

## **Organisationspädagogische Perspektiven auf den Umgang mit Diversität in der Sozialverwaltung**

– am Beispiel eines Jugendamts

**Timo Schreiner**

### **Einleitung**

Globalisierter Arbeitsmarkt, Demografischer Wandel, Migration und sich stets verändernde Gesellschaftsstrukturen stellen seit geraumer Zeit eine Herausforderung für Politik, Verwaltung und Wirtschaft dar (vgl. Cox/Blake 1991; Hinz/Walthes 2011). In den letzten Jahrzehnten ist festzustellen, dass die Gesellschaft stets vielfältiger wird und diese Vielfalt für den einzelnen an Bedeutung stark zunimmt (vgl. Kubisch 2003, S. 2). Es kann von einem Emanzipations- und Individualisierungsprozess gesprochen (vgl. Jensen-Dämmrich, 2011 S. 170ff) werden. Der Arbeitsmarkt und die Verwaltung müssen auf diese Herausforderungen reagieren. Hierbei gibt es verschiedene Konzepte wie zum Beispiel das aus den USA stammende Konzept „Diversity Management bzw. Managing Diversity“. Ziel dieses Ansatzes ist die Unterschiedlichkeiten als positive Grundvoraussetzung zu begreifen und hieraus gleichermaßen kreatives Potential sowie Effizienz zu schaffen (vgl. Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2012, S. 32f). Darüberhinaus sollen Ausgrenzungsmechanismen reduziert werden. Neben den aus den Betriebswissenschaften stammenden Begriffen Diversity und Diversity Management treten in diesem Zusammenhang, im sozial- und erziehungswissenschaftlichen Kontext andere Begriffe wie Vielfalt oder Heterogenität auf. Was aber genau bedeutet Vielfalt, Diversität und Umgang/Management eben dieser Vielfalt? Unter dem Blickwinkel der pädagogischen Organisationsforschung wird im Rahmen dieser Dissertation ein Jugendamt, welches Teil der Sozialverwaltung darstellt, untersucht. Für die

Erziehungswissenschaften stellt das Jugendamt eine ausgesprochen interessante Institution dar, da hier einerseits Verwaltungshandeln und andererseits pädagogische Prozesse ineinander fließen und miteinander verknüpft werden.

Es stellt sich somit folgende zu bearbeitende Fragestellung:

*Welchen Umgang findet die Organisation Jugendamt mit Diversität?*

Zur Beantwortung dieser Frage werden Mitarbeitende eines Jugendamts befragt. Interviewpartner\*innen werden Angestellte mit und ohne Leitungsverantwortung sein. Sie stellen für diese Forschung jeweils Expert\*innen dar, welche über ein explizites Wissen im Kontext der Organisation verfügen. Damit sollen die verschiedenen Ebenen einer Institution erfasst werden. Um ein genaues Bild der Diversitäten im Jugendamt erhalten zu können wird darüberhinaus eine Erhebung zu sozial-strukturellen Aspekten anhand eines standardisierten Fragebogens, welcher sich an alle Mitarbeitenden des Jugendamts richtet, durchgeführt.

Die Thematik des Forschungsvorhabens ist daher von pädagogischer, verwaltungstechnischer aber auch politischer Relevanz.

## **Stand der Forschung**

Da der Ursprung des Diversity Management in den Betriebswissenschaften einerseits liegt, andererseits vorliegendes Forschungsvorhaben in der Erziehungswissenschaft angesiedelt ist und die Organisation Jugendamt als pädagogische Verwaltung beides Wissen miteinander vereint, bilden diese beiden Disziplinen<sup>1</sup> den theoretischen Bezugsrahmen. Der Blickwinkel der Organisationspädagogik, als Teil der Erziehungswissenschaften wird

---

<sup>1</sup> Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass Phänomene und Sachverhalte rund um Diversity nicht nur in den Betriebswissenschaften und den Erziehungswissenschaften, sondern auch in anderen Disziplinen zum Gegenstand gemacht werden. Besonders zu nennen sind hier die Psychologie und die Soziologie. Krell et. al. (2007) fassen aus diesem Grund Kenntnisse aus den verschiedensten Bereichen zusammen und beschreiben dies als eigene integrierte Forschungsrichtung: Die „Diversity Studies“. Im Rahmen des Dissertationsvorhaben sind Ergebnisse aus den Betriebs- und Erziehungswissenschaften jedoch von besonderer Bedeutung, weshalb hier Priorität gesetzt wird.

eingenommen, da organisationales Lernen und nicht bloß Individuum das Zentrum des Interesses dieser Dissertation bilden<sup>2</sup>.

### 1. Betriebswissenschaftliche Forschung bezüglich des Managements von und mit Diversity

Die Begriffe Diversity und Managing Diversity stammen ursprünglich aus den USA und wurden dort im Kontext der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt diskutiert (vgl. Süß/Kleiner 2007, S. 36). Von Beginn an ging es um Fragen der Wahrnehmung und den Umgang von und mit Vielfalt in einer Organisation (vgl. Koall in Hinz/Walthes 2011, S. 13). Im Vordergrund der Diskussion stand und steht bis heute vor allem der organisationale Nutzen (vgl. Warmuth 2012, S. 203). In den Betriebswissenschaften werden Kategorien, wie etwa: Alter, Geschlecht/sexuelle Zugehörigkeit, Ethnie, Religion/Ethik erfasst (vgl. Hofmann in: Bendl/ Hanappi-Egger/Hofmann 2012, S. 30). Diversity Management beschreibt Strategien und Handlungsmuster im Umgang mit Vielfalt (vgl. Lüthi/Oberpriller/Loose/Orths 2013, S. 19). Ziel ist die gute bzw. bessere Einbindung von „Minderheiten“ in den organisationalen Kontext mit größtmöglichem Nutzen für die Organisation (vgl. Cox 1993, S. 11). Die empirische und praktische Auseinandersetzung der Betriebswissenschaften mit dem Thema Diversity hat zu Beginn der 2000er Jahre in Deutschland eine massive Steigerung erfahren (vgl. Süß 2009, S. 185ff ). In den Auseinandersetzungen geht es vor allem um die Frage, welchen Nutzen Diversity Management hat (vgl. Becker 2006), welche Begründungen es für das Konzept gibt (vgl. Süß 2008) und wie die Akzeptanz von Organisationen zu Diversity (vgl. Lederle 2008, Deloitte 2013) ausfällt. Die Implementierung von Diversity Management in der BRD ist nach wie vor verhältnismäßig jung und nicht standardisiert (vgl. Süß 2008). Die bisherigen Forschungsergebnisse zeigen, dass Firmen Diversity prinzipiell positiv gegenüber stehen (vgl. Bambach/Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 139ff; Deloitte 2013, S. 5). Gleichzeitig konnte aber auch aufgezeigt werden, dass relativ wenig Kenntnisse von Diversity Management bestehen und die Strategien nach wie vor kaum einheitlich beschrieben werden (vgl. Krell/Riedmüller/Siebe/Vinz 2007, S. 251 ). Es stellt sich hierdurch die Frage, in wie weit nun tatsächliche Kenntnisse in

---

<sup>2</sup> Es sei hier auf das Memorandum der Organisationspädagogik hingewiesen, welches der wissenschaftlichen Selbstverständigung und Beschreibung der organisationspädagogischen Forschung dient. Siehe hierzu: Göhlich, M.; Weber, S.M.; Schröer, A. u.a. (2014)

Bezug auf den Umgang mit Vielfalt bestehen. Süß (2008) sieht in der Offenheit des Diversity-Managements die Chance, dieses an jede Organisation anzupassen und individualisiert zu gebrauchen. Er sowie Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann (2012) betonen die Notwendigkeit Diversity und die damit einhergehenden Fragestellungen interdisziplinär zu betrachten. Rastetter und Sieben (2015) erläutern, dass in der betriebswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Diskussion um Diversity erkennbar ist, dass der Begriff in den Betriebswirtschaften häufiger auftaucht, als noch vor 10 Jahren, aber immer noch nur punktuell und gleichzeitig wenig empirische Ergebnisse bestehen. Sie kritisieren weiter, dass in der Diskussion meist nur einzelne Diversitätsdimensionen beleuchtet werden, andere gar nicht genannt werden. Eine Gesamtabbildung des Diversity-Diskurs scheint hierdurch schwierig (vgl. Rastetter/Sieben 2015 in Hanappi-Egger 2015). Weiterhin sind bestimmte Grundannahmen, wie etwa, dass sich Diversität, positiv auf das Betriebsklima und Gewinnsteigernd auswirkt empirisch nie belegt worden (vgl. Süß 2008, S. 170; Kubisch 2008, S. 2). Dies liegt auch an der Schwierigkeit der Messbarkeit dieser Umstände. Auffällig in der Diskussion in Deutschland ist, dass Diversity und Diversity Management maßgeblich positiv beschrieben werden und von einigen Initiativen, wie der Charta der Vielfalt, unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin medienwirksam zum Gegenstand gemacht werden (vgl. Charta der Vielfalt 2016). Dies bestätigt zumindest, dass ein gewisser Bekanntheitsgrad und eine positiv Wertung gegenüber Diversity bestehen.

## 2. Erziehungswissenschaftliche Forschungen bezüglich Diversität und Organisation

In den Erziehungswissenschaften werden Diskussionen um Diversity seit langem geführt, jedoch zumeist mit anderen Begrifflichkeiten, wie vor allem Heterogenität, Vielfalt und Verschiedenheit (vgl. Nestvogel in GPJE 2013, S. 21). Grundlegend ist hier die Differenzdebatte in den 1980er und 1990er Jahren (vgl. Walgenbach 2014, S. 93ff). Im Vordergrund der Debatten standen Fragen um Anerkennung und Umgang von Vielfalt. Prengel (1993) plädiert für eine Pädagogik der Vielfalt und einen „egalitären Differenz“-Begriff. Unterschiede und Vielfalt sollen weder zu einer Hierarchisierung führen, noch zu einer Angleichung an eine Norm (vgl. Walgenbach 2014, S. 96). Diversity wird in den Erziehungswissenschaften zumeist an einzelnen Diversitätsdimensionen

bearbeitet. Meyer (2004)<sup>3</sup> etwa befasst sich mit der Frage, wie Gender Mainstreaming im Jugendamt implementiert werden kann und evaluiert und entwickelt konkrete Vorgehenskonzepte. In Bezug auf Interkulturalität in der Ausbildung stellt Kimmelmann (2013) fest, dass zielgruppenspezifische Ansätze zur Förderung von Migrant\*innen nicht zielführend sind und Diversity Management gewissermaßen eine Gegenstrategie darstellt, in der auf integrierte Ansätze zur Förderung gesetzt wird.

Kenntnisse über Managing Diversity in Unternehmen liefert etwa Fischer (2004), die aus pädagogischer Sicht Managing Diversity am Beispiel der Dimension Geschlecht in einem global agierenden (For-Profit) Unternehmen untersucht hat. Im Vordergrund der Untersuchung steht die Wirksamkeit eines firmeninternen Programms zur Förderung von Frauen. Organisationales Lernen im Kontext der gesamten Organisation wird dabei weitestgehend außer Acht gelassen. Brockmann (2014) sowie Fischer et. al (2015) betonen die hohe Bedeutung der Aus- und Fortbildung von pädagogischen Fachkräften in Bezug auf die Sensibilisierung zu Diversität. Der Umgang mit Diversität hängt stark mit der beruflichen Fachlichkeit zusammen.

In Bezug auf Diversity und Verwaltung sind vor allem die Arbeiten Kubischs und Sorgs von besonderem Interesse. Sorg (2014) untersucht interkulturelle Interaktionen in der Sozialverwaltung. Der Umgang mit Macht in der interkulturellen Interaktion wird analysiert und Empfehlungen zum Abbau von Rassismus im institutionellen Kontext werden ausgesprochen. Kubisch (2008)

---

<sup>3</sup> Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Arbeit Meyer's die einzige ist, welche im Kontext des Jugendamts hier genannt wird. Dies liegt maßgeblich daran, dass es die einzige ist, welche sich direkt mit einem Diversitäts-Thema im Kontext von Jugendamt beschäftigt. Jugendamtsforschungen beziehen sich ansonsten hauptsächlich auf andere Gegenstände wie etwa Herkunfts- und Entwicklungslinien der Jugendhilfe (vgl. hierzu Uhlendorff 2003), sowie den Aufgaben des Jugendamts (vgl. hierzu Pflugmann-Hohlstein/Büttner 2012). Daneben spielen Reflexion einzelner Programme und Schwerpunkte, wie z.B. Kooperation von Jugendämtern mit Schulen, freien Trägern und Eltern eine Rolle (vgl. hierzu Kügler/Müller 2004; Oelkers 2007, Epkenhans-Behr 2016 ). Große Beachtung erfährt vor allem der Bereich Kindeswohlgefährdung (vgl. hierzu Pflugmann-Hohlstein/Büttner 2013; Beckmann 2014; Biesel/Wolff 2014). Im Bereich Management im Jugendamt liegen Kenntnisse maßgeblich in Bezug auf Hilfeplan- bzw. Fallmanagement (vgl. hierzu Schrapppner 2005; Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter 2015) vor.

widmet sich der Frage, welche Differenzen in welcher Wertigkeit bei freien Trägern der Wohlfahrtspflege existieren. Sie widerlegt die These, dass vermeintliche Wertegemeinschaften, zu denen freie Träger zählen, „naturgemäß“ einen reflexiven und achtsamen Umgang mit sozialer Differenz aufweisen. Kritik bezieht sich etwa auf die Kategorisierung von Menschen. Es besteht hierdurch die Gefahr, Personen auf diese einzelne Merkmale zu reduzieren und somit vermeintliche Bilder von Homogenität zu schaffen, welche in Ausgrenzung münden können (vgl. Hinz & Boban in Schuppener/Bernhardt/Hauser/Poppe 2014, S. 20f). Dadurch würde das Gegenteil dessen eintreten, was Diversity zum Ziel hat. Gleichzeitig stellt eine kategorisierungsfreie Sprache und Kultur eine große Herausforderung dar, welcher es sich reflexiv anzunähern gilt (vgl. eben da). Kubisch (2003) sieht bereits in der Implementierung von Managing Diversity in Organisationen bzw. Unternehmen Problematiken hinsichtlich der Motivation ein solches Management zu veranlassen. In diesem Kontext wird, gerade aus einer sich emanzipatorisch verstehenden Erziehungswissenschaft kritisiert, dass Managing Diversity von einer Profitsteigerung ausgeht und dies eine (mitunter gar die Haupt-) Begründung für diese Art des Managements darstellt.

All diese Studien setzen sich differenziert mit Diversität, Vielfalt und verschiedenen Institutionen auseinander. Die Organisation Jugendamt wurde bisher jedoch nicht in Bezug auf Diversität untersucht. Der organisationspädagogische Blickwinkel wurde bis dato nahezu außer Acht gelassen, zumal die Organisationspädagogik als solche relativ jung ist. Die somit ausgemachte Forschungslücke soll durch vorliegendes Forschungsvorhaben bearbeitet werden.

## **Methodik**

Forschungsgegenstand ist die Organisation Jugendamt. Die Zielgruppe sind somit die Organisationsmitglieder. Die Studie besteht aus einem quantitativ-statistischem und einem qualitativen Teil.

1) Quantitativer Teil: Um die sozialstrukturelle Zusammensetzung (nach allen relevanten Diversitätskriterien) der Mitarbeitenden des Jugendamtes zu erfassen, findet ein standardisierter Fragebogen Anwendung. Hieran soll aufgezeigt werden, welche reale Zusammensetzung und welche

Diversitätsdimensionen vorherrschen. Der Fragebogen wird an alle Mitarbeitende des Jugendamts verteilt. Um den Rücklauf zu erhöhen erfolgt eine persönliche Verteilung der Unterlagen. Der Fragebogen wird mit Hilfe von SPSS auf der Ebene einer deskriptiven Statistik ausgewertet.

2) Qualitativer Teil: Anhand des Organigramms des kooperierenden Jugendamts wurde das Sampling entwickelt, woraus sich eine Gesamtzahl von ca. 15-20 Interviews ergibt. Im Organigramm werden drei Leitungsebenen aufgezeigt. Dies sind 1x Jugendamtsleitung, 2x Fachbereichsleitungen und 6x Abteilungsleitungen. Hinzu kommen noch Personalrat, Frauenbeauftragte\*r sowie Beauftragte\*r für die Belange von Menschen mit Behinderung, welche am Einstellungsprozess beteiligt sind, jedoch nicht über Leitungsverantwortung verfügen. Alle Leitungspersonen sowie Mitarbeitende ohne Leitungsfunktion der 6 Abteilungen und Vertretungen des Personalrats bzw. der Beauftragten sollen interviewt werden. Das Erhebungsinstrument ist das problemzentrierte Expert\*innen-Interview nach Meuser und Nagel (2002). Dieses wird gewählt, da ein spezielles Wissen bezüglich der Organisation abgefragt werden soll, welches nur Mitglieder der Organisation vorweisen können. Die Interviews werden leitfadengestützt durchgeführt. Aufgrund der thematischen Fokussierung hat der Leitfaden eine besondere Steuerungsfunktion bezüglich unergiebigem Themen (vgl. Meuser & Nagel 2002, S. 77; Flick 2014, S. 216). Damit werden sowohl Personen erfasst, die über Leitungsverantwortung verfügen, als auch solche ohne Leitungsverantwortung. Beide Gruppen stellen wichtige Expert\*innen dar um einen ganzheitlichen Einblick in die Organisation und somit bezüglich des organisationalen Lernens zu erhalten. Die Auswertung der Daten wird anhand der Grounded Theory nach Strauss (1998) und Strauss/Corbin (1990) stattfinden. Diese Methode erscheint aufgrund ihrer Offenheit für den Prozess und der Theoriefindung anhand der vorhandenen Daten als besonders geeignet.