

Béatrice Hecht-El Minshawi
und Jürgen Engel

Leben in kultureller Vielfalt

Managing Cultural Diversity
Andere Wege gehen – Neues entdecken



SachBuchVerlag
Kellner
Bremen · Boston



**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Wir danken der Hans Böckler Stiftung
für die Förderung!

Dr. Béatrice Hecht-El Minshawi und Jürgen Engel



Impressum

→ © 2006.

Alle Rechte beim SachBuchVerlag Kellner

→ *St.-Pauli-Deich 3,
28 199 Bremen*

→ *www.kellner-verlag.de
sachbuch@kellnerverlag.de*

→ *Grafische Gestaltung:
Marlis Schuldt, Jörg Möhlenkamp
Designbüro Möhlenkamp, Bremen*

→ *ISBN
3-927155-51-9*

4| *Vorwort von Hans Koschnick*

Motivation und Reifung: Wege zum Projekt

- 7| *Gesellschaftliche Herausforderung: Ruf nach Veränderungen*
- 11| *Kulturelle Vielfalt überall*
- 13| *Workshopkonzept: Lernen in kultureller Diversität*

Culture-Puzzles-Group

- 16| *Bewerbungsverfahren über Website*
- 19| *Lebensgeschichten:
Vielfältige Erfahrungen und Kompetenzen*
- 22| *Hanan: Liebe zum Fremden, Anderen*

Managing Cultural Diversity

- 23| *Workshop: Kulturelle Vielfalt entdecken*
- 45| *Workshop: Lernen in kultureller Vielfalt*
- 59| *Workshop: Ergebnisse des Lernens in kultureller Vielfalt*

Ergebnisse

- 71| *Dialogprozesse haben begonnen*
- 72| *Erkenntnisse*
- 77| *Leitsätze für ein Lernen in kultureller Vielfalt*

Personen

- 79| *Steckbriefe der Teilnehmer/innen*
- 103| *Mitwirkende*
- 106| *Herausgeber/in*

108|

Bibliographie und Kontakte

Vorwort

›Leben in kultureller Vielfalt‹ – sollte man einen solchen Ansatz besonders betonen und mit einem Ausrufezeichen verstärken oder doch den normalen Lebenserfahrungen gemäß mit einem Fragezeichen versehen?

Ich bin mir da nicht sicher. Gewiss, Einsichten über die zum Teil rasanten Veränderungen in den Denk- und Lebensgewohnheiten, wie auch die wachsende Mobilität des Einzelnen lassen eine gewollte Akzeptanz von Multikulturalität für dringend geboten erscheinen. Dem stehen aber vielfältigste und – nicht zu übersehende – eigenständige Identitätsprägungen gegenüber, mit den ihnen innewohnenden Wertfestlegungen und Vorurteilen, die eine ernste Suche nach gesamtgesellschaftlicher Multikulturalität noch fragwürdiger machen, als bei Aufgeschlossenen in vielen Fällen erreichbare Interkulturalität. Kurzum: idealisierte Wunschvorstellungen – sachlich begründet, aber in einer weitgehend nicht bewusst rationalen Welt – stehen der Praxis der alltäglichen Wirklichkeit gegenüber. Gibt es da nun einen Weg, der aus dieser Sackgasse hinausführt?

Die Autoren versuchen es jedenfalls mit diesem Werk. Sie wollen mit den Darlegungen und Beispielen nicht eine prinzipiell neue oder gar allgemeingültige Forderung nach Neubesinnung aufzeigen, wohl aber Hinweise geben, die auf häufig ungenügend beachtete Problemlagen und Entwicklungen aufmerksam machen und die versuchen, Anstöße zu entwickeln, die geeignet sind, einer im Ergebnis belastenden Einsichtsverkürzung entgegenzuwirken.

Es ist eine Projektdarstellung, aufgebaut auf bestimmte kultur-sozioideologische und gesellschaftspolitische Entwicklungen, die in besonderer Weise die konkreten Erfahrungen der Arbeitswelt einbeziehen und daraus Forderungen ableitet im Sinne es ›muss‹ etwas bestimmtes geschehen, wenn vieles besser werden soll, ohne allerdings zu fragen, ob dieses ›muss‹ im Einklang steht mit einer Lebenswirklichkeit im Prozess der Umsetzung. Wer zum Beispiel fordert, der jungen einheimischen Generation ebenso wie der altersmäßig vergleichbaren Gruppe von Emigranten Ausbildungsperspektiven zu garantieren, der übersieht die Realität des Arbeitsmarktes. Das Gleiche gilt für die auch von mir mitgetragene Konzeption, die die Beendigung von Arbeitsmöglichkeiten nicht mit dem Renteneintrittsalter, ohne Berücksichtigung

sichtigung individueller, physischer und psychischer Belastbarkeiten erzwingen will, und zugleich eine im Sinne einer fortschrittlichen, auch ökonomisch sinnvollen Genderpolitik, aufstiegsgleiche Frauenbeschäftigung fordert.

Richtig sind natürlich das Aufzeigen von problematischen, gesellschaftspolitischen Entwicklungen und die Forderungen nach Beendigung eingespielten Fehlverhaltens, aber zu erwarten, dass alle Fehlentwicklungen auf einmal durch neue Ansichten gestoppt werden können, gehört in den Bericht weltferner utopischer Hoffnung. Es entspricht leider den Zukunftsperspektiven politischer und gesellschaftlicher Großorganisationen, die ein solches Bild gelegentlich an Sonn- und Feiertagen gebrauchen, um das gegenläufige reale Handeln an den Wochentagen zu überdecken.

Hier wäre meines Erachtens, wenn es um Anleitung gehen soll, ein weniger ›es muss‹ und einer stärkere Betonung ›des absehbar Möglichen‹ hilfreicher. Andererseits begrüße ich, weniger aus den gesellschaftspolitischen Übereinstimmungen als aus den Erfahrungen, die ich im Nahen Osten, auf dem Balkan und dem östlichen Europa gemacht habe, dass für den Weg eines bewussten Zusammenlebens und Zusammenarbeitens in kultureller Vielfalt und Diversität empirisch neue Felder aufgezeigt werden. Diese Vielfältigkeit anhand einer dokumentierten Workshoparbeit mit umfassenderen, auch wissenschaftlichen Bewertungsansätzen, zu dokumentieren ist anerkennenswert.

Es kann – ich hoffe, es wird – Anstöße zu einem besseren Miteinander von Angehörigen verschiedener Kulturen und Nationen geben, auf die wir – ob wir es heute schon erkennen oder nicht – angewiesen sind, soll Frieden unter den Menschen mehr sein als eine hehre ethische Hoffnung.

Dr. h. c. Hans Koschnick
Bürgermeister a. D. der Freien Hansestadt Bremen

Bekanntlich kommt bei einem Buch erst das Manuskript und dann wird sein Titel gefunden. Unser Projekt ist im Herbst 2004 unter dem Titel *Lernen in kultureller Vielfalt* gestartet. Der Prozess der drei Workshops im Sommer 2005 und die Ergebnisse führten zu einer erheblichen Ausweitung des Themas und schließlich zum heutigen Buchtitel ›Leben in kultureller Vielfalt‹. In einem lebenslangen Lernprozess zu kultureller Vielfalt, das wurde in den Seminaren deutlich, ist soziale und spirituelle Intelligenz notwendig, um gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden und um neue Konzepte zur Architektur von *Managing Cultural Diversity* zu kreieren und zu schaffen.

Daher bitten wir die Leser/innen den Wechsel von Lernen auf Leben zu tolerieren.

Dr. Béatrice Hecht-El Minshawi

Jürgen Engel

Klaus Kellner

Vielfalt, Vielfältigkeit, Diversifikation, Diversität, Diversity

Zusammenspiel durch Integration

Das Orchester und seine Musiker/innen

Das Orchester. Eine notwendige Anzahl von Personen, die verschiedene Instrumente unterschiedlich spielen. So gesehen, eine multikulturelle Gruppe. Die Arbeit des Dirigenten ist, daraus ein interkulturell versiertes Team mit höchster Klangkultur zu entwickeln, in dem alle Instrumente passgenau zum Ausdruck kommen. Was wäre, wenn in einem Bartók-Konzert die Solo-Bratsche ausfiel oder zu leise daher käme? Oder die Violine in einem Stück von Beethoven versagte?

Haben Wilhelm Furtwängler und später auch Herbert von Karajan, als sie mit den Berliner Philharmonikern arbeiteten, die individuell kulturelle Prägung der Künstlerinnen und Künstler und deren Vielfalt zu nutzen gewusst oder nur ihre Instrumente? Was mehr hätten sie geschaffen, durch das bewusste Einbeziehen der persönlichen Kompetenz und des kulturellen Ausdrucks ihrer Spieler/innen?

Wie macht es Simone Young, die junge, aus Sydney stammende Dirigentin, jetzt in Hamburg? Sie entdeckt die kulturelle Prägung der Menschen im Orchester. Sie erkennt ihre biographisch-kulturellen Facetten und lockt sie für das Gesamtwerk. Dies ist ihr Erfolg für Innovation und Kreativität, Perfektion und Virtuosität, für Kunst und Kultur.



Motivation und Reifung: Wege zum Projekt

1. Gesellschaftliche Herausforderung: Ruf nach Veränderungen

Ins öffentliche Bewusstsein dringt vermehrt die Erkenntnis, dass sich die Bundesrepublik Deutschland bereits in einer demografischen Problemlage befindet, deren Auswirkungen jetzt schon zu beobachten sind und deren Brisanz durch zwei Forschungsberichte aufgezeigt wird:

So bilden die Studie Deutschland 2020 des Berlin-Instituts sowie die Bestandsaufnahme der Bertelsmann Stiftung eine Basis für unser Projekt **Lernen in kultureller Vielfalt** oder **Managing Cultural Diversity**.

Von den beiden Schriften ausgehend formulieren wir für das Projekt die folgenden Schwerpunkte:

- 1] Die Zahl der Menschen über 60 Jahre steigt kontinuierlich an.
- 2] Im gleichen Maße nimmt die Zahl der Arbeitenden zwischen 20 und 40 Jahren ab.
- 3] Infolge einer volkswirtschaftlichen Binnennachfrage werden immer mehr Menschen einwandern (müssen) und die demografische Lücke auffüllen.
- 4] Die seit Jahrzehnten in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten altern ebenfalls und haben prozentual viel geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Aus den sich jeweils überschneidenden Schwerpunkten heraus, ergeben sich interessante und vor allem konfliktträchtige Schnittstellen, die uns zu diesem Projekt veranlassten. Denn die Bundesregierung hat sich auf Beschluss des Europäischen Rates verpflichtet, die Beschäftigungsquote Älterer auf mindestens 50 Prozent zu erhöhen.<

Quelle: Weser Kurier, 1. September 2005

Vielfalt, Vielfältigkeit, Diversifikation, Diversität, Diversity

Der Diversity-Ansatz stammt aus dem angelsächsischen Raum. Er wurde in den 60er Jahren im Zuge der Antirassismusbewegung in Zusammenhang mit Quotenregelungen und Antidiskriminierungsgesetzen hinsichtlich der Integration Nicht-Weißer in Gemeinschaft und Organisationen diskutiert.

Später wurde er auf weitere sichtbare und unsichtbare Unterschiede kultureller Merkmale, vorwiegend auf Geschlecht, Alter, Ethnizität, körperliche und geistige Befähigung, Religion und sexuelle Orientierung ausgedehnt, wobei die gleichwertige Gewichtung verschiedener Benachteiligungsstrukturen zur Grundlage genommen

wird. Auch das Verbot von Diskriminierungen in der Menschenrechtscharta in Artikel 21 der EU (2000) stimmt mit den Diversity-Kriterien überein. Genannt werden hier Geschlecht, Rasse, Hautfarbe, ethnische und soziale Herkunft, Sprache, Religion, religiöse, politische oder andere Überzeugung, Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit, Besitz, Geburt, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung.

Das Projekt Lernen in kultureller Vielfalt ist ein Bremisches Modell. Es wurzelt in dem Gedanken, dass in der heutigen gesellschaftlichen Lage die Bürgerinnen und Bürger aufgerufen sind, selbst Initiative zu ergreifen und eben nicht auf staatliche und bürokratische Impulse zu warten. Die lange Tradition des bürgerschaftlichen

Engagements ist leider etwas in Vergessenheit geraten. Einen Bürgerpark gibt es in Bremen nur deshalb, weil vor 140 Jahren ein Verein gegründet wurde, der den Landschaftsgärtner Wilhelm Benque mit der Parkgestaltung beauftragte. Und schon vor 400 Jahren hatte König Lear nicht ohne Sorge seine Tochter Cordelia ermahnt: »Aus Nichts kann Nichts entstehen.« Unser Projekt ist völlig frei von einem Auftraggeber: wir – die beiden Herausgeber – haben im Sommer 2004 die ersten Gedanken zur Schnittstelle Generation/Migration diskutiert. Daraus hat sich das Projekt entwickelt, in dem es um das Lernen voneinander und miteinander durch eine andere Lernkultur geht.



Arbeitsplätze können wir nicht schaffen, aber die Grenzen zwischen uns ablegen. Es soll der Kerngedanke eines **generationsübergreifenden Lernens in kultureller Diversität** entwickelt und ausprobiert werden. Dabei treibt uns die Beobachtung, dass für die Schwerpunkte 1 und 2 (siehe oben) durchaus brauchbare Konzepte erstellt sind und eingehend diskutiert werden. Der Diskurs lässt jedoch meist jene Konsequenzen unberücksichtigt, die sich aus den Schwerpunkten 3 und 4 ergeben. Besonders hier beginnen unsere Fragen.

Zunächst stellen wir uns die Frage, ob die freizeitorientierten, doch produktionslosen Lebenskonzepte des 1. Schwerpunktes überhaupt dauerhaft weiterexistieren können.

Zu beobachten ist eine Un-Ruhe-Situation, in der die Jahrgänge um 1947 und älter in ihren beruflichen Tätigkeiten bleiben wollen oder aber dorthin wieder zurückkehren möchten.

Aus dem Verlassen einer nur gesetzlich begrenzten Erwerbsarbeit hin zu einer frei gewählten Lebensarbeit entstehen Konsequenzen für die gesellschaftlichen Strukturen, denen sich politische Organisationen nicht entziehen dürfen. Es müsste wie von selbst zu einer gewerkschaftspolitischen Neuausrichtung gehören, generationsübergreifende und kulturell-diverse Lehr- und Lernräume modellhaft zu gestalten, wo Personen unterschiedlichen Alters und kultureller Herkunft voneinander lernen und miteinander arbeiten.

Aber weitaus komplexer sind all die Fragen, die durch ein Ansteigen der Migrationen und Zuwanderung hervorgerufen werden. Die Zunahme des 3. Schwerpunktes wird die kulturelle Diversität in Deutschland in den nächsten Jahren noch um ein

Vielfaches ansteigen lassen, wodurch sich die Situation der Erwerbsarbeit sowie der Lebensstile grundlegend verändern werden. Für die Gewerkschaften ergibt sich aus den projizierbaren Veränderungen die Aufgabe, über die Modelle einer produktiven Zusammenarbeit in kultureller Vielfalt planvoll nachzudenken und den gesellschaftspolitischen Änderungsbedarf schon frühzeitig zu erkennen.

Wer mit Personen anderer, fremder Kulturen erfolgreich arbeiten möchte, sollte jedoch auf kulturelle Differenzen vorbereitet sein, denn

- Kultur ist das Rückgrat der Identität
- Werte und Normen dirigieren Denken und Handeln privat und in der Arbeit.

Quelle: Béatrice Hecht-El Minshawi in: Jutta Berninghausen, Béatrice Hecht-El Minshawi, Signum GmbH: Interkulturelle Management Kompetenz, 2003

Lernen in kultureller Vielfalt! Der Name dieses Konzepts ist doppeldeutig und meint sowohl Lernen im Umfeld kultureller Vielfalt als auch das Lernen von kultureller Vielfalt an sich. Denn: Je vielfältiger sich eine individuelle Identität entwickeln kann, desto vielschichtiger können vom Individuum andere Personen wahrgenommen werden. Und desto weniger werden Menschen, die anders sind, ausgeschlossen.

Es wurden und werden Menschen wegen ihres Alters, Geschlechts, der Ethnizität usw. diskriminiert. Und nicht nur hier. Wir vermuten, dass es in Deutschland einen Zusammenhang gibt zwischen dem Einfluss durch das Dritte Reich auf die Erziehung zur Einheitskultur und der heutigen Behäbigkeit, ja sogar Weigerung, kulturelle Diversität zu fokussieren und wertzuschätzen. Das zeigte auch die Diskussion zur Umsetzung der EU-Richtlinien, sie in deutsches Recht zu integrieren. Besonders eskalierte die Diskussion am arbeitsrechtlichen Teil, in dem es um ›Schutz vor Diskriminierung wegen Weltanschauung, Religion, Alter, sexueller Orientierung, Rasse und ethnischer Zugehörigkeit in Ausbildung und Beruf‹ geht.

Quelle: ManagerSeminare, Heft 89, August 2005

Managing Diversity zielt auf die wertschätzende Nutzung des Potenzials von Andersartigkeit und strebt nach Rahmenbedingungen, die Entfaltung der Vielfalt und damit die Förderung aller Beteiligten, entsprechend ihren individuellen Potentialen fordern und fördern.

Am 17. Juni 2005 ist es also in Deutschland geschehen: Die institutionelle Regelung eines Antidiskriminierungsgesetzes wurde nach heftiger Kritik der Opposition und mit viel hin und her durch die rot-grüne Regierung nun doch verabschiedet, allerdings vom Bundesrat zunächst abgelehnt.

Quelle: ManagerSeminare, Heft 89, 8/2005



In Ländern, auch Nachbarländern, die bereits ein Antidiskriminierungsgesetz haben, wird Diskriminierung juristisch belangt, dort lassen sich Diversity-Initiativen leichter durchsetzen. Dies hat große Auswirkungen auf die Personalarbeit und Organisationsentwicklung. Obwohl die einen das Ausmaß der Antidiskriminierungsregelungen fürchten, wissen die anderen bereits, was ihnen Diversity Management bringt:



Diversity Management bringt:

- **Kreativität und Innovation**
(Integration von zugewanderten Personen und Frauen in den Arbeitsmarkt, nicht Entlassung von älteren Personen),
- **Mehr organisatorische Flexibilität**
(z. B. ausgerichtet auf die Lebenskonzepte von Personen, die Kinder betreuen oder von älteren und behinderten Mitarbeiter/innen),
- **Zufriedeneres Personal durch bessere Rekrutierung** *(deutlicheres Engagement der Mitarbeiter/innen, besseres Arbeitsklima, höhere Arbeitsmoral),*
- **Diversity-Marketing** *(neue Kunden gewinnen, Imagevorteil in der Branche und in der Region),*
- **Wachsender Profit** *(zunehmende Produktivität durch minimieren von Diskriminierungen),*
- **Mehr Qualität** *(durch Diversity als Baustein im QM-System).◀*

Quelle: Report – Managing Cultural Diversity in Bremen und Bremerhaven, 2005, www.equal-hb.de

Was Diversity Management bringt

2. Kulturelle Vielfalt überall:

Vielfalt, Vielfältigkeit, Diversifikation, Diversität oder auch Diversity.

Menschen sind vielfältig bezüglich ihres kulturellen Hintergrundes, der Region, in der sie aufgewachsen sind, ihrer Erziehung, des Geschlechts und ihres Alters. Sie sind verschieden, was ihre religiös-spirituelle Ausrichtung oder auch sexuelle Orientierung betrifft. Sie bilden diverse Eigenschaften und Kompetenzen heraus, wählen unterschiedliche Berufe und Lebenswege.

Wie sind diese Personen?



- Was wissen wir von ihnen, was wissen sie von anderen?
- Welche kulturellen Unterschiede sehen wir an ihnen? Welche nicht, weil sie unsichtbar sind?
- Was haben sie gelernt, was sie in Deutschland nicht nutzen können?
- Was interpretieren wir, weil wir wenig von ihnen wissen?
- Wie kommunizieren wir mit ihnen?
- Welche Chancen geben wir ihnen oder auch nicht, weil sie uns nicht ähnlich sind?

Wir alle tragen diverse kulturelle Dimensionen (z. B. Verhaltensweisen) in uns, die unsere Lebens- und Arbeitszusammenhänge beeinflussen. Wir sind einzigartig, resultierend aus der individuellen Beschaffenheit, unserer Kompetenz und unseren Erfahrungen.

Kulturelles Verhalten ist Ausdruck von Identität. Individuen tragen mehrere, sich ergänzende Identitäten. ›Ein Gefühl der Identität und der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die über gemeinsame Werte und andere kulturelle Bindungen verfügt, ist für den Einzelnen sehr wichtig. Jedes Individuum kann sich jedoch mit vielen unterschiedlichen Gruppierungen gleichzeitig identifizieren. Zur Identität des Menschen gehören Staatsangehörigkeit (z.B. Franzose oder Französin zu sein), Geschlecht (z.B. Frau zu sein), Rasse (z.B. westafrikanischer Herkunft zu sein), Sprache (z.B. fließend Thai, Chinesisch und Englisch zu sprechen), politische Einstellung (z.B. linksorientiert zu sein) und Religionszugehörigkeit (z.B. Buddhist zu sein).‹
›Identität beinhaltet außerdem ein Element der Wahlmöglichkeit: Innerhalb der Zugehörigkeit zu diesen Gruppierungen kann sich der Einzelne dafür entscheiden, in unterschiedlichen Zusammenhängen die eine Gruppenzugehörigkeit einer anderen vorzuziehen.‹