USA entwickelt
- Kimberlé Crenshaw hat den Begriff 1989 aufgrund juristischer Fallanalysen eingeführt
- Antidiskriminierungsgesetze eher zu Gunsten *schwarzer Männer* und *weißer Frauen*
- In Deutschland in politisch-theoretischen Differenzdebatten in Soziale Arbeit über Keywords wie Identität, Sozialisation, Enkulturation diskutiert
- In 1970-er/1980-er Jahre Gründung von Selbsthilfegruppen, Beratung – und Bildungsformaten
- Indikatoren: Antidiskriminierung, Gewalt, Armut, Care, Kultur

Intersektionalität -Beispiel

Der Fall DeGraffenreid vs. General Motors (1976)

Im Jahr 1976 klagten fünf Schwarze Frauen gegen das Vergütungssystem von General Motors (GM), welches sich an die Dauer der Betriebszugehörigkeit orientierte. Hier sahen sich Schwarze Frauen im Nachteil, zumal GM vor dem *Civil Rights Act* 1964 überhaupt keine Schwarze Frauen eingestellt hatte. Diese Einstellungspraxis entsprach der damaligen rassistischen Segregationspolitik in den USA.

Das Gericht erkannte den Vorwurf der geschlechtlichen Diskriminierung allerdings nicht an, da GM in den Jahren vor 1964 sehr wohl weibliche Beschäftigte einstellte. Allerdings waren dies *weiße* Frauen. Auch der Klage wegen rassistischer Diskriminierung wollte das Gericht nicht nachgehen. Darüber hinaus verweigerte das Gericht den Klägerinnen, als *Schwarze Frauen* zu klagen. Handlungsbedarf wurde lediglich bei rassistischer *oder* sexistischer Diskriminierung gesehen, nicht aber beim Auftreten einer Kombination von beidem. Nach Crenshaw waren Schwarze Frauen im Fall von GM nur insoweit vom Recht geschützt, wie ihre Erfahrungen sich entweder mit *weißen* Frauen oder Schwarzen Männern deckten (Crenshaw 1989).

nische Ger
die jeweilig
konzeptuali
dass die Kr
siert, dass
sie differen
ferent sei
Aber man
Doch
vielfältige
entstehe n
ten eindir
chen: we
kommen
von Schw
weißer F
Diskrimi
scher un
Cren
der Stra
untersch

Diversity und Diversity Management

Diversity		Diversity Management
Verschiedenartigkeit, Andersartigkeit, Individualität von Menschen		Konzept des Management der Verschiedenartigkeit der Menschen in Organisationen
Im unternehmerischen Kontext	Im wissenschaftlichen Kontext	Wahrnehmung von existierenden Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Organisationen
Heterogenität der Mitarbeiter*innen, Kunden, Lieferanten, Investoren, Märkte etc. eines Unternehmens	Im engen Sinne: Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter, Behinderung etc.	Wertschätzende und effiziente Führung als strategische Ressource Schaffen von Bedingungen für alle Beteiligten einer Organisation um uneingeschränkt ihre Leistungsfähigkeit zu entwickeln und zu entfalten
Vielfalt unterschiedlicher Strategien, Funktionen und Regelungen von Organisationen	Im erweiterten Sinne: Werte, Fähigkeiten, Wissen	Humanressourcen – orientierte Betrachtung: Vielfalt der Beteiligten einer Organisation als potenzielle Ressource zum Erzielen von Effektivitätsvorteilen einsetzen
Zusammenhalt von Gemeinsamkeiten von Menschen in Gruppen und Organisationen		Einsatz als Kommunikationsmittel und integratives Management- Konzept

Diversity Management

- Diversity Management (DiM) ist ein wirtschaftlich orientiertes Konzept, dass auf Gewinnerzielung und Wettbewerbsvorteile zielt. Vielfalt wird als ein Produktionsfaktor für den Unternehmenserfolg gesehen. (<https://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung-und-diversity-management.html>)
- DiM ist Teil eines konstruktiven - auf soziale und persönliche Vielfalt ausgerichteten - Personalwesens (englisch Human Resource Management)
- DiM wird als Querschnittsaufgabe in Organisationen implementiert
- DiM ist bewusste Gestaltungsaufgabe für Organisationen (Walgenbach 2017)
- DiM ist ein ganzheitlicher Ansatz mit Blick auf Inklusion aller Gruppen
- DiM ist nicht zusätzlich oder temporär
- DiM ist erfolgreich, wenn es im Management konsequent ist und Ressourcenkapazitäten entfalten kann



Diversity-Management-Ansätze nach G. Vedder

Diversity Management-ansatz	Resistenz-ansatz	Fairness-ansatz	Marktzutritt-ansatz	Lern- und Effektivitäts-ansatz
Grundlage	Diversity kein Thema oder eine Gefahr	Vielfalt verursacht Probleme	Vielfalt führt zu Marketing-vorteilen	Unterschiede gezielt + integrativ nutzen
Verständnis	Monokultur, Homogenität erhalten	Keine Diskriminierung; Assimilierung	„Optimales Ausmaß an Vielfältigkeit“	Multikultur, Pluralismus
Zielsetzung	Satus quo verteidigen	Minderheiten gleichbehandeln	Zugang zu Kunden und Märkten	Langfristiges Lernen aus Diversity

Beispiele:

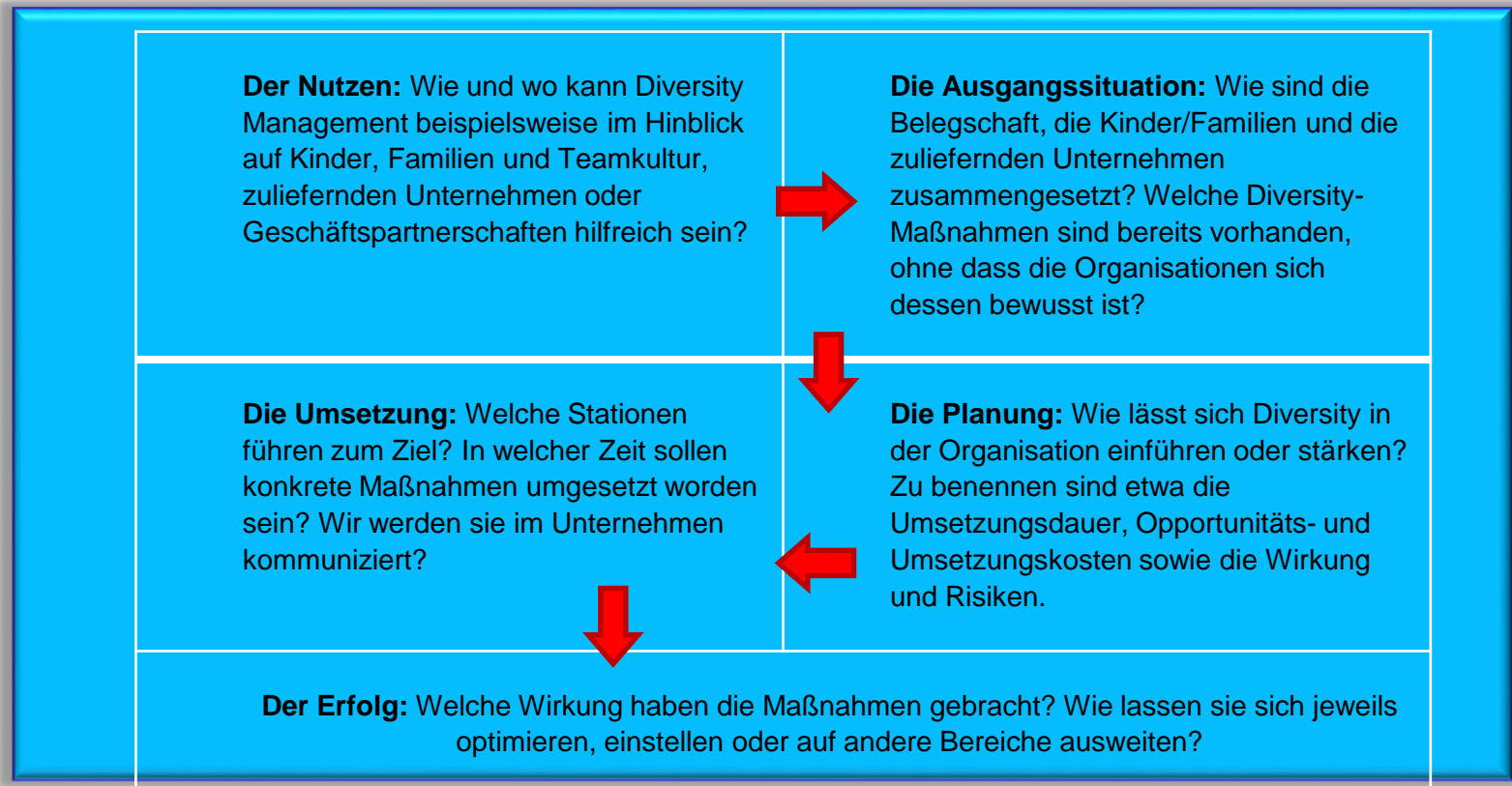
Unternehmen / Organisation	Maßnahmen
BASF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabbatical-Programme für pflegende Angehörige ▪ Cartoon-Animation im Firmennetz (Pinguinfigur, die Vielfaltsthemen illustriert) ▪ Betriebskindergarten ▪ Arbeitskreis Chancengleichheit ▪ Diversity-Werte in Unternehmensleitbildern ▪ Online-Kurs zu themenzentrierter Kommunikation
Dow Corning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützungsprogramme für weibliche Führungskräfte ▪ Interne Netzwerke von LGBTs, Disabled: Chats, Events, virtuelle Plattform ▪ Diversity als Teil der 7 Prioritäten in Unternehmens- / HR-Strategie
T-Systems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsvereinbarung zu Barrierefreiheit bei IT-Systemen für Menschen mit Behinderungen ▪ Sounding Board: unternehmensinternes Feedback-Online-Forum, auf dem zu Diversity-Themen Befragungen durchgeführt werden ▪ Internes „Facebook“ auf denen Vorstände bloggen was sie in anderen Kulturen „typisches“ Erleben ▪ Anschaffung spezieller Hardware im Team (Kollege mit Schlaganfall) ▪ Intercultural Navigator: T-Systems Tool, um andere Kulturen zu verstehen, welche Faktoren Verhalten beeinflussen ▪ „Handzettel“ Indien, China ABC
Stadt Heidelberg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversity-Aktionsplan mit rund 100 Maßnahmen, entwickelt mit Communities in 1-jährigem Beteiligungsprozess)
AOK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversity als Teil eines neuen internen Kompetenzmodells (HR Award) ▪ Interne Datenbank für Dolmetscher ▪ Fortbildung Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte/Teamleiter
Trainer Berater /	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flüchtlingslotse Gala Bauverband ▪ Innung Köln: Assessment Center-Hilfe für Handwerker, wenn es um Einstellung von Azubis mit Migrationshintergrund geht ▪ IHK-Impulsvorträge zu Diversity-Themen ▪ GEZ-Projekt: Anwerbung ausländischer Pflegekräfte ▪ Hygieneschulungen für ausländische Pflegekräfte ▪ Fortbildung Interkulturelle Teams führen
Deutsche Bank	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Online-Training: Wie funktioniert Kommunikation in interkulturellen Teams ▪ Diversity-Message auf 1300 Shirts der Teilnehmer JP Morgan Chase-Lauf ▪ Diversity als Teil von Zielvorschlägen für Management (2 Ziele müssen aus Bereich Diversity sein) ▪ Umgang mit unbewussten Denkmustern – Workshop ▪ Charta der Vielfalt
Bosch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Projekt Diversity“ mit verschiedenen PR-Aktionen intern, z.B. in Aufzügen Info-Poster über Kulturen, Altersverteilung bei Bosch ▪ Femtech-Netzwerk: für Frauen in technischen Berufen ▪ Aufkleber auf Treppen mit Diversity Messages zur Sensibilisierung ▪ Thema in internen Newslettern, Intranet-Leitartikel ▪ Reverse Mentoring-Programme: Alt trainiert Jung
Sparkasse Heidelberg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DISC-Modell bei Personal-Planung / Strategie ▪ Gezielte Einstellung von Azubis aus verschiedenen kulturellen Backgrounds ▪ Führungskräfteforum „Unterschiedlichkeit“

Tab. 1: Diversity-Maßnahmen in Unternehmen und Organisationen

Beispiele:

- <https://www.db.com/cr/de/mitarbeiter/diversity-management .htm>
- <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung-289f-hgb/angaben-zur-diversitaet.html>

Leitfragen Implementierung von Diversity Management



Schritte der Diversity Management Implementierung nach Stuber

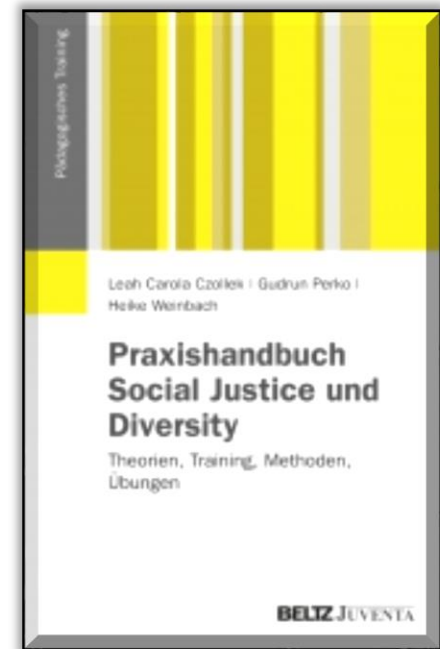
Schritt	Inhalt
1. Grundlagen	<p>Business –Kontext: Anbindung von Diversity an das Kerngeschäft</p> <p>Verständnis für Diversity: Definition der Elemente und Perspektiven</p> <p>Ziele: Beschreibung des Zielsystems</p> <p>Ist-Analyse: Bestandsaufnahme der aktuellen Situation</p> <p>Business Case: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Diversity</p> <p>Strategieentwicklung: Identifikation effektiver Vorgehensweisen</p>
1. Umsetzung	<p>Diversity –Einführung „top-down“</p> <p>Diversity –Einführung „bottom-up“</p> <p>Diversity Mainstreaming im HR Management</p> <p>Diversity Mainstreaming in der Unternehmenskultur</p> <p>Diversity Mainstreaming im Marketing</p>
1. Prozessmanagement	<p>Organisation</p> <p>Erfolgsmessung</p>

Methodische Ansätze




Social Justice und Diversität – Mahloquet nach L.C.Czollek u.a.

- **Mahloquet - Integrative Methode des Dialogs**
- Spezifika der dialogischen Gesprächsform:
 - Keine streng vorgegebene Redner_innenliste
 - Jeder wird gleich gehört
 - Miteinander-Sprechen – ohne sich selbst in das Zentrum zu stellen
 - Themenbezogene Gespräche
 - Personen fragen – keine Fremdzuschreibungen
 - Reflektiertes Sprechen
 - Wahr- und Ernstnehmen von Gefühlen Anderer
 - Anerkennende Sprache
 - Perspektivvielfalt durch historische und gegenwärtige Sichtweisen



Social Justice und Diversität – Mahloquet nach L.C.Czollek u.a.

<p>Spezifische Prämissen:</p>  <p>Nach L.C.Czollek/ G.Perko/ H.Weinbach, 2012, S. 52</p>	<p>Haltung des Sprechens und Handelns</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe der Allmachtsphantasie als einzige_r Recht zu haben • Gleichwertigkeit verschiedener Denkinhalte • Anerkennung und respektvoller Umgang miteinander • Wechselseitige Übernahme von sozialer und demokratischer Verantwortung füreinander
	<p>Haltung der De- Hierarchisierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Dialog sind alle Subjekte gleichwertig • Gleichberechtigtes Verhältnis zwischen den jeweiligen Einzelnen und der Gruppe • Es gibt keine Opfer • Es gibt kein gewaltiges Zwingen von Menschen in Strukturen • Kulturelle Identität tritt hinter das Individuum • Keine Synthese von Widersprüchen, keine Wahrheitsfindung • Keine für allemal abgeschlossene Lösung, sondern Prozess • Win-Win-Lösung, ausgehandelter Kompromiss • Keine Belohnung • Kein Kampf um Positionen • Infragestellungen von Bedeutungen, Werten, Vorstellungen, Bildern
	<p>Haltung der Absichtslosigkeit des Handelns</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Überzeugen des Gegenübers von meiner Meinung • Keine übergeordnete Instanz entscheidet über richtig oder falsch

Interkulturelle Öffnung von Teams/ Organisationen nach H. Schröder

Interkulturelle Öffnung ist ein **aktiver Prozess** und konfliktbehaftet

setzt Geschlossenheit voraus

Ist für das **paradigmatische NEUE**

Richtet sich gegen das traditionelle Verständnis von Integration

Zielt auf einen **tief greifenden Kulturwandel** und Organisationsveränderung

überprüft Strukturen für die Gestaltung ethnisch, sozial und **kulturell vielfältiger Gesellschaft**

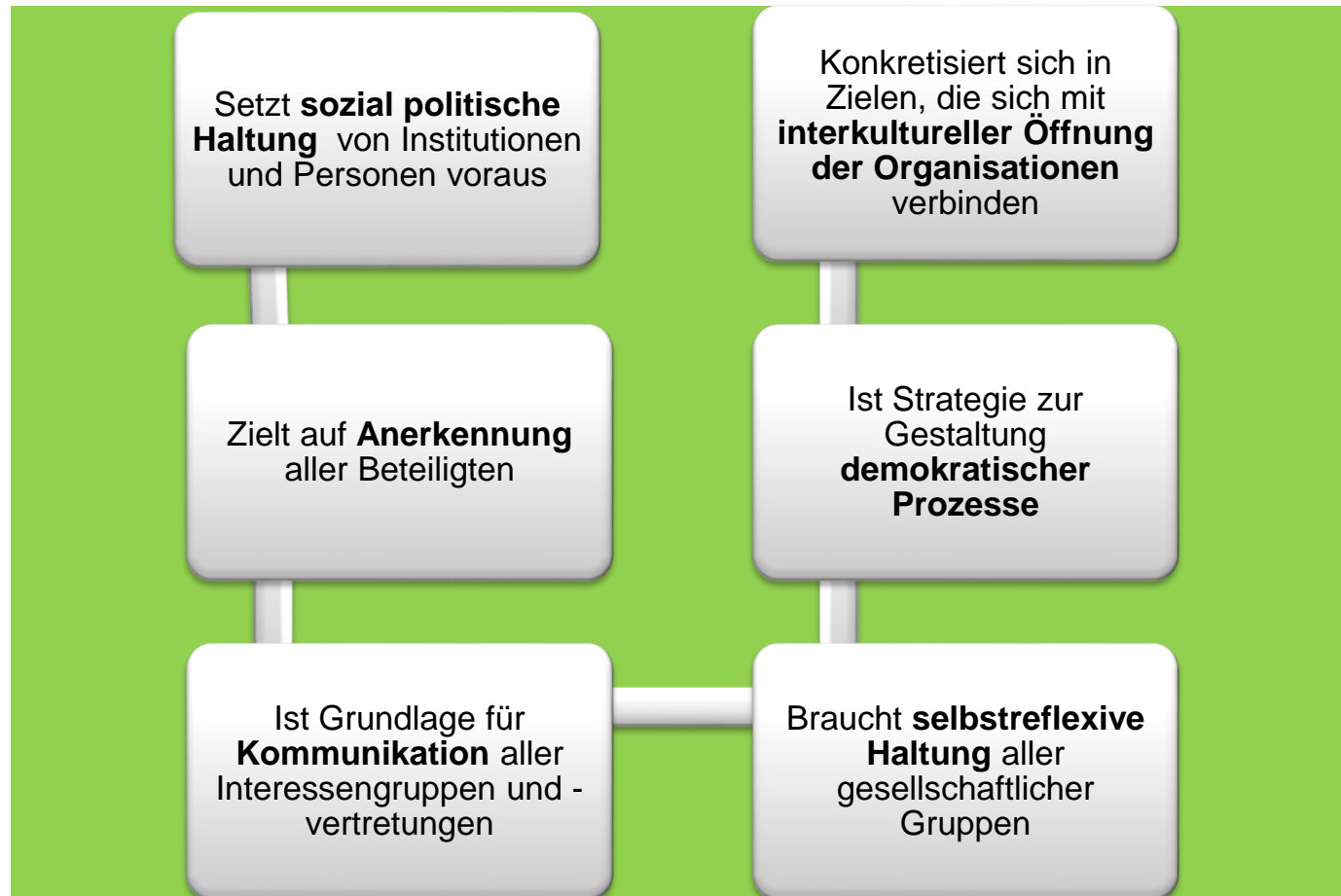
Interkulturelle Öffnung von Teams/ Organisationen nach H. Schröder

Interkulturelle Öffnung
braucht interkulturelle
Qualifizierung des
Personals ...

heißt Abbau von
Zugangsbarrieren und
Abgrenzungs-
mechanismen

verfeinert die
**pädagogische
Handlungsfähigkeiten**

Interkulturelle Öffnung von Teams/ Organisationen nach H. Schröder



Reflexive Diversity Praxis nach P. Mercheril

Bestätigung von Macht und Herrschaft in menschlichen Beziehungen	Reflexionsfragen
<p>„Wo bestätigt und ermöglicht das Eintreten für Differenz und für die Pluralität von Differenz Machtverhältnisse als Dominanz- und Herrschaftsverhältnisse?“</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche klischeehaften Vorstellungen werden durch Diversity-Ansätze befördert und revitalisiert?▪ Welche Differenzzusammenhänge werden durch Diversity-Ansätze vernachlässigt?▪ Auf welche Differenzzusammenhänge werden Menschen durch Diversity-Ansätze festgelegt?▪ Wer profitiert von Diversity-Ansätzen?▪ Wer gewinnt nicht oder verliert durch Diversity-Ansätze? Wem nützen, wem schaden Diversity-Ansätze?

Reflexive Diversity Praxis nach P. Mercheril

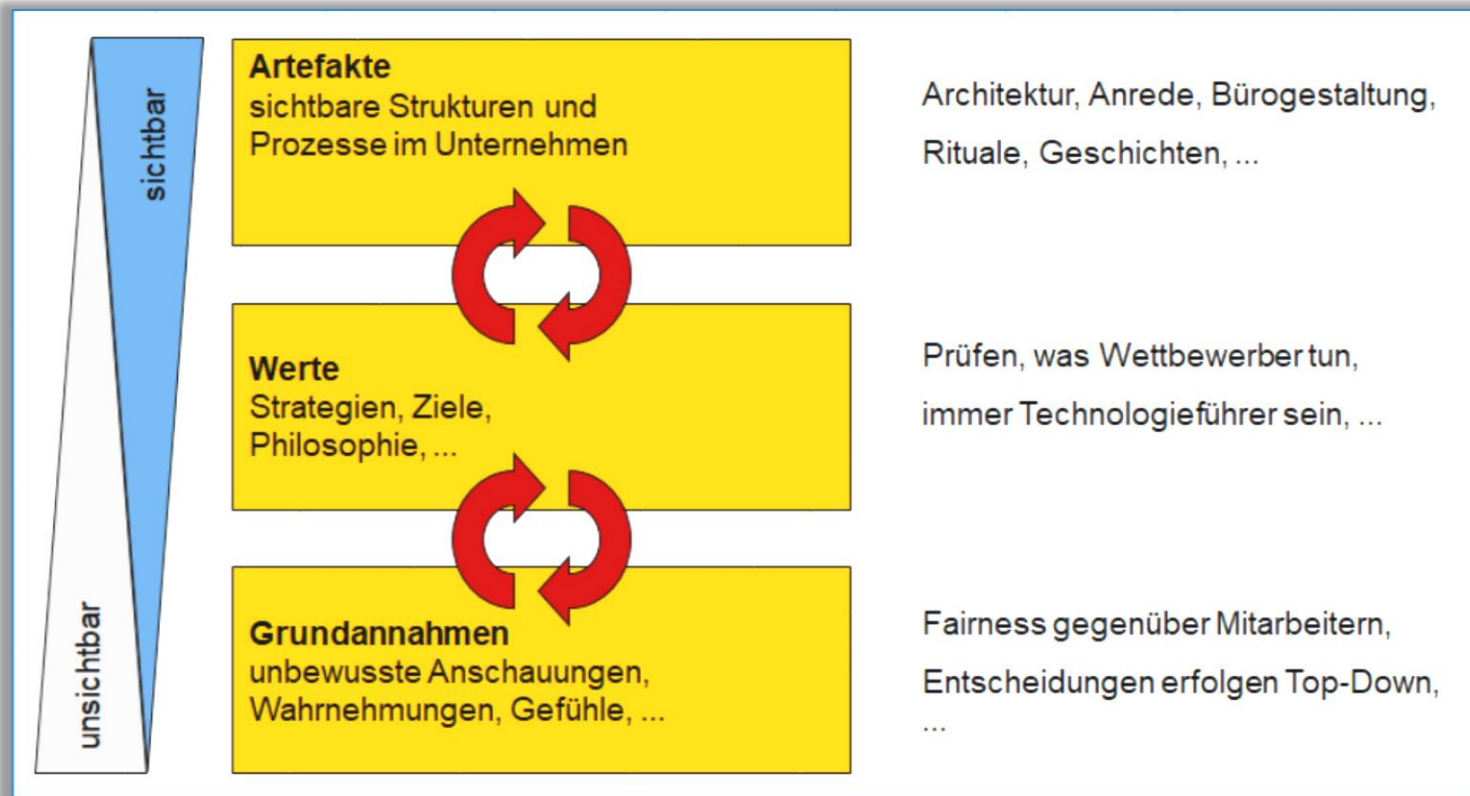
Andere Sichtweisen



Aufmerksamkeit für Phänomene, die aus dem Rahmen der üblichen Unterscheidungen, Differenzordnungen fallen ..

Interesse an dem nicht schnell Verstehbaren, an dem Mehrfachen, dem Uneingeordneten, dem sich den Ordnungen Entziehenden.

Unternehmenskultur nach E.H. Schein



Diversity in Deutschland - Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt

- Das Bewusstsein, wie wichtig es ist, Diversity als Führungsaufgabe zu begreifen, ist bei unseren Führungskräften größtenteils nicht vorhanden, auch nicht das Bewusstsein, welche Vorteile Diversity für unser Unternehmen mit sich bringt.
- Vielfalt als Erfolgsfaktor für Teams und als Erfolgsfaktor für die Firma ist noch nicht anerkannt bei Führungskräften – insbesondere im mittleren Management.
- Wir lernen bestimmte Diversity-Zielgruppen erst kennen, Teilzeitmütter, Väter in Elternzeit beispielsweise. Das macht Führungskräfte unsicher und erzeugt Verständigungsprobleme.

Studienteilnehmer/-innen

Quellennachweis

- Aretz, H.-J-/Hansen, K. (2002): Diversity und Diversity-Management in Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht, Münster, Hamburg, London
- Bergemann, N./ Sourisseaux (Hrsg.) (2003): Interkulturelles Management. Berlin, Heidelberg
- Blom, H./Meier, H. (2017): Interkulturelles Management. Herne
- Czollek, L., C./ Perko, G./ Weinbach, H. (2012): Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen. Weinheim, Basel
- Hagedorn, J./Schurt, V./Steber, C./Warburg, W. (Hrsg.) (2010): Ethnizität, Geschlecht, Familie und Schule. Heterogenität als erziehungswissenschaftliche Herausforderung. Wiesbaden

Quellennachweis

- Hammes-Di Bernado, E./ Schreiner, S.A. (Hrsg.) (2011): Diversität. Ressource und Herausforderung für die Pädagogik der frühen Kindheit. Weimar, Berlin
- Hofstede, G./ Hofstede, G. J. (2011): Lokales Denken. Globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München
- Kimmel, M. (2015): „How Unconscious Bias Hurts Men – and the Companies they Work for“, In: Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte, Prof. Dr. Isabell M. Welp et alia (Hrsg.), SpringerGabler.
- Prengel, A. (2014): Inklusion in der Frühpädagogik Bildungstheoretische, empirische und pädagogische Grundlagen. München
- Handschuck, S., Schröer, H. (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung, Augsburg

Quellennachweis

- Thiagarajan, S./ van den Bergh, S./ Kehrbaum, T. (2016): Interaktive Trainingsmethoden. Frankfurt/M.
- Thiagarajan, S./ Gisevius, A./ van den Bergh, S./ Kehrbaum, T. (2019): Interaktive Trainingsmethoden 2. Frankfurt/M.
- Tures, A./ Neuß, N., (Hrsg.) (2017): Multiprofessionelle Perspektiven auf Inklusion. Opladen, Berlin, Toronto
- Van Keuk, E./ Gahderi, C./ Joksimovic, L./David, D.M (Hrsg.), (2011): Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern. Stuttgart
- Vedder, Günther (Hrsg.) (2006): Diversity-orientiertes Personalmanagement. München und Mehring

Quellennachweis

- Tures, A./ Neuß, N., (Hrsg.) (2017): Multiprofessionelle Perspektiven auf Inklusion. Opladen, Berlin, Toronto
- Van Keuk, E./ Gahderi, C./ Joksimovic, L./David, D.M (Hrsg.), (2011): Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern. Stuttgart
- Vedder, Günther (Hrsg.) (2006): Diversity-orientiertes Personalmanagement. München und Mehring
- Wächter, H./ Führung, M. (Hrsg.) (2004): Anwendungsfelder des Diversity Management. Diverse Hompages, Fußball-Bundesliga, Diversitätspolitik in Städten. München, Mehring
- Walgenbach, K. (2017): Heterogenität-Intersektionalität-Diversity in der Erziehungswissenschaft. Opladen & Toronto

Impressum

Erprobung Zertifikatskurs „Arbeit mit und in heterogenen Teams“

Autor_innen: Axel Möller

PRAWIMA – PRAxisWissenschaftsMAster

Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.