

**BremerForum:Diversity - 2. Fachtagung am 02.12.2010 in der Handelskammer Bremen
Türen öffnen mit Diversity Management Bremer Schlüssel zur Gestaltung von Vielfalt**

Türen öffnen für Vielfalt

Ulrike Brunken, Geschäftsführerin, Paritätisches Bildungswerk Bremen

Die Türen der Handelskammer haben sich geöffnet für die zweite Diversity Fachtagung, die wir als BremerForum:Diversity ausrichten und dafür danken wir von Herzen.

Mein Eröffnungsbeitrag steht unter der Überschrift 'Türen öffnen für Vielfalt'.

Das Bild der Tür spricht für sich: eine Tür trennt und verbindet drinnen und draußen, buten un binnen – und eins ist klar - nicht immer sind Türen von beiden Seiten gleichermaßen zu öffnen.

Heute treffen hier zwei Welten aufeinander.

Das BremerForum:Diversity als Kooperationsprojekt transportiert ein Anliegen und bleibt damit nicht in seiner Sphäre, dem sozialen Bereich, sondern will mehr – es will Motor sein für einen öffentlichen Diskurs zum Thema Diversity Management im Land Bremen. Das ist ambitioniert und das Land Bremen stellt seit 2008 ESF-Mittel dafür bereit.

Das Thema 'Diversity Management' ist also sichtbar in der Mitte der Stadt angekommen: hier im Schütting mit dem Rathaus vis à vis befinden wir uns dort, wo die wirtschaftlichen und politischen Weichen für das Land Bremen gestellt werden.

Wie kam es dazu, dass wir heute hier stehen?

Das Paritätische Bildungswerk engagiert sich seit Jahren für die sprachliche und berufliche Qualifizierung von BremerInnen aus aller Welt. In dieser Arbeit wurde bald klar, dass berufliche Integration immer zwei Seiten hat – es genügt nicht, Menschen fit zu machen für den Arbeitsmarkt, wenn sie dann in Betrieben und Unternehmen auf verschlossene Türen stoßen. Um Türen zu öffnen, braucht es Veränderungsprozesse auf der strukturellen Ebene und hierfür sind Menschen als Akteure zu gewinnen – und zu qualifizieren. Damit hat das PBW Mitte der Neunziger Jahre begonnen.

Unsere interkulturellen Fortbildungen waren nachgefragt, in ihrer Wirkung jedoch meistens begrenzt auf MitarbeiterInnen in Behörden und Non-Profit-Organisationen. Das Konzept dieser Fortbildungen mit seiner ethisch-politischen Begründung und dem implizit erhobenen Zeigefinger vermochte diejenigen anzusprechen, die neben dem beruflichen auch einen persönlich-biografischen Zugang zum Thema hatten – bei anderen stieß es jedoch eher auf Abwehr und Widerstand.

Als dann zu Beginn des neuen Jahrtausends das 'Diversity Management' als neues Konzept mit explizit ökonomischer Begründung aus den USA nach Europa kam, eröffnete sich die Chance für einen neuen Aufschlag: Diversity Management bezieht sich sowohl auf die Zusammensetzung des Personals wie auf Fragen der Organisation(sentwicklung) insgesamt.

In einer Welt, die immer komplexer wird und sich immer schneller verändert, sind Systeme gefragt, die ebenso komplex und dynamisch sind wie die anstehenden Probleme und Aufgabenstellungen. Organisationen mit hoher Diversität werden - so der Ansatz von D.M. - mittel- und langfristig

erfolgreicher sein als solche ohne. Diversity Management kommt damit aus einer anderen Richtung als Konzepte wie ‚Interkulturelle Öffnung‘, ‚Anti-Diskriminierung‘ oder ‚Gender Mainstreaming‘. Dem Ansatz geht es nicht vorrangig um eine politisch-ethische Begründung, sondern um eine ökonomisch sinnvolle und Gewinn bringende Perspektive. Interessant war daher für uns die Frage nach möglichen Schnittstellen der genannten Konzepte und danach, ob und wie sie sich gegenseitig Schubkraft verleihen könnten. Unsere Entscheidung, konzeptionell auf Diversity Management zu setzen war damals ganz klar getragen von der Hoffnung, damit Öffnungs-Prozesse in Betrieben und Unternehmen zu befördern und zugleich BremerInnen aus aller Welt einen gleichberechtigten Zugang auf den hiesigen Arbeitsmarkt zu eröffnen.

Mit Abstand betrachtet waren das interessante Prozesse:

Das PBW als NonProfit-Organisation sucht den Schulterchluss mit ökonomisch begründeten Managementkonzepten und versucht für eine Idee zu werben mit ausdrücklichem Hinweis auf einen zu erwartenden ökonomischen Nutzen. In der Sprache unserer Flyer von damals hieß es dann z.B. - 'Vielfalt verspricht einen Nutzen, wenn sie denn genutzt wird'.

Im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL konnte das PBW das Konzept für eine berufsbegleitende Fortbildung 'managing diversity' entwickeln und erproben und im Nachklang zu EQUAL verankerte das Land Bremen Diversity als zentrale Querschnittsaufgabe in seinem Operationellen Programm für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds in der Förderperiode 2008-2013.

Das PBW hat auf dieser Basis das Projekt BremerForum:Diversity entwickelt und zwar mit zwei Partnern, dem Zentrum für interkulturelles Management an der Hochschule Bremen, kurz ZIM und dem Bremer Institut für Kulturforschung an der Universität Bremen, kurz bik. Gemeinsames Selbstverständnis in diesem Projekt war es, nicht am Punkt Null zu beginnen, sondern zusammenzuführen, was bereits da ist und Motor zu sein für einen Diskurs zum Thema Diversity – aber auch für konkrete Prozesse der Veränderung im Land Bremen.

Als das BremerForum:Diversity 2008 seine Arbeit aufnahm, zeigte sich bald, dass die Wirtschaft schwer für eine Beteiligung zu gewinnen war. Große Firmen hatten bereits ihre DM-Programme und die KMU hatten – zumal in den Zeiten der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise – ganz andere Sorgen. Viele Türen blieben daher zunächst zu – aber es gab Ausnahmen – und das waren Unternehmen, die in dem Ansatz des DM eine Chance sahen, das eigene Unternehmen für die Zukunft aufzustellen.

Inzwischen gibt es eine unüberhörbare öffentliche Debatte um demographischen Wandel und drohenden oder bereits realen Fachkräftemangel – und die Türen der Wirtschaft beginnen sich mehr und mehr zu öffnen. Der Blick richtet sich auf Potentiale und Personalressourcen, die zu entwickeln wären.

Da sind zum einen die Frauen, die in der Regel gut ausgebildet sind und der Wirtschaft 'verloren gehen', wenn sie Mütter werden - durch die traditionelle Rollenverteilung und die Schwierigkeit einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch quantitativ wie qualitativ unzureichende Angebote der Kinderbetreuung. Das ist eine große Herausforderung, die ganz oben auf der politischen Agenda steht.

Das zweite zentrale Thema ist die Integration von Zugewanderten.

Maria Böhmer, Integrationsbeauftragte der Bundesregierung bezeichnet daher in ihrem letzten großen Integrationsbericht Bildung und Arbeitsmarkt als die zwei Großbaustellen der Integration.

Und hier geht es einmal mehr um die beiden Seiten der Integrationsmedaille – und die bestimmen aus unserer Sicht folgende Handlungsfelder:

> das PBW macht sich stark dafür, dass BremerInnen aus aller Welt eine Chance auf Qualifizierung und Entwicklung bekommen, dass Steine/Hürden und Barrieren aus dem Weg geräumt werden und dass Türen sich öffnen für ihre nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt

> dabei rüttelt das PBW an Türen und Türen sind noch allzu oft verschlossen - Ausschluss und Ausgrenzung sind ein Faktum – durch administrative Vorschriften und Verfahren (Stichwort Anerkennung von Abschlüssen) ebenso wie durch den einseitigen Blick allein auf Defizite und durch Personalstrategien, die nicht bewusst und dennoch wirksam ein 'UnterSichBleiben' organisieren.

Es gibt bereits viele Beispiele gelingender Integration – das macht uns Mut und verschafft uns den langen Atem, den es braucht, um Dranzubleiben, denn es gibt nach wie vor auch noch viel zu viele Beispiele von Hürden, Barrieren, Umwegen, Sackgassen etc. - da ist viel zu optimieren.

Hier treffen sich unsere Interessen – die der hiesigen Wirtschaft und der Handelskammer Bremen mit denen des PBW als gemeinnützige Weiterbildungseinrichtung - darum stehen wir heute hier:

Wir wollen, dass BremerInnen aus aller Welt eine gleichberechtigte Chance auf berufliche Qualifizierung und qualifizierte Beschäftigung bekommen – und machen uns dafür stark.

Wir wollen, dass die öffentliche Wahrnehmung sich ändert, dass der eindimensionale Blick auf Defizite aufhört und dass vorhandene Potentiale **wahr** genommen werden – und die zeigen sich z.B. in Praktika, weshalb diese sich immer wieder als ein wirkliches Sprungbrett in dauerhafte Beschäftigung erweisen.

In den letzten Wochen wurde öffentlich oft die Frage nach der Integrationsbereitschaft gestellt. Das ist natürlich eine Frage, die sich an beide Seiten richtet – an die Seite der Aufnahmegesellschaft ebenso wie an die Seite derjenigen, die (noch) nicht in einem gedachten oder gefühlten WIR mitgedacht werden.

Menschen – auch Menschen mit Migrationshintergrund - wollen Perspektiven für sich und ihre Familien. Sie wünschen sich das, sie sehnen sich danach, sie kämpfen darum, sie arbeiten hart dafür – und werden nicht selten müde und resigniert in diesem Kampf, der immer auch ein Kampf ist um Anerkennung im ganz existentiellen Sinn.

Gleichheit und Differenz – ohne Angst verschieden sein können – sich nicht permanent grundsätzlich in Frage gestellt sehen, sich nicht ständig erklären müssen – Zugehörigkeit spüren – auch das ist etwas, was eine Bereitschaft und Signale von beiden Seiten braucht. 'Vergiss, dass ich schwarz bin. Vergiss nie, dass ich schwarz bin. Und das beides gleichzeitig' – wie es die afroamerikanische Schriftstellerin Pat Parker so treffend auf den Punkt brachte. Menschen – auch neue MitarbeiterInnen im Betrieb – wünschen sich, willkommen zu sein. Sie wünschen sich, so wie sie sind, angenommen zu sein, sie wollen sich nicht verstellen und nicht verstecken, sie wünschen sich Respekt und Wertschätzung für sich persönlich in ihrer individuellen Besonderheit und Lebenssituation. Sie wünschen sich, dass man ihnen etwas zutraut und einen Vorschuss an Vertrauen darauf, dass sie sich entwickeln werden.

Das müssen Betriebe und Unternehmen begreifen - dass **wir Menschen** so funktionieren. Wir sehnen uns nach Wahrgenommensein, nach Anerkennung, nach Bedeutung und nach einem Platz, wo wir uns zugehörig fühlen – dann sind wir bereit und innerlich offen dafür, 'alles' zu geben, bereit zu Identifikation und Engagement und zu Verbundenheit und Loyalität.

Menschen sind mehr als Arbeitskräfte und Humankapital.

Der Wettbewerb um die 'besten Köpfe' hat längst begonnen und solche Firmen verzeichnen ein Plus als attraktive Arbeitgeber, die einen solchen Rahmen bieten können.

Dabei ist Vielfalt kein Selbstzweck und Vielfalt funktioniert nicht von alleine. Deshalb braucht es Diversity Management als ein Konzept für die Gestaltung von Vielfalt. Und dies in ganz unterschiedlichen Feldern, bei der Mitarbeiter-Gewinnung und -bindung ebenso wie bei der Entwicklung neuer Produkte oder bei der Erschließung neuer Märkte.

Das PBW kommt von der Idee der Chancengerechtigkeit her zum D.M. und von seinem Erfahrungshintergrund her steht im breiten Spektrum der Diversity-Kategorien die der ethnischen Herkunft besonders im Fokus.

Was wir bei D.M. immer mitdenken ist dieser gedankliche Dreischritt:

1. Pluralität ist ein Faktum.
2. Pluralität funktioniert nicht von alleine, sondern verlangt Gestaltung.
3. Pluralität hat zu tun mit Prozessen von Diskriminierung und Ausgrenzung. Dem ist entschieden entgegenzutreten.

Die aktuelle bundesdeutsche Debatte nach Sarrazin ist wichtig, weil sie den öffentlichen Diskurs auch um Versäumnisse der Integration auf allen Seiten befördert. Damit sind die Verhandlungen um die Grundlagen und Visionen unseres Zusammenlebens neu eröffnet. Die Einwanderungsgesellschaft ist eine Realität – es gibt kein Zurück. Wir müssen unser WIR neu definieren – und zwar mit Herz und Verstand - das ist noch lange nicht passiert. Ängste zeigen sich - auch in der Mitte der Gesellschaft - und wir erleben einen Prozess der Polarisierungen. Islamische Einwanderergruppen stehen im Fokus, und der eindimensionale Blick auf die Versäumnisse der Integration lässt die vielen Beispiele gelingender Integration in den Hintergrund verschwinden.

„Was sollen wir noch alles tun, um endlich als zugehörig anerkannt zu werden“, fragen sich verstört diejenigen, die sich längst als Teil der deutschen Gesellschaft verstanden hatten.

„Tschüß Deutschland!“ - so titelte unlängst der STERN in einer Reportage über junge, hier ausgebildete, hoch qualifizierte Fachkräfte mit Migrationshintergrund, die Deutschland nach erfolgloser Arbeitssuche frustriert den Rücken kehren und ihr berufliches und persönliches Glück überall auf der Welt finden – dort sind sie gefragt mit dem, was sie mitbringen - und sind willkommen.

DANN EBEN OHNE UNS! - so hieß es trotzig in dem Artikel.

Das sind beunruhigende Entwicklungen, und dies nicht nur aus Sicht einer, die in der aktuellen Debatte damit rechnen muss, mit ihrer Position als GutMensch oder naive MultiKulti-Träumerin belächelt zu werden.

Das sind beunruhigende Entwicklungen und deshalb sind inzwischen Wirtschaftsinstitute, Verbände und Kammern etc. zur Zeit ganz vorne und gehören zu den Motoren für eine Versachlichung der Debatte um Integration.

Demographischer Wandel und Fachkräftemangel sind keine Zukunftsszenarien, sondern längst Realität, die ein radikales Umdenken erfordert. Qualifizierte Arbeitskräfte werden händeringend gesucht – und da richtet sich als erstes der Blick ins Ausland, um von dort gezielt die benötigten Fachkräfte anzuwerben. Grenzen und Türen werden geöffnet – aber es kommen viel zu wenige. Dass das wenig gelingt, hat auch damit zu tun, dass andere Länder offenbar weitaus attraktiver sind als Deutschland.

Beunruhigend. Auswanderung und damit die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte ist längst nicht mehr beschränkt auf Einzelfälle.

Der Fachkräftemangel gefährdet den Wirtschaftsstandort Deutschland. Damit fällt der Blick auf die Menschen, die bereits hier sind. Und da passiert das, was ich mir von den Ansätzen eines DM erhofft hatte: aus ökonomischen Interessen wird die vorhandene Vielfalt in den Blick genommen und darin nach Potentialen gesucht. Und Potentiale werden identifiziert, wo sie vorher unter Bedingungen der Konkurrenz nicht wahrgenommen wurden oder nicht erste Wahl waren. In

solchen Veränderungsprozessen entstehen neue Verbindungen und ein ungewohnter Schulterschluss: zwischen den einen, die aus einem Handlungsdruck heraus und weil sie einen Nutzen suchen, bereit sind, Türen zu öffnen und denen, die einen Zugang haben zu Menschen mit Potentialen und die bislang meistens vergeblich an verschlossenen Türen angeklopft oder gerüttelt haben.

Das ist eine interessante Entwicklung. Türen öffnen sich – und da bin ich Realistin genug – nicht weil unser Engagement für Chancengerechtigkeit so erfolgreich gewesen wäre, sondern weil die Rationalität ökonomischer Prozesse jetzt diese Öffnung verlangt.

Nützlichkeitsargumente sind in der Sphäre sozialer Arbeit ja immer verdächtig. Dennoch: nutzen wir den Rückenwind dieser Interessen, um Menschen die Türen zu öffnen – für ihre Chance auf Entwicklung und gleichberechtigte Teilhabe und damit für einen gesamtgesellschaftlichen Prozess, unser **WIR** neu und inklusiv zu denken.

Auch Deutschland braucht ein Diversity Management. Die Gestaltung von Vielfalt braucht ein gemeinsames Fundament und kann nur dann gelingen. Das ist in Unternehmen so und kann in einem Land wie Deutschland nicht anders ein. Und das ist mehr als das Grundgesetz und eine gemeinsame Sprache – das ist auch die Entschlossenheit von allen Seiten, mitzubauen an einer gemeinsamen Zukunft. Die Verhandlung um diese gemeinsame Zukunft hat längst begonnen. Überlassen wir sie nicht den Kräften, die Zuspitzung, Polarisierung und Ausgrenzung suchen.