

## Kompetenzzentrum InBeZ im bundesweiten Netzwerk IQ

### DIVERSITEAMS

Erfahrungen und Empfehlungen aus der Arbeit  
in interkulturell zusammengesetzten Teams



••••• *Anregungen für Träger Sozialer Arbeit*

# Impressum

**Herausgeber und verantwortlich  
für die Koordination des  
Kompetenzzentrums InBeZ Rhein-Saar-Elbe:**

ism  
Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.  
Augustinerstr. 64-66  
55116 Mainz

ulrike.pingel@ism-mainz.de  
www.ism-mainz.de



**Redaktion:** Ulrike Pingel

**Autorinnen und Autoren:**

InBeZ-AG DiversiTeams:  
Nurettin Berber, Chris Ludwig, Anne-Marie Marx,  
Ulrike Pingel, Nadeschda Schmidt, Sabina Steller,  
Miguel Vicente, Wolfgang Vogt, Hans-Peter Wilka

**Grafik:** www.grafikbuero.com

**Druck:** Printec, Kaiserslautern

2. Auflage: 500

Erscheinungsdatum:

1. Auflage Dezember 2007

2. inhaltlich unveränderte Auflage Dezember 2008

Diese Broschüre ist aus der Arbeit in der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft InBeZ Rhein-Saar-Elbe entstanden. In den Jahren 2005-2007 hat InBeZ als Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL, gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Europäischen Sozialfonds, Instrumente entwickelt, die zur Chancenverbesserung von Migrantinnen und Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt dienen. Seit 2008 ist InBeZ eins von sechs Kompetenzzentren im bundesweiten **Netzwerk IQ – Integration durch Qualifizierung** und wird vom BMAS im Rahmen seiner Selbstverpflichtung im Nationalen Integrationsplan gefördert. Der neue Auftrag als Kompetenzzentrum beinhaltet den Transfer der entwickelten Handlungsansätze und Empfehlungen. Der Nachdruck der vorliegenden inhaltlich unveränderten 2. Auflage der DiversiTeams-Broschüre erfolgt in diesem Auftrag.

# Inhalt

## **Vorbemerkungen:**

DiversiTeams – Erfahrungen und Empfehlungen für die Arbeit in interkulturell zusammengesetzten Teams .....	4
---	---

## **Vom Gleichmaß zur Vielfalt**

Diversity – personelle Vielfalt in Organisationen und Teams .....	6
---	---

## **DiversiTeams als Herausforderung für das Projektmanagement**

Die Arbeit mit heterogenen Teams aus Sicht der Leitung .....	15
--	----

## **Erfolgreich arbeiten im diversen Team**

Konsequenzen für die Arbeit in interkulturell gemischten Teams .....	24
--	----

Anhang .....	33
--------------	----

<b>Empfehlungen: Wie interkulturell-diverse Teams gelingen!</b> .....	37
---	----

Beteiligte Träger der InBeZ-AG DiversiTeams .....	39
---	----

***Diversity** bezeichnet ein Prinzip, dass personelle Vielfalt als produktiven Faktor für den Erfolg einer Organisation versteht.*

*Die Umsetzung von Diversity Management und von Prozessen der Interkulturellen Öffnung beinhaltet besonders Maßnahmen der Personalpolitik und Personalentwicklung. Dazu gehört unter anderem die verstärkte Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund, die wertvolle zusätzliche Kompetenzen mit einbringen.*

*Es entstehen interkulturell besetzte Arbeitsgruppen, die von uns so genannten **DiversiTeams**.*

# DiversiTeams – Erfahrungen und Empfehlungen für die Arbeit in interkulturell zusammengesetzten Teams

## ❖ Vorbemerkungen

### Warum „DiversiTeams“?

Gesellschaftliche Entwicklungen und öffentliche Förderpolitik orientieren sich mehr und mehr am Zusammenleben und -arbeiten in einer von kultureller Vielfalt geprägten Gesellschaft. Dazu sind Einzelne ebenso aufgerufen wie Behörden, Unternehmen, Verbände und freie Träger in der Bildungslandschaft und der Sozialen Arbeit. Davon zeugen unter anderem der Nationale Integrationsplan und die von der Staatsministerin Dr. Maria Böhmer initiierte Charta der Vielfalt. Diese Charta haben inzwischen zahlreiche namhafte Großfirmen sowie etliche mittelständische Betriebe und Kleinbetriebe unterzeichnet.

Zum positiven Umgang und Nutzen von Vielfalt für ihre Organisationen entscheiden sich mehr und mehr Unternehmen für die Einführung eines neuen Konzeptes, dem Diversity Management. Diversity bezeichnet ein Prinzip, dass personelle Vielfalt als produktiven Faktor für den Erfolg einer Organisation versteht.

Viele Organisationen und Träger Sozialer Arbeit sowie einige Behörden haben längst die Strategie „Interkulturelle Öffnung“ in ihr Leitbild aufgenommen. Ob diese Entscheidung aus gesellschaftspolitischer Verantwortung getroffen wurde, ob als Reaktion auf Bedingungen in Fördermaßnahmen auf EU-, Bundes- oder Landesebene oder ob andere soziale oder wirtschaftliche Gründe eine Rolle spielten – die Motive sind verschieden.

Die Umsetzung von Diversity Management und von Prozessen der Interkulturellen Öffnung beinhaltet besonders Maßnahmen der Personalpolitik und Personalentwicklung: unter anderem gehört dazu die verstärkte Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund. Jene Fachkräfte bringen wertvolle zusätzliche Kompetenzen mit ein. Durch diesen Prozess entstehen

interkulturell besetzte Arbeitsgruppen, in welchen sich die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegelt: Die von uns so genannten DiversiTeams.

### Sind Sie bereit?

Mit der Einführung von DiversiTeams stehen Leitungen und Personalverantwortliche in Behörden, Verbänden und bei Trägern der Sozialen Arbeit vor neuen Herausforderungen bei der Teamentwicklung und Führung.

Bei fördernder Personalführung und anforderungsgerechten Rahmenbedingungen leisten DiversiTeams hinsichtlich Kreativität, Problemlösungskompetenz und Kundenorientiertheit mehr als homogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen. Die zu erwartende Qualität der Arbeit gleicht dabei den zunächst möglicherweise höheren Aufwand für die Beschäftigung mit den Kooperationsstrukturen im Team aus. Dieser kann notwendig werden, da die Beteiligten die Heterogenität am Anfang als Stress, als Belastung erleben.

Mit der vorliegenden Publikation möchten wir einen Beitrag zur erfolgreichen Zusammenarbeit in DiversiTeams leisten. Wir wollen Mut machen, kleine und größere Schritte zu gehen um das Potential, das in Personalvielfalt steckt, für Ihre Organisation fruchtbar zu machen.

*Miguel Vicente* aus der InBeZ-Region Mainz diskutiert zunächst die aktuellen Konzepte und Begriffe wie Diversity Management und Interkulturelle Öffnung sowie deren Bedeutung für Träger Sozialer Arbeit.

Folgen Sie uns dann in die Beschreibung zweier Praxisbeispiele mit ihren Hürden und Hemmschwellen, Rück- und Fortschritten, Entwicklungen und Ergebnissen:

*Chris Ludwig* aus der InBeZ-Region Ludwigshafen erläutert ihre konkreten Erfahrungen mit einem Teamprozess aus Sicht der Einrichtungs- und Projektleitung im zweiten Kapitel.

*Anne-Marie Marx* aus der InBeZ-Region Saarbrücken betrachtet und analysiert im dritten Kapitel den Prozess in einem DiversiTeam aus der Teamperspektive. Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zum „Bau“ eines DiversiTeams gibt wertvolle Hinweise für Projektleitungen und Projektmitarbeitende.

Im Anhang zu Kapitel 3 finden sie zusätzlich praktische Übungen und Fragen.

Jedes Kapitel beinhaltet Empfehlungen und Anregungen für Personalverantwortliche, Mitarbeitende und Leitungspersonen. Ein Konzentrat davon sind unsere gemeinsamen Empfehlungen im letzten Kapitel.

#### **Beteiligt an der AG DiversiTeams:**

*Nurettin Berber*, ARGE Saarbrücken

*Chris Ludwig*, baff e.V., regionaler und interkultureller Bildungsträger in Ludwigshafen

*Anne-Marie Marx* und *Nadeschda Schmidt*,  
Diakonisches Werk an der Saar gGmbH

*Ulrike Pingel*, ism – Institut für Sozialpädagogische  
Forschung Mainz e.V.

*Sabina Steller*, *Miguel Vicente* und *Hans-Peter Wilka*,  
AGARP – Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte  
in Rheinland-Pfalz e.V.

*Wolfgang Vogt*, FITT gGmbH, Transferinstitut der  
Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saar-  
landes (HTW)

## Wer und was verbirgt sich hinter der InBeZ-AG DiversiTeams?

Unser Hintergrund sind eigene Erfahrungen aus der Arbeit in Projektgruppen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft InBeZ – Informations- und Beratungszentren für Migrantinnen und Migranten Rhein-Saar-Elbe. Zielsetzung der Projektarbeit von zwölf Trägern in fünf Regionen war die Verbesserung des Zugangs zum Arbeitsmarkt für erwachsene Personen mit Migrationshintergrund. Dazu wurden Beratungs- und Kompetenzfeststellungskonzepte analysiert, erprobt und verbessert, Existenzgründungsunterstützung und Partizipationsansätze von Migrantenorganisationen weiter entwickelt sowie im Rahmen der Zusammenarbeit im bundesweiten Netzwerk IQ – Integration durch Qualifizierung – Empfehlungen für die Optimierung der Sozialgesetzgebung in SGB II und III erarbeitet. Aus der Zielsetzung heraus war es für die meisten Partner selbstverständlich, Mitarbeitende aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen einzusetzen. Die Frage „Wie gelingen interkulturell gemischte Teams?“ stellte sich daher jeder Projektleitung und jedem Team.

In der InBeZ-AG DiversiTeams haben neun Personen aus Leitungs- und operativer Ebene ihre Erfahrungen aus der zweieinhalbjährigen Arbeit in divers zusammengesetzten Projektteams zusammengetragen, diskutiert und in der vorliegenden Publikation aufbereitet.

Wir hoffen, dass Sie beim Lesen Spaß, Wiedererkennung, Anregungen und Hinweise finden und wünschen Ihnen Erfolg und gutes Gelingen bei der Begleitung der DiversiTeams in Ihrer Einrichtung

#### **Ulrike Pingel**

ism  
Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.  
für die InBeZ-AG DiversiTeams

# Vom Gleichmaß zur Vielfalt

## ❖ Diversity - personelle Vielfalt in Organisationen und Teams

von Miguel Vicente

### Vielfalt leben und nutzen

Unter dem Leitsatz „Diversity als Chance“ unterschrieben im Dezember 2006 DaimlerChrysler, die Deutsche Bank, BP Deutschland und Telekom gemeinsam mit der Staatsministerin Dr. Maria Böhmer die „Charta der Vielfalt“. In dieser Erklärung heißt es:

**„Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.“**

**Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potentiale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.“** (Charta der Vielfalt 2006)

Bis Ende 2007 haben über 100 Unternehmen, Organisationen und öffentliche Einrichtungen mit insgesamt über 1 Mio. Beschäftigten diese Erklärung unterschrieben und sich damit verpflichtet, die Anerkennung und Förderung der personellen Vielfalt als wichtigen Bestandteil ihrer Unternehmenspolitik zu verankern – ein Paradigmenwechsel in der Personalpolitik deutscher Unternehmen.

Als Leitidee für diese Entwicklung steht das Konzept von „Diversity“. Ein Konzept, das personelle Vielfalt als eine besondere Ressource betrachtet, die Organisationen als produktiven Faktor für ihren Erfolg erschließen können.

Die Nutzung und Förderung der Vielfalt in der Belegschaft steht im krassen Gegensatz zu den bisherigen und bis heute noch am meisten verbreiteten Modellen in Deutschland. Denn bislang gilt immer noch das Prinzip der homogenen Mitarbeiterschaft als vorteilhaft und erstrebenswert. „Sie müssen hier reinpassen“, heißt es meistens noch in Bewerbungsgesprächen und dieser Grundsatz prägt nach wie vor die Personalbeschaffung vieler Unternehmen und Organisationen. Die entsprechenden Maßstäbe werden insbesondere von den Führungskräften festgelegt, die dabei in der Regel ihren eigenen Vorstellungen und Prinzipien folgen. Ein hohes Maß an Homogenität, die durch Selektion von „passenden“ Beschäftigten zu erreichen sei, gilt dabei als Voraussetzung für die Entstehung einer erfolgreichen Personalstruktur.

Dieses Konzept der monokulturellen Organisation ist jedoch mittlerweile mehr und mehr in die Kritik geraten. Es ist einerseits zu fragen, welche ausgrenzenden Konsequenzen es für die Menschen hat, die dem Bild des „normalen“ Beschäftigten nicht entsprechen. Andererseits haben sich moderne Gesellschaften zu einer Vielfalt von Individuen mit unterschiedlichen Identitäten und Lebensführungen entwickelt. Somit können Organisationen nur dann das notwendige Leistungspotential für sich sichern, wenn sie die Vielfalt der Ansprüche und Interessen von Beschäftigten berücksichtigen. Auch der ökonomische Erfolg solcher Homogenisierungsstrategien wird durch zahlreiche Forschungsergebnisse in Frage gestellt. Diese zeigen immer wieder, dass „monokulturelle“ Organisationen zu

wenig lern- und anpassungsfähig sind und dass sie das Innovationspotential der Beschäftigten nicht optimal ausschöpfen können.

Diversity ersetzt das Prinzip der homogenen Organisation durch das der Vielfalt. Neu an diesem Konzept sind nicht die Unterschiede zwischen den Beschäftigten, sondern die Aktivierung und Nutzung ihrer sich gegenseitig ergänzenden Potentiale. In den Belegschaften gab es schon immer eine Vielfalt der Merkmale Geschlecht, Alter, Nationalität, gesellschaftlicher Status aber auch Wertvorstellungen, Lebensumstände, Kompetenzen und Fertigkeiten. Allerdings wurde diese Heterogenität in der Regel eher als Nachteil aufgefasst und ‚Anders sein‘ häufig gleichgesetzt damit, Defizite zu haben. Diversity als neues Paradigma bedeutet hingegen, Vielfalt als besondere Chance wahrzunehmen. Der Arbeitgeber fördert den Pluralismus im Unternehmen, hält für unterschiedliche Beschäftigtengruppen

differenzierte personalpolitische Angebote bereit, unterstützt die informelle Netzworkebildung sowie den Abbau von Vorurteilen und Stereotypisierung. Man muss seine Gruppenidentität und Individualität nicht mehr vor den Toren des Unternehmens ablegen, um dort Anerkennung zu finden und sich mit den Zielen des Unternehmens oder der Organisation zu identifizieren.

Vielfalt und Wertschätzung könnten einen sozial-politisch motivierten Ansatz bilden. Diversity geht jedoch bewusst weiter und bezieht die Ziele einer Organisation, zum Beispiel die Kunden- oder Marktorientierung eines Unternehmens, mit ein. Ziel ist in dieser Hinsicht nicht irgendeine Vielfalt zu erreichen, sondern eine Vielfältigkeit, die den Arbeits- oder Absatzmärkten möglichst entspricht. Das Erreichen all dieser Zielelemente soll schließlich dazu dienen, den Erfolg einer Organisation zu steigern.

## „Diversity“ und „Managing Diversity“

### Definition, Leitvorstellungen und Erfolgsfaktoren

Diversity bedeutet „Vielfalt/Verschiedenheit“ und umfasst all jene Identitäten und Eigenschaften, die Menschen von anderen Menschen unterscheiden. Der Grundgedanke von Diversity geht aber über den Differenzierungsaspekt hinaus und trägt der Tatsache Rechnung, dass Menschen in vielerlei Hinsicht unterschiedlich und gleichzeitig ähnlich sind. Damit nimmt Diversity Abstand von der Vorstellung „homogener Gruppen“ und postuliert, dass Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind und dass es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes und Verbindendes gibt.

Diversity thematisiert also Individualität und erkennt, dass Unterschiedlichkeit zwischen Menschen die Norm und nicht die Ausnahme ist und – wenn diese wertgeschätzt und effektiv gemanagt wird – ein positives Potential in sich birgt.

Der Begriff Diversity ist selbst in seinen Definitionszugängen vielfältig. Es existieren zahlreiche Sichtweisen und Auffassungen, welche Dimensionen aufzugreifen sind. Je nach Zugang werden verschiedene Unterscheidungsmerkmale aufgegriffen:

### Hintergrund

Die **Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in Rheinland-Pfalz (AGARP)** ist der Landesverband der kommunalen Ausländer- und Integrationsbeiräte in Rheinland-Pfalz. Die AGARP unterstützt und koordiniert die ehrenamtliche Arbeit der kommunalen Beiräte und versteht sich auf Landesebene als Ansprechpartner gegenüber Politik und Institutionen in migrationspolitischen Fragen. Sie setzt sich für die gesellschaftliche Beteiligung von Migrantinnen und Migranten ein sowie für die Bekämpfung von Diskriminierungen und Rassismus.

Mit dem Projekt „Integration-Arbeit-Partizipation (IAP)“ in der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft In-BeZ Rhein-Saar-Elbe hat sich die AGARP als Projektträger im Bereich der Professionalisierung von Migranten-Organisationen und der Förderung von Empowerment-Prozessen engagiert.

In Kooperation mit anderen Partnern beschäftigt sich die AGARP seit langer Zeit mit dem integrativen Konzept von „Diversity“. Sie unterstützt, fördert und berät Kommunen, Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Implementierung von Integrationskonzepten und Diversity-Maßnahmen.

- alle **sichtbaren** Unterschiede von Individuen
- alle **individuellen demographischen** Unterschiede
- alle **kulturellen** Unterschiede
- alle **sozio-ökonomische** Unterschiede wie z.B. unterschiedliche Hierarchieebenen
- Unterschiede **jeglicher** Ausprägung
- alle Unterschiede, die **Einfluss auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung** einer Person haben und in der Arbeitsorganisation mögliche Konfliktquellen darstellen

Die in der Praxis gängigste Klassifizierung von Diversity-Dimensionen ist die Unterscheidung in primäre und sekundäre Dimensionen.

**Primäre Dimensionen** stellen Alter, Geschlecht, Rasse, ethnische Herkunft, körperliche Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion dar. Es sind dies Charakteristika, die wir selbst nicht verändern können, die häufig auch für Stereotypie- und Vorteilsbildungen herangezogen werden.

**Sekundäre Dimensionen** stellen zum Beispiel Einkommen, beruflicher Werdegang, geographische Lage, Familienstand, Elternschaft, religiöse Überzeugung und (Aus-)Bildung dar. Diese Charakteristika sind nicht angeboren und grundsätzlich veränderlich.

Diversity bezieht sich zusammenfassend auf vielfältige Erscheinungsformen, wobei es nicht nur um die sichtbaren Differenzmerkmale, wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit geht, sondern auch um nicht unmittelbar erkennbare Merkmale, wie religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung, kultureller Hintergrund, Betreuungsverpflichtungen, Arbeitsrollen und Arbeitsfunktionen oder Arbeitsstil. Weitere Facetten der Unterschiedlichkeit beinhalten z.B. ehemalige Zugehörigkeit zu einer anderen Firma oder einer anderen Organisation, andersartige Lösungsansätze für gegebene Probleme sowie divergierende Auffassungen und Meinungen.

Es lassen sich folgende **Leitvorstellungen** von Diversity festhalten:

- Diversity beschreibt das Phänomen, dass sich Menschen in vielem unterscheiden und in manchem ähnlich sind. Diversity steht für die Balance von Vielfalt und Konformität, die zu einer Einheit führt,

wenn Menschen sich in ihren Unterschiedlichkeiten wertschätzend und respektierend verbinden.

- Diversity bezieht eine Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen ein und schließt niemanden aus. Dadurch fällt jede und jeder in den Anwendungsbereich von Diversity.
- Es gilt vorhandene Vielfalt zu erkennen, zu akzeptieren, wertzuschätzen und zu nutzen.
- Werden diese Vielfalt und Unterschiede konsequent gepflegt und kultiviert, stellen sie eine positive Kraft für ein Team, eine Organisation oder ein Unternehmen dar.
- Diversity macht nicht bei Toleranz halt, sondern meint eine offene Geisteshaltung gegenüber Vielfalt, mit dem Ziel ein reflexives Bewusstsein für den Einfluss von Unterschiedlichkeit auf das tägliche Miteinander herzustellen. Vielmehr sollen bestehende Denk- und Verhaltensweisen bewusst gemacht und überdacht werden.
- Diversity heißt Abschied nehmen von der Homogenität.

Versteht man Diversity als eine Vielfalt von sozio-demographischen Merkmalen, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Kompetenzen, Fertigkeiten etc., so lässt sich aus heutiger Sicht feststellen, dass Diversity in allen Belegschaften von jeher bestand. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden allerdings meist nach der Leitidee einer einheitlichen, homogenen Unternehmenskultur „gleichbehandelt“.

Homogenen Unternehmenskulturen fällt es schwer, der zunehmenden Vielfalt auf den Arbeits- und Absatzmärkten Rechnung zu tragen; die Anwerbung von Angehörigen von Minderheiten oder der Verkauf von Produkten an spezifische Kundengruppen lässt sich mit einer homogen ausgerichteten Unternehmensstrategie nur schwer in Einklang bringen.

Eine homogene Unternehmenskultur ist gekennzeichnet durch:

- *Anders zu sein* ist gleichbedeutend damit *Defizite zu haben*. Vielfalt stellt eine Bedrohung für die Effektivität der Organisation dar.
- Eine Person, die Unbehagen gegenüber den Werten der dominanten Gruppe ausdrückt, gilt als überempfindlich und nicht anpassungsfähig.

- Gleichbehandlung wird gleichgesetzt mit „derselben Behandlung“. Im Umgang mit Vielfalt müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern und nicht die Organisationskultur.
- Es herrschen oft unausgesprochene Übereinkünfte zur Bewertung von Fachlichkeit, zum Kommunikationsstil, zur Arbeitsweise und nicht zuletzt gegenüber Outsidern.

Auf der individuellen Ebene ist der Paradigmenwechsel von der Homogenität hin zur Vielfalt aber leichter gesagt als getan, denn Menschen neigen dazu sich ethnozentrisch zu verhalten und beurteilen ihr Umfeld anhand dessen, was ihnen vertraut ist. Sie suchen die Gesellschaft derer, die ihnen möglichst ähnlich sind; sie sträuben sich gegen Veränderungen und bemühen sich, den Zustand der Homogenität zu bewahren. Diversity zuzulassen und mitzutragen bedeutet also auch, sich selbst Herausforderungen zu stellen.

### Was ist Managing Diversity?

Die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden, bezeichnet man als Managing Diversity. So wie der Begriff „Diversity“ sehr breit ausgelegt wird, so wird auch mit dem Konzept „Managing Diversity“ ein umfangreiches und grundlegendes Tätigkeitsfeld beschrieben.

Managing Diversity ist ein Managementansatz zur gezielten Berücksichtigung und bewussten Förderung der Vielfalt auf unterschiedlichsten Stakeholderebenen. Unabhängig von unterscheidenden Merkmalen sollen Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihr Leistungspotential und ihre Kreativität frei entfalten können. Es umfasst ein komplexes Maßnahmenpaket mit Implikationen in den Bereichen Teamentwicklung, Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Marketing.

Im Personalbereich zielt Managing Diversity auf die Transformation von einer homogenen zu einer heterogenen Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation, in der Menschen in ihrer Vielfalt berücksichtigt und gefördert werden und ihren funktionalen Einsatz finden und damit das unternehmerische Gesamtergebnis verbessern.

Ein heterogenes Unternehmen zeichnet sich durch folgende Strukturmerkmale aus:

- Wertevielfalt und Pluralismus
- uneingeschränkte Zugangsmöglichkeit aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu allen Funktionen und Positionen
- Integration aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in informelle Kommunikationsstrukturen und Netzwerke
- Abwesenheit von Vorurteilen, direkter und indirekter Diskriminierung, und ein kooperatives Konflikt-niveau zwischen den soziokulturell differenzierten Gruppen

Alle Menschen in ihrer Vielfalt zu berücksichtigen und zu fördern heißt bei Managing Diversity, alle Personen unter Beachtung der individuellen Unterschiede „gerecht“ zu behandeln und nicht mehr bestimmte Personengruppen „gleich“ zu behandeln.

### Zentrale Erfolgsfaktoren von Managing Diversity

Oggleich es kein einheitliches Modell für Managing Diversity gibt, können auf Basis bisheriger Erfahrungen folgende zentrale Faktoren für ein erfolgreiches Managing Diversity genannt werden:

- An der Spitze des Unternehmens besteht der politische Wille zu Managing Diversity.
- Das Bewusstsein für den (Wettbewerbs-) Vorteil durch Managing Diversity ist auf allen nachgeordneten Ebenen der Organisation verankert und wird von allen mitgetragen.
- Es ist in allen strategischen Planungsprozessen, unter Festlegung von Verantwortlichkeiten für spezifische Zielsetzungen integriert.
- Diversity ist breit und inklusiv definiert.
- Das Leitbild wird mit allen derzeitigen und zukünftigen Beschäftigten kommuniziert.
- Die individuelle Diversity-Kompetenz ist bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, z.B. durch fortlaufende Diversity-Trainings, hergestellt.

- Auf Basis einer Unternehmensanalyse sind diversity-politische Zielsetzungen formuliert, aus denen entsprechende Handlungsstrategien abgeleitet und entwickelt werden. Es werden dabei Barrieren zu Managing Diversity identifiziert sowie Problemlösungsstrategien ergriffen.
- Managing Diversity wird kontinuierlich überprüft und verbessert.

## Managing Diversity – ein grundlegend neues Konzept?

---

Diversity-Strategien sind oftmals verschränkt mit oder aufbauend auf anderen Managementdisziplinen anzutreffen. Keinesfalls soll der Irrtum entstehen, dass Managing Diversity als gänzlich neue Strategie zu betrachten ist oder als Konkurrenzdisziplin zu bereits existierenden Managementkonzepten entwickelt werden soll.

Denn lange vor der aktuellen Debatte um das Thema Managing Diversity existierten in der betrieblichen Personalarbeit Initiativen und Strategien, die als Facetten eines Managing Diversity gelten können: z.B. Betreuung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ins Ausland entsendet werden durch interkulturelles Training, betriebliche Sozialleistungen, Kinderbetreuungsangebote, Frauenförderung, Work-Life-Balance-Initiativen, zielgruppenspezifisches Marketing, Sponsoring von Einrichtungen, die sich um soziale Gerechtigkeit bemühen, und vieles mehr. Neu ist aber die systematische Integration der vorhandenen Teilbereiche zu einem Managementsystem.

Die meisten Diversity-Ansätze haben sich im Laufe der Zeit aus den beiden benachbarten Ansätzen „Gender-Mainstreaming“ und „Cultural Mainstreaming“ entwickelt. Neu am Managing Diversity ist, dass in diesem Fall nunmehr beide Stränge verbunden und weitere Dimensionen integriert werden.

## Diversity in Organisationen der Sozialen Arbeit (nach Schröder 2006)

---

Diversity ist ein Konzept, das Vielfalt als produktiven Faktor für den Unternehmenserfolg ansieht. Es ist also ein unternehmerisches Konzept, das deshalb der Sozialen Arbeit und sonstigen Feldern des Nonprofit-Bereichs in der Vergangenheit eher fremd blieb. Als

Antwort auf die Auswirkungen der Migration und der gesellschaftlichen Vielfalt hat sich in öffentlicher Verwaltung und Nonprofit-Organisationen stattdessen der Leitbegriff der Interkulturellen Öffnung etabliert.

Der entscheidende Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und nicht gewinnorientierten Organisationen dürfte in ihren unterschiedlichen Zwecken und Zielen liegen. So sehr Privatunternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung betonen, so bleibt ihr eigentlicher Zweck die Erzielung von Gewinn und somit ein wirtschaftliches Interesse. Ein offensiver Umgang mit personeller Vielfalt ist hier letztlich Mittel zum Zweck.

Ganz anders ist die Funktion von Sozialer Arbeit, die auf die Einbeziehung von Randgruppen in die Funktionssysteme der Gesellschaft gerichtet ist und damit auf soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit. Im Gegensatz zu Unternehmensstrategien geht es der Sozialen Arbeit um die kritische Betrachtung der sozialen und kulturellen Herstellung von Differenz. Denn in der gesellschaftlichen Wahrnehmung und im öffentlichen Diskurs droht eine Kulturalisierung und Ethnisierung von sozialen oder ökonomischen Problemen. So werden die „Russen“, die „Türken“ oder die „Muslime“ konstruiert, als wären nationale Zugehörigkeiten oder religiöse Orientierungen alleinige Grundlage für das Handeln der Betroffenen. Soziale Arbeit muss also einen kritischen Blick auf die Konstruktion von Vielfalt richten, wenn diese zu Stigmatisierung und Ausgrenzung führt.

Diversity in Unternehmen verfolgt das Ziel, die vorhandene Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Zweck der Mehrwerterzielung zu nutzen. Soziale Arbeit hingegen kann mit Blick auf ihre Nutzerinnen und Nutzer die bunte gesellschaftliche Vielfalt nicht einfach als grundsätzlich positiv hinnehmen. Sie muss Machtverhältnisse und gesellschaftliche Ausgrenzungsmechanismen zum Thema machen. Sie muss sich unter dem Aspekt sozialer Gerechtigkeit professionell dafür einsetzen, Minderheiten eine strukturelle systemische Inklusion zu ermöglichen.

Diese Unterscheidung in der sozialen und ökonomischen Logik gilt aber insbesondere für die Orientierung nach außen. Eine Wendung nach innen kann zu anderen Ergebnissen führen, wenn es um die Orientierung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. Hier dürften Gemeinsamkeiten und Vergleichbarkeiten

größer sein, hier kann Soziale Arbeit aus den Erfahrungen von Managing Diversity lernen.

So sind sich Soziale Arbeit und Unternehmensperspektive einig über die Hauptkategorien von Vielfalt: Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnizität, Religion, sexuelle Orientierung. Übereinstimmung besteht auch dahingehend, dass es sich bei der Gestaltung der Vielfalt um einen Ansatz von Organisations- und Personalentwicklung handelt. Beide wenden sich an alle in der pluralen Gesellschaft lebenden Menschen und erkennen Vielfalt als Normalität an. Danach wäre es gemeinsames Ziel, lebensweltliche Differenzen anzuerkennen und Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen kulturellen Orientierungssystemen zu leisten.

Die Stärke des Diversity-Konzeptes ist es, dass es einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung von Diversity in allen Bereichen und Aspekten des Unternehmens fordert. Soweit ist Soziale Arbeit noch nicht. Zwar wird Vielfalt zum Thema gemacht, werden Leitlinien beschlossen, die Unterschiede anerkennen, Vielfalt gestalten und Integration gewährleisten sollen; es fehlt aber fast durchgängig an einem strategischen Gesamtkonzept. In den Erfahrungen von Managing Diversity mit der Entwicklung und Anwendung geeigneter Instrumente ist das eigentliche Potential von Diversity-Konzepten zu sehen, aus dem Soziale Arbeit schöpfen kann.

Dazu gehört unter anderem, Vielfalt insgesamt zum Mainstreaming innerhalb der Organisation zu machen. Das bedeutet, dass es in der Organisation keine Bereiche und keine Entscheidungen mehr geben sollte, welche Vielfalt nicht berücksichtigen. Das geht von der Personalbeschaffung bis zur Personalentwicklung, das gilt aber auch für die Entscheidung über Maßnahmen und Projekte.

Dazu gehört auch, Vielfalt als klassische Führungsaufgabe zu erklären. Die Implementierung von Diversity ist deshalb zunächst als Top-down-Strategie zu verstehen, die über die Führungsspitze und die jeweiligen Führungsebenen eingeführt wird. Entsprechende Leitvorstellungen sind zu verabschieden, Handlungskonzepte zu entwickeln und mit klaren Umsetzungshinweisen zu versehen. Verschränkt sollte diese Vorgehensweise mit einem Bottom-up-Ansatz werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen und deren Erfahrungen und Anregungen aufnehmen zu können.

Es gibt kein allgemeines Modell zur Entwicklung von Strategien zur Berücksichtigung von Vielfalt. Allgemein lässt sich aber eine solche Strategie auf den Ebenen der Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung festmachen. Damit wird die gesellschaftliche Aufgabe der Herstellung von Chancengleichheit auf die institutionelle Ebene, das Profil und die Struktur der in der sozialen Arbeit tätigen Organisationen, Trägern und Einrichtungen übertragen. (vgl. Schröder 2006)

### Potentiale und Probleme diverser Teams

Eine Monokultur in Organisationen und Unternehmen erscheint auf den ersten Blick einfach und praktisch: es gibt schnelle und einvernehmliche Verständigungen und eindeutige Standardregelungen, die zur Zufriedenheit eines jeden führen. Organisationen und Teams können schnell und ohne Umwege ihren Zielsetzungen nachgehen.

Eine derartige Kultur ist jedoch leicht verletzlich, denn eine Monokultur kann nur sich selbst reproduzieren, läuft Gefahr, den Anschluss an sich weiter entwickelnden Gesellschaften und Märkte zu verlieren, vermag sich nicht immer flexibel genug anpassen zu können.

Hinzu kommt, dass in monokulturellen Organisationen und Teams nur ein Menschentyp gewertet werden kann. Meistens geht es um den Beschäftigten, der die richtige Ausbildung bekommen hat, sich „richtig“ kleidet, sich „richtig“ benimmt.

Organisationen und Teams mit dieser Kultur lassen viele Chancen ungenutzt. Sie ignorieren die Chancen von Diversität, also von unterschiedlichen Hintergründen, unterschiedliche Kulturen, Ausbildungen, Kompetenzen, unterschiedlichem Alter und Geschlecht.

Diversität kann zu einer kreativen, flexiblen Organisation mit einem großen Potential an Problemlösungskompetenzen und -strategien beitragen – ein Potential, das durch die vielen „Antennen“ pro-aktiv auf die Umgebung weiter gegeben werden kann.

Heterogenen Teams und Organisationen werden besondere Fähigkeiten zugeschrieben: (vgl. Seidel 2006, S. 245)

## **Anpassungsfähigkeit**

Monokulturell ausgerichtete Organisationen üben auf ihre Mitglieder einen starken Konformitätsdruck aus und sind deshalb nur eingeschränkt in der Lage, flexibel auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren. Im Gegensatz dazu versprechen multikulturelle Organisationen durch die vielfältigen Kompetenzen ihrer Beschäftigten eine verbesserte Anpassungsfähigkeit.

### **Flexibilität**

Mitarbeitervielfalt lässt eine Entgrenzung der Arbeitsbedingungen zu und sorgt so für mehr Flexibilität, die wiederum eine schnelle Anpassung – zum Beispiel an veränderte Kundenanforderungen – ermöglicht. Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang, dass heterogene Teams sich bei der Erfüllung von inhaltlichen und zeitlichen Arbeitsanforderungen ergänzen. Damit sorgt die Vielfalt im Unternehmen für eine Vielzahl möglicher Leistungskonstellationen im Interesse des Kunden.

### **Kreativität**

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die unterschiedliche Herangehensweise und die vielfältigen Erfahrungshorizonte der Mitglieder eines diversen Teams wird die kreative Kraft der Gruppe und der Organisation erhöht.

### **Problemlösungsfähigkeit**

Im Zusammenhang mit der kreativen Entfaltung und Innovationskraft von gemischten Gruppen wird die verbesserte Problemlösungsfähigkeit heterogener Teams hervorgehoben: Gemischte Gruppen haben einen breiteren Zugang zu einem Problem und können daher auch qualitativ bessere Lösungen für Probleme finden, da sie sich vor der endgültigen Entscheidung kritisch mit allen Vorschlägen auseinandersetzen.

Folgt man dieser Annahme, dass Diversität zu einer Steigerung der Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit einer Organisation oder eines Teams beiträgt, können durch die vielfältigen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen und Denkstile der heterogenen Belegschaft alte, traditionelle, innovationshemmende Abläufe durchbrochen und neu gestaltet werden. Diverse Organisationen wären dann weniger standardisiert und würden somit eine schnel-

lere Anpassung und Reaktion zum Beispiel auf individuelle Kundenwünsche ermöglichen.

Bei der Analyse des möglichen Beitrages von Diversity zur Effektivitätssteigerung der Organisation sind jedoch auch Effekte zu berücksichtigen, die zunächst als problematisch und zeitaufwendig empfunden werden. So tragen etwa kulturelle und sprachliche Unterschiede maßgeblich dazu bei, dass sich die Kommunikation in Teams schwierig darstellen kann. Vielfalt in der Belegschaft kann also nicht nur für die flexiblere und schnellere Leistungserbringung, sondern zunächst durchaus auch für Schwierigkeiten bei der Entscheidungsfindung sowie deren Umsetzung sorgen.

Verschiedene Studien haben die Arbeitsergebnisse homogenen und heterogen zusammengesetzter Arbeitsteams verglichen. Erkennbar war, dass homogene Teams harmonischer zusammenarbeiten, wogegen es – zu Beginn – bei heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen vermehrt zu Konflikten gekommen ist. Diese Konflikte können sich aber im Verlauf der Zusammenarbeit legen und die Ergebnisse der heterogenen Gruppen vielfältiger und qualitativ besser werden.

Prozesse interkultureller Öffnung oder die Einführung von Diversity Management rufen subjektive Widerstände hervor und können auf objektive Hemmschwellen stoßen. Diesen kann begegnet werden, wenn sich die Handelnden frühzeitig darüber bewusst werden und entsprechende Vorkehrungen treffen. Folgende Problembereiche können genannt werden: (nach Pavkovic 2000)

1. Angst der monokulturell ausgerichteten Teammitglieder vor dem Fremden
2. Angst der deutschen Teammitglieder vor der möglichen Überlegenheit der biculturell und bilingual kompetenten Kollegen oder Kolleginnen
3. Angst deutscher Leitungen vor der Unkontrollierbarkeit der Arbeitsleistung von nichtdeutschen Mitarbeitern
4. Angst der nichtdeutschen Mitarbeiter, den sprachlichen oder fachlichen Anforderungen des Teams nicht zu genügen
5. Angst vor neuen Schwierigkeiten in der Arbeit (Überforderung quantitativ und qualitativ)
6. Schwierigkeiten im Umgang mit kulturellen Vorurteilen und Rassismus

## Ansätze für das Gelingen interkultureller Teams

Die Aufnahme von Methoden und Instrumenten des Managing Diversity in öffentlichen Verwaltungen, sozialen Diensten und sonstigen nicht gewinnorientierten Organisationen hat zwar in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen, verläuft in der Umsetzung aber weiterhin sehr zögerlich. Der öffentliche und soziale Bereich nimmt bisher Vielfalt in ihren unterschiedlichen Facetten auf, beantwortet diese aber organisatorisch wie inhaltlich mit spezialisierten und jeweils isolierten Ansätzen. Die Stärke des Diversity Konzeptes als ganzheitlicher Ansatz gegenüber dem spezialisierten „Einzelkämpfertum“ von Frauen-Gleichstellungsstellen, Dienststellen für Interkulturelle Arbeit oder Behinderbeauftragten liegt darin, dass beim Diversity Konzept die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft umfassend aufgenommen und damit ein ganzheitlicher Ansatz mit einer festen Verankerung der Strategie in allen Bereichen und Aspekten der Organisation verfolgt wird.

Darauf aufbauend, lassen sich folgende Voraussetzungen für eine effektive interkulturelle Teamarbeit formulieren (nach Pavkovic 2000):

1. Die interkulturelle Öffnung muss von der Gesamtorganisation gewollt sein: Interkulturelles Arbeiten ist eine Querschnittsaufgabe. Es reicht nicht, wenn ein Träger einen interkulturellen Dienst einrichtet, aber in den anderen Arbeitsfeldern die interkulturelle Dimension ausblendet.
2. Die Zuständigkeit für die interkulturelle Arbeit liegt bei allen Fachkollegen und -kolleginnen im interkulturellen Team (integrativer Ansatz). Alle Teammitarbeiter und -mitarbeiterinnen sind für alle Bevölkerungsgruppen zuständig, erweitern ihre interkulturelle Sach- und Handlungskompetenz, sowohl bezogen auf bestimmte Zielgruppen als auch generell.
3. Die Leitung eines interkulturellen Teams setzt sich für die interkulturelle Qualität der erbrachten Leistungen ein. Sie fördert deshalb die interkulturelle Qualifizierung aller Teammitglieder (Interkulturelles Arbeiten als Führungsaufgabe). Auch im Non-profit-Bereich sind Teams hierarchisch strukturierte Arbeitsgruppen, die sehr stark von der Persönlich-

keit, dem Führungsstil und den fachthemen Prioritäten der Leitung beeinflusst werden. Erfolgreiche und innovative interkulturelle Teams zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Leitung die interkulturelle Qualitätsentwicklung der Arbeit sowohl nach innen als auch nach außen hin offensiv unterstützt. Wenn diesem Thema keine hohe Priorität eingeräumt wird, beschränkt sich die Themenpflege oft auf 1-2 Mitarbeiter, die aufgrund eigener Migrationserfahrung (Betroffenheit) zu Schwerpunktmitarbeitern für interkulturelle Teams werden. In solchen Fällen hängt die Entwicklung der Teamarbeit vom Engagement und Geschick dieser Einzelpersonen ab. Mit ihrem Weggang aus dem Team gehen die erarbeiteten interkulturellen Standards unter Umständen wieder verloren.

4. Bei der Zusammensetzung von interkulturellen Teams ist multiethnischen Teams möglichst Vorrang vor binationalen Teams zu geben. Wenn nur eine Fachkraft fremdkultureller Herkunft in ein relativ homogenes und bis dahin monokulturell ausgerichtetes Team hineinkommt, wird es in der Regel sehr schwierig sein, die gewünschte interkulturelle Öffnung im Team zu realisieren. In solchen Fällen tendieren die Teams dazu, den neuen Kollegen oder die neue Kollegin an die eigenen Gepflogenheiten und Standards anzupassen. Damit kommen aber die kulturspezifischen Besonderheiten des neuen Kollegen oder der Kollegin nicht zur Geltung, das Team muss sich nicht mit interpersoneller Verschiedenheit auseinandersetzen und verliert dadurch die Möglichkeit, sein Handlungsrepertoire auf anderskulturelle Elemente zu erweitern und neue Interaktionsformen zu entwickeln.
5. Diversität wird zur Ressource bei guter Beziehungsqualität und übereinstimmender Sachorientierung im Team. Interkulturelle Teams haben eine längere, störanfällige Anfangsphase des miteinander Vertrautwerdens als homogene Gruppen. Hier ist eine externe, interkulturell kompetente und sensible Supervision sehr hilfreich, die genügend Raum für die konflikthafte Prozesse in der Zusammenarbeit der Teammitglieder bietet (Beziehungsorientierung). Vorhandene Stärken und Schwächen sollten auch unter dem Aspekt der kulturellen Bedingtheit reflektiert werden: Wie werden die Stärken wechsel-

seitig wertgeschätzt und welchen Nutzen bieten sie zur gemeinsamen Zielerreichung? Wie können die vorhandenen Schwächen ausgeglichen werden?

6. Interkulturelle Teams müssen Konzepte entwickeln, an Hand derer sie ihre interkulturelle Praxis reflektieren, weiterentwickeln und evaluieren können. In der Pionierphase eines interkulturellen Teams steht dafür das Experimentieren im Vordergrund, denn es gibt kaum bewährte Konzepte und Methoden, und Erfahrungen aus anderen Ländern sind nur bedingt auf deutsche Verhältnisse übertragbar. Interkulturelle Teamarbeit bleibt stets ein „work in process“.

Es kann schnell der Eindruck entstehen, dass interkulturelle Teamarbeit eine Vielzahl an Schwierigkeiten mit sich bringt, deren Behebung mit viel Aufwand verbunden ist. Genau dies ist auch eines der verbreiteten Argumente, um an der weiterhin dominierenden Haltung der homogenen Personalstruktur festzuhalten. Doch so sehr von den Beteiligten beim Arbeiten in diversen Teams auch Anstrengungen abverlangt werden, so sehr fördert dieser Arbeitskontext ihre berufliche und persönliche Entwicklung. Durch die Vielfalt von Weltansichten, Lebenserfahrungen und Kommunikationsstilen in einem pluralen Team erreichen ihre Mitglieder eine Beziehungsqualität auf hohem Niveau; es entsteht eine zunehmende Offenheit gegenüber neuen Betrachtungsweisen; die Wertschätzung der verschiedenen kulturellen Orientierungen als Ressourcen wächst; Humor, Gelassenheit, Konfliktfähigkeit, Abbau der Angst vor Verschiedenheit und eine erhöhte Sicherheit im Umgang mit unbekanntem und unvorhergesehenen Situationen kann sich besser entwickeln; die eigenen kommunikativen Fähigkeiten werden erweitert; eine erhöhte Sensibilisierung für kulturelle, gesellschaftliche, migrationspezifische, soziale und individuell-biografische Zusammenhänge in der Arbeit mit Menschen verschiedener soziokultureller Herkunft kann gefördert werden.

Dies sind gute Gründe, um sich auf das spannende Unternehmen „diverse Teams“ einzulassen.

## Miguel Vicente

AGARP – Arbeitsgemeinschaft  
der Ausländerbeiräte Rheinland-Pfalz  
Frauenlobstr. 15-19  
55118 Mainz  
Telefon 06131/63 84 35 oder 60 40 82

✉ [miguel.vicente@agarp.de](mailto:miguel.vicente@agarp.de)

## Literatur:

- 1 **Pavkovic, Gari** (2000): Interkulturelle Teamarbeit, in: [www.bqnet.de/content/0/1060/1072/2859/2869/649\\_Pavkovic\\_InterkulturelleTeamarbeit.pdf](http://www.bqnet.de/content/0/1060/1072/2859/2869/649_Pavkovic_InterkulturelleTeamarbeit.pdf) – 10.10.2007
- 2 **Schröer, Hubertus**: Vielfalt gestalten, in: Migration und Soziale Arbeit, Weinheim 2006, S. 60-68
- 3 **Seidel, Alina**: Kundenorientierung und Mitarbeitervielfalt, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management, Stuttgart 2006, S. 239-256
- 4 **Charta der Vielfalt** – im Wortlaut in: [www.charta-der-vielfalt.de/html/die\\_charta.htm](http://www.charta-der-vielfalt.de/html/die_charta.htm) Berlin 2006

# DiversiTeams als Herausforderung für das Projektmanagement

## ❖ Die Arbeit mit heterogenen Teams aus Sicht der Leitung

von Chris Ludwig

Der Einsatz interkultureller und dadurch heterogener Teams in der Projektdurchführung stellt eine doppelte Herausforderung sowohl an die Leitung einer Non-Profit-Organisation als auch an die Leitung eines Projektes dar.

*„Fragen einer Zusammenarbeit ... wurden nur zu oft unter dem rein fachlichen Aspekt betrachtet. Einer der Gründe, weshalb so viele Lösungen nicht funktionieren oder nicht umgesetzt werden können, besteht darin, dass Unterschiede in der Denkweise der Partner nicht berücksichtigt wurden.“* (Hofstede 2006, S. 2)

Der folgende Text befasst sich exemplarisch beschreibend mit der Durchführung und den zu überwindenden Hürden eines solchen Vorhabens aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Leitung und möchte ermutigen, sich im Sinne einer zukunftsgerichteten Geschäftspolitik auf diese Herausforderung einzulassen.

Zu Beginn eines jeden Projektes ist es hilfreich, sich stets aufs Neue mit den Grundlagen des Projektmanagements und der bewussten Infragestellung der vordergründig einfacheren Handhabung einer homogenen Teamzusammensetzung zu beschäftigen, insbesondere bei Projekten mit Arbeitsaufträgen zu Integration und Interkulturalität.

*„Die DIN-Begriffsnorm 69 901 definiert ein Projekt sehr allgemein als ‚ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, fi-*

*nanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifischer Organisation‘.“* (Schelle 2007, S. 19)

Das Arbeiten in Projekten zeichnet sich durch ein hohes Maß an Leistungsdruck aus. Gründe sind gesetzte Ziele und Termine, zum Teil offene Rahmenbedingungen und begrenzten Ressourcen. Dies stellt besondere Anforderungen an die Fachlichkeit und Flexibilität der einzelnen Teammitglieder, an die Leitung – insbesondere bei Neueinstellungen für ein bestimmtes Projekt – und an die Kooperations- und Kommunikationsstärke aller Beteiligten. Damit sind auch die möglichen Vorteile eines interkulturellen Teams für die Projektarbeit benannt, denn diese Teams zeichnen sich bei fördernder Personalführung und anforderungsgerechten Rahmenbedingungen durch Kreativität, Problemlösungskompetenz und Kundenorientiertheit aus. Die Mitarbeitenden sind in der Lage, in unterschiedlichen Systemen denken zu können und besitzen bei entsprechender Aufgabenstellung eine professionelle Zielgruppennähe. Damit sind sie nach dem Ende eines Projektes als projekterfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum eher in der Lage, sich auf neue Herausforderungen einzustellen und „die Organisation in Bewegung zu halten“. Dies kann die Zukunftsfähigkeit der Organisation wirksam unterstützen.

Führung wird in den Organisationen mit unterschiedlichen Konzepten praktiziert, es handelt sich jedoch zumeist um insgesamt partizipative Systeme. Für die

Projektleitungen ergeben sich hier Spannungsfelder von Überwachung an Hand erstellter Kriterien und der Freiheit der Ausführung.<sup>1</sup>

Der erforderliche Aufwand für ein gelingendes Projektmanagement entspricht nach Erfahrungen dem Aufwand für eine ohnehin im Trägerinteresse anzustrebende Team- und Organisationsentwicklung, die für klare Zuständigkeiten und transparente Entscheidungsprozesse sorgt.

*„Eine gründliche Projektdefinition ist von überragender Bedeutung für den Projekterfolg.“ (Schelle 2007, S. 35) „In der Praxis wird dieser Projektabschnitt oft vernachlässigt. In späteren Projektphasen rächt sich das häufig: Hohe Korrekturkosten oder sogar eine radikale Änderung der ursprünglichen Projektziele sind die Folgen.“ (Schelle 2007, S. 36)*

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff der Diversifikation in Bezug auf die Produktpolitik eines Unternehmens als eine Ausweitung des Sortiments verstanden. Diversifikation in horizontaler Richtung meint hier eine Verbreiterung des bisherigen Produktprogramms, während die vertikale Diversifikation sich auf vor- und nachgelagerte Produktionsprozesse bezieht. Ausdrücklich wird in diesem Zusammenhang auch auf die Risiken einer Diversifikation hingewiesen. Für Organisationen, die soziale Dienstleistungen erstellen und Diversität im Team anstreben, kann dies ein Ressourcenabfluss für unproduktive Kommunikationsprozesse und Reibungsverluste bei der Justierung des Teamgleichgewichtes bedeuten. Dieser Blick auf einen projektbezogenen Dienstleistungsprozess ist hilfreich bei der Klärung, ob die voraussichtlich eintretende Dynamik überhaupt für eine zielführende Projektdurchführung erwünscht ist.

1 „Zunächst war Likert (1961, S.7 ff.) bemüht herauszufinden, was den Führer einer hochproduktiven Abteilung von dem einer wenig produktiven Abteilung unterscheidet. Er fand, daß die Vorgesetzten in produktiven Gruppen stärker mitarbeiterorientiert (employee-centered) führten, und diejenigen in wenig produktiven Gruppen stark aufgabenorientiert (job-centered).

Als weiteres Charakteristikum des Vorgesetzten in hochproduktiven Abteilungen fand er deren Neigung, klare Ziele und Anforderungen zu formulieren, dann aber den Mitarbeitern viel Freiheit zur Ausführung der Aufgabe zu gewähren (generelle Überwachung vs. enge Überwachung).“ (Staehele 1999, S. 851)

Das englische Wörterbuch sagt zur Bedeutung von Diversity nicht nur Verschiedenheit sondern auch Ungleichheit, mit der sich noch zu beschäftigen wäre. Denn auftretende gedachte oder gefühlte Ungleichheit führt in der Folge zu arbeitsintensiven ergebnisoffenen Verständigungs- und Aushandlungsprozessen, die

## Hintergrund

Die in dem Artikel beschriebenen Erfahrungen wurden im Rahmen eines Teilprojektes der Förderrunde Equal II gemacht. Der Projektzeitraum umfasst den 01.07.2005 bis 31.12.2007.

Standort ist Ludwigshafen am Rhein, eine Stadt mit fast 170.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Der Durchschnitt der migrantischen Bevölkerung beträgt einschließlich derer mit deutschem Pass etwa 30%. Jedes zweite Kind unter drei Jahren kommt aus einer Familie mit mindestens einem Elternteil mit Migrationshintergrund.

Das Teilprojekt erfüllt die Aufgabe, in modellhafter Form langzeitarbeitslose Menschen mit Migrationshintergrund im ALG-II-Bezug arbeitsmarktwirksam zu beraten und die Erkenntnisse aus diesen Beratungen systematisch in die landes- und bundesweiten Arbeitszusammenhänge einzuspeisen.

Der **Projektträger baff e.V.** ist ein regionaler interkultureller Bildungsträger, der an der Schnittstelle gesellschaftlicher und beruflicher Integration Angebote für alle beteiligten Akteure konzipiert und durchführt. Eine Kooperation vor Ort besteht mit dem CJD – Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands in Ludwigshafen. Beide Träger haben ein gemeinsames Beratungsbüro für die arbeitsmarktbezogene Beratung von Migrantinnen und Migranten eingerichtet: das Informations- und Beratungszentrum InBeZ – Ludwigshafen.

Eingebettet ist das Projekt in die Struktur der in fünf Regionen aktiven EQUAL- Entwicklungspartnerschaft „InBeZ Rhein-Saar-Elbe“ Informations- und Beratungszentren für Migrantinnen und Migranten, die vom Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. (ism) koordiniert wird und Teil des bundesweiten Netzwerkes „IQ – Integration durch Qualifizierung“ ist.

dem gewünschten Ziel in der vorhandenen Zeit dienlich oder hinderlich sein können. Hier sei auf die Beschreibung eines solchen Prozesses im folgenden Kapitel hingewiesen.

Durch eine Entscheidung für ein heterogenes Team im Bezug auf kulturell unterschiedlich geprägtes Personal entscheidet sich die verantwortliche Leitung auch in eigener Sache für eine bestimmte notwendige Arbeitsweise, die beschrieben werden soll.

Im Folgenden wird an einem konkreten Beispiel ein in weiten Teilen gelungener Teamprozess mit einem interkulturell besetzten Projektteam beschrieben. Zum Abschluss des Projektes lässt sich beurteilen, ob der Ertrag des Projektes den Aufwand für die Begleitung der Team- und Organisationsentwicklung rechtfertigt.

Mit diesem Beispiel sollen andere Organisationen und deren Leitung ermutigt und ermuntert werden, sich auf die Herausforderung eines DiversiTeams einzulassen – im Interesse der eigenen nachhaltigen Entwicklung.

### Ausgangslage

Vor der Konzeptumsetzung des Projektes bildeten zwei arbeitsmarktorientierte Bildungsträger mit sehr unterschiedlichen Organisationskulturen ein Leitungsteam. Damit wurde der erste Diversifikationsprozess produktiv sichtbar, der sich dann jedoch auf der operativen Arbeitsebene in der neu, gemeinsam eingerichteten Beratungsstelle mit Publikumsverkehr nicht unmittelbar einstellte, da sich die Unterschiedlichkeit im Team auch auf Arbeitsweisen, berufliche Ausbildung, Zuwanderungserfahrung, berufliche Vorerfahrung, Alter und Geschlecht der Mitarbeitenden ausdehnte. Die Leitungs-Doppelspitze hatte jedoch von Beginn an den klaren Willen vertreten, jenseits von Konkurrenz ein Projekt zum gemeinsamen Erfolg zu führen.<sup>2</sup>

### Grundsätzliche Projektbedingungen

Durch die ausschließliche Projektförderung werden bei Neueinstellungen die Arbeitsverträge größtenteils zeitlich befristet. Der Projektbeginn ist teilweise sehr kurzfristig, oft nach längeren Antragszeiten mit inhaltlichen und finanziellen Antragsänderungen. Für

<sup>2</sup> „Fünf Jahre nach dem Gamesman, den er damals noch präferierte, kommt Maccomby (1981, S. 21) zu der Erkenntnis, dass ein kompetenter Führer an der Spitze der Unternehmung nicht ausreicht. Teams auf allen Ebenen der Organisation benötigen ‚gute‘ Führer.“ (Staehele 1999, S. 869)

die Personalakquise bedeutet dies sinnvollerweise eine Bevorratung von personellen Ressourcen zum schnellen Einsatz. Da das zeitliche Ende des Projekts und ein Arbeitsziel festliegen, müssen von Beginn an bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, um überhaupt ein Projekt durchführen zu können.

### Mitarbeitende

Die jeweils für ein neues Projekt einzustellenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können häufig in den Vorstellungsgesprächen noch nicht genau darüber informiert werden, wann, zu welchen Konditionen und für welche konkreten Aufgaben sie eingestellt werden sollen.

### Aufgabenstellung

Aus dem Auftrag des dieser Veröffentlichung zugrunde liegenden Projektes ergab sich für die beiden Träger folgende Aufgabenverteilung zum Thema „Arbeitsmarktintegration älterer Migrantinnen und Migranten“:

**Träger 1:** Kompetenzfeststellung modellhaft mit 150 langzeitarbeitslosen Personen

**Träger 2:** Beratung und Begleitung modellhaft mit 150 langzeitarbeitslosen Personen

Die Teilnehmenden sollten auf freiwilliger Basis in enger Kooperation mit dem örtlichen Träger der Grundversicherung<sup>3</sup> geworben werden.

Von der Durchführung wurde insgesamt erwartet: Entwicklung von Standards zu den o.g. Arbeitsfeldern, enge Kooperation mit den lokalen Arbeitsmarktakteuren, Sicherung der Nachhaltigkeit, Schulung von Fachkräften.

Der Standort zeichnet sich durch einen hohen Bevölkerungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund und – auf Grund der lokalen Zuwanderungsgeschichte und Wirtschaftsentwicklung – eine hohe Anzahl an langzeitarbeitslosen Personen aus diesem Bevölkerungsanteil aus.

<sup>3</sup> Arbeitsgemeinschaften „ARGEN“ bestehend aus der örtlichen Arbeitsagentur und Kommune oder optierende Kommunen, die für das Arbeitslosengeld II – in der Bevölkerung besser bekannt als Hartz IV – zuständig sind.

Aus der oben genannten Aufgabenstellung ergab sich die Überlegung, muttersprachliche Fachkräfte einzusetzen, da sich deren Einsatz aus der Sachkenntnis der Träger bereits bewährt hatte. Die Zusammenstellung eines interkulturellen Teams schien damit sinnvoll und dem Projekt angemessen.

## Vorüberlegungen

---

### Personalakquise und Wirtschaftlichkeit

- Wann werden Stellen ausgeschrieben? Sollen Stellen intern ausgeschrieben werden? Möchte von dem vorhandenen Personal jemand Stunden aufstocken?
- Welche Qualifikation passt zum Personalbestand des Trägers oder wäre eine gute Ergänzung? Welches Aufgabenspektrum ist im Projekt zu bewältigen? Welche zusätzlichen Erfahrungen und Fertigkeiten sind zur Erreichung des Projektziels und zur Optimierung der Trägerarbeit erforderlich?
- Sollen Teilzeitstellen für Mütter/Väter angeboten werden? Ist eine angemessene Geschlechterverteilung gewährleistet?
- Welche Zielgruppe ist Adressat der Projektarbeit und soll sie im Personalbestand repräsentiert sein? Wie groß kann und soll bei den Bewerberinnen und Bewerbern die Affinität zur Zielgruppe sein? Wie wird dies in der Ausschreibung und bei den Bewertungskriterien geprüft und bewertet, z.B. persönliche Betroffenheit und professionelle Distanz? Wie ist die persönliche Einbindung in die Zielgruppenstrukturen – im vorliegenden Beispiel: in ethnische Communities?

### Projektmanagement

Der Projektleitung erwächst im Projektmanagement eine besondere Verantwortung für die sachgerechte Durchführung in der gegebenen Zeit und die zielführende Personalauswahl – mit angemessenem Personaleinsatz als wichtigster Projektressource.

- Wann und in welcher Form soll die Stellenbeschreibung erfolgen?

- Mit welchen Indikatoren kann die erbrachte Leistung eines Mitarbeitenden bewertet werden? Welche Unterstützung ist zur Erfüllung der Anforderungen notwendig?<sup>4</sup>
- Wie lange benötigt eine Person, um die Projektanforderungen erfüllen zu können? Wie lange ist eine Personalentwicklung im Rahmen eines Projektes wirtschaftlich und wann ist ein Personalwechsel angezeigt?

### Entscheidungsfindung für Diversity

Welche Ressourcen haben der Träger und das Projekt, um sich bei unterschiedlichen Ausgangslagen neuer Mitarbeitenden im Projektteam und im gesamten Trägerteam zu verständigen und Unterschiede zuzulassen? Dies beinhaltet auch, Arbeitsaufträge bei auftretenden Problemen eventuell neu verteilen zu können.

## Ausgangslage zum Projektbeginn

---

Die beiden Träger verständigten sich vor Projektbeginn auf eine gemeinschaftliche Nutzung neu anzumietender Räume, eine gemeinsame Personalakquise sowie Personalauswahl und damit auf die zukünftige Teamstruktur.

In der Stellenausschreibung wurde die Bewerbung von muttersprachlichen Fachkräften und von Männern ausdrücklich erwünscht.

In den Vorstellungsgesprächen mit einem vorbereiteten Gesprächsleitfaden wurden die Bewerberinnen und Bewerber unter anderem nach ihrem Bezug zur Zielgruppe des Projektes der (langzeit-) arbeitslosen Migrantinnen und Migranten über 25 Jahren und zu ihren Erfahrungen und Einstellungen zu geschlechtersensibler Arbeitsweise befragt.

Dies führte zur Einstellung von zwei Männern und einer Frau. Alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

---

<sup>4</sup> Als Beispiel kann hier die Fähigkeit zur interkulturellen Kommunikation dienen. Wenn nach einem festgelegten Zeitraum eine unerwünschte Häufung einseitiger muttersprachlich geführter Beratungen zu erkennen ist, so muss geprüft werden, ob die externen Projektkooperationen die muttersprachlichen Fähigkeiten in besonderem Umfang nutzen und/oder ob hier eine besondere Bereitschaft der Mitarbeitenden für diese Arbeiten vorliegt. Es empfiehlt sich auf jeden Fall der Einsatz eines interkulturellen Trainings/ Coachings zur Teamentwicklung. Siehe Folgekapitel.

haben einen familiären Migrationshintergrund. Sie haben unterschiedliche Ausgangsqualifikationen (Studienabschlüsse in Deutschland und im Ausland, Jura und Psychologie, Pädagogik, Soziologie).

Im Projektverlauf ergaben sich Veränderungen in der Personalausstattung, so dass zur Berichtszeit in der gemeinsamen Beratungsstelle vier Beratungskräfte mit Migrationshintergrund (zwei Männer und zwei Frauen) arbeiteten.

### Teamentwicklung

Die Mitarbeitenden mussten sich ihren Arbeitsplatz durch Einrichtung der Geschäftsstelle selbst gestalten. Sie waren in den ersten Wochen weitestgehend ohne Unterstützung der Leitung, da diese noch mit der organisatorischen und strategischen Absicherung des Projektes beschäftigt war. Dies wurde so auch in den Teamsitzungen kommuniziert.

Als Grundlage zur Ausgestaltung der Arbeitsinhalte standen die Arbeitsplatzbeschreibung aus dem Konzept des Antrages, die Projektbeschreibung mit Ergänzungen, die Absprachen im Team und die Anweisungen der Projektleitungen zur Verfügung. Ergänzende Begleitung fand in Form von fachlicher Beratung durch zwei erfahrene Mitarbeiterinnen statt.

Da die Mitarbeitenden teilweise neu zugezogen waren bzw. ihre erste Arbeitsstelle antraten, fehlten noch regionale Kontakte, die herzustellen waren. Zusätzlich erschwerte die Strukturierung der Arbeit durch einen weiteren Teilprojekträger, der später aus dem Projekt ausschied. Dies führte zu Beginn zu weiterer Verunsicherung und dem Wunsch nach mehr Orientierung, klaren Strukturen und Zuständigkeiten, insbesondere, da dieser Partner differierende Vorstellungen von der Konzeptumsetzung und den Aufgabenstellungen der ursprünglich drei beteiligten Organisationen hatte.

Nach etwa drei Monaten stellte sich bei Team- und Einzelgesprächen heraus, dass die Arbeitsstrukturen – auf Grund unterschiedlicher Herangehensweisen an die Aufgabenstellung z.B. in der Überleitung der Kundinnen und Kunden des Projektes von der Beratung in die Kompetenzfeststellung – und Fragen der Dokumentation verbesserungswürdig waren.

### Ohne Intervention wäre der Projektverlauf gefährdet gewesen

Die Frage der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und den Mitarbeitenden untereinander spielte dabei eine große Rolle. Der Umgang mit Machtdistanz und unklaren Hierarchieebenen sowie großen Entscheidungsfreiheiten bzw. einem Machtvakuum wegen nicht ständig verfügbarer Vorgesetzter verstärkte bestehende Handlungsunsicherheiten.

*„In Ländern mit großer Machtdistanz betrachten Vorgesetzte und Mitarbeiter sich selbst als von Natur aus mit ungleichen Rechten ausgestattet, und auf dieser Einstellung basiert auch jedes hierarchische System.“ (Hofstede 2006, S. 72)*

*„In Ländern mit geringer Machtdistanz betrachten sich Mitarbeiter und Vorgesetzte als von Natur aus gleichberechtigt.“ (Hofstede 2006, S. 74)*

Der Ansatz der Projektleitungen (einzeln und gemeinsam, immer in Absprache), im Team Strukturen, Übergänge, Handlungsoptionen und Schnittstellen herauszuarbeiten, zeigte nicht die gewünschten Ergebnisse. Deshalb wurde ein externer Organisationsentwickler zur Teambegleitung hinzugezogen. Diese Entscheidung wurde in Abstimmung von Leitung und Team transparent gestaltet.

### Schwerpunkte des Teamentwicklungsprozesses

Die Teambegleitung zog sich über etwa ein halbes Jahr in 2006 und eine zweite Phase in 2007 zur Festigung der Ergebnisse. Im Laufe der Teamentwicklung wurden die unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden herausgearbeitet, Stärken und Schwächen im Zusammenhang mit den Aufgabenstellungen des Projektes bewertet und verbindliche Übergänge und ein Schnittstellenmanagement vereinbart. Gemeinsam mit der Leitung wurden verbindliche Kommunikationsstrukturen vereinbart.

#### Herausarbeiten der vorhandenen Fachlichkeit

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten in der Anfangsphase wenig Gelegenheit, sich kennen und in ihrer unterschiedlichen Fachlichkeit wertschätzen zu lernen. Organisatorische und öffentlichkeitswirksame

Aktivitäten zur Etablierung des Projektes schienen vorrangiger zu sein. Die unterschiedlichen beruflichen Professionen und die bisher im In- und Ausland erworbenen Erfahrungen ergaben unterschiedliche fachliche Arbeitsansätze, die im Projekt konkurrierten. Bereits in dieser Phase zeigte sich eine durchaus unterschiedliche Auffassung über die Aufgabenstellung, die verfügbaren Ressourcen und Handlungsoptionen. Da die Mitarbeitenden einen differierenden Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund hatten, der auch ihre Wahrnehmung prägte, war es im Sinne einer verlässlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit notwendig, sich selbst und die eigene Herangehensweise unverstellt und in einem dafür vorgesehenen Rahmen zu präsentieren. Erschwerend zur Errichtung eines gemeinsamen Sprach- und Denkrahmens kam hinzu, dass die formale Einarbeitung von zwei Trägern mit unterschiedlichen Betriebsabläufen erfolgt war. Dieser Zusammenhang mit Fragen der Alltagsorganisation erschloss sich allerdings erst im Nachhinein. Die Erfahrung unterschiedlicher Trägerkulturen und Erwartungen insbesondere der muttersprachlichen Kundinnen und Kunden führte in der Alltagspraxis zusätzlich zu belastenden Loyalitätskonflikten. Eine mitarbeiterbezogene Startphase musste deshalb in komprimierter Form nachgeholt werden.

### Aufgabenstellung und Schnittstellen

Im zweiten Schritt war eine Aufgabenklärung aus dem Konzeptansatz unter der Würdigung der lokalen Gegebenheiten notwendig.

*„Der Begriff ‚Übertragung von Verantwortung‘ ... kann sich auf alle möglichen formalen und informellen Wege beziehen, Macht und Einfluss bei der Entscheidungsfindung zwischen Führungskräften und Untergebenen aufzuteilen.“ (Hofstede 2006, S. 375)*

In der Phase der Aufgabenzuordnung entstanden grundlegende Arbeitsabsprachen und Standards über Abläufe und Schnittstellen, deren Verschriftlichung sowie die Erstellung neuer, für einen reibungslosen Ablauf notwendiger Formblätter. In einer Arbeitsmappe wurde eine abgestimmte Formblattsammlung für den Prozessablauf zusammengestellt. Weiterhin wurden interne und externe Schnittstellen und Übergänge abgesprochen, dokumentiert und bei Bedarf fortgeschrieben.

### Beispiel Kriterien der Überleitung

#### von der Beratung in die Kompetenzfeststellung:

*Feststellung der Deutschkenntnisse, Feststellung der EDV-Kenntnisse, Konkretisierung von Berufsvorstellungen, Berufliche Neuorientierung, Fehlende Berufsausbildung, Eigener Wunsch.*

Diese Verfahren erhöhten die Handlungskompetenz und Sicherheit der Beschäftigten. Da sie intern in den Trägerstrukturen und extern an Projektpartner kommuniziert wurden, ergab sich in den Kooperationen zusätzliche Transparenz und Handlungssicherheit.

Das angewendete Verfahren hat den Vorteil, dass im Verlauf des Projektes einzelne Schritte im Sinne der Zielstellung immer weiter optimiert werden können.

### Handlungsebenen und Subsysteme

Im fortschreitenden Verlauf des Teamentwicklungsprozesses wurde immer deutlicher, dass es unterschiedliche und teilweise konkurrierende Kommunikationszusammenhänge und Systeme gab.

Zur Erhebung der Ausgangslage wurde im ersten Schritt die Tatsache gewürdigt, dass es zwei Träger mit je eigenen Mitarbeitenden für die Konzeptumsetzung gab, wobei diese zusätzlich in die unterschiedlichen Organisationssysteme der Träger eingebunden waren.

**Schaubild 1** Trägerebene



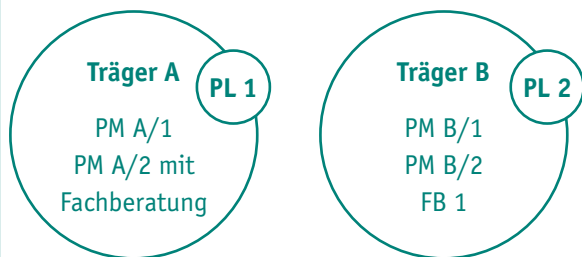
MA = Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
Systematik der Visualisierung G.Kempkes,  
M.Feindel, Stand 09.2006

Im Verlauf der nächsten moderierten Teamsitzungen und Abstimmungsgespräche wurden die unterschiedlichen Funktionen und Aufgabenstellungen herausgearbeitet und für die einzelnen Teamsysteme sichtbar gemacht.

Hierbei wurden auch die Rolle und die Aufgabenstellung der Projektleitungen und deren Führungskonzepte

thematisiert. Im Zentrum stand dabei die Erkenntnis, dass „... in Projekten, in denen von den oft hochspezialisierten Teammitgliedern Kreativität erwartet wird, in denen die Zielsetzung zu Beginn häufig noch nicht klar definiert ist und in denen es darauf ankommt, dass die Entscheidung von den Mitarbeitern auch akzeptiert werden, ein autokratischer Führungsstil nicht angebracht ist und ein partizipativer, kooperativer Führungsstil praktiziert werden muss.“ (Schelle 2007, S. 72)

**Schaubild 2** Träger, Projektleitung, Zusatzaufgaben



Legende:

PL = Projektleitung

PM = Projektmitarbeitende

FB = Fachberatung

Diese ersten sichtbar gewordenen Zusammenhänge mit Beschreibung und Positionierung der Mitarbeitenden waren für die weitere Entwicklung der Projektorganisation in ihrer Komplexität der Arbeitszusammenhänge und Abhängigkeiten notwendig. Es ergab sich daraus ein Abgleich der unterschiedlichen Wahrnehmung und eine stärkere Strukturierung der Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten.

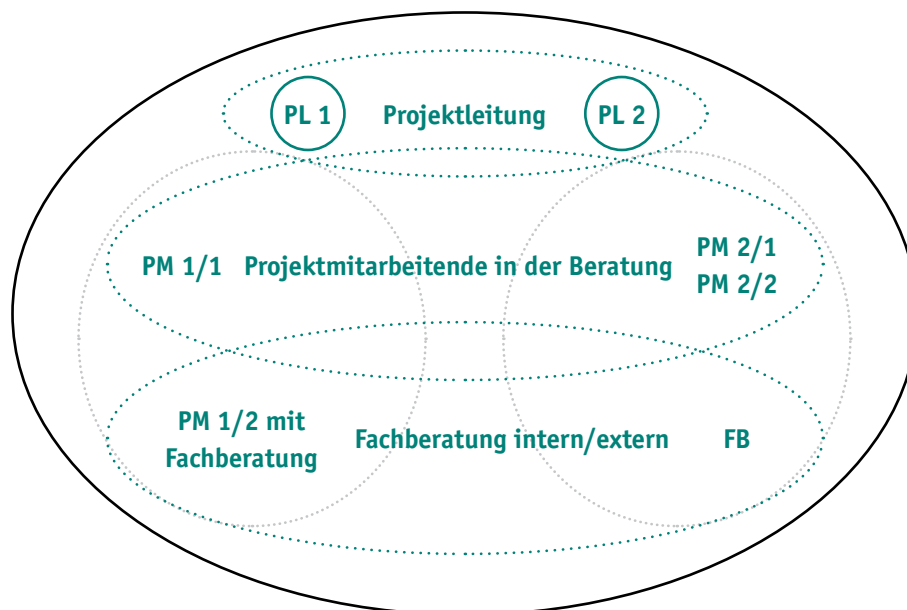
Hilfreich für diesen Erkenntnisprozess war die gemeinsame Erarbeitung des **Schaubildes 3**.

Das Schaubild verdeutlicht die Komplexität der Zusammenhänge von Verständigungsebenen und diente dazu, diese sichtbar zu machen, in der Folge konnten klare Regelungen bezüglich der Arbeitsabläufe und Festlegungen über die Entscheidungsebenen nachvollziehbar getroffen werden.

Ein solches Modell kann gut in Teamentwicklungsprozessen als Methode verwendet werden.

Hier dient es als Beispiel für die Möglichkeit, auch scheinbar unentwirrbare Teamstrukturen und Abhängigkeiten zu klären und sichtbar zu machen. Herausstellten sich drei Arbeitsebenen mit unterschiedlichen Funktionen.

**Schaubild 3** Sich daraus ergebende Subsysteme mit eigenen Kommunikationsstrukturen



Legende siehe oben

### Drei Arbeitsebenen:

1. Projektleitungen mit zeitweiligem Aufenthalt in der gemeinsamen Geschäftsstelle – Beratungsbüro In-BeZ Ludwigshafen:

**strategisch/Projektsteuerung und konzeptionelle Weiterentwicklung**

**Projektleitung**

2. Fachkräfte für Kompetenzfeststellung und Beratung mit Arbeitsplatz in der gemeinsamen Geschäftsstelle – Beratungsbüro InBeZ Ludwigshafen:

**operativ/Umsetzungsebene**

**Mitarbeitende in der Beratungsstelle**

3. Mitarbeitende in der Fachberatung mit zeitweiligem Aufenthalt in der gemeinsamen Geschäftsstelle – Beratungsbüro InBeZ Ludwigshafen:

**Schnittstelle konzeptionell-operativ/fachlich kollegiale Unterstützung und Beratung**

**Fachberatung**

Die Einrichtung dieser 3. Fachebene schien den Projektträgern bei der Erstellung des Projektdesigns sinnvoll, um vorhandene Trägerressourcen in das Projekt einzubinden. Dieser Arbeitsansatz hat sich bewährt.

Nach der Feststellung der vorhandenen Ebenen und der sich daraus bisher ergebenden Ressourcenverluste wurde eine verlässliche Regelkommunikation eingeführt.

Zur Unterstützung dieser Vereinbarungen und um Überschneidungen mit Außen-, Landes- und Bundeterminen zu vermeiden wurde ein interner Kalender für vorläufig ein Jahr angelegt und regelmäßig gepflegt.

### Beispiel für die Festlegung einer Regelkommunikation, entwickelt aus dem Schaubild 3

- **Operatives 3er-System:** wöchentlich, 1-2 Std. Abstimmungsgespräche zu den Arbeitsabläufen in der Geschäftsstelle
- Trägerbezogene Fachberatung nach Bedarf (große Kreise)
- und **Konzeptionell-operatives 5er-System:** alle 2 Wochen, nach den Besprechungen der operativen Ebene, weiterhin zusätzliche Treffen im **2er System nur Fachberatung**
- **Strategisches 7er-System:** alle 6 Wochen zur Abstimmung der Abläufe und der Ergebnisse, der Außenkontakte und Kooperationen, Klärung offener Fragen
- **Projektleitung 2er-System** (kleine Kreise): alle 1 bis max. 2 Wochen Abklärungsgespräche zu strategischen, inhaltlichen und terminlichen Punkten

### Fazit

In dem beschriebenen Projekt wurde der Teamentwicklungsprozess erst nach dem Auftreten von Schwierigkeiten und erhöhtem Arbeitsaufwand für die Leitung zur Klärung von Einzelproblemen und Streitigkeiten initiiert. Dieser trug dann jedoch zu einem verbesserten Übergangsmanagement bei, welches durch zweimaligen Personalwechsel notwendig geworden war.

Für gelingende Teamprozesse in interkulturellen Arbeitszusammenhängen – insbesondere bei der Bearbeitung komplexer Projektaufgaben wie unter den eingangs beschriebenen Voraussetzungen – ist es für das Projektmanagement als Leitungsaufgabe erfolgversprechend, zu Beginn eines Projektes Zeit- und Personalressourcen einzuplanen, um die Projektstruktur und die damit verbundenen Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten mit der Zuordnungen zu den einzelnen Stellen und Personen herauszuarbeiten.

Eine externe Begleitung wird aus der beschriebenen Erfahrung empfohlen. Sie trägt zur Entlastung des Projektes und der Leitung bei.

Je unterschiedlicher die Ausgangsvoraussetzungen der Akteure im Team sind, desto mehr Zeit und finanzielle Ressourcen müssen für diesen Begleitprozess eingeplant werden, da alle Aktivitäten sonst zu keiner erfolgreichen Projektdurchführung und zu keinen nachhaltigen Ergebnissen führen können. Im Hinblick auf künftige Projektarbeit ist dies jedoch eine durchaus lohnenswerte Investition.

Natürlich sind mit den beschriebenen Arbeitsweisen keine Garantien für einen störungsfreien Projektablauf und gute Ergebnisse gegeben. Die Wahrscheinlichkeit steigt jedoch, mit einem entsprechenden Einsatz vor Projektbeginn durch den Träger und nach Projektbeginn durch die Projektleitung deutlich verbesserte Ergebnisse unter Nutzung der durch die Mitarbeitenden eingebrachten Ressourcen zu erreichen.

**Chris Ludwig, Geschäftsführerin**

baff e.V.  
 Maxstraße 61a  
 67059 Ludwigshafen  
 Telefon 0621/62 33 35, Fax 0621/52 30 47

✉ [baff-ev@gmx.de](mailto:baff-ev@gmx.de)

## Literatur

---

- 1 **Hofstede, Geert:** Lokales Denken, globales Handeln (Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management). München 2006
- 2 **Schelle, Heinz:** Projekte zum Erfolg führen (Projektmanagement systematisch und kompakt). München 2007
- 3 **Staehe, Wolfgang H.:** Management. München 1999

# Erfolgreich arbeiten im diversen Team

## ❖ Konsequenzen für die Arbeit in interkulturell gemischten Teams

von Anne-Marie Marx

... Projektalltag irgendwo in Deutschland. Die letzten Hürden sind genommen, der Projektantrag ist genehmigt und restliche, noch erforderliche Unterlagen sind zusammengestellt. Jetzt kann es also losgehen. Ein EU-Projekt zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten wird es sein, auch um die Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus soll es gehen. Selbstredend, dass in einem solchen Projekt auch Fachkräfte mit Migrationshintergrund beschäftigt sein werden.

Man kennt sich in der Szene und hat geeignete Personen schon im Blick. Hoffnungsfroh gehen die Teammitglieder an den Start. Alle sind sehr am Thema interessiert, einige von ihnen sozusagen schon „alte Hasen“. Die einen sind regelrechte „Projektfreaks“, andere stehen am Anfang ihres Berufslebens – ein richtig schön diverses Team mit Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft, Lebenssituation, sexueller Orientierung, Berufs- und Lebenserfahrung – beschäftigt bei drei verschiedenen Trägern – hat sich da gefunden. Einige kennen sich schon aus anderen Arbeitszusammenhängen. In gemeinsamen Teamklausuren werden die Umriss der zukünftigen Zusammenarbeit konkretisiert. Aufbruchstimmung, ein Gefühl von Stärke durch Vielfalt liegt in der Luft.

Und kurz darauf: jähle Ernüchterung. Was ist passiert?

Eine Projektmitarbeiterin mit Migrationshintergrund wird in ihrer Tätigkeit von einem Kooperationspartner massiv diskriminiert. Ein tiefes Gefühl der Kränkung lässt in ihr all die Diskriminierungserfahrungen der letzten Jahre wieder lebendig werden, die mühsame Zeit des Fußfassens in diesem fremden Land, die Hoffnungen und Enttäuschungen. Waren all ihre Mühen umsonst?

Ein interkulturell angelegtes Projekt ist auf dem Boden der Realität angekommen.

Aus der Erfahrung eines diversen Teams wollen wir aufzeigen, dass und wie es gelingen kann, als gemischtes Team erfolgreich zusammenzuarbeiten. Wir möchten Mut machen, sich auf das Abenteuer Diversity einzulassen und Hinweise geben, wie das ein oder andere Hindernis im Umgang mit Unterschiedlichkeiten überwunden werden kann. Dabei lautet eine unserer Kernaussagen, **dass die Arbeit in interkulturell-diversen Teams nicht zwangsläufig schwieriger sein muss als in homogenen Teams** – vorausgesetzt, man ist sich bestimmter Dynamiken bewusst, die in der Verschiedenheit und insbesondere der unterschiedlichen sozialen Positioniertheit der einzelnen Teammitglieder gründen, und berücksichtigt diese konsequent im Verlauf der gemeinsamen Arbeit.

### Achtung: Andere sind anders!

Alle Teammitglieder bringen ihre je eigenen Kompetenzen und Potentiale, aber auch ihre Lebensgeschichten mit – in homogenen wie in gemischten Teams. In unserem Beispiel haben die Projektverantwortlichen von Beginn an das Team bezogen auf Alter, Geschlecht und Herkunft bewusst divers zusammengestellt; nicht zuletzt, um vielfältige Zugänge zur Zielgruppe entwickeln zu können. Trotz der heterogenen Teambesetzung stellte es sich in der Projektpraxis häufig ein, dass schwerpunktmäßig die interkulturelle Differenz thematisiert wurde, die übrigen Differenzen, wie Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, hierarchische Position im Projekt traten in der Kommunikation untereinander eher in den Hintergrund. Dies hatte zum einen sicherlich damit zu tun, dass Menschen mit Migrationshintergrund die Zielgruppe des Projektauftrags darstellten.

Rückblickend glauben wir jedoch, dass in diesem Phänomen eine spezifische Beziehungsdynamik zum Ausdruck kommt, die den Umgang zwischen Angehörigen

der Mehrheitsgesellschaft mit Migrantinnen und Migranten in unserer Gesellschaft ganz wesentlich prägt: Die Praxis des „Fremdmachens“, des so genannten „Othering“. Gemeint ist damit die Praxis der kontinuierlichen Stigmatisierung und sozialen Positionierung von Migrantinnen und Migranten als minderwertig. Mit der Erkenntnis, dass Andere anders sind, wird gewissermaßen symbolisch eine Grenze gezogen, und die anderen werden auf ihre sozial prekäre Situation verwiesen. *„Die Herkunft oder eben die (angeblich) differente Kultur macht Mitschülerinnen, Mitstudierende, Kolleginnen, Nachbarinnen etc. zu Fremden und scheint alles das zu erklären, was einer nicht gefällt, was sie am Gegenüber ärgert.“* (Castro Varela 2007, S. 209)

## Hintergrund

Mit der **Saarbrücker Initiative Migration und Arbeitswelt (SIMA)** soll die Arbeitsmarktsituation von Zuwanderern in der Landeshauptstadt verbessert werden. Die Geldgeber von SIMA – Europäische Union und Bundesministerium für Arbeit und Soziales – erwarten bis zum Ende der Projektlaufzeit am 31.12.2007 konkrete Vorschläge, wie die berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten im Kontext der Sozialgesetzbücher II und III verbessert und der Integrationsprozess optimiert werden kann.

Ins Leben gerufen wurde die Saarbrücker Initiative durch die Landeshauptstadt (Zuwanderungs- und Integrationsbüro und Amt für soziale Angelegenheiten). Weitere Träger sind das Diakonische Werk an der Saar und die FITT gGmbH, ein Institut der HTW. Eine Besonderheit von SIMA ist die enge Verknüpfung mit der ARGE. Damit setzt das Projekt unmittelbar dort an, wo Arbeitslose betreut und vermittelt werden. Die weiteren Projektstandorte befinden sich bei der Stadtverwaltung, dem BürgerInnenzentrum Brebach und der Katholischen Hochschule für Soziale Arbeit.

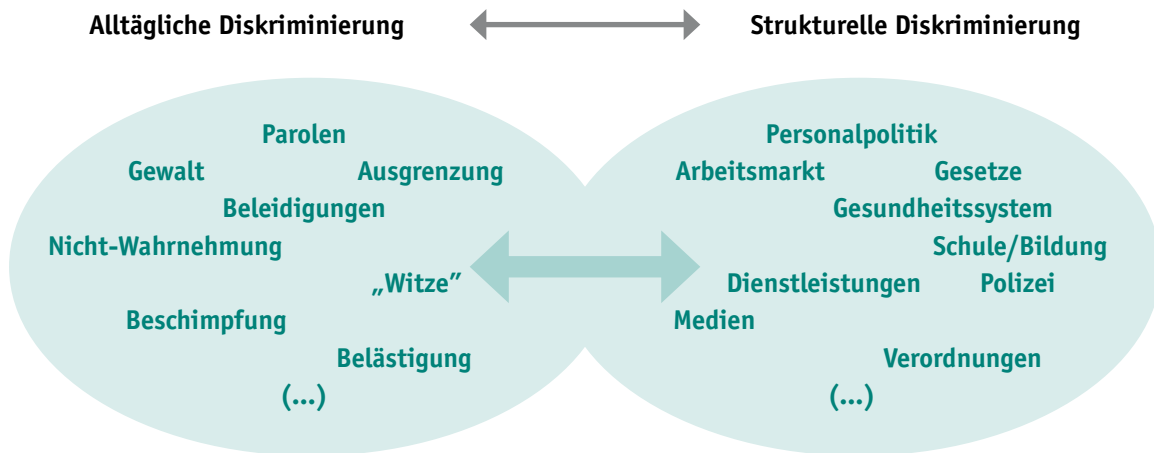
SIMA ist Teil der EQUAL- Entwicklungspartnerschaft „InBeZ Rhein-Saar-Elbe“, die vom Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism) koordiniert wird, und Teil des bundesweiten Netzwerks „IQ – Integration durch Qualifizierung“ ist.

So konnte es bei Spannungen im Team dazu kommen, dass über vermeintlich kulturelle „Eigenheiten“ migrantischer Mitarbeitenden gestichelt und diesen damit unausgesprochen signalisiert wurde, dass Differenzen ursächlich mit ihnen zusammen hängen. Erst wenn wir uns die Mühe machten näher hinzuschauen wurde deutlich, dass wir die Rolle ethnischer Diversität bei Konflikten im Team häufig überbewertet haben. Meist waren es eher strukturelle Mängel, die aufgrund von Spannungen deutlich wurden: z.B. waren einmal die Zuständigkeiten der einzelnen Projektverantwortlichen unzureichend geklärt, mal standen einer Projektmitarbeiterin nicht die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Ressourcen zur Verfügung.

In unserem „Modell-DiversiTeam“ haben wir uns frühzeitig dafür entschieden, die Teamarbeit durch ein Coaching begleiten zu lassen, um die Ressourcen des diversen Teams optimal erschließen zu können. Zur Teamentwicklung und zur Reflexion der Beratungskompetenzen des Teams wurden im Projektzeitraum insgesamt vier ganztägige Coachingtermine durchgeführt. Dabei hatten wir Gelegenheit, uns anhand konkreter Situationen in der Projektarbeit mit dem von Dr. María do Mar Castro Varela entwickelten Konzept der Verletzlichkeit auseinanderzusetzen. Dieses Konzept erwies sich in der Anwendung ein ums andere Mal als ausgesprochen hilfreich, stellt es doch ein *„sinnvolles Analyseinstrument dar, um ... Transformationspotentiale und Strategieentwicklungen ... transparent zu machen und auch zu befördern“*. (Castro Varela 2007, S. 263)

In Gesellschaften wie der unsrigen, in denen Othering-Prozesse die Regel im Umgang mit Menschen anderer Herkunft darstellen, sehen sich diese regelmäßig abwertenden, erniedrigenden, entwürdigenden bis hin zu gewalttätigen Verhaltensweisen von Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft gegenüber. Dabei wirken alltägliche und strukturelle Diskriminierungen in einem Wechselverhältnis und können letztendlich dazu führen, dass Migrantinnen und Migranten sich in dieser Gesellschaft nicht wirklich willkommen geheißen, sich in alltäglichen Situationen ein ums andere Mal gekränkt, ja verletzt fühlen.

**Grafik 1:** Wechselverhältnis von alltäglicher und struktureller Diskriminierung



Quelle: <http://www.ida-nrw.de/Diskriminierung/html/fdiskriminierung.htm>

Das Konzept der Verletzlichkeit wendet sich dabei ganz gezielt gegen eine Viktimisierung der (potentiellen) Opfer. Es geht vielmehr darum, Handlungsoptionen für alle Beteiligten zu entwickeln, die jenseits der üblichen Täter-/Opferdualitäten liegen. Insofern stellt es ein Konzept der Verantwortlichkeit dar, das alle Teammitglieder als aktiv und verantwortlich Handelnde begreift und es ihnen ermöglicht, gemeinsam neue Wege des Umgangs miteinander zu entwickeln. *„Der Verletzlichkeitsansatz folgt weder einer essentialisierenden Identitätspolitik noch heroisiert er diejenigen, die in ihrem Leben vielfältige Formen von Verletzungen haben hinnehmen müssen [...] Verletzlichkeit bedeutet, eine spezifische soziale Position einzunehmen, die mit einer besonderen Perspektive auf die Welt einhergeht.“* (Castro Varela 2007, S. 266)

Für das Team bedeutet dies in der Konsequenz, grundlegend zu verstehen, dass es in seiner Gesamtheit so verletzlich ist wie der schwächste Teil, also wie das sozial am schwächsten positionierte Mitglied. Sind Teammitglieder im Kontext ihrer Arbeit diskriminierenden Situationen durch Kooperationspartner, Kunden und Kundinnen oder Kolleginnen bzw. Kollegen ausgesetzt, so wirken diese – bewusst oder unbewusst – in das ganze Team zurück. Wird ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin etwa von Dritten beleidigt oder herabgesetzt, sieht sich das Team insgesamt mit der Aufgabe konfrontiert, mit derartigen Situationen solidarisch umzugehen, zu fragen, wo z.B. Diskriminierung anfängt und

worin evtl. berechtigte Kritik besteht, und gemeinsam nach geeigneten Bewältigungsstrategien zu suchen.

**Beispiel:**

Eine türkischstämmige Kollegin war im Rahmen der Projektarbeit in einer Behörde mit fast ausschließlich deutscher Belegschaft tätig. Dabei kam es mehr als einmal vor, dass sie – wenn sie Klientinnen bzw. Klienten als Beraterin zu Gesprächen mit Sachbearbeitenden begleitete – ebenfalls als Klientin angesehen und mit einem mal mehr, mal weniger freundlichen „Draußen warten!“ abgefertigt wurde. Mit der Zeit gelang es der Kollegin, sich auf solche Situationen besser einzustellen, mit Selbstbewusstsein und Humor, falls nötig aber auch mit Nachdruck auf den eigenen Status als Fachkraft zu verweisen. Nach und nach verwandelte sich die zwischen latenter Ablehnung und naiver Ahnungslosigkeit schwankende Haltung der Behördenmitarbeitenden in zögerndes Interesse an dem Herkunftsländ der Kollegin und zunehmend auch an ihr als Person. Dabei konnten die Sachbearbeitenden die türkische Kollegin in ihrer professionellen Kompetenz erleben. Die Kollegin ihrerseits lernte in doppelter Hinsicht Selbstbewusstsein zu entwickeln – im selbstbewussten Auftreten als Migrantin und als Fachkraft gleichermaßen. Voraussetzung dafür, dass dieser Prozess gelingen konnte, war die Unterstützung im Team, von Kolleginnen und Kollegen, aber auch die Gelegenheit zur Reflexion im Rahmen von Coaching und kollektiver Beratung.

Dieses Beispiel verdeutlicht ein Phänomen in interkulturell zusammengesetzten Teams, das ein Kollege während einer unserer Coaching-Sitzungen folgendermaßen umschrieb: „Letztendlich handelt man sich mit migrantischen Mitarbeitenden das Thema Diskriminierung ein.“

Dies bedeutet in der Konsequenz, sich als Mitglied der Mehrheitsgesellschaft darüber im Klaren zu sein, dass man selber, gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst, sogar bei bester Absicht diskriminiert. So kann es beispielsweise vorkommen, dass sich ein Kollege oder eine Kollegin durch unbedachte Bemerkungen gekränkt fühlt, oder Witze gemacht werden, die vor allem auf Kosten von Minderheiten wie Zugewanderten, Schwulen oder Behinderten gehen, und verständlicherweise von diesen nicht als lustig empfunden werden können. Verkompliziert wird diese Dynamik dadurch, dass Personen mit Migrationshintergrund oft selbst schon verinnerlicht haben, sich als „Anderer“ zu betrachten und sich im Zweifel selber negativ zu bewerten. Dies gehört zum Phänomen der so genannten Selbstethnisierung.

Bisweilen neigen Angehörige der Mehrheitsgesellschaft dazu, Phänomene, die vermeintlich mit Differenz zu tun haben, nicht benennen zu wollen, um diese dadurch nicht zu verschärfen. Sie wollen dadurch Kulturalisierungen vermeiden sowie Personen mit Migrationshintergrund durch das Ansprechen von Diskriminierungserfahrungen nicht erneut in die Opferrolle verweisen. Umgekehrt gibt es ein ähnliches Phänomen bei Migrantinnen und Migranten, die Besonderheiten ihres Alltags nicht zu benennen wagen, um nicht als klagend oder unintegriert zu gelten. Wechselseitige Schonhaltungen und Verunsicherung prägen den Umgang miteinander. Das Dilemma, dass sich Diversität verschärft, sobald man sie benennt, durchzieht jede Beschäftigung mit Fragen der Differenz.

Dies sollte aber nicht zum Anlass dafür genommen werden, Problemlagen, die sich aus der Differenz ergeben, nicht ernsthaft anzugehen – zumal wenn es um Fragen der sozialen Positioniertheit von Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden und anderen geht, um Fragen der Verteilung von Privilegien, Teilhabe an Entscheidungen und so fort. Vielmehr gilt es, sich den Paradoxien dieses Prozesses aktiv zu stellen, die in dem berühmten Zitat der amerikanischen Schriftstellerin Pat Parker so trefflich beschrieben sind: *„Wenn du mit mir*

*sprichst, vergiss, dass ich eine Schwarze bin. Und vergiss nie, dass ich eine Schwarze bin.“* (Parker, zit. nach Rommelspacher 1995, S. 100).

In der Antirassismustheorie spricht man davon, dass man nicht nicht diskriminieren kann (Bundschuh 2004). Eigentlich sei eher die Abwesenheit von Vorurteilen erklärungsbedürftig, dienen Vorurteile doch ganz wesentlich der Orientierung in neuen, fremden Situationen. Das zentrale Moment im Umgang mit Fremdem ist jedoch die Offenheit und die Bereitschaft, die gegebenen gesellschaftlichen Verhältnisse in ihrer Komplexität anzuerkennen, von Vorurteilen abzulassen und sich von vereinfachenden Stereotypisierungen zu lösen. Voraussetzung hierfür ist, dass alle Beteiligten bereit und motiviert sind, sich neuen Informationen und Erkenntnissen zu öffnen und neue, auf konkreter Erfahrung basierende Urteile zu bilden. Es gilt im Sinne einer „Strategie des Verlernens“ (vgl. Castro Varela 2002, S. 35 ff), das, was als normal gilt, zu hinterfragen und einer differenzierten Betrachtung zu unterziehen. Für alle Mitglieder des Teams bedeutet dies, eine gewisse Sensibilität für die eigene Privilegiertheit und die eigenen Vorteile, aber auch Vorurteile zu entwickeln (vgl. Castro Varela 2006, S. 5).

Diversität erfordert von allen Beteiligten Geduld und immer wieder die Fähigkeit, innezuhalten und ein Stück zurücktreten zu können. Es bedeutet, Widersprüche ernst zu nehmen, daraus resultierende Spannungen zunächst einmal aushalten zu können und sich für Klärungsprozesse die erforderliche Zeit zu nehmen. Einen professionellen Umgang mit Differenz zu erlernen, heißt, mit Frustration, Unbehagen und Verunsicherung umgehen zu können. Ziel ist es, ein Gespür für Kulturalisierungen zu entwickeln, um diese nach und nach zu vermeiden.

Konkret bedeutet dies, in unklaren Situationen nachzufragen, Konflikte ernst zu nehmen und gegebenenfalls Ohnmachts- oder Diskriminierungserfahrungen direkt anzusprechen. Im Zweifel geht es auch mal darum, zu eigenen Fehlern zu stehen, da Fehler insbesondere im sozialen Feld normal bzw. unvermeidlich sind. Wichtiger als Fehler zu vermeiden ist vielmehr die Fähigkeit, adäquate Handlungsmöglichkeiten auf Fehler zu entwickeln. Im Sinne von ‚Fehlerfreundlichkeit‘ kann dies für Einzelne wie für die Organisation selbst, neben der Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Veränderung z.B. bedeuten, trotz Fehlern die Freundlichkeit im Umgang

mit Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden oder Kooperationspartnern zu bewahren. (vgl. Castro Varela/Mecheril 2000)

Sich der oben beschriebenen komplexen Dynamik in ihrer Alltäglichkeit bewusst zu machen, kann sehr befreiend und entlastend wirken. Im Bemühen, einen selbstverständlichen, nicht-kulturalisierenden Umgang miteinander einzuüben und zu lernen, ist es sinnvoll, eine gewisse Unaufgeregtheit zu entwickeln. Dies heißt jedoch nicht, entsprechende Vorfälle zu ignorieren, als unwesentlich abzutun oder naiv anzunehmen: ‚es wird schon irgendwie gehen‘. Wie das Beispiel unserer Projektarbeit zeigt, können erfolgreiche Strategien zum Gelingen diverser Teams entwickelt werden. In erster Linie ist es hilfreich, die Zusammenarbeit im Team als Beziehungsarbeit zwischen Individuen unterschiedlicher sozialer Positioniertheit zu begreifen, die auf einem achtsamen, sich möglicher Verletzlichkeiten bewussten Umgang miteinander basiert. Teamentwicklung in einem diversen Team versteht sich insofern als reflexiver Verstehens- und Entwicklungsprozess.

## Balance zwischen Struktur und Flexibilität

Im Verlauf unseres Teamprozesses hat sich die Frage nach Klarheit und Struktur immer wieder als zentral herausgestellt. Wie viel Klarheit, wie viel Struktur braucht ein Team? Wie lässt sich die Balance finden zwischen der für eine erfolgreiche (Projekt-)Arbeit erforderlichen Flexibilität auf der einen Seite und einer klaren Struktur auf der anderen Seite, die dem und der Einzelnen genügend Schutz gewährt? Dabei scheint es, dass Mitarbeitende in (interkulturell) gemischten Teams vor allem am Anfang, am Ende und in Konfliktsituationen mehr Klarheit und Struktur zur Orientierung brauchen, insbesondere Berufsanfänger und -anfängerinnen bzw. projektunerfahrene Mitarbeitende:

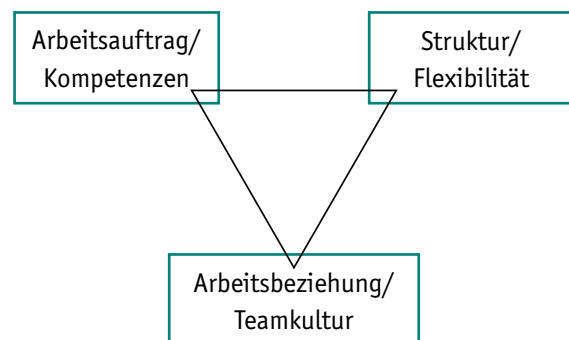
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Wer ist Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner wofür?
- Wohin kann ich mich wenden, wenn ich mich überfordert fühle?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

Eine wesentliche Kompetenz zur Arbeit im diversen Team besteht darin, dass der und die Einzelne in der Lage ist, flexibel zu arbeiten, beziehungsweise Gele-

genheit und entsprechende Unterstützung erhält, dies zu lernen. Die Arbeit im Team basiert häufig auf flachen Hierarchien und partizipativen Strukturen. Was dies im Einzelnen für die Zusammenarbeit bedeutet und wie sich Verständigungsprozesse im Team entsprechend darstellen, sollte im gemeinsamen Gespräch nach der Devise „Soviel Klarheit wie nötig, soviel Flexibilität wie möglich!“ ausgehandelt werden. Dabei ist es sinnvoll, vermeintliche Selbstverständlichkeiten infrage zu stellen sowie Erwartungen an Zuständigkeiten und Strukturen regelmäßig abzufragen und zu klären.

In unserem Saarbrücker Beispiel hat sich die Mischung von lebens-, berufs- und projekterfahrenen Mitarbeitenden mit thematisch Unerfahrenen bzw. Berufsanfängerinnen, Mitarbeitenden mit und ohne Migrationshintergrund bewährt. Zu Beginn des Projektes legten wir großen Wert auf Maßnahmen zur Teambildung. In regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen, bei Teamklausuren und durch den gemeinsamen Besuch von Fortbildungen erarbeiteten wir uns eine inhaltliche Basis für die gemeinsame Arbeit. Ganz nebenbei stellte sich dabei bei allen Beschäftigten ein Gefühl von „Wir“ ein. Diese Gruppenidentität half uns, manche Spannungen und Widersprüchlichkeiten auszuhalten sowie anstrengende Projektphasen gemeinsam durchzustehen. Als ganz besonders wertvoll hat sich die Durchführung des Teamcoachings erwiesen. Unter Anleitung einer mit Fragen der Interkulturalität erfahrenen Teamberaterin war es möglich, die Projektarbeit regelmäßig inhaltlich zu reflektieren, die Diversität im Team konsequent zu thematisieren und die Zusammenarbeit zu optimieren.

**Grafik 2:** Dimensionen gelingender Zusammenarbeit im diversen Team



Die besondere Teamkultur benannten alle Mitarbeitenden in einer im Rahmen des Coachings durchgeführten Teamprozessanalyse als zentrale Stärke des Teams (vgl. dazu auch *Anhang 1*). Als Faktoren, die diese Teamkultur prägen, wurden gegenseitige Wertschätzung, große Integrationsfähigkeit, die Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit (trotz Unterschiedlichkeit), Teamzusammenhalt und Loyalität genannt. All diese Faktoren rangierten weit vor den Elementen Kompetenz – wie Fachwissen, Erfahrungshintergrund, Strukturiertheit, unterschiedlichste Berufs-/Projekt-/Lebenserfahrung und daraus resultierende Multiperspektivität – und Dynamik/Flexibilität – im Sinne von hoher Bereitschaft zu Veränderung, Engagement, Ressourcen jedes Einzelnen und Humor. Die von uns praktizierten Maßnahmen zur Arbeit im diversen Team scheinen wesentlich zum Aufbau belastbarer, arbeitsfähiger Beziehungen beigetragen zu haben und damit konstitutiv für den Erfolg als diverses Team gewesen zu sein.

## Wie „baut“ man ein diverses Team?

### Handlungsempfehlungen für einzelne Phasen der Teambildung

Diskriminierungsfreiheit ist – wie oben beschrieben – ein Mythos. Die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund stellt von daher auf verschiedensten Ebenen Anforderungen an eine Organisation, an beispielsweise Leitbild, Leitung/Arbeitgeber und Mitarbeitende. So bedarf es vor allem auf Leitungsebene der Bewusstheit und Bereitschaft, sich mit der Einstellung von migrantischen Mitarbeitenden ernsthaft auf einen Prozess der Interkulturellen Öffnung der Einrichtung insgesamt einzulassen (vgl. hierzu insbesondere auch Kapitel 1 und 2). Dies kann jedoch nur gelingen, wenn den Beteiligten die hierfür notwendigen Bedingungen und Ressourcen zur Verfügung stehen.

Unser Praxisbeispiel bezieht sich auf die Arbeit in einem EQUAL-Projekt. Unserer Einschätzung nach dürften die im Folgenden beschriebenen Handlungsempfehlungen auch für andere Arbeitszusammenhänge einer Organisation im Not-Profit-Bereich Gültigkeit haben. Diversität ist dabei in allen Phasen der Projekt- bzw. Konzeptionsentwicklung bewusst in den Blick zu nehmen – sei es im Rahmen von begleitendem Coaching oder der regelmäßigen Thematisierung in Teamsitzun-

gen, vor allem aber schon bei der Konzeptionserstellung. In den verschiedenen Arbeitsphasen (Vorphase, Stellenbeschreibung/-besetzung, Teambildung/-prozess, Endphase) bestehen je unterschiedliche Möglichkeiten, präventiv zum Gelingen der Arbeit in einem diversen Team beizutragen.

### Vorphase

Es empfiehlt sich, bereits bei der Konzepterstellung – je nach Zielsetzung des Projektes/der Organisation – abzuwägen, ob eher eine homogene oder eher eine heterogene Teambesetzung als zielführend erachtet wird. Erfahrungsgemäß arbeiten homogene Teams besser wenn der Schwerpunkt in Routineabläufen liegt, da in der Regel mit weniger Reibungsverlusten in der Binnenkommunikation zu rechnen ist. Sie scheinen von daher geeigneter für Arbeitsaufträge zu sein, in denen viel Output in kurzer Zeit produziert werden soll. Diverse Teams sind dagegen offensichtlich besser geeignet für Transformationsprozesse. Sie arbeiten unter Umständen zunächst schwerfälliger, da die Beteiligten die Heterogenität am Anfang als Stress, als Belastung erleben. Erfolge mögen sich vielleicht nicht so rasch einstellen. Qualitativ werden ihre Arbeitsergebnisse, ihre -produkte letztendlich jedoch höherwertiger sein, wenn es gelingt, die Potentiale, die in der Vielfalt der Beteiligten liegen, für die Arbeit nutzbar zu machen.

Entscheidet man sich für ein diverses Team, sollte bereits vor Beginn der Zusammenarbeit das Thema strukturelle Benachteiligung behandelt werden. Ziel dabei ist es, sich Diskriminierung als Alltagserfahrung von Migrantinnen und Migranten, z.B. bei Behörden, bewusst zu machen. Insbesondere Arbeitsfelder, die thematisch zu Fragen der Migration arbeiten, stellen für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund besondere Herausforderungen dar, die sich aus der persönlichen Betroffenheit durch die Thematik ergeben. Da davon auszugehen ist, dass Erfahrungen struktureller und individueller Benachteiligung im Verlauf der Arbeit eine Rolle spielen werden, kann es sinnvoll sein, im Team eine verantwortliche Ansprechperson für Diskriminierungsfragen zu benennen bzw. auf Beauftragte hinzuweisen, die auf Grundlage existierender rechtlicher Regelungen (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Landesgleichstellungsgesetze, Schwerbehindertengesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Lebenspartnerschaftsgesetz usw.) in der Institution bereits aktiv sind. Dar-

über hinaus hat es sich als ausgesprochen wertvoll erwiesen, Finanzmittel für Maßnahmen der Teambildung und Unterstützungsmaßnahmen wie Coaching, Einzel-supervision, Schreibarbeiten schon bei der Haushalts-planerstellung zu berücksichtigen und bereits bei der Projektkonzeption entsprechende Budgets zu beantra-gen.

## Stellenbeschreibung /-besetzung

Stellenbeschreibungen und -besetzungen von interkul-turell gemischten Teams unterliegen besonderen Dy-namiken. So stellt es beispielsweise einen Ausdruck struktureller Ungleichheit dar, dass formal qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshinter-grund derzeit nur in sehr begrenztem Umfang in be-rufsbezogene Netzwerke eingebunden sind.

Nichtanerkennung von im Herkunftsland erworbenen Abschlüssen und damit einhergehende Dequalifizie-rungsprozesse tragen ihren Part dazu bei, dass die Personalauswahl oft nur bedingt steuerbar ist. Ange-sichts des üblichen Zeitdrucks und vielfältiger sonsti-ger Belastungen ist man leicht geneigt, die Suche nach geeignetem Personal vorzeitig aufzugeben. Als hilf-reiche Strategie hat es sich im Falle des Saarbrücker Pro-jektes erwiesen, Fachkräfte mit Migrationshintergrund gezielt anzusprechen und ihnen eine Bewerbung nahe zu legen. Bestehende Netzwerke und Kontakte zu Mig-ranten-Communities können bewusst genutzt werden, Interessierte auf die zu besetzende Stelle aufmerksam zu machen und so letztlich qualifizierte Migrantinnen und Migranten zu gewinnen.

In Einstellungsgesprächen sollte das Thema Umgang mit Diversität ebenfalls angemessen berücksichtigt werden. Ziel dabei ist es zum einen, Mitarbeitende mit Migrationshintergrund grundsätzlich der gemeinsamen Verantwortung für die Thematik zu versichern. Zum an-deren gilt es, Mitarbeitende ohne Migrationshinter-grund für Phänomene der sozialen Positioniertheit zu sensibilisieren und ihrerseits auf die Differenzthema-tik einzustimmen. Mögliche Fragen: Welche Erfahrun-gen haben Sie im Umgang mit Diversität? Trauen Sie sich zu, mit abwertenden Äußerungen von Kundinnen oder Kunden, aus dem Kollegenkreis, von Vorgesetzten oder Kooperationspartnern umzugehen? Wie würden Sie sich in entsprechenden Situationen verhalten? Was brauchen Sie dafür? – es empfiehlt sich gegebenenfalls mit Fallbeispielen zu arbeiten.

## Rolle der (Projekt-) Leitung

Ein zentrales Dilemma der Arbeit in gemischten Teams besteht darin, dass strukturelle Probleme, die Bestand-teil eines jeden Teamprozesses sein können, auf per-sönlicher Ebene ausgetragen und dabei mit kultureller Differenz begründet werden. Es hat sich als sinnvoll er-wiesen, als Projektleitung diese Dynamik analytisch im Blick zu behalten, um bei möglicherweise auftretenden Konflikten persönliches Erleben immer wieder auf die strukturelle Ebene zurückführen zu können. Zum einen kann so verhindert werden, dass Probleme in-dividualisiert und kulturalisiert werden. Zum anderen können so inhaltlich-strukturelle Fragestellungen her-ausgearbeitet und konstruktiv-kreativen Lösungen zu-geführt werden – nicht zuletzt ein Qualitätskriterium diverser Teams.

Bei allem Streben nach Produktivität in der konkreten Arbeit ist darauf zu achten, Rollenfixierungen in Form von Zuschreibung bestimmter Aufgaben auf Mitarbei-tende mit Migrationshintergrund zu vermeiden. Ein solches „Team-Othering“ (Beispiel: „Berufsmigrant“) und in dem Kontext herausgebildete Teamroutinen ber-gen die Gefahr, dass der Blick auf das Strukturelle wie-der wegfällt. Dies kann z.B. zur Folge haben, dass sich die betroffene Kollegin oder der Kollege keinen neu-en Aufgaben stellt und sich auch nicht entsprechend weiterqualifiziert. Um dies zu verhindern, ist es sinn-voll, bei Projektbewertungen nicht immer nur die Di-versität hinsichtlich Migranten/Nichtmigranten zu be-tonen. Vielmehr sollte regelmäßig analysiert werden, was es z.B. bedeutet im Team Mann/Frau, jung/alt, al-lein erziehend, hetero-/homosexuell zu sein und wie viele Männer und Frauen, Migrantinnen und Migranten oder Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger in wel-cher Projektphase auf welchen Ebenen (operativ, Pro-jektleitung) mitgearbeitet haben. Diese und ähnliche Auswertungsfragen können dazu beitragen, dass struk-turelle Grenzen nicht einseitig reproduziert und keine neuen Klischees produziert werden.

Von Seiten der Projektleitung sind geeignete Maßnah-men zum Schutz einzelner Mitarbeitender vor Diskrimi-nierung vorzuhalten. Eine geschützte Atmosphäre im Team macht es den Teammitgliedern erst möglich, zum einen ihre fachlichen Potentiale voll in die Arbeit ein-zubringen. Zum anderen ermöglicht es aber auch, ge-gebenenfalls über persönliche Dinge, über Probleme und Gefühle der Überforderung zu sprechen, die – blie-

ben sie unausgesprochen – zu Konflikten in der Arbeit führen könnten. Dabei spielt der respektvolle Umgang aller Teammitglieder miteinander eine zentrale Rolle. Gelegentlich kann es aber auch sinnvoll sein, Konflikte zu entdramatisieren und zu pragmatischen Lösungen zu kommen.

### Teambildung (Projektbeginn)

Es ist sinnvoll, das Thema Diversität bereits zu Beginn der Zusammenarbeit im Team anzusprechen und deutlich zu machen, dass die Mitarbeitenden im Verlauf der Tätigkeit voraussichtlich mit speziellen Herausforderungen diesbezüglich konfrontiert sein werden. Dabei kann – ähnlich wie in Einstellungsgesprächen – mit Fallkonstellationen gearbeitet werden, oder denkbare Szenarien können durchgespielt werden, die möglicherweise im Projektverlauf auftreten. Es sollte jedoch davon abgesehen werden, nach eigener Diskriminierungserfahrung zu fragen. Ein erzwungenes Outing in dieser Phase setzt lediglich die Teammitglieder, die ohnehin in nicht so privilegierter Position sind, unter Druck sich zu exponieren, ohne Reaktionen der übrigen absehen zu können.

### Team / Teamprozess

Um die Ressourcen des diversen Teams optimal erschließen zu können, ist es sinnvoll, allen Beschäftigten Trainings zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz anzubieten. Darüber hinaus stellen fachliche Anleitung und Unterstützung für neue Kolleginnen und Kollegen wertvolle Hilfsangebote für die Mitarbeitenden dar. Vor allem Angebote zur Reflexion der eigenen Arbeit, wie Supervision und kollegiale Beratung, helfen sehr dabei, Fallen der Kulturalisierung nicht zuletzt auch im Umgang mit Kundinnen und Kunden zu erkennen und alternative Handlungsmuster zu entwickeln. Mitarbeitende mit Migrationshintergrund erhalten so Gelegenheit, Strategien zur Bewältigung von Benachteiligung zu entwickeln und wenn nötig die professionelle Distanz wieder herzustellen.

Im besten Falle gelingt es ihnen, aus der Reflexion erlebter Diskriminierung eine besondere Stärke und Kompetenz zu entwickeln, die für die Arbeit im gesamten Team von großem Wert sein kann. Das Team kann auf diese Weise lernen, in seiner Gesamtheit mit struktureller Diskriminierung umzugehen. Persönlich abwer-

tende Erfahrungen, die lediglich einzelnen Teammitgliedern widerfahren, können von allen solidarisch mitgetragen und dazu gemeinsam Lösungsstrategien entwickelt werden. Der Teamprozess gestaltet sich auf diese Weise zu Beginn eventuell aufwändiger. Erfolgreich vollzogene Verständigungsprozesse können jedoch zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit des Teams sowie einzelner Teammitglieder führen.

Hierfür ist es sinnvoll, gleich zu Beginn verbindliche Regeln zum konstruktiven Umgang miteinander aufzustellen. Verfahren zur Klärung potentieller Differenzen und für den Fall diskriminierender Erlebnisse können so bereits im Vorfeld entwickelt werden. Diese Regeln sollten möglichst schriftlich fixiert werden. Die Regeln können im Einzelnen umfassen:

- Raum und Zeit für Prozesse der Klärung sicherstellen
- eine Ansprechperson für Konflikte benennen
- regelmäßige Abfrage in Teamsitzungen: Gibt es Spannungen, Konflikte oder Diskriminierungserfahrungen – intern/extern? Wo besteht Unterstützungsbedarf? Wie gehen wir als Team damit um?
- sonstige Gelegenheiten schaffen, Konflikte anzusprechen
- informellen Austausch ermöglichen
- „Fehlerfreundlichkeit“ als zentrale Grundhaltung für die Zusammenarbeit

### Endphase

Erfahrungsgemäß können Erfolgs- und Zeitdruck zum Abschluss einer Maßnahme oder eines Projektes die Mitarbeitenden sehr belasten. Produkte müssen erstellt, Berichte geschrieben und das Projekt in verschiedensten Kontexten präsentiert werden. Mitarbeitende, denen das Abfassen schriftlicher Dokumente nicht so leicht von der Hand geht, oder die Unsicherheiten im öffentlichen Auftreten haben, geraten in dieser Projektphase leicht unter Druck. Dabei entsteht die Gefahr, dass ihre Beiträge zur Projektarbeit insgesamt unsichtbar bzw. von anderen repräsentiert werden. Damit sich die Leistungen aller Mitarbeitenden in Produkt und öffentlicher Darstellung gleichermaßen widerspiegeln, ist es sinnvoll, frühzeitig die Potentiale

aller gezielt auszuloten und Verantwortlichkeiten klar zu verteilen. Bei entsprechender Vorbereitung sollte es z. B. möglich sein, anlässlich einer Pressekonferenz ein Gleichgewicht in Bezug auf die Sichtbarkeit aller vertretenen Projektmitarbeitenden zu gewährleisten. Jenseits eines rein plakativ angelegten Vorführeffektes ist es von Bedeutung, Migrantinnen und Migranten so als qualifizierte Mitarbeitende in der Öffentlichkeit und als Vorbild erleben zu können.

## Diversity ist machbar!

*Zwei Jahre sind schnell vorbei. Das Projekt geht zu Ende. Das Team wird in dieser Zusammensetzung wahrscheinlich nicht weiter zusammen arbeiten. Was bleibt? Wir haben viel voneinander gelernt. Zum einen, was es bedeutet, hier in Deutschland als Migrantin bzw. Migrant zu leben und zu arbeiten. Zum anderen wirklich zu erkennen, dass es gemeinsamer Bemühungen und gegenseitigen Verständnisses bedarf, erfolgreich im gemischten Team zusammen zu arbeiten. Manches Mal war es anstrengend miteinander. Mitarbeitende haben sich gelegentlich über Projektleitende geärgert, Projektleitende waren hin und wieder mit Mitarbeitenden unzufrieden. Mal waren deutsche Mitarbeitende wegen Empfindlichkeiten von Kolleginnen oder Kollegen mit Migrationshintergrund genervt, mal haben diese sich über mangelnde Sensibilität und Wertschätzung ihrer deutschen Kolleginnen und Kollegen beschwert.*

*Projektleitende haben erkannt, dass Berufsanfänger vielleicht nicht auf Anhieb mit den Besonderheiten von Projektarbeit vertraut sind. Und Mitarbeitende haben gelernt einzuschätzen, wann es wichtig ist zu fragen und auch mal etwas lautstärker um Unterstützung zu bitten. Aber immer haben wir uns als Team verstanden, als Gruppe, die gemeinsam an einem Strang zieht. Auf gemeinsamen Zugfahrten haben wir viel voneinander erfahren. Wir haben miteinander gelacht, gemeinsam gegessen und gelegentlich auch mal ein Glas zusammen getrunken. Dies werden wir zum Abschied bald wieder tun ...*

*... und all dies, was wir von- und miteinander gelernt haben, werden wir als Erfahrung mitnehmen in neue, vielleicht anders diverse Arbeitszusammenhänge.*

Anne-Marie Marx

Diakonisches Werk an der Saar gGmbH  
Abteilung Offene Soziale Arbeit  
Rembrandtstr. 17-19  
66540 Neunkirchen  
Tel. 06821/956-204

✉ [osa@dwsaar.de](mailto:osa@dwsaar.de)

## Literatur:

- 1 **Castro Varela, María do Mar:** Unzeitgemäße Utopien. Migrantinnen zwischen Selbsterfindung und Gelehrter Hoffnung. Bielefeld 2007, Transcript
- 2 **Castro Varela, María do Mar:** Transkulturelle Teams und Mut zum Denken. In Lück, Mitja Sabine und Arapi, Güler: Dokumentation Tagung – Transkulturelle Teams. Ein Qualitätsstandard in der sozialen Arbeit?! Bielefeld 2006, Projekt girls act! – antirassistische Bildungsarbeit
- 3 **Castro Varela, María do Mar:** Interkulturelle Kommunikation – ein Diskurs in der Krise. In Auernheimer, Georg: Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen 2002, Leske + Budrich
- 4 **Castro Varela, M./Mecheril, P.:** /Die Interkulturelle Dimension Psychosozialer Beratung. Studienbrief der Fernuniversität Gesamthochschule Hagen, 2000
- 5 **Bundschuh, Stephan:** Workshop des Zuwanderungs- und Integrationsbüros der Landeshauptstadt Saarbrücken. Was ist Rassismus? Saarbrücken Sept. 2004
- 6 **Mecheril, Paul:** Einführung in die Migrationspädagogik. Weinheim 2004, Beltz
- 7 **Parker, Pat:** zitiert nach Rommelspacher, Birgit: Dominanzkultur. Texte zur Fremdheit und Macht. Berlin 1995, Orlanda

Auf den folgenden Seiten im **Anhang zu Kapitel 3** finden Sie Fragen und Übungen, die das DiversiTeam ‚SIMA‘ aus Saarbrücken wertvoll für den Prozess seiner Teamentwicklung empfunden hat.

Anhang 1 und 3 richtet sich auf die interne Teamanalyse. Bei der Methode in Anhang 2 geht es um die Bearbeitung von sozialen Konflikten mit externen Personen, wie z.B. Kundinnen und Kunden.

## Anhang 1

### ❖ Übungen zur Teamanalyse und -entwicklung im DiversiTeam

Diese Übungen können zu unterschiedlichen Zeitpunkten eines Projektteams (Anfangsphase – Zwischenauswertung – Abschluss) von der Leitung oder von externen Moderatorinnen und Moderatoren in Teamsitzungen zur Teamentwicklung eingesetzt werden.

#### Wünsche-/Stärken-Analyse

##### Fragen:

- „Welche wichtigen Wünsche zur Veränderung habe ich für das nächste Jahr / 3 Monate etc.?“  
(intern als Team/extern als Projekt)
- „Wo liegen die Stärken in diesem Team?“

Je Austausch im 2er Gespräch

**Auswertung:** (exemplarisch) aufzeigen, welche Stärken im Team zur Zielerreichung (= Wünsche) nützlich sind.

#### (Einfache) Teamprozessanalyse

##### 1. Übung

„Bitte benennen Sie fünf Phasen Ihrer Teamentwicklung (bzgl. Dynamik und/oder Thematik)?“  
Tauschen Sie sich in 3er Gruppen darüber aus.

##### 2. Übung

„Was will ich auf gar keinen Fall (wieder) in einem Team erleben?“  
(Diese Übung ist als Auswertungsfrage zu Beginn eines Teams, zur Zwischenauswertung und zum Abschluss geeignet.)

##### 3. Übung

„Welche verbindlichen Abmachungen („Agreements“) und Regeln für die Zusammenarbeit wollen wir als Team miteinander treffen?“  
Tauschen Sie sich in 3er Gruppen darüber aus.

(Diese Übung eignet sich zur Teamreflexion zu Beginn, wenn bereits eine gewisse Vertrautheit besteht und zum Abschluss)

#### Quelle

Die Übungen wurden von María do Mar Castro Varela, 2006/2007 auf der Basis klassischer Gruppenmethoden entwickelt; derzeit noch unveröffentlicht

## Anhang 2

### ...❖ Die Methode der Intervision (kollegialen Beratung) in sozialen Konfliktfeldern

#### Anwendungsbereiche

---

Unterstützung bei der Analyse und Bearbeitung von Konflikten in Beratungs-, Trainings- oder Lehrsituationen. Also Kundenkontaktsituationen außerhalb der internen Zusammenarbeit im Team

#### Ziele

---

- die eigene Sichtweise durch andere Blickwinkel erweitern (Perspektivenvielfalt)
- einen Konflikt und seine Hintergründe besser verstehen (bzgl. Geschlechter-, interkultureller, struktureller, persönlicher und sonstiger Implikationen)
- Ideen finden, wie mit konflikthaften Situationen sinnvoll umgegangen werden kann.

Unterstützung bei der Lösung schwieriger Situationen, fortlaufender Prozess professioneller Reflexion und Weiterentwicklung interkultureller Kompetenzen.

#### Zielgruppe

---

Beratungsfachkräfte, Lehrende, Jugendsozialarbeitende u.a.

#### Methode

---

Setting - Gruppe von Kolleginnen und Kollegen (höchstens acht Personen), Arbeitsteams

Die fallgebende Person bereitet die Präsentation des Falles gemäß Punkt 2 in „Phasen und Gestaltung“ vor. Das Gruppengespräch erfolgt gemäß Anweisungen. (siehe Tabelle rechts).

#### Anwendungshinweise

---

Jeder/jede Teilnehmende sollte Papier für Notizen vor sich liegen haben. Es empfiehlt sich, einen Moderator/eine Moderatorin zu bestimmen, der/die durch den Beratungsprozess führt. Insbesondere sollte er/sie darauf achten, dass die Zeitvorgaben und Aufgabenbeschreibungen je Phase eingehalten werden. Keine Diskussionen!

Die Methode ist selbständig einsetzbar im Kreise von Kolleginnen und Kollegen. Es bedarf keiner externen Moderation oder Supervision.

#### Quellen

---

Seminarunterlage „Genderpraxis in den Blick nehmen“, Heinrich-Pesch-Haus, November 2006; dort verwiesen auf den Autor **Kurt Kolvenbach**, Nürnberger Zentrum für angewandte Psychologie, Nürnberg 2002.

**Haug-Benien, R.** (1998): Kollegiale Beratung – Ein Fall nicht nur für zwei. hiba transfer, Ausgabe III-1998. heidelberger institut beruf und arbeit, hiba GmbH, S. 6

**Erprobt in und empfohlen von:** SIMA – Saarbrücker Initiative Migration und Arbeitswelt, 2006-2007



## Anhang 3

### ❖❖❖ Beschreibung der Teamentwicklung als DiversiTeam

Folgende Fragen können hilfreich sein, um die Entwicklung eines interkulturell gemischten Teams zu beschreiben und spezifisch herauszuarbeiten, wie die Zusammenarbeit gelingen kann:

#### Beschreibung der Ausgangslage des Projektes

---

Vorerfahrungen, Strukturen, Personen, Zielrichtung der Arbeit (Zielgruppe), Unternehmenskultur, Umfeld des Projektes. Ist interkulturelle Kompetenz/Interkulturalität/„Diversität“ bereits im Konzept verankert?

#### Ressourcenorientierung:

---

- Worin liegen unsere Stärken als diverses Team?
- Worin liegen meine spezifischen Stärken, die ich in dieses Team einbringe?
- Wie werde/wurde ich mir dieser Stärken bewusst?
- Wie können/konnten diese wirksam werden?:
  - Nach innen
  - Nach außen

#### Prozessbeschreibung / kritische Punkte:

---

- Was waren Auslöser für Maßnahmen der Teamentwicklung?
- Wann und wo gab es Reibungspunkte?
- Welcher Art: strukturell, organisatorisch, fachlich, persönlich, interkulturell?
  - Wie habe ich/haben wir erkannt, welcher Art die Reibungspunkte sind?
- Wann und warum ist im Projektprozess Bedarf nach Handeln (Teamentwicklung) aufgetaucht?

#### Strategien

---

- Wie haben wir/habe ich reagiert?
  - auf Leitungsebene zur Steuerung
  - auf Ebene der Mitarbeitenden zur Bewältigung
- Gab es Strategie-Veränderungen, Perspektivwechsel?

#### Bewertung

---

- Wie bewerte/n wir/ich rückblickend unseren Prozess der Teamentwicklung?
- Was war hilfreich?
- Was war weniger hilfreich?
- Worauf würden wir/würde ich zukünftig mehr Wert legen?

# Empfehlungen: „Wie interkulturell-diverse Teams gelingen!“

## Die Definitionsphase

---

Zu Beginn eines Projektes, und dies gilt in besonderem Maße für ein interkulturell/ interdisziplinär/ divers zusammengesetztes Team, kommt der gründlichen Definition des Projektzieles, der Teamkonstituierung und der Benennung klarer Arbeits- und Hierarchiestrukturen eine herausragende Bedeutung zu. Der Projekterfolg hängt entscheidend von der in dieser Phase zur Verfügung stehenden Ressourcen an zeitlichen und personellen Kapazitäten ab. Eine sorgfältige Abstimmung und Kommunikation auf allen Ebenen ist zentral in der Anfangsphase.

## Transparenz schaffen von Kommunikations- und Machtbeziehungen

---

Die Arbeit in interkulturell-diversen Teams ist durch Dynamiken gekennzeichnet, die in der Verschiedenheit der Teammitglieder im Allgemeinen und ihrer unterschiedlichen sozialen Positioniertheit im Besonderen ihre Ursachen haben. Nutzen Sie die sich daraus ergebende Diversität konstruktiv. Gehen Sie im Team bewusst mit Privilegien und Vorteilen um. Machen Sie Kommunikations- und Machtbeziehungen transparent und schaffen Sie Raum für Reflexion.

## Balance von Struktur und kreativer Entfaltung

---

Jedes (Projekt-)Team benötigt die in der Definitionsphase festgelegten strukturellen Vorgaben, um arbeitsfähig zu sein. Im Verlauf der fortschreitenden Arbeit soll jedoch das besondere Potential, das in einem divers zusammengesetzten Team vorhanden ist, zum Tragen kommen. Dies ist nur möglich, wenn ein Freiraum für Entwicklung und experimentelles Arbeiten möglich ist. Hier kommt der Projektleitung eine besondere Verantwortung zu, Raum für individuelle Entwicklungen und eigenverantwortliches Arbeiten zu geben, diese zu stärken und gleichzeitig die zielführende Struktur zu erhalten.

## Das vermeintlich Kulturelle

---

Spannungen in interkulturell-diversen Teams werden oft vorschnell vermeintlich kulturellen Unterschieden angelastet. Erkennen Sie die Dynamik, die in der Differenz liegt, als Chance und forschen Sie nach strukturellen Hintergründen von Spannungsfeldern. Betrachten Sie Dissens als Motor, der Sie und Ihr Team zu kreativen, angemessenen Lösungen führen kann.

## Bereitschaft zu Veränderung fördern

---

Sowohl auf persönlicher Ebene, als auch auf Ebene der Organisation erfordert das Arbeiten in divers zusammengesetzten Teams die Bereitschaft umzudenken und eventuell vorhandene Selbstgefälligkeit zu überwinden.

weiter ▷

## ▷ Fortsetzung Empfehlungen

Dies gilt auch für andere Maßnahmen im Prozess der Interkulturellen Öffnung oder der Einführung von Diversity Management. Schaffen Sie Motivation und Spielräume für positive Veränderungen.

### Projekte als Chance für Entwicklung der gesamten Organisation

---

Projekte mit interkulturell-diversen Teams sind ein guter erster Schritt, mehr Diversität in der eigenen Organisation zu realisieren. Die Zeit bis zum ersten Output wird vielleicht etwas länger dauern. Das Projekt braucht zu Beginn mehr Ressourcen. Einen Effekt für die Weiterentwicklung Ihrer Organisation („Outcome“), werden Sie dann erzielen, wenn Ihre Personalentwicklung über die Besetzung mit „Alibi-Anderen“ hinausgeht.

### Personalauswahl variieren

---

Qualifizierte und talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens oder eines Trägers. Sie sind noch der Meinung, es gibt nicht genügend gute Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund? Wagen Sie einen Blickwechsel!

Verändern Sie Ihre Suchstrategien, schauen Sie genau hin und sensibilisieren Sie Ihre Personalauswahl im Sinne eines engagierten Diversity-Managements.

Nutzen Sie mit einer interkulturell orientierten Personalpolitik die Chancen der Diversität.

### Entdecken von Vielfalt und systematischer Aufbau des Nutzen

---

Nutzen Sie die Dynamik der Differenz und entdecken Sie die Chancen der Vielfalt in Ihrem und für Ihr Unternehmen. Diversität sorgt für kreative und flexible Organisationen mit einem großen Potential an Kompetenzen und Strategien. Gehen Sie den ersten Schritt. Mit der Implementierung von Interkultureller Öffnung und Managing Diversity beginnen Sie einen erfolgreichen Veränderungsprozess, der nicht die Betonung der Unterschiede zwischen den Beschäftigten, sondern die Aktivierung und Nutzung ihrer sich ergänzenden Potentiale zum Ziel hat.

### Den Teamprozess im Blick behalten

---

Als Führungskraft kommen Ihnen besondere Aufgaben zu: Schaffen Sie sich zeitliche Ressourcen und nutzen Sie die vorhandene Distanz als Führungskraft, um den Teamprozess im Blick zu halten. Nehmen Sie Impulse aus dem Team wahr und geben Sie Impulse, um Prozesse und Konfliktbearbeitung zu steuern. Schaffen Sie Räume für Reflexion. Nutzen Sie die Potentiale kollegialer Beratung und ermöglichen Sie bei Bedarf externe Begleitung wie Supervision.

# Beteiligte Träger der InBeZ-AG DiversiTeams



www.inbez.de

Region	Institution
überregional	<p><b>ism – Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.</b>                      Augustinerstraße 64-66, 55116 Mainz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination Kompetenzzentrum InBeZ</li> </ul> <p>Ansprechpartnerin: Ulrike Pingel, Tel.: 06131 /32 84 88                      ulrike.pingel@ism-mainz.de</p>  <p>www.ism-mainz.de</p>
Mainz	<p><b>AGARP – Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in Rheinland-Pfalz</b>                      Frauenlobstrasse 15-19, 55118 Mainz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• InBeZ-Transferprojekt Rheinland-Pfalz</li> </ul> <p>Ansprechpartner: Miguel Vicente, Tel.: 06131 / 63 84 35                      agarp@t-online.de</p>  <p>www.agarp.de</p>
Ludwigshafen	<p><b>baff e.V. Verein für Bildung, Ausbildung, Förderung und Frauenprojekte</b>                      Maxstrasse 61a, 67059 Ludwigshafen</p> <p>Ansprechpartnerin: Chris Ludwig, Tel.: 0621 / 62 33 35                      baff-ev@gmx.de</p>  <p>www.baff-ev.de</p>
Saarbrücken	<p><b>Diakonisches Werk an der Saar gGmbH</b>                      Rembrandtstr. 17-19, 66540 Neunkirchen                      Team ARGE, Hafenstr. 18, 66111 Saarbrücken</p>   <p>www.dwsaar.de</p>
	<p><b>FITT gGmbH – Forschungs- und Transferstelle für Gesellschaftliche Integration und Migration G.I.M.</b>                      an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes                      Goebenstrasse 40, 66117 Saarbrücken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• InBeZ Transferprojekt „Saarländische Initiative Migration und Arbeitswelt SIMA“</li> </ul> <p>Ansprechpartner: Wolfgang Vogt                      Tel.: 0681 / 9 71 32 36                      vogt@gim-htw.de</p>   <p>www.fitt.de</p>



InBeZ wird koordiniert vom ism – Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.

InBeZ ist Teil des bundesweiten Netzwerk IQ – Integration durch Qualifizierung – [www.intqua.de](http://www.intqua.de)  
InBeZ wird gefördert durch:

