



Schriftenreihe der
Landesverteidigungsakademie

Georg Ebner (Hrsg.)

Interkulturalität und Diversity 2016

14/2017

Wien, November 2017

Impressum:

Medieninhaber, Hersteller, Herausgeber:

Republik Österreich / Bundesminister für Landesverteidigung und Sport
Rossauer Lände 1
1090 WIEN

Redaktion:

Landesverteidigungsakademie
Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik
Stiftgasse 2a
1070 Wien

Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie

Copyright:

© Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport
Alle Rechte vorbehalten

November 2017

ISBN: 978-3-903121-28-7

Druck:

HDruckZ-ASt Stift 17/xxxx
Stiftgasse 2a
1070 Wien

Vorwort

Die Landesverteidigungsakademie als die höchste Bildungseinrichtung des Österreichischen Bundesheeres versteht sich als eine wissenschaftliche Lehreinrichtung für welche es selbstverständlich, aber auch notwendig ist, internationale Veranstaltungen abzuhalten, um in den Bereichen der Forschung und Lehre aktuelle Themenbezüge zu pflegen und in den Arbeitsalltag einzuflechten.

Es erscheint nach wie vor unerlässlich, speziell im Zeitalter der digitalen Vernetzung, persönlichen Austausch von Forschungsergebnissen und „state of the art“ Informationen zu gewährleisten und auch umfassend zu diskutieren. Die wissenschaftliche Community lebt vor allem auch vom persönlichen Kennenlernen, gemeinsamen Gesprächen abseits von Konferenzen, Diskussionen und wissenschaftlichem Austausch.

Dies führt mich nun zu der Veranstaltung „Interkulturalität und Diversity 2016“, welche in unterschiedlichen Settings zum sechsten Mal hier an der Akademie abgehalten wurde. Viele von Ihnen, geschätzte Leser und Leserinnen, haben auch bisher schon mit ihrer wissenschaftlichen Expertise und ihren Publikationsbeiträgen zum Gelingen dieser Workshopreihe beigetragen. Interkulturalität und Diversity sind nur zwei der vielen Themenkomplexe die an unserer Akademie wissenschaftlich bearbeitet werden. Sie stellen einen sehr wichtigen Stellenwert sowohl in der militärischen Einsatzführung als auch in der zivilen Gesellschaft dar. Ich erinnere in diesem Zusammenhang nur kurz an die nach wie vor laufende Debatte rund um die Flüchtlingskrise innerhalb der Europäischen Union. Speziell das Vielfaltsmanagement, sprich Diversity, eröffnet unterschiedliche notwendige Perspektiven rund um den Umgang und den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Möglichkeiten und Problemfelder von Gleichheit und Ungleichheit, Vorurteilen und Stereotypisierungen, verfolgen uns während unterschiedlicher Arbeitsplatzgestaltungen, Aufnahmegesprächen, Handlungsanweisungen, Vorgaben, etc.

Frau Rektorin DIⁱⁿ Drⁱⁿ Hanappi-Egger, die diesjährige Festrednerin, schreibt in ihrem Buchbeitrag „Diversität und Diversitätsmanagement“ über die Persönlichkeit folgendes: „Persönlichkeit bildet sich im Laufe

der Sozialisation heraus und besteht aus verschiedenen charakterlichen Eigenschaften. Innere Dimensionen wie Alter, Sexuelle Orientierung, Ethnizität etc. sowie externe Dimensionen wie z.B. Familienstand, Einkommen, persönliche Gewohnheiten etc. sind bis zu einem gewissen Grad veränderbar. Dazu kommen aber aus der organisationalen Sicht noch Dimensionen, die sich aus den Arbeitszusammenhängen ergeben, wie z.B. funktionale Zugehörigkeit, Seniorität, Arbeitsinhalt, Interessenvertretungen etc. Diversität selbst ergibt sich aus all diesen Dimensionen“.

Diese Vielfalt spielt natürlich auch beim Österreichischen Bundesheer eine große Rolle. Somit ist es umso wichtiger, dass vor allem im Forschungs- und Lehrbereich der inhaltliche Austausch mit verschiedenen Systemen wie Universitäten, Fachhochschulen und militärischen Bildungseinrichtungen im In- und Ausland erfolgt.

Lassen Sie mich nun einige Ideen und Notwendigkeiten zum Thema “Interkulturalität” darstellen:

Mit fortschreitender Globalisierung hat die internationale Zusammenarbeit sowohl im zivilen als auch militärischen Bereich einen hohen Stellenwert erlangt. Als Teil der Europäischen Union und Teilnehmer an der NATO-Partnerschaft für den Frieden ist es für das Österreichische Bundesheer erforderlich, auf internationaler Basis kooperieren und partizipieren zu können. Ob im Umgang mit der lokalen Bevölkerung eines Einsatzgebietes, mit den Soldatinnen und Soldaten eines anderen Landes im Zuge einer multinationalen Mission oder mit jenen Soldatinnen und Soldaten innerhalb des Bundesheeres, die (beispielsweise aufgrund ihrer Herkunft) eine andere kulturelle Orientierung aufweisen, stets spielen fachübergreifende Disziplinen eine immer größer werdende Rolle.

Tatsache ist, dass heutzutage Begegnungen mit anderen Kulturen im Rahmen eines Einsatzes zur Selbstverständlichkeit geworden sind. „Kultur“ durchdringt alle Lebensbereiche der Menschen und formt ihre Einstellung, ihre Denkmuster und ihre Verhaltensweisen im Alltag. Die möglichen Auswirkungen kultureller Unterschiede bei militärischen Einsätzen müssen daher bei der Planung und Durchführung militärischer Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Mit der Vielfalt von Aufgaben in unterschiedlichen Einsatzgebieten wächst gleichzeitig auch der An-

spruch an die Einsatzvorbereitung der Soldatinnen und Soldaten. Demzufolge muss diese auch einen Fokus auf die Interkulturelle Kompetenz legen, um Kenntnisse über die kulturellen Gegebenheiten des Einsatzgebietes, wie zum Beispiel über Sprache, Sitten, Gebräuche etc., zu vermitteln. Zahlreiche Ausbildungsstätten des Österreichischen Bundesheers als auch die für die Einsatzvorbereitung maßgeblichen Dienststellen nehmen in diesem Sinne die Notwendigkeit einer Aus-, Fort- und Weiterbildung im Umfeld der Interkulturellen Kompetenzen wahr und schaffen somit eine Grundlage für die einsatzspezifischen Herausforderungen, mit denen die Soldatinnen und Soldaten im zunehmend schwierigen Umfeld der Einsatzgebiete im alltäglichen Dienst konfrontiert werden.

Durch die in diesem Workshop erarbeiteten Themen sollen vor allem die Vielfalt und Notwendigkeit dieser Tätigkeiten und diesbezüglicher Forschung dargestellt werden. Nur wer die Vielfalt als Notwendigkeit begreift und Unterschiedlichkeiten akzeptieren kann, wird entsprechenden Erfolg aufweisen können. Dies bezieht sich auf militärische und zivile Herausforderungen unterschiedlichster Art.

Das Themenfeld Diversity wiederum beschäftigt sich vor allem mit Alter, Geschlecht, Ethnizität, Behinderung, Religion oder auch sexueller Orientierung und den damit zusammenhängenden lebenspraktischen Phänomenen, Problemen, aber auch Möglichkeiten und Chancen. Auch im militärischen Handlungskomplex geht es mittlerweile vermehrt darum, einen professionellen, auf Inklusion abzielenden Umgang, zu entwickeln. Diversität wird insgesamt auch als das Vorhandensein vielfältiger Lebensstile, Identitätsbezüge sowie als Sammelbegriff für gesellschaftlich als relevant anerkannte Unterscheidungsmerkmale verstanden und Diversitätsmanagement als Steuerungsinstrument in Organisationen begriffen. Beispielhaft seien hier nur kurz der Umgang mit unterschiedlichen Ethnizitäten innerhalb des Bundesheeres, der Zugang zur Rekrutierung weiblicher Soldaten, der länger dauernde Arbeitsprozess von Soldatinnen und Soldaten, der Einsatz von Personen mit besonderen Bedürfnissen an verschiedensten Arbeitsplätzen, die Möglichkeiten der Religionsausübung sowie die Akzeptanz der sexuellen Orientierung angesprochen.

Die Differenzierungen von Gleichheit und Ungleichheit und der spezielle Zugang sowie die daraus resultierenden Möglichkeiten stellen einen wesentlichen Bestandteil dieses Workshops dar.

Mag. Erich Csitkovits, Generalleutnant
Kommandant der Landesverteidigungsakademie, Wien

Inhaltsverzeichnis

Georg Ebner und Julia Lechner	
Einleitung.....	13
Alexander Simon und Julia Lechner	
Einbegleitende Abstracts	17
Jutta Überacker	
Gender- und Diversitätsmanagement – Veränderungen in Organisationen!?	27
Edeltraud Hanappi-Egger	
Diversität zwischen Individualisierung und Entsolidarisierung.....	41
Wolfgang Peischel	
Interkulturelle Diversität und staatliche Resilienz.....	59
Michael Orth	
Vom Wert des Andersseins. Diversity und Inklusion – Zurück an den Anfang.....	69
Peter Hofer	
Embrasive Leadership. Die Kombination von Führungserfahrung, experimenteller Unternehmensentwicklung und interkultureller Kompetenz als Erfolgsmodell der Führung in einem Comprehensive Environment.....	121
Sarah Kiparski	
Comprehensive Approach und Diversity – Perspektiven und Herausforderungen der Zusammenarbeit am Beispiel Special Operation Forces	143
Uwe Ulrich	
Vielfaltsmanagement in der Bundeswehr	157

Michael Brendel

Trainingsboard „Wir. Vielfalt in der Bundeswehr“ als Ausbildungstool –
praktische Anwendung in der Bundeswehr und im Seminar
Interkulturalität 171

Marlies Auer und Georg Ebner

Interkulturelle Kompetenz als Notwendigkeit für
moderne Einsatzkräfte 181

Renate Stieb-Kanaletz

Vielfaltsmanagement bei der Wiener Polizei.
Auf Spurensuche: 1997 - 2017..... 197

Aga Trnka-Kwieceński und Michael Fasching

Von der Freiheit individueller Messstäbe. Warum Kultur nicht gleich
Kultur ist und warum Gewalt nicht gleich Gewalt ist 209

Andrea Telsnig-Ebner

Die Konstruktionen des Anderen anhand von Ratgeberbüchern über den
Islam im Lichte der aktuellen gesellschaftlichen Debatten über
Kopftuch-, Burka- und Burkiniverbote 229

Ewald Schwarzingger

Asylverfahren in der Praxis und Interkulturelle Kompetenz 251

Elena Formoso da Silva und Bernd Juen

Integration mit Weitblick: Pionierarbeit in Tirol 273

Elena Formoso da Silva

Die Kompetenzanalyse und der Tiroler Integrations-kompass.
Vom Ankommen zum Weiterkommen..... 283

Michael Cserkits

Social Network Analysis as Visualization Tool in Anthropology 293

Herbert Schmutz-Schmidlechner

Islamisches Finanzwesen. Besonderheiten,
Notwendigkeiten, Zugänge 303

Julia Dell

Transkulturelle Kommunikation -Jeder Mensch ist ein Künstler 327

Autorinnen und Autoren..... 337

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das von der Austrian Society for Diversity (ASD) aufgrund von Praxiserfahrungen überarbeitete und erweiterte Modell der Four Layers of Diversity	29
Abbildung 2 Diese von der Autorin überarbeitete Tabelle (Vgl. Schultz, 2009, S.82.) zeigt, wie sich organisationale Veränderungsansätze von Diversität unterscheiden	35
Abbildung 3 Markierung der Prioritätssitze in den Verkehrsmitteln der Wiener Linien (Stand 2015).....	50
Abbildung 4 Erweiterte Markierung der Prioritätssitze in den in den Verkehrsmitteln der Wiener Linien (Stand 2015).	51
Abbildung 5 Gegenüberstellung strategischer Essentialismus und antikategorialer Zugang.	52
Abbildung 6 Dreiteilung der Aufgaben des Autors in der Diversity - Beratung.....	71
Abbildung 7 Beispiele für die Außendarstellung von Diversity (Collage).....	73
Abbildung 8 Übersicht „Diversity Paradigmen“	75
Abbildung 9 Empirische Studien zum Status Quo (Diversity).....	79
Abbildung 10 Status Quo Diversity (Darstellung des Autors).	83
Abbildung 11 Diskriminierungserfahrungen (Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes , Darstellung des Autors)	84
Abbildung 12 Soziale Wirklichkeiten (Collage).....	88
Abbildung 13 „Geschlossene Diversity-Gesellschaft“	91
Abbildung 14 Das Potenzial-Prinzip und seine verwandten Paradigmen	98
Abbildung 15 Diversity Klima (Darstellung des Autors)	99
Abbildung 16 Organisationskultur (Darstellung des Autors unter Verwendung des Eisbergmodells)	108
Abbildung 17 Diversity-4-Komponenten Konzept (Eigene Darstellung)	111
Abbildung 18 Business Case „Diversity Klima“	114
Abbildung 19 Leading Change Agent	116

Abbildung 20 Operator Tool. Die Werkzeugkiste zur Arbeit im Comprehensive Environment.	129
Abbildung 21 Der Zusammenhang von Warum und Wozu im Szenariotrichter	131
Abbildung 22 Der Embrasive Leadership Arrow	137
Abbildung 23 Ansätze für Diversity Management.	160
Abbildung 24 Antizipierte Entwicklung des Diversity Management bei der Bundeswehr (Quelle: Führungsakademie der Bundeswehr).....	167
Abbildung 25 Buchcover – Ratgeber 1	232
Abbildung 26 Buchcover – Ratgeber 2.	236
Abbildung 27 Buchcover – Ratgeber 3.	240
Abbildung 28 Organigramm des Bundesverwaltungsgerichtes.	255
Abbildung 29 Verfahrenszahlen im Zeitraum 1. Februar 2014 bis 31. Jänner 2016.	257
Abbildung 30 Behördenentscheidungen.	258
Abbildung 31 Revisionen gegen Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichtes.....	258
Abbildung 32 Anstieg der Asylverfahren.	259
Abbildung 33 Verteilung der Verfahren nach Rechtsgebieten.	260
Abbildung 34 Beispiel eines Spruches eines negativen Bescheides. ...	266
Abbildung 35 Ablauf TIK-Ausgabe und Befüllung durch die TSD	291
Abbildung 36 SNA using Force-Atlas Algorithm with Geographical Layer; Network of a municipality in Kosovo monitored by the author	298
Abbildung 37 SNA of fifteen ethnic groups of Afghanistan using Fruchterman-Reingold Algorithm; Data by the author	299
Abbildung 38 Islamische Rechtsschulen.....	309

Die Herausgeber übernehmen keine inhaltliche Verantwortlichkeit die einzelnen Beiträge betreffend, diese liegt voll und ganz bei den einzelnen Autoren und Autorinnen.

Georg Ebner und Julia Lechner

Einleitung

Bereits zum sechsten Mal fand der Workshop „Interkulturalität und Diversity“ vom 08.11. – 11.11.2016 an der Landesverteidigungsakademie in Wien statt. Die Themenfelder des Workshops „Interkulturalität und Diversity“ implizieren ihrerseits ein hohes Maß an Unterschiedlichkeit und sollten daher, wie auch schon die Jahre davor, aus verschiedensten Blickwinkeln betrachtet werden. Gewährleistet wurde dies wiederum durch eine breite Themenauswahl, dargestellt durch Referent_innen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen, wie etwa Wissenschaft, Führung und Kunst. Intensivworkshops, Abendveranstaltungen und nicht zuletzt die Kaffeepausen boten ein Forum für Austausch und Vernetzung, sowohl formell als auch informell. Raum gab es auch für kritische Reflexion der diskutierten Konzepte, um diese besser durchdringen und noch zielführender verfolgen zu können.

Nach wie vor ist diese Veranstaltung eine Plattform für Experten und Interessierte für Interkulturelle Kompetenz, um ihre Erfahrungen zu teilen und ihren Beitrag zur Veranschaulichung des „State of Art“ zu leisten. Interkulturalität und Diversity soll bzw. muss in allen Bereichen unseres täglichen Lebens diskutiert werden. Und so ist es auch in diesem Jahr zu einem gelungenen „Streifzug“ durch verschiedenste Lebenswelten gekommen, der einerseits konkrete Einblicke, andererseits ein Verknüpfen der Erkenntnisse zulässt. Die Autoren, wie auch ihre Beiträge mit ihren unterschiedlichen Perspektiven und Herangehensweisen, stellen hohe Anforderungen an Sie, werte Leser_innen, und laden dazu ein, immer wieder aufs Neue über den eigenen Tellerrand zu schauen und „Realitäten“ unseres Lebens aus anderen Blickwinkeln zu beleuchten. Die bunte Mischung aus namhaften wissenschaftlichen Größen und dem geübten Praktikern ist es zu verdanken, dass sich die Beiträge vom Deskriptiven bis zum Induktiven hin erstrecken. So werden „Realitäten“ nachvollziehbar und diskutierbar, ermöglichen eine Sensibilisierung und sprechen für sich selbst, wenn sie ihre eigene Wichtigkeit verdeutlichen.

Lassen Sie sich auf jeden dieser Beiträge ein!

Um Ihnen den Zugang und das Lesen zu erleichtern, sind die Beiträge systematisch gereiht, wobei die Beiträge nicht aufeinander aufbauen und jeder für sich steht. Vom Wissenschaftlichen über einen kurzen Abstecher in die Wirtschaft, betrachten wir zunächst die „eigene“ Gesellschaft als ersten Raum unseres „Streifzuges“. Dabei widmen sich die Beiträge sowohl der „staatlichen“ Resilienz als auch ganz allgemein der Akzeptanz von Diversity in der Gesellschaft. Ein Beitrag über militärisch-zivile Zusammenarbeit im Einsatzraum bietet sich als idealer Brückenschlag in weitere militärische Perspektiven. Unter anderem informieren die Beiträge über Unterschiede im Vorgehen von Militär und zivilen Organisationen, Diversity-Management in Operationen als auch Diversity-Management als Grunderfordernis, über didaktische Methoden bzw. die Wichtigkeit der Vor-/Nachbereitung und die Förderung interkultureller Kompetenzen für den Dienst im In- und Ausland. Dabei werden Sie, geschätzter Leserin, geschätzter Leser, feststellen, dass nicht nur das Militär in besonderem Ausmaß von einem gelungenen Diversity-Management profitiert, sondern Einsatzkräfte allgemein. Weiters wird ein Beitrag über die Wiener Polizei ein Beispiel für die notwendige Dualität unserer Denkweise aufzeigen – ein aktives Diversity-Management in der eigenen Organisation zu gestalten, als auch im Sinne eines Miteinanders über die Diversität des eigenen Klientels zu reflektieren. Über das „Konstrukt“ Werte gelangen wir in die Sphäre „fremder“ Gesellschaften bei uns in Österreich. Ein Beitrag beschäftigt sich intensiv mit dem Wertewandel durch Zuwanderung, ein weiterer damit, wie wir Werten „Bedeutung“ geben. Die thematisch zusammenhängenden Beiträge über Asyl erlauben dieses Themenfeld aus zwei Perspektiven zu betrachten: Während sich ein Beitrag dem Asylverfahren widmet, zeigt ein weiterer die Situation in der Grundversorgung und die Betreuung von unbegleiteten minderjährigen Asylwerbern. Um dem „Streifzug“ abzurunden, bieten die letzten drei Beiträge der Leserin/dem Leser eventuell ein „Aha-Erlebnis“, ein „Damit-habe-ich-mich-noch-nie-konkret-Auseinandergesetzt“ - etwa wie mittels sozialer Netzwerkanalyse ein Abbild einer Gesellschaft visualisiert werden kann, oder mit welchen Schwierigkeiten und Lösungsansätzen das islamische Finanzwesen konfrontiert ist. Der letzte Beitrag informiert, dass ein Übersetzer nicht nur bloß übersetzt, sondern um Missverständnisse zu vermeiden und kulturelle Unterschiede zu überbrücken die Kulturen verstehen muss und,

dass wir über Kunst in andere Welten eintauchen und diese erlebbar machen können.

Alexander Simon und Julia Lechner

Einbegleitende Abstracts

Interkulturalität und Diversity – zwischen diesen beiden Themenfeldern bestehen weitreichende Überschneidungen, dennoch sind sie nicht ident. Dies war auch Anlass, das Thema „Diversity“ in diesem Herausgeberwerk herauszuheben:

Organisationsberaterin Mag^a. Jutta Überacker übersetzt in ihrem Beitrag Diversity mit Vielfalt, Verschiedenheit, Mannigfaltigkeit. Diversity Management bezeichnet sowohl ein Managementkonzept, als auch den individuellen Umgang mit Mannigfaltigkeit bei Einstellungen und Handlungen. Gender- und Diversitätsmanagement („GDM“) definiert die Autorin als organisationale und personalwirtschaftliche Orientierung des Management-Handelns. Vielfalt wird als Ressource und nicht als Problem betrachtet, Unterschiede sollen bewusst wahrgenommen, gefördert und genutzt werden. Die Zielsetzung der Diversity-Ansätze deckt das ganze Spektrum von politisch/normativ bis hin zu wirtschaftlich/funktional ab. Die durch die Austrian Society for Diversity (ASD) praxisbezogen überarbeitete Diversity-Landkarte bietet eine Übersicht über Dimensionen von Unterschieden, die sich in Organisationen zeigen können. Das Modell erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, bildet jedoch eine gute Ausgangsbasis für eigene Anpassungen. Im Beitrag findet sich auch eine systematische Aufstellung von Veränderungsansätzen für Diversity-Vorhaben, Beispiele für Herausforderungen in der Praxis und Anregungen für den Umgang mit diesen.

Univ. Profⁱⁿ. Drⁱⁿ. Edeltraud Hanappi-Egger, Rektorin der Wirtschaftsuniversität Wien, widmet sich in ihrem Beitrag, den sie als Festrede der Veranstaltung vortrug, der Frage, wie die aktuellen wissenschaftlichen Diskurse zu Identitätskonstruktionen (Stichwort „Diversität“) und ökonomischer (Un)Gerechtigkeit in Verbindung gebracht werden können. Die Akzentuierung von Unterschieden könne dazu führen, dass bereits benachteiligte Gruppen, die aufgrund einer ähnlichen ökonomischen Situation an sich der gleichen Klasse bzw. Schicht zuzurechnen wären, in weitere Subgruppen gesplittet werden.

Dies vermag im Diskurs Stereotype weiter zu akzentuieren, Mobilisierungspotentiale zu schmälern bzw. die Konkurrenz der (Sub)gruppen untereinander zu schüren. In Summe könnten sich daraus Nachteile in der Überwindung von Verteilungsungerechtigkeiten ergeben. Angeregt wird daher die Zusammenführung der Diskurse zu Identitätskonstrukten und Verteilungsgerechtigkeit. Bourdieu folgend kann von einem sozialen Raum ausgegangen werden, in dem sich die jeweilige Position durch die jeweilige Kapitalausstattung, wobei mehrere Kapitalsorten unterschieden werden, ergibt. Veränderungspotentiale bestehen immer, da Personen ihre relativen Positionierungen erhalten oder verbessern wollen. Daher sind Gruppen gleicher relativer Positionierungen im sozialen Raum über das gemeinsame Interesse an Veränderung mobilisierbar. Nancy Fraser spricht in diesem Zusammenhang von „Bivalenten“, also Personen, die eben auf beiden Ebenen angesprochen werden müssen: Als soziale Gruppen über bislang marginalisierte Identitätskonstrukte (Frauen, Homosexuelle, Behinderte) und als ökonomisch benachteiligte Personen (in Anlehnung an das Klassenkonzept). Freilich wirft auch dieser Ansatz praktische Probleme auf, denen begegnet werden muss. Angesichts der Zunahme armutsgefährdeter Personen solle jedoch verstärkt in den Blick genommen werden, welche Personengruppen vom jeweiligen System benachteiligt werden und wie diese politisch aktiviert werden können.

Chefredakteur der ÖMZ (Österreichische Militärische Zeitschrift) Brigadier MMag. Wolfgang Peischel, PhD befasst sich in seinem Beitrag mit interkultureller Diversität und staatlicher Resilienz. Der Text rekurriert auf Kants kategorischen Imperativ, der von einem universalen, d.h. global gültigen Wertekanon ausgeht. Die (aufgeklärte) „westliche Welt“ muss dabei jedoch erkennen, dass dies nicht zutrifft, beispielsweise wenn Religionen die Gleichheit der Menschen, etwa zwischen Mann und Frau oder zwischen Angehörigen ihres eigenen und eines anderen Glaubens, unterscheiden. Insbesondere sind dann Kulturkonflikte zu erwarten, wenn eine Kultur einen gottgegebenen Überlegenheitsanspruch erhebt und sich anschickt einer anderen, nötigenfalls auch mit Gewalt, eine fremde Religion samt zugrunde liegendem Wertekanon aufzuzwängen. Anhand dreier Metaphern zeigt der Autor auf, welche Herausforderungen sich für Politik und Gesellschaft ergeben und

bietet das Prinzip staatlicher Resilienzsicherung als möglichen Lösungsraum an. Eine Grundvoraussetzung dafür sieht der Autor jedenfalls in einer stärkeren Betonung der humanistischen Allgemeinbildung auf allen sozialen Ebenen. Ergänzend verweist der Herr Brigadier auf die Bedeutung der „Dritten Säule“, in der Clausewitz die Voraussetzungen für eine verantwortungsbewusste militärische Führung definiert. Wirksame Führung bei gleichzeitiger demokratiepolitischer Verlässlichkeit von Streitkräften macht auch diese zu einem wesentlichen Instrument zur Stärkung staatlicher Resilienz.

Michael Orth's Beitrag erzählt aus der Beratungspraxis des Autors. Der Eindruck des Dozenten, Trainers und Beraters der Akademie der Vielfalt ist, dass viele Organisationen die Einführung von Diversity als „Pflichtübung“ ansehen und dies nicht als Überzeugung tun. Diversity scheint ins Stocken geraten zu sein, auch in DAX30 Unternehmen. In Hinblick auf das angenommene wirtschaftliche Potential, wird für weitere Überzeugungsarbeit, die einen Paradigmenwechsel herbeiführen und Begeisterung auslösen soll, plädiert. Nötig ist die Schaffung eines Diversity-Klimas, das Teil der Unternehmenskultur wird. Neben vielen Ideen & Anregungen stellt der Beitrag das „Diversity-4-Komponenten Konzept“, und das „Diversity Impuls Konzept“ vor. Ersteres beschreibt Erfolgsfaktoren für die Initiierung eines Diversity Klimas, zweiteres wie Veränderungsprozesse hin zu Diversity angestoßen werden können.

ObstdG Mag. Dr. Peter Hofer, Leiter Auswertung und Controlling, Kommando Landstreitkräfte, verweist auf komplexe Lagebilder, insbesondere auf die „grey zone“, die den Graubereich zwischen Krieg und Frieden darstellt und die den Raum für eine Vielzahl an Konflikten aufzuspannen vermag. Rechnung getragen wird dem durch meist internationale, militärisch-zivile Zusammenarbeit. Führung im dargestellten Comprehensive Environment ist ein komplexes Unterfangen, für dessen Bewältigung der Autor die Kombination von experimenteller Unternehmensentwicklung, interkultureller Kompetenz und Embrasive Leadership als Erfolgsmodell anbietet. Experimentelle Unternehmensentwicklung ist die bereichsübergreifende Anpassung eines Unternehmens an neue Herausforderung durch praktische Erprobung von Handlungsoptionen und liefert die Grundlagen für ein nachfolgendes Veränderungsmanagement. Die Auswertung erfolgt durch nachträgliche Kontrolle,

insofern ist eine Parallele zu hypothesengeleitetem Vorgehen erkennbar. Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit aller beteiligten Personen im Comprehensive Environment kulturelle Differenzen zur Realisierung gemeinsamer Ziele zu überwinden. Embractive Leadership vereinigt vielfältige Führungsqualitäten in einer verantwortungsvollen, empathischen, energischen, interessierten, vorbildhaften und erfahrenen Führungspersönlichkeit, deren Handeln zweckorientiert ist und nachhaltige Erfolge zum Ziel hat. Bei Personalauswahl und Einsatzplanung sollte der Faktor „Erfahrung“ daher entsprechend gewichtet werden.

Sarah Kiparski, BA MSc, aus der Abteilung Attachéwesen des BMLVS, befasst sich in ihrem Beitrag mit „Diversity Management“ im Rahmen von Operationen, die einen „Comprehensive Approach“ implementieren. Der „Comprehensive Approach“ ist im politischen Diskurs sehr beliebt – dies vermag jedoch darüber hinwegzutäuschen, dass der Begriff einem Bedeutungswandel unterworfen ist und auch nicht alle Akteure den gleichen Zugang haben. In der Praxis zu berücksichtigen sind zudem die unterschiedlichen Arbeitswelten der zivilen und militärischen Kooperationspartner. Die sich ergebenden Diskrepanzen werden mitunter noch verschärft, wenn Spezialeinheiten eingesetzt werden, da zu diesen Stereotype kursieren, die ihren Ursprung in der Filmwelt haben. Bei all der implizierten Komplexität besteht jedoch an der Notwendigkeit zur umfassenden Kooperation kein Zweifel, um komplexe Lagen bewältigen zu können. Die Kooperation kann aus Sicht der Autorin nur dann nachhaltig verbessert werden, wenn ein Kompromiss für eine gelungene Konvergenz der jeweiligen Interessen gefunden werden kann. Der „Comprehensive Approach“ ist in diesem Sinne als Projektionsfläche zu sehen, als Zielsetzung, die verschiedene Akteure eint und Diversität positiv nutzen kann.

Dozent für Interkulturelle Kompetenz, Diversity Management und Fragen der Inneren Führung an der Führungsakademie der Bundeswehr Oberstleutnant Dr. Uwe Ulrich beschreibt in seinem Beitrag Vielfaltsmanagement in der Bundeswehr. Im Weißbuch 2016 des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) wird die aus verschiedensten sicherheitspolitischen und gesellschaftlichen Entwicklungen resultierende soziokulturelle Vielfalt in Deutschland für die Bundeswehr als Chance bezeichnet. Dort formuliertes Ziel ist ein „modernes Diversity Manage-

ment“ zur besseren Nutzung und der weiteren Erschließung vorhandener Potentiale. 2012 unterzeichnete die Bundeswehr die Charta der Vielfalt in der sie sich zu wesentlichen Eckpunkten eines Diversity Managements verpflichtet. Wesentliche Eckpfeiler der Umsetzung bilden das Personalmanagement und die Innere Führung. Schwierigkeiten in der Umsetzung liegen darin, dass sich in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes – so auch teilweise in der Bundeswehr – ein eher loses und fragmentiertes Nebeneinander verschiedener Gleichbehandlungsstrategien und Vielfalt fördernder Maßnahmen findet, wobei die Ursachen im Ressortprinzip und in der Säulenstruktur der öffentlichen Verwaltung verortet werden. Heterogenität (Vielfalt) und Homogenität (Einendes) stehen in einem dialektischen Verhältnis zueinander. Erfolgreiche Aufgabenbewältigung setzt beide Komponenten voraus, um deren optimale Gewichtung wird laufend neu gerungen.

Oberstleutnant Michael Brendel, vom Zentrum Innere Führung in Koblenz, stellte im Zuge der Veranstaltung das Trainingsboard „Wir. Vielfalt in der Bundeswehr“ vor, bzw. wurde in Gruppen damit gearbeitet. So wie der Kletterer an seinem Trainingsboard seine Fertigkeiten trainieren kann, können mit den präsentierten Boards Kleingruppen in selbständiger und dialogischer Form an komplexe kulturelle und soziale Themen und Aufgabenstellungen herangeführt werden. Das handliche Tischformat erlaubt eine bequeme und ergonomische Bearbeitung durch die Lerngruppe. Der methodische Mix beinhaltet eine Fülle von bekannten und bewährten Impulsen und Lernelementen, um eine Diskussion zu initiieren und persönliche Positionierungen zu erzeugen. Das interaktive Gruppengeschehen verhindert, dass sich einzelne Mitglieder der Teamarbeit entziehen können. Die Inhalte sind so aufbereitet, dass alle Dienstgradgruppen in angemessener Beanspruchung beschäftigt, angeregt und zur Mitarbeit motiviert werden können. Trainingsboards werden in der Bundeswehr flächendeckend und mit Erfolg zur Sensibilisierung in den Themenfeldern Interkulturelle Kompetenz, Ethik, Diversity und Konflikte eingesetzt. Trainingsboards jedoch kein Allheilmittel für die Ausbildung; sie dienen in erster Linie der Sensibilisierung für die oben genannten Themenbereiche. Eine Vertiefung der Lerninhalte kann durch andere Methoden bzw. Instrumente erfolgen. Auf der Grundlage der Erfahrungen aus der Veranstaltung werden Trainingsboards nun

auch in der Ausbildung der österreichischen Offiziersanwärter eingesetzt.

Mag^a. Marlies Auer und ObstdhmfD Mag. Georg Ebner, vom Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik an der Landesverteidigungsakademie, zeigen in ihrem Beitrag die Notwendigkeit Interkultureller Kompetenz für Einsatzkräfte auf. Interkulturalität ergibt sich dabei nicht nur in Auslandseinsätzen, sondern auch im gewöhnlichen Dienstbetrieb in Folge von Diversitätsbestrebungen. Der Beitrag skizziert die sozialpsychologischen Konstrukte Stereotyp und Vorurteil, für deren Auftreten Einsatzkräfte sensibilisiert werden sollen: Das Bewusstsein, dass diese bei einem selbst aber auch beim Gegenüber wirken, ist eine Voraussetzung mit den entsprechenden Effekten umgehen zu können. Referiert werden auch mögliche Schwierigkeiten, die sich bei Interkultureller Kommunikation ergeben können und adäquate Lösungsansätze, um diese zu überwinden. Der Beitrag meint abschließend, dass es im Bereich der Interkulturellen Kompetenz vor allem auf den Zugang jedes Einzelnen ankomme. Die Notwendigkeit entsprechende Kompetenzen zu vermitteln, gilt als unbestritten und somit ergibt sich die Forderung nach einer umfassenden Vorbereitung auf Auslandseinsätze. Empfohlen wird auch eine Rückkopplung, im Sinne eines Debriefings, im Anschluss an den Einsatz, sodass die eigene Informationsbasis erweitert wird und die Erfahrungen in der laufenden Anpassung der Ausbildung berücksichtigt werden können. Doch auch für den Einzelnen spielt Reflexion eine wichtige Rolle, um aus gemachten Erfahrungen zu lernen und persönlich an diesen zu wachsen.

Amtsdirektorin Renate Stieb-Kanaletz, Referentin für Vielfaltsmanagement in der Landespolizeidirektion Wien, informiert in ihrem Beitrag über Vielfaltsmanagement bei der Wiener Polizei. Die Autorin berichtet über vielfältige Aktivitäten seit 1997, die zwar nicht immer mit dem Begriff „Vielfaltsmanagement“ bezeichnet werden, jedoch eindeutig zu diesem Themenfeld gehören. 1997 engagierte man sich etwa im Zuge des „Europäischen Jahres gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit“, das durch die Europäische Union initiiert wurde; 2017 begann die Implementierung von Vielfaltsmanagement als Strukturprogramm im Bundesministerium für Inneres, um nur zwei Beispiele zu nennen. Die Initiativen zielen jeweils sowohl auf die Entwicklung der eigenen –

lernenden- Organisation, als auch auf den Dialog mit der Bevölkerung ab. So positioniert sich die Polizei als „moderne Ordnungsmacht“, die Diversität sowohl in den eigenen Reihen, als auch bei der Bevölkerung berücksichtigt und so ihren Beitrag zum sozialen Frieden leisten kann.

Die Kommunikationswissenschaftler MMag. Aga Trnka-Kwieceński und Mag. Michael Fasching, bakk. liefern in ihrem Beitrag eine kritische Reflexion gesellschaftlicher Ereignisse. Diskutiert wird die Veränderung kultureller Rahmenbedingungen über die Zeit: So berichteten 2015 die Medien zu Beginn der –so interpretierten- Flüchtlingskrise von einer „Willkommenskultur“, wobei schon einige Monate später das Pendel in die andere Richtung ausschlug. Mit Änderungen einher geht auch die Interpretation von Ereignissen: Im Zuge der Strafrechtsänderungsreform 2015 wurde bei Missbrauchsdelikten nachgeschärft, insbesondere der „Po-Grapsch-Paragraph“ wurde in den Medien kontrovers diskutiert, wobei einige prominente Männer diesen als überschießend empfanden. Nach den Ereignissen zum Jahreswechsel 2015/2016 in Köln –es kam zu Belästigungen von Frauen durch organisierte Gruppen von Asylwerbern- fingen die Medien das Stimmungsbild ein, dass Männer ausdrückten, dass „unsere Frauen“ vor anzüglichen Übergriffen zu schützen wären. Der Beitrag schildert noch weitere Gegensatzpaare und regt an, Wertewandel lebhaft zu diskutieren: Wichtige Werte sollen verankert werden, überholte Werte dürfen auch losgelassen werden. Ein solcher Diskurs soll der „ad hoc Anwendung“ von Werten entgegen wirken, müsse man sich sonst ggf. den Vorwurf der Scheinheiligkeit gefallen lassen.

Der Beitrag der Militärpsychologin Mag^a. Andrea Telsnig-Ebner analysiert anhand dreier subjektiv ausgewählter Ratgeberbücher, wie das Thema islamische Bekleidungsvorschriften, im speziellen für muslimische Frauen, behandelt wird. Zum Einsatz kommt dabei die Textanalyse nach Hornscheidt und Göttel, die nach dem Kontext (wie Ort, Zeit, Medium, Autorin bzw. Autor etc.) in dem das sprachliche Material produziert oder publiziert wurde, fragt. Dies ermöglicht die Aufdeckung impliziter Vorurteile und mitgedachte Stereotypen der Autorin oder des Autors und somit die kontextbezogene kritische Würdigung der Werke. Hinsichtlich inhaltlicher Angaben zu Bekleidungsvorschriften weichen die Bücher kaum voneinander ab, kontextbezogen ändert sich jedoch der Textumfang. Die gesellschaftlichen Veränderungen innerhalb der mus-

limischen Gemeinschaft und die Betonung des Pluralismus im Islam in allen drei Ratgeberbüchern regt die Leserschaft dazu an, nicht nur in schwarz oder weiß zu denken, sondern auch die vielen Grautöne dazwischen zu berücksichtigen. Auch wird in allen drei Büchern erwähnt, dass Vorurteile und Stereotypen sowie die mediale Berichterstattung sehr stark meinungsgebend seien, und dass Bildung, Aufklärung sowie nicht zuletzt der interkulturelle Dialog entscheidend seien für ein Miteinander in einer Gesellschaft.

Dr. Ewald Schwarzingler, Richter am Bundesverwaltungsgericht und Militärexperte, referierte über das Asylverfahren am Bundesverwaltungsgericht. Die Verfahren erfordern regelmäßig, dass sich der Richter / die Richterin ein Urteil über die Umstände der Person im Herkunftsland verschafft. Interkulturelle Kompetenz ist im Asylverfahren daher in besonderem Maße erforderlich, um Aussagen richtig in den kulturellen Kontext einordnen und die Glaubhaftigkeit von Angaben einschätzen zu können. Dabei sind qualifizierte Dolmetscher unerlässlich und Länder-sachverständige eine wertvolle Hilfe. Auch die durch die eigene Kultur erfolgte unbewusste Prägung muss sich jede Richterin und jeder Richter bei der Entscheidung immer wieder bewusst machen, um Fehlurteile zu vermeiden. Im österreichischen Richter- und Staatsanwältedienstgesetz kommen diese Anforderungen durch die etwas sperrige Formulierung der Anforderungen: „... soziale Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit und Eignung zum Parteienverkehr“ zum Ausdruck.

Die Teamleiterin Bacc. Elena Formoso da Silva, BA & MMag. Bernd Juen, BA, Leiter der Koordination unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge (beide vom Tiroler Sozialen Dienst) stellen in ihren Beiträgen die Tätigkeiten der gemeinnützigen Organisation „Tiroler sozialen Dienste“ (TSD) vor. Die TSD ist für die Grundversorgung von Asylwerbern in Tirol zuständig. Dem kommen sie nach und setzen darüber hinaus noch weitere Maßnahmen in großer Bandbreite, welche die Integration der Asylwerber fördern. Ein wesentlicher Eckpfeiler dieser Arbeit ist die Erhebung von Kompetenzen und Berufsvorstellungen. Dafür wurde ein eigenes Tool, der „Tiroler Integrationskompass“ entwickelt. Ein Schwerpunkt ist zudem die Arbeit mit „unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen“ (umF). Diesen soll der Weg in die Selbstständigkeit erleichtert werden, indem vermehrt betreute Wohngemeinschaften ge-

schaffen werden, die den Übergang vom Vollversorgerheim in die Selbstständigkeit behutsam vorbereiten sollen. Auch werden in diesem Bereich nach und nach Einrichtungen unter dem Aspekt geführt, dass Jugendliche gezielt für Mangelberufe fit gemacht und somit für den erfolgreichen Einstieg in die Lehre befähigt werden. Um dies zu ermöglichen, wird auch ein umfassendes Schulungsprogramm angeboten, das sich an diverse Stakeholder-Gruppen richtet.

Hauptmann Mag. (FH) Michael Cserkits, BA MA: mit einem Forschungsschwerpunkt im Bereich der Methoden der Empirischen Sozialforschung zeigt in seinem Beitrag die Vorteile sozialer Netzwerkanalyse (SNA) auf: Diese bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Disziplinen; mit Bezug zur Thematik des Workshops veranschaulicht der Autor die Anwendung anhand der Modellierung der Beziehungen zwischen Gemeinden im Kosovo und der Beziehungen ethnischer Gruppen in Afghanistan. Die Visualisierungen erlauben die rasche Vermittlung der sozialen Situation; denkbar ist auch, die Modelle um geografische Informationen anzureichern und so ein Lagebild effizienter zu vermitteln. Die Diagramme werden durch Algorithmen erstellt, die benötigten Daten können von kundigen Anthropolog_innen bzw. Soziolog_innen zur Verfügung gestellt werden.

Mag. Herbert Schmutz-Schmidlechner arbeitet im Bereich Risikomanagement der Raiffeisenlandesbank und erläutert in seinem Beitrag „Islamisches Finanzwesen“. Selbiges weist Spezifika auf, die sich aus Grundverboten ergeben, die sich aus der Scharia ableiten. Eine wichtige Konsequenz ist das Verbot verzinsster Darlehen, da diese das Risiko zu Ungunsten des Schuldners verschieben. Die Erwirtschaftung von Gewinnen ist jedoch erlaubt. In Folge führt dies zu spezifischen Instrumenten, die eine faire Verteilung der Risiken bei maximaler Transparenz anstreben. Dieses Instrumentarium wirkt sich auch auf das Finanzsystem aus, wobei es nicht bloß mehrere historische Rechtsschulen gibt, sondern auch die Transformation in nationales Recht zwischen den Ländern variiert. Im Sinne einer umfassenden Landesverteidigung regt der Beitrag an, sich mit der Materie zu befassen. Darüber hinaus schildert er die Situation in Europa: Im Sinne finanzieller Inklusion werden konforme Produkte auch in der EU angeboten.

„Jeder Mensch ist ein Künstler“ ist eine zentrale These Julia Dells Beitrag zu transkultureller Kommunikation. Die Autorin, Studentin am Instituts für Translationswissenschaft, beschreibt Fähigkeiten, die „TranslatorInnen“ mitbringen müssen und die auch weitere Kulturtechniken umfassen als „bloßes Übersetzen“. Insbesondere geht es auch um die Überbrückung kultureller Unterschiede, aus denen sich oft Missverständnisse ergeben. Die Autorin regt an, dies nicht bloß kognitiv analytisch zu tun, sondern in andere Welten einzutauchen, diese zu erleben. Sie selbst verdankt viele Erfahrungen der Tanzkunst und nutzt die Freiheit der Kunst, diese Erlebnisse mit den Leser_innen des Beitrages zu teilen. In diesem schlägt sie zudem vor, nicht nur Anderes zu erleben und sich berieseln zu lassen, sondern auch Möglichkeiten für den eigenen (künstlerischen) Ausdruck zu entwickeln. „Jeder Mensch ist ein Künstler“ versteht sich in diesem Sinne als Appell.

Am 9. November 2016 moderierte Mag^a. Jutta Überacker einen Intensivworkshop zum Thema „Projektive Organisation“. Die Ergebnisse wurden anschließend im Plenum diskutiert und in Form von „Flipchart-Protokollen“ festgehalten. Daraus abgeleitet wurden Maßnahmen und Inhale für die Umsetzung der Stundenbilder „Basisinhalte zu Diversity“ für die Kader Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Gender- und Diversitätsmanagement – Veränderungen in Organisationen!?

Diversity und Diversity Management

Diversity bedeutet wörtlich übersetzt Vielfalt, Verschiedenheit, Mannigfaltigkeit. Von Diversity Management spricht man sowohl im Zusammenhang mit einem Managementkonzept als auch im Zusammenhang mit individuellem „Management von bzw. Umgang mit Unterschieden, Einstellungen und Handlungen“: Wie geht eine Person mit Unterschieden und unterschiedlichen Gruppen um? Was wird ausgeschlossen, positiv oder negativ bewertet, welche Annahmen und Vorurteile werden wirksam und in welchen Bereichen werden Entwicklungsmöglichkeiten und Ressourcen für die Person und ihr(e) Gegenüber frei, wenn das „Diversity Management“ reflektiert und verändert wird?

Gender- und Diversitätsmanagement (GDM) beschäftigt sich mit dem Bewusstmachen des Selbstverständnisses von Normalität. Was ist normal? Wer entscheidet, was normal ist? Und was empfinden wir als Abweichung von der Norm? Wie entwickeln sich über die Konstruktion von Normen und Normalität Strukturen und Handlungsmuster in Organisationen? Sind diese im Hinblick auf derzeitige und zukünftige Organisationsziele hinderlich oder förderlich? Wo ergeben sich Veränderungs- bzw. Entwicklungsbedarfe?

GDM wird durch eine große Anzahl an Definitionen beschrieben. Ich verwende folgende Definition: GDM ist eine organisationale & personalwirtschaftliche Orientierung der Managementaktivitäten zur bewussten Wahrnehmung, Förderung und Nutzung von Unterschieden.

Vielfalt wird nicht als Problem, sondern primär als Ressource betrachtet. GDM bezieht sich in erster Linie auf Organisationskultur und struktur, Arbeitsumwelt sowie Kundenbedürfnisse.

Die verschiedenen Diversity-Ansätze finden sich im Spektrum von politisch/normativ bis wirtschaftlich/funktional. In seiner Entstehungs-

geschichte hat GDM sowohl (menschen)rechtlich orientierte als auch ökonomisch orientierte Perspektiven. Auf der Ebene der Umsetzung in Organisationen zeigen sich Maßnahmen

- zur Antidiskriminierung,
- zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit,
- zu kundenorientierten Produkt- oder Dienstleistungsdifferenzierungen,
- zur aktiven Durchmischung von Teams oder Hierarchieebenen,
- zum diversitysensiblen Marktauftritt,

wie der Aufbau von GDM-Kompetenzen bei Führungskräften oder in Teams. Man könnte also sagen, die Funktion, die GDM für eine Organisation haben kann, bzw. der Mehrwert (der Nutzen), den sie bieten kann, ist sehr unterschiedlich und absolut kontextabhängig. In der Folge möchte ich Grundlagen und Hintergründe unterschiedlicher Diversity-Praktiken in Organisationen beleuchten.

Um welche Unterschiede geht es in Organisationen?

Im engeren Sinn werden die Dimensionen Geschlecht, Alter, Herkunft/Ethnie, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Behinderung berücksichtigt. Diese Dimensionen sind auch die Grundlage der EU-Gesetzgebung zur Antidiskriminierung und somit die rechtliche Vorgabe, der alle Organisationen im Sinne der Sicherstellung nichtdiskriminierender Bedingungen Folge leisten müssen. Wir sprechen hier von den Kerndimensionen des Diversity Managements, die sich durch besondere „Un- Veränderbarkeit“ auszeichnen.

Die breite Definition nach Thomas & Ely bezieht sich auf Mehrdimensionalität in jeder Hinsicht: „Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities.“ Die Miteinbeziehung weiterer Diversity-Dimensionen in ein organisationales Diversity Management folgen „freiwilligen“ Managemententscheidungen einer Organisation. Sie erfolgen meist auf Basis von organisationspezifischen Diversity-Bedarfsanalysen, im Rahmen derer die besonderen, kontextbe-

zogenen Diversity-Potentiale in Abteilungen oder in einer Gesamtorganisation erhoben werden.

Gardenswartz & Rowe haben das Diversity-Modell von Loden & Rosener erweitert und stellen damit eine hilfreiche Orientierung im Umgang mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten zur Verfügung: Die Four Layers of Diversity (auch Diversity-Landkarte genannt) sind ein weitverbreitetes Instrument zur Thematisierung von Differenzierungsmerkmalen und Gruppenzugehörigkeiten in Organisationen. Die Austrian Society for Diversity (ASD) hat das Modell aufgrund von Praxiserfahrungen überarbeitet und um die Dimensionen soziale Schicht, Sprache/Dialekt, Netzwerke und Gewerkschafts-/Parteilzugehörigkeit erweitert.

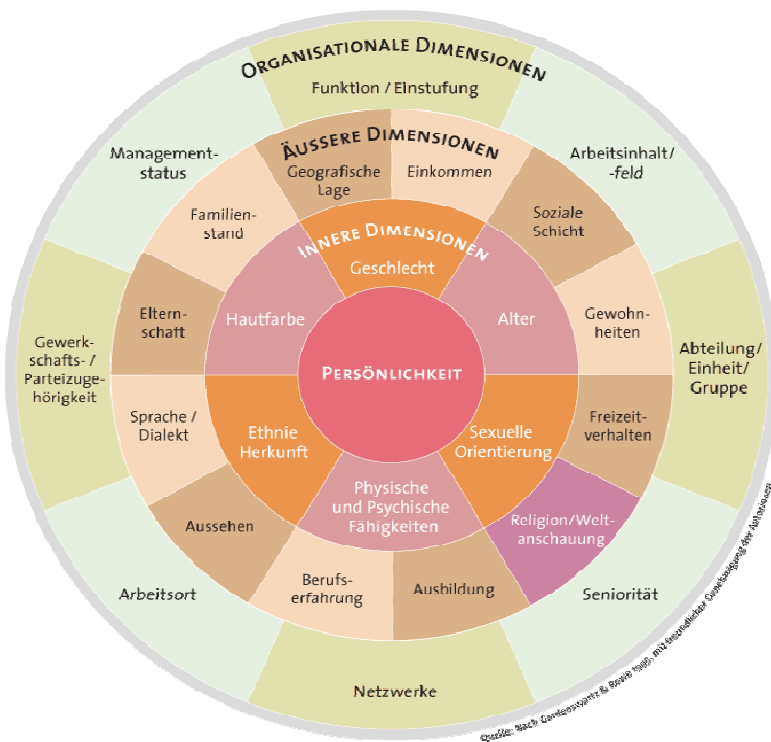


Abbildung 1: Das von der Austrian Society for Diversity (ASD) aufgrund von Praxiserfahrungen überarbeitete und erweiterte Modell der Four Layers of Diversity

Die Grafik zeigt eine Übersicht von Diversity-Dimensionen, die möglicherweise in einer Organisation und ihren Umwelten (dazu zählen etwa Kunden, Stakeholder, Kooperationspartner etc.) wirksam werden. Die innere, äußere und organisationale Ebene korrelieren von innen nach außen mit der Veränderbarkeit der jeweiligen Dimension: beispielsweise ist das eigene Alter oder die Herkunft nicht beeinflussbar, die Berufserfahrung verändert sich laufend, Funktionen und Einstufungen in einer Organisation können häufigen Veränderungen unterworfen sein.

Das Modell erhebt natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, ganz im Gegenteil, jede Gruppe oder Organisation muss für sich definieren, welche Dimensionen für sie und ihre Kunden relevant sind, welche hinzugefügt werden können oder wegfallen.

Nach dem Leitsatz „It’s not about them, it’s about us/me“ (Gardenswartz/Rowe) werden Feedbackprozesse zwischen dominanten und minoritären Gruppen in Organisationen und ihren Umwelten intensiviert, die langfristig zu einer „kulturellen und strukturellen“ Öffnung führen.

Was sind die Treiber für GDM?

Wesentliche Treiber für die zunehmenden europäischen Diversity-Aktivitäten finden sich in politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen:

- soziale und gesellschaftspolitische Veränderungen (Individualisierung, Wertewandel etc.) auf Mitarbeiter- und Kundenebene (Spezifizierung der Anspruchsgruppen);
- wirtschaftliche und kulturelle Globalisierung (Vernetzung der Geschäfts-/Arbeitsprozesse, Internationalisierung der Mitarbeiter, Fusionen und Kooperationen);
- Antidiskriminierungsrichtlinien der EU;
- demografische Veränderungen (z. B. hohe Lebenserwartung und sinkende Geburtenraten);
- neue Familien- und Karrieremodelle (steigende Erwerbstätigkeit von Frauen, steigender Kinderbetreuungsanspruch bei Männern);
- Migration & Facharbeitermangel;

- Zunahme heterarchischer Kooperationen (Einfluss der IKT) & Systemflexibilisierung.

„Our present diversity challenges are being determined by the forces shaping the economy and the business world generally and cannot be discussed in isolation from them. Diversity is about globalization, organizational learning, and the growing importance of knowledge management just as much as it is about recruitment, equal opportunity, workforce demographics, and social integration.“

George F. Simons, Euro Diversity, 2002

Charles Black (Euro Diversity, 2002), medizinischer Direktor der Pharmafirma Novo Nordisk Europe, ortet folgende Diversity-Management-Herausforderungen für Führungskräfte:

1. Wie erhalte ich eine starke, bindende gesamtunternehmerische Ausrichtung angesichts der steigenden kulturellen und persönlichen Diversity in der Belegschaft?
2. Wie finde ich Zugang zum Potential der kulturellen Diversity angesichts der Notwendigkeit, den globalen und kulturellen Bedürfnissen meiner Kunden optimal zu begegnen?
3. Wie lerne ich, mit der kulturellen Diversity in anderen Stakeholder-Gruppen umzugehen, besonders mit meinen Shareholdern?
4. Wie kann ich mich für kulturelle Diversity rüsten und sie managen, um Innovation zu fördern?

Black fokussiert auf vier wesentliche organisationale Herausforderungen:

- die Bindung in der Organisation und die Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen,
- das Management der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden und das der Schnittstellen zu den Kunden,
- den Umgang mit diversen Stakeholdern und Sharholdern,
- die Nutzung von Diversity-Potenzialen für Innovation.

Wie ist GDM entstanden und welche Implementierungsansätze ergeben sich aus der Geschichte?

Um Gender- und Diversitätsmanagement in seiner gegenwärtigen europäischen Anwendung zu verstehen, ist es notwendig, einen Blick auf seine Entstehungsgeschichte zu werfen, die eng mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts in den USA verknüpft ist.

Bis in die 60er-Jahre wurde in den USA der sogenannte Assimilations- bzw. Melting-Pot-Ansatz verfolgt. Man ging davon aus, dass ein ethnisch und kulturell durchmischter Staat die größte Stabilität durch die Förderung einer homogenen Kultur erreichen würde. Von Minderheiten und Migranten wurde erwartet, sich dem dominanten Ideal anzupassen.

Die Bürgerrechtsbewegung und die amerikanische Frauenbewegung setzten sich für die Gleichberechtigung im Erwerbsleben und in der Gesellschaft ein. In den Diskussionen der beiden Bewegungen kam es zur Verknüpfung der beiden Dimensionen Geschlecht und Ethnie/Herkunft, da afroamerikanische Frauen in beiden Bewegungen ausgeschlossen waren, einerseits aufgrund ihres Geschlechts und andererseits wegen ihrer Hautfarbe und ihrem ethnischen Hintergrund.

Die Mehrdimensionalität und Intersektionalität sind Grundlagen des Gender- und Diversitätsmanagements. Welcher Unterschied in bestimmten Situationen (Recruitment, Karriereweg, Einflussnahme bei Entscheidungen) einen Unterschied macht, kann nur beurteilt werden, wenn mehrere Diversity-Dimensionen und auch die Diversität innerhalb der Diversity-Dimensionen ins Blickfeld gerückt werden.

Die legislativen Veränderungen in den USA, die Equal Employment Opportunity (EEO) und die Affirmative Action Plans (AA Plans) führten zu einer radikalen sozialen Veränderung. Die Diskriminierungsverbote und Gleichstellungsgesetze zwangen Unternehmen und öffentliche Organisationen zur Auseinandersetzung mit dem Thema Diskriminierung. In den 60er-Jahren wurde der Fairness- und Antidiskriminierungsansatz entwickelt. Dieser normativ ausgerichtete Ansatz hatte die rasche Beseitigung von Diskriminierungen zum Ziel. Er stützt sich auf legislative Regelungen und fördert die Repräsentanz benachteiligter Gruppen (Frauen, Migranten, Menschen mit Behinderung etc.) auf verschiedenen

Hierarchieebenen in Organisationen. Typische Instrumente dieses Ansatzes sind Quotenregelungen, Antidiskriminierungstrainings oder Beauftragungen (Frauenbeauftragte, Behindertenbeauftragte etc.). Die Ergebnisse sind leicht quantifizierbar. Das „Anheben der internen Diversity“ muss aber nicht mit einer kulturellen Veränderung einhergehen. Ebenso wenig sichert der Ansatz die Nutzenperspektive für die Organisation.

In den 80er-Jahren erhob das Hudson Institut in seiner Studie „Workforce 2000“ die demografische Entwicklung der US-amerikanischen Bevölkerung und stellte fest, dass der Anteil der sogenannten „Minorities“ bis zum Jahr 2000 radikal ansteigen und in einigen Regionen und Städten quantitativ die Mehrheit ausmachen würde. Auch wenn diese Prognosen nicht ganz eingetroffen sind, haben die Ergebnisse viele Organisationen dazu inspiriert, sich folgende Fragen zu stellen: Wer und wie werden unsere Kunden der Zukunft sein und wer unsere Mitarbeiter? Wie werden wir den Kundenbedürfnissen optimal begegnen? Aus diesen Überlegungen heraus entwickelte sich der zweite bedeutende Diversity-Ansatz: Der Zugangs- und Legitimitätsansatz, der auf die Sicherung von Marktanteilen bzw. auf die optimale Befriedigung von Kundenbedürfnissen mittels einer hohen internen Diversity abzielt. Mittels Nutzung kultureller Kenntnisse werden spezifische Kundengruppen und Marktnischen erschlossen (Stichwort: Ethnomarketing). Wesentlicher Kritikpunkt dieses Ansatzes ist, dass Minoritäten nur in bestimmten Funktionsbereichen von Unternehmen (Verkauf, Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung) integriert wären, die Systeme für Minoritäten aber nicht umfassend zugänglich seien. Außerdem werde von einer personenimmanenten Diversity auf eine verhaltensimmanente Diversity geschlossen und damit wieder Zuschreibung und Diskriminierung gefördert.

In den 90er-Jahren wurde GDM zunehmend mit den Ansprüchen lernender Organisationen verknüpft. Verdichtete Arbeitskontexte und die steigende Individualisierung des Human Resource Managements erforderten eine erhöhte Problemlösungskapazität. Der steigende Innovationsdruck auf globalisierten Märkten und in veränderten Gesellschaften machte es notwendig, Kreativität aktiver zu fördern und den

„Groupthink“, also das Gruppendenken, das besonders in monokulturellen Organisationen vorherrschend ist, zu reduzieren.

Im Lern- und Effektivitätsansatz wird GDM als ganzheitliches organisationales Lernen gesehen. Nur eine Organisation, welche ihre Unterschiedsdynamiken bewusst und laufend thematisiert und in die Organisationsentwicklung integriert, ist den komplexen Umweltanforderungen langfristig gewachsen, lautet die Grundannahme dieses Ansatzes.

In den letzten zehn Jahren hat sich noch ein weiterer Ansatz des GDM entwickelt. Im Bewusstsein, dass Organisationen maßgeblich an der Entwicklung der Gesellschaft beteiligt sind, Beteiligungs- und soziale Bewertungsprozesse gestalten und damit auch Inklusion und Exklusion sowie dominante wie minoritäre Gruppenzugehörigkeiten prägen, verfolgen insbesondere öffentliche Organisationen (Bildungsinstitutionen, Gesundheitsorganisationen, Verwaltungen etc.) den Ansatz der Sozialen Verantwortung. Diversität wird als strategischer Umweltfaktor gesehen und die Zielsetzung bezieht sich auf die Integration aktueller und zukünftiger Diversität in Organisationsstruktur und kultur.

Wie unterscheiden sich organisationale Veränderungsansätze von Diversität?

Die folgende Tabelle stellt die Diversity-Ansätze hinsichtlich ihrer Grundorientierung der GDM-Perspektive, dem Diversity-Fokus, der Zielsetzung und der Ebene der dominanten Maßnahmen gegenüber. Die Vergleiche machen deutlich, dass GDM sehr unterschiedliche Funktionen bzw. strategische Ausrichtungen für Organisationen haben kann. So kann die Betonung von Unterschieden versus der Betonung von Gemeinsamkeiten oder aber die Gleichbehandlung verschiedener Personengruppen versus der Ungleichbehandlung mit dem Ziele der Gleichstellung verschiedener Personengruppen völlig unterschiedliche Maßnahmen erfordern.

Perspektiven auf Diversität	Grund-orientierung	Perspektive	Fokus	Zielsetzung	Maßnahmen
Homogenität	diversitäts-resistent	Diversität als Gefahr	Fokus auf dominantes Ideal – Majority Bild des Ideal-arbeitnehmers?	homogenen Status quo verteidigen	Rekrutierung und Beförderung, basierend auf Stereotypen
Fairness und Anti-diskriminierung	moralisch-ethisch orientiert – gleiche Chancen	Diversität verursacht Probleme – innere Begründung?	Fokus auf Minoritäten – 6 Grounds (benachteiligte Gruppen)	Gleich-behandlung benachteiligter Gruppen	Quotenregelung diskriminierungs-freies Rekrutierung
Marktzutritt und Legitimität	ökonomisch-ergebnisorientiert	Diversität als Wettbewerbs-faktor „celebrate – differences“ Differenzierung!	Fokus auf Unterschiede der Umwelten – Markt/ Wettbewerb	Zugang zu Kunden und Märkten	Mitarbeitereinsatz nach kulturellem Hintergrund
Lernen und Effektivität	ressourcen-orientiert	Diversität als Ressource – Lernmöglichkeit Pluralismus	Fokus auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten, personelle und organisationale Ressourcen	organisationales langfristiges Lernen – Diversity-Potentiale heben	strukturelle sowie kulturelle Veränderung, um Diversität in Kernaktivitäten der Organisationen zu integrieren
soziale Verantwortung	strategisch-gesellschafts-orientiert	Diversität als strategischer Umweltfaktor	Organisationen als wesentliche Gestalter der Gesellschaft	gesellschaftliche Verantwortung als Aufgabe (Identität – Image)	Repräsentanz – Gesellschaft abbilden – Pionier sein

Abbildung 2 Diese von der Autorin überarbeitete Tabelle (Vgl. Schultz, 2009, S.82.) zeigt, wie sich organisationale Veränderungsansätze von Diversität unterscheiden

Implementierungspraxis in Organisationen, GDM und Change?

Grundsätzlich entspricht die Vielfalt der Implementierungswege der Vielfalt der vorhandenen Change-Management- oder Organisationsentwicklungskonzepte, mit denen Organisationen arbeiten.

Dass/Parker (1999) unterscheiden drei Arten der Implementierung hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung und Implementierung:

- den episodischen Ansatz,
- den freistehenden Ansatz und
- den systemischen Ansatz.

Den episodischen Ansatz kennzeichnet eine Ausgangslage mit geringem Veränderungsdruck. GDM hat als Change-Thema keine hohe Priorität in der Organisation. Die GDM-Aktivitäten sind meist punktuelle Maßnahmen, die nicht in organisationale Kernaktivitäten integriert sind und voneinander isoliert abgewickelt werden. Sie führen kaum zu organisationalem Lernen und Veränderungen.

Im freistehenden Ansatz hat das Thema zunehmend Bedeutung und entwickelt sich vom Randthema zu einem Change-Thema mit moderatem Druck. Die Aktivitäten weisen bereits einen deutlichen Bezug zu einigen Kernaktivitäten der Organisation auf, beschränken sich allerdings – je nachdem, in welchem Bereich der GDM-Bedarf geortet wird – auf bestimmte Bereiche, wie beispielsweise auf die Schnittstelle zu Kunden oder auf das Human Resource Management. Aktuell können diesem Ansatz inzwischen wahrscheinlich die meisten GDM-Aktivitäten österreichischer Organisationen zugeordnet werden.

Von einer strategischen Implementierung kann erst im systemischen Ansatz gesprochen werden. Umfassende Systemdiagnose und die Entwicklung eines GDM-Gesamtkonzeptes sind Merkmale dieses Ansatzes. In den zukunftsgerichteten Strategien bilden sich meist mehrere Ansätze des Gender- und Diversitätsmanagements (siehe Absatz 3 und 4) ab. Der wesentliche Unterschied ist, dass die GDM-Strategie in die vorhandene Organisationsstrategie eingebettet oder von ihr abgeleitet wird.

Besondere Herausforderungen an das GDM als Veränderungsthema in Organisationen

Abschließend möchte ich drei zentrale Herausforderungen beschreiben, die GDM-Implementierungen nach meiner Erfahrung als Beraterin anhaften:

1. In GDM-Prozessen wird immer Gesellschaft mitverhandelt. Es handelt sich also um ein Veränderungsthema, das meist von großem (teilweise nicht geäußertem) Widerstand begleitet wird. Es geht nicht nur um die Organisation, sondern immer auch um persönliche Werte und Einstellungen sowie um die Verteilung von Ressourcen und Macht.
2. GDM-Prozesse haben nur dann Aussicht auf nachhaltige Veränderung, wenn GDM-Lernen in der Organisation stattfinden kann. Das sogenannte „Aufsetzen der Gender- und Diversitätsbrille“ erfordert die Bereitschaft für einen erweiterten Blick auf soziale Prozesse und Übungszeit, um diesen Blick in Handlungen zu integrieren. Dementsprechend kommt der ersten Phase der Veränderung, also dem „Auftauen“ (nach dem Change-Modell von Kurt Lewin), eine besondere Bedeutung zu.
3. Die Bottom-up-Beteiligung, also das „Betroffene zu Beteiligten zu machen“, ist ebenfalls eine besondere Herausforderung. Vielfältige Perspektiven auf die Relevanz von Unterschieden und ihre Wirkungen sind sowohl in der Systemdiagnose als auch in der Systemveränderung (der Maßnahmenentwicklung) notwendig, um Inklusions- und Exklusionsprozesse nachvollziehbar, sichtbar und gestaltbar zu machen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hoffmann, Roswitha: (2010): Diversitätsmanagement in Österreich/Bedingungen, Ausformungen und Entwicklungen. In: Diversitas, 01/2010, Wien, 2010

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hoffmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement, Wien: facultas wuv, 2012

Black, Charles H.: Culture's Effects on Organizations/The Cross-Cultural Challenge of Globalization. California University, Hayward, Ph.D. diss., 2001

Dass, Parshotam/Parker, Barbara: Strategies for managing human resource diversity/Form resistance to learning. In: Academy of Management Executive, 1999/13 (2), 1999, S. 68-80

Engel, Roland: Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze/Geschichte, praktische Anwendung und zukünftige Herausforderungen in Europa. In: Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike/Koall, Iris (Hrsg.): Diversity Outlooks/Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung, Münster u. a.: LIT Verlag, 2007, S. 92-110

Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita: The managing diversity survival guide, Burr Ridge: Irwin Professional Publications, 1994

Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur/Managing Gender & Diversity in Theorie und Praxis, Münster u. a.: LIT Verlag, 2002

Simons, George F.: Euro Diversity/A Business Guide to Managing Difference, Oxford u. a.: Butterworth-Heinemann/Elsevier, 2002

Thomas, D. A./Ely, R. J.: Making Differences Matter/A new Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, 1996/September-October, Harvard, 1996

Überacker, Jutta (2004): Wie kommt Diversity in die Organisation?
In: Hernsteiner Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung, 02/2004, 17. Jahrgang, Wien, 2004, S. 10-14

Überacker, Jutta: So divers ist Diversity. In: Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike/Koall, Iris (Hrsg.): Diversity Outlooks/Managing Diversity zwischen Ethik, Profit & Antidiskriminierung, Münster u. a.: LIT Verlag, 2007, S. 486-494

Überacker, Jutta (2011): Aushandeln von Kulturunterschieden im 30-Minuten-Takt/Kulturelle Öffnung an der Schnittstelle mit Kunden und Kundinnen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 3/2011, 42. Jahrgang, Wiesbaden, 2011, S. 215-235

Vielfalt. Respekt. Recht./Informationsbroschüre zum Thema Diskriminierungsschutz, Hrsg.: Bundeskanzleramt/Gleichbehandlungsanwaltschaft, Wien, 2009; unter: <http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=372>
23

Edeltraud Hanappi-Egger

Diversität zwischen Individualisierung und Entsolidarisierung¹

Kurzfassung

Der Artikel widmet sich der Frage, wie die aktuellen wissenschaftlichen Diskurse zu Identitätskonstruktionen (Stichwort „Diversität“) und ökonomischer (Un)Gerechtigkeit in Verbindung gebracht werden können. Im Sinne von Nancy Fraser's „Recognition-Distribution“-Dilemma von sogenannten „Bivalenten“ – also Gruppen, die hinsichtlich Normsetzungen und sozialer Teilhabechancen benachteiligt sind – wird ein konzeptionelles Modell vorgestellt, das es erlaubt, in sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten die zunehmende Verflechtung von Sozialkategorien und ökonomischen Verteilungs(un)gerechtigkeiten darzulegen.

Keywords: Diversität, Solidarität, Verteilungsgerechtigkeit.

Diversitätsdiskurse und Sozialkategorisierung

Die zunehmende Diversität von Gesellschaften, hervorgerufen durch sozio-demographische Veränderung wie Migration, steigende Anzahl der Älteren und Rückgang von Geburtenzahlen in Europa, aber auch veränderte Lebensentwürfe (Single, Patchworkfamilien, ...) machen das Thema, wie mit Diversität konstruktiv umgegangen werden kann, immer dringlicher. Nicht zuletzt aus ethisch-moralischen Überlegungen im Sinne von Antidiskriminierung und Chancengleichheit wird argumentiert, dass historisch gewachsene, strukturell benachteiligte Gruppen (wie Frauen, Minoritäten, Homosexuelle, Behinderte) stärker in den Blick genommen werden müssen. Aus wirtschaftlicher Sicht wird insbesondere mit dem „Business-case“ argumentiert, also dem Ansatz, dass Diversität – wenn „gemanagt“ – einen wesentlichen Beitrag zur Produktivitätssteigerung leisten kann (vgl. Mensi-Klarbach, 2010). Unter diesem

¹ Dieser Artikel ist in seinen Grundzügen bereits 2013 auf Englisch erschienen (siehe Hanappi-Egger, 2013) bzw. in weiterer Folge in Hanappi-Egger und Kutscher-Studenic (2015) vertieft worden

Aspekt setzen Unternehmen verschiedene Maßnahmen zur Erhöhung beispielsweise des Frauenanteils in Managementpositionen, zur besseren Einbindung ethnischer Minoritäten oder aber zur Erreichung verschiedener KonsumentInnengruppen wie Homosexuelle, Ältere usw. (Bendl, Hanappi-Egger, Hofmann, 2012; Krell et al, 2007).

Die de-facto-Fokussierung des Diversitätsdiskurses auf spezielle Personengruppen liegt darin begründet, dass durch die Diskussionen rund um die europäische Antidiskriminierungsrichtlinie insbesondere auf die sechs Kategorien (Alter, Behinderung, Ethnizität, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung) Bezug genommen wird. Damit wird definiert, dass genau diese Sozialfaktoren „schützenswert“ sind und infolge „Stimme“, also Anerkennung erhalten. Dies bedeutet, dass in sozialen Interaktionen dann auch auf diese kulturell konstruierten Kategoriensysteme zurückgegriffen wird, weil sie sinnstiftende Wirkungen haben, repräsentieren sie doch etablierte Ergebnisse des gesellschaftlichen Diskurses über „benachteiligte“ Gruppen. Gleichzeitig aber wird Gefahr gelaufen, die entsprechenden stereotypen Zuschreibungen zu reproduzieren und damit Personen zu marginalisieren. Gerade dies führt aus poststrukturalistischer Sicht zu einer weiterführenden Stigmatisierung von Personen und zu einer Persistenz von Identitätskonzepten, die von fixen und daher stark essentialistischen Vorstellungen von Identität ausgehen (Butler, 2004; Rosenau, 1992). Andererseits werden postmoderne und poststrukturalistische Identitätskonzepte dahingehend kritisiert, dass deren Verständnis von fluiden, kontextabhängigen und immer sehr spezifischen Ad-hoc-Sozialkonstruktionen von Identitäten jede politische Benennung von benachteiligten Gruppen unmöglich macht, daher reine Sprachkonstruktionen ohne politische Handlungsrelevanz darstellen (Giddens, 1987; Fraser und Nicholson, 1989; Fraser, 2000).

Aus intersektionaler Sicht (Crenshaw, 1989; McCall, 2005) besteht ein wesentliches Problem in den Diversitätsdiskursen in der subtilen Annahme, dass die Benennung von spezifischen Gruppen (Frauen, Behinderte, ...) eine interne Homogenität vortäuscht, die sie allerdings aufgrund weiterer interner Distinktionen nicht haben. Vielmehr unterscheiden sich Mitglieder einer Kategorie immer auch hinsichtlich anderer Aspekte (z. B. Migrationshintergrund, Sprachen, Kulturen, Lebenskontexte etc.). Gerade das Zusammenwirken verschiedener Sozialkategorien

bzw. die Frage, in welchen Kontexten spezielle sinnstiftende Sozialkategorisierungen aktiviert werden, ist aus intersektionaler Sicht von besonderer Bedeutung. In neueren Forschungsarbeiten wird also bereits davon ausgegangen, dass eine weitere Distinktion von Sozialkategorien notwendig ist, um der entsprechenden Pluralität menschlicher Identitätsverständnisse Rechnung zu tragen. Angesichts der aktuellen ökonomischen und sozialen Krisen werden aber zunehmend Stimmen laut, auf derartige „Spitzfindigkeit“ zu verzichten. Stattdessen plädieren VertreterInnen des „strategischen Essentialismus“ (zurückgehend auf Spivak, 1995) für eine politisch motivierte, strategisch sinnvolle Zusammenschließung unter einem spezifischen Label, um im Kampf gegen Ungleichverteilung und soziale Ungerechtigkeit nicht geschwächt zu werden (vgl. auch Erel, 2004). Auf dieses Konzept soll im Folgenden eingegangen werden.

Diversität und strategischer Essentialismus

Gayatri Spivak hat den Begriff des strategischen Essentialismus geprägt, um darauf zu verweisen, dass es in manchen Situationen von Vorteil ist, politisch-strategische Bündnisse einzugehen, auf Kosten von Komplexitäten im Sinne eines dekonstruktivistischen Ansatzes. Azoulay (1997) verweist auf die Wichtigkeit von strategischem Essentialismus in Hinblick auf subtile Formen von Rassismus, die konzeptionell in „Diversitätsverständnissen“ erhalten bleiben und versteht strategischen Essentialismus als politische Strategie im Gegensatz zu einem Verständnis der „Biologisierung“ von Ideologie. In diesem Sinne wird strategischer Essentialismus als Notwendigkeit politischer Personen gesehen, in bestimmten Situationen die bewusste Verpflichtung einzugehen, komplexe Kulturidentitäten aufzugeben, zu Gunsten einfacher, entlang dieser politische Grenzziehungen und Ausschlüsse getätigten.

Eide (2010, S. 76) verweist dabei auf das grundlegende Verständnis von Essentialismus, das einzelnen Individuen spezifische Eigenheiten zugeschrieben werden, die sie mit all den anderen Entitäten gemeinsam haben (z. B. Frausein). Sie versteht im strategischen Essentialismus insbesondere eine konzeptionelle Ausrichtung, die es Minoritäten erlaubt, Einfluss auf die Mehrheitsgesellschaft zu nehmen. Dabei einigen sich Individuen, die sich zwar gruppenintern weiter ausdifferenzieren, auf

einer gewissen Ebene auf ein geteiltes Verständnis von Identität, um nach außen einem standardisierten Image zu entsprechen, das ihnen wiederum erlaubt, gemeinsam gewisse Ziele zu erreichen. Gerade in der Frauenbewegung waren diese Formen der strategischen Zusammenschlüsse stets auch wichtige politische Maßnahmen. Die Gefahr dabei besteht – wie auch von Eide ausgeführt – in die Hände von mächtigeren Gruppen zu spielen, indem innere, oft ungleich verteilte Bedürfnislagen ausgeblendet werden.

Während also von vielen strategischer Essentialismus als eine politisch wichtige Maßnahme gesehen wird, um marginalisierten Gruppen Gehör zu verschaffen, machen andere WissenschaftlerInnen auf das Risikopotenzial aufmerksam, das insbesondere dadurch entsteht, dass eben bestimmte Gruppen gebildet und andere ausgeschlossen werden und somit eine Dynamik der Hierarchisierung auf sozialkategorischer Ebene gefördert bzw. reproduziert wird (vgl. auch Hanappi-Egger und Ortlieb, 2015).

Der Diversitätsdiskurs ist ein sehr breiter und inkludiert viele sehr unterschiedliche Zugänge. Was viele gemeinsam haben, ist die zunehmende Ausklammerung von sozialen Verhältnissen zugunsten der Sichtweise auf Identitätskonstruktionen. So verweist etwa Malik (2001) darauf, dass „Multikulturalismus“ gerade für marginalisierte Gruppen problematisch sein könnte, da machtvollen AkteurInnen marginalisierte Menschen weiterhin diskriminieren können, indem auf die individuelle Ebene Bezug genommen wird und nicht etwa auf eine progressive Politik der Gleichstellung. Auch Sedgwick (1997) zeigt auf, dass das Konzept von „Diversität“ und der damit einhergehenden Euphorie („Celebrate Difference“) dem Konzept der „besonderen Bedürfnisse“ zuwiderläuft und Normsetzungen nicht prinzipiell in Frage stellt. Stattdessen werden immer nur ganz bestimmte „Unterschiede“ benannt, die Relevanz zugeschrieben bekommen, während andere ausgeklammert bleiben (vgl. u. a. auch Wetterer, 2002; Weber, 2010). Oder wie es Magala (2009, S. 30) beschreibt: “[...] we realize that ‘diversity management’ has also been turned into a managerialist ideology of the second half of the first decade of the 21st century. [...] This ideological turn also followed growing awareness of diversity’s entanglement with ideologically obscured (but very sensitive) links to inequalities. Celebrating differences, we are le-

gitimising the inequalities inherent, implicitly included in ‘otherness’ and ‘difference’. Inequalities, which emerge as the raw energy resource of social dynamics and change (because they give rise to the powerful forces of upward social mobility reinventing and transforming societies), have to be managed and legitimised (so that the sans-culottes or anarchists or hippies or terrorists do not blow everything up). The socially acceptable price for managing and legitimizing them fluctuates as much as the price of a barrel of oil on stock exchanges.”

Im Lichte von Diskussionen zu Benachteiligungen und Diskriminierung stellt sich also die Frage, ob „Diversität“ ein ausreichendes Konzept darstellt, insbesondere, da im aktuellen Diskurs zunehmend Fragen der „Klasse“ bzw. der sozialen Schicht ausgeklammert werden (siehe Hanappi-Egger und Hanappi, 2011; Zanoni et al, 2010). Diese Fragestellungen erhalten aber gerade angesichts der ökonomischen und politischen weltweiten Krisen und der zunehmenden Scheren zwischen reichen und armen Bevölkerungsteilen besondere Bedeutung. In weiterer Folge soll daher darauf eingegangen werden, inwieweit Diversität immer auch Entsolidarisierung bedeutet und wie dieser Dynamik entgegnet werden kann.

Diversität und Diskriminierung

Wilson (2000) zeigt auf, dass es seit dem 18. Jahrhundert zu massiven Bedeutungsveränderungen von „Diversität“ und „Inklusion“ gekommen ist. Soziale, kulturelle und materielle Praktiken in Zusammenhang mit sozialkategorischen Zuschreibungen von Identitäten und der Konnotation von „intellektuell weniger geeignet“ als die sozial konstruierte Norm haben dazu geführt, dass im gegenwärtigen Diskurs immer häufiger Fragen der sozialen (Verteilungs)gerechtigkeit ausgeklammert werden. Vielmehr finden auf sprachlicher Ebene Euphemismen statt, die aber nicht notwendigerweise zu einer Veränderung der entsprechenden Unterdrückungs- und Dominanzpraktiken führen (Shereen, 2002; Wetterer, 2002; Noon, 2007; Hanappi-Egger, 2011). Diversität stellt daher materielle Ungleichheit nicht notwendigerweise in Frage.

In der Tat zeigt sich, dass im sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs etwa Fragen zu Diskriminierung kaum zufriedenstellend

behandelt werden. In der Ökonomie wird im Sinne der Gleichgewichtstheorie davon ausgegangen, dass es in rationalen Märkten zu keinen Diskriminierungen kommen kann, weil dies zu Wettbewerbsnachteilen führen würde, was eben rationale Akteure nicht riskieren. Diskriminierung wird daher als rein soziales Phänomen gesehen, das in perfekten Märkten aber nicht existieren kann, daher nicht von großer Bedeutung ist (siehe dazu auch die Kritik von Nelson, 2006). Nichtsdestotrotz gibt es zwischenzeitlich neoklassische Ansätze zur Analyse von Diskriminierung, denen aber meist simplistische Erklärungsmodelle zu-grunde liegen. Charles und Guryan (2011) verweisen darauf, dass in erster Linie auf zwei Modelle zurückgegriffen wird: Das Vorurteilsmodell geht davon aus, dass es an den persönlichen Unzulänglichkeiten von PersonalmanagerInnen liegt, wenn es zu Diskriminierungen kommt. Das statistische Diskriminierungsmodell fokussiert auf das Problem von asymmetrischen Informationsgegebenheiten und geht davon aus, dass die Erwartungshaltung an die Qualifikationen von Personengruppen (z. B. Frauen etc.) mit Unsicherheit behaftet ist. Baldwin und Johnson (2006) zeigen darüber hinaus am Beispiel von Benachteiligungen behinderter Personen die Schwierigkeit der genauen Spezifikation von benachteiligten Gruppen. So mag es noch ein mehr oder weniger konsistentes Verständnis von „Frauen“ geben, zu definieren, was genau unter Minoritäten zu verstehen ist, stellt sich schon als schwieriger heraus. Oftmals existieren auch Voreingenommenheiten – so werden etwa funktionale Unzulänglichkeiten ausschließlich „behinderten“ Personen zugeschrieben, wobei sich funktionale Limitationen auf ein standardisiertes Produktivitätsverständnis beziehen, also einem Verhältnis von physischer und psychischer Leistungsfähigkeit und Leistungserbringung, ohne Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen.

Im Gegensatz zu diesen neoklassischen Zugängen haben etwa Bowles et al (2009) wechselseitige Bedingtheiten von Sozialkategorien und ökonomischer Gleichbehandlung untersucht. Dies stellt eine Erweiterung der ökonomischen Theorien dar, die aus der Kritik des Marxismus und dessen Fokus auf Klassenzugehörigkeit und die Ignoranz interner Disktinktionen nach Sozialkategorien entsteht (Weisskopf et al, 1983; Bowles und Gintis, 1975). Das neue Modell von Bowles et al (2009) sieht eine systematische Verschränktheit von Klassenzugehörigkeit, Ge-

schlecht, Ethnizität und anderen Sozialkategorien vor und zeigt den Zusammenhang zwischen sozialer Segregation und Dynamiken der Ungleichheit in ökonomischen Belangen: “The combined effect of interpersonal spillovers in human capital accumulation and own-group bias in the formation of social networks may be the persistence across generations of group inequalities.”

Interessanterweise liegt all diesen Zugängen eine sehr spezifische Sichtweise von Identität zugrunde – basierend auf der „Social Identity Theory“ (SIT) von Tajfel und Turner (1986). Dieser Ansatz geht davon aus, dass Menschen dazu neigen, Ähnlichkeiten mit anderen zu suchen und zu identifizieren, um entsprechende Gruppen zu bilden. Damit gehen massive Ausschlüsse von als „anders“ wahrgenommenen Personen einher. Mit diesem Ansatz wird folglich Diskriminierung auf die Individualebene delegiert und repräsentiert eine Art Fehlverhalten, wenn es z. B. zu Personalauswahlentscheidungen kommt und Männer generell dazu neigen, eher Männer einzustellen.

Wie sich gezeigt hat, fokussiert Diversitätsforschung auf sozialkategorische Analysen und bedient sich dabei unterschiedlicher Identitätstheorien. Dies führte in den letzten Jahren deutlich dazu, dass entsprechende Forschungsarbeiten sich von Fragen der Benachteiligungen hinsichtlich sozioökonomischer Kontexte wegbewegten und sich vermehrt dem Thema der psychosozialen Identitätskonstruktionen widmeten. Gerade die Referenz auf die Social Identity Theory begünstigt die Sichtweise, dass es „natürlich“ sei, die als „anders“ wahrgenommenen Personen zu diskriminieren. Damit wird allerdings der Blick auf Differenz gelenkt und der Entsolidarisierung unter verschiedenen Personengruppen geschürt, was im Folgenden näher beleuchtet werden soll.

Diversität und Entsolidarisierung

Die Wurzel der Entsolidarisierungstendenz von Diversität zeigt sich bereits an der historischen Entwicklung entsprechender Ansätze wie Diversitätsmanagement: Der Ursprung dieser neuen auf personeller Vielfalt beruhenden Managementkonzepte liegt in den USA. Die aus der Menschenrechtsbewegung entstandenen und bis dahin gültigen Programme zur Gleichstellung von „Minderheiten“ wurden abgelöst von

einem neoliberalen Wirtschaftsverständnis mit Fokus auf dem Individuum. Diversität im Sinne von Ausdifferenzierung wird dabei „zu Ende gedacht“ und landet letztlich bei der Einzelperson, der Entfaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden sollen. Die Idee von politischem und ökonomischem Empowerment von historisch benachteiligten Gruppen wurde also aufgegeben zugunsten des Blicks auf den Unternehmenserfolg und der Frage, wie Individuen mit spezifischen sozialkategorischen Hintergründen positiv zur Produktivitätssteigerung beitragen können (Kelly und Dobbin, 1998; Prasad et al, 1997; Kersten, 2000; Wrench, 2005).

Die zunehmende Verlagerung des Diskurses über Diversität auf die Ebene der Identitätsbildung unter Ausklammerung der „Klassenzugehörigkeit“ ist einer „Teile–und–herrsche“-Ideologie sehr zugänglich. Benachteiligte Gruppen in immer kleinere Subgruppen zu splitten und sie der wechselseitigen Konkurrenz auszuliefern – wie es etwa im Bereich der Förderungen bereits getan wird, wenn etwa ein Schwerpunkt auf eine Gruppe (z. B. Behinderung) auf Kosten einer anderen (z. B. Frauen) gesetzt wird – hat den Effekt, dass zum einen der Fokus weg von Verteilungsgerechtigkeit hin zu „Anerkennung“ gelenkt wird. Zum anderen wird dadurch eine Entsolidarisierung eingeleitet, die es in der politischen Auseinandersetzung nicht mehr erlaubt, kritische Massen zu bilden.

Nancy Fraser (1995) verweist im Zusammenhang mit der Frage von sozialer Anerkennung und sozialer Verteilungsgerechtigkeit auf ein brisantes Dilemma: “Here, then, is a difficult dilemma. I shall henceforth call it the redistribution–recognition dilemma. People who are subject to both cultural injustice and economic injustice need both recognition and redistribution. They need both to claim and to deny their specificity. How, if at all, is this possible?” (Fraser, 1995, S. 77) (für weitere Diskussionen siehe auch Fraser, 2000; Fraser und Honneth, 2003).

Die Idee, dass die Zersplitterung von Personengruppen und der dadurch gestärkte Blick auf Differenz der Entsolidarisierung zuträglich sind, wurde gerade im Zusammenhang mit dem Zweck des Wohlfahrtsstaates ausgiebig diskutiert. Insbesondere aus der Sicht der Gruppenkonflikttheorie ist der Kampf um knappe Ressourcen der wesentliche Motor für antagonistisches Gruppenverhalten, das zu Konkurrenzdenken und Entsolidarisierung führt. So tendiert der öffentliche Diskurs über Multi-

kulturalität dazu, Fragen der Verteilungsgerechtigkeit auszuklammern und Konkurrenz und Misstrauen unter den benachteiligten Gruppen zu forcieren, die ansonsten in einer Pro-Redistributionslobby zusammengefasst werden könnten. Eine ähnliche Dynamik wird auf organisationaler Ebene reetabliert durch eine auf sozialkategorischer Ebene angesiedelte differenzorientierte Sicht: Die Verlagerung auf die Anerkennungsebene klammert die Redistributionsebene aus und fördert somit Entsolidarisierung. In anderen Worten: Verteilungsgerechtigkeit muss in den Diversitätsdiskurs eingebracht werden. Eine konzeptionelle Zugangsweise wird in der Folge skizziert.

Bridging the Gap: Antikategoriale Solidarität

Hanappi-Egger und Hanappi (2011) zeigen auf, dass es um die Zusammenführung der Diskurse zu Identitätskonstrukten und Verteilungsgerechtigkeit geht. Oder, wie es Pierre Bourdieu ausdrücken würde, um die genauere Definition von sozialen Klassen (Bourdieu, 1990; Bourdieu, 1985). Bourdieu geht dabei von einem sozialen Raum aus, in dem sich die Positionierungen der Personen aus den Macht- und Herrschaftsverhältnissen ergeben. Die wesentlichen Strukturierungsmerkmale sind dabei die Verfügbarkeit von ökonomischem Kapital (also Einkommen, Besitz und anderen materiellen Ressourcen), die Verfügbarkeit von kulturellem Kapital (Wissen, Kompetenzen, Fähigkeiten), sozialem Kapital (Anzahl und Mächtigkeit von Personen in den zur Verfügung stehenden Netzwerken) und symbolischem Kapital. Es gibt immer ein Veränderungspotenzial in sozialen Räumen, das dadurch entsteht, dass Personen ihre relativen Positionierungen verbessern oder erhalten wollen und entsprechende Anstrengungen unternehmen. Daher sind Gruppen gleicher relativer Positionierungen im sozialen Raum über das gemeinsame Interesse an Veränderung mobilisierbar. Dieses Konzept identifiziert soziale Gruppen somit nicht über Sozialkategorien, sondern über die Positionierung im Raum, also der Verfügbarkeit gewisser Kapitalien. Die Personen sind daher auch über ihre Positionierung ansprechbar. Im Sinne des Umgangs mit Diversität bedeutet dies, dass beides – die Frage nach der „Anerkennung“, also Nicht-Stigmatisierung und Nicht-Marginalisierung,

und nach sozialer Verteilungsgerechtigkeit zusammengeführt werden müssen.

Fraser (1995) spricht in diesem Zusammenhang von „Bivalenten“, also Personen, die eben auf beiden Ebenen angesprochen werden müssen: soziale Gruppen über bislang marginalisierte Identitätskonstrukte (Frauen, Homosexuelle, Behinderte) und als ökonomisch benachteiligte Personen (in Anlehnung an das Klassenkonzept).

Dieser Ansatz wirft insbesondere einige praktische Problem auf, nämlich wie ein gemeinsames Verständnis der Gruppen hergestellt werden kann, das nicht zu einem kompetitiven Setting führt, aber auch nicht ausklammert, dass über Sozialkategorien hinweg unterschiedliche materielle Voraussetzungen gelten.

Um die oben beschriebenen Tendenzen zu vermeiden, bleibt nur ein antikategorialer Zugang, der die jeweilige benachteiligte Situation von Personen in den Blick nimmt und erst in einem zweiten Schritt empirisch überprüft, wen diese Benachteiligungen betrifft (für eine vertiefende Diskussion siehe auch Hanappi-Egger und Kutscher-Studenic, 2015). Zur Veranschaulichung soll ein kleines Beispiel dienen, das viele von uns kennen:

In den Wiener Linien befinden sich seit Jahren an speziellen Sitzplätzen der öffentlichen Verkehrsmittel entsprechende Markierungen, die darauf verweisen, dass es Personen gibt, die einen Sitzplatz benötigen:



Abbildung 3 Markierung der Prioritätssitze in den Verkehrsmitteln der Wiener Linien (Stand 2015).

Im Sinne des Gendermainstreamings sind in den letzten Jahren noch zusätzliche Klassifizierungen aufgetaucht:



Abbildung 4 Erweiterte Markierung der Prioritätssitze in den in den Verkehrsmitteln der Wiener Linien (Stand 2015).

Seit kurzem gibt es dazu aber auch eine „Durchsage“, die da lautet: „Wir bitten Sie, Ihren Sitzplatz all jenen Personen zu überlassen, die ihn dringender benötigen.“

An diesem Beispiel zeigt sich deutlich, dass eine sozialkategorische Zuordnung von Bedürfnissen (Sitzplatz benötigen) schnell an Grenzen stößt: Die Darstellung der betroffenen Personengruppen (schwangere Frauen, Frauen mit Kleinkindern und ältere Männer) führt zu einer deutlichen stereotypen Zuschreibung (Frauen kümmern sich um Kleinkinder). Dies mag zwar statistisch gesehen in den meisten Fällen so sein, aber es gibt eben auch Männer, die sich um Kleinkinder kümmern, daher musste eine weitere Distinktion vorgenommen werden (siehe Abbildung 1b). Der verbale Text verweist im Gegensatz zu dieser Gruppenbildung auf eine Bedürfnislage, die von sozialkategorischen Zuschreibungen Abstand nimmt: Es können also Personen mit sehr verschiedenen Kontexten angesprochen werden (z. B. jemand mit einem Gipsbein), die sich hinsichtlich der Sozialkategorien unterscheiden mögen, aber das Nutzungsbedürfnis gemeinsam haben.

Eine antikategoriale Zugangsweise zeichnet sich folglich dadurch aus, dass die jeweiligen benachteiligten Lebenskontexte, die zu speziellen Bedürfnissen führen, in den Blick genommen werden. Damit stellt der antikategoriale Zugang einen Gegenentwurf zum strategischen Essentialismus dar, wie in der Folge dargestellt:

	strategischer Essentialismus	antikategoriale Solidarität
erste Distinktion	Sozialkategorie (z. B. Frauen, Behinderte, ...)	benachteiligte Lebenskontexte (alleinerziehend, schlecht ausgebildet, Pflegeverantwortung, ...)
weitere Distinktion	andere Sozialkategorien, unter Umständen Referenz auf bestimmte Lebenskontexte (alleinerziehend, schlecht ausgebildet etc.)	Sozialkategorien (wer sind die Personen: Frauen, Männer, ...)
Effekt	Kreation eines Ausschlusses entlang des „Nicht-Terms“	Kreation eines Einschlusses aller mit gleichen Positionen im sozialen Raum

Abbildung 5 Gegenüberstellung strategischer Essentialismus und antikategorialer Zugang.

Es zeigt sich deutlich, dass eine antikategoriale Sichtweise in erster Linie die materiellen Verhältnisse in den Blick nimmt und erst in zweiter Linie analysiert, in welchem Ausmaß dies welche Gruppen betrifft. Prinzipiell wird dabei eine Solidarität aller erzeugt, die ein gemeinsames Interesse haben, ihre Position zu verbessern (Bourdieu, 1985). In einem zweiten Schritt mag es dann von Interesse sein, um welche Personengruppen es sich dabei handelt, welche Häufigkeiten in den jeweiligen in Betracht gezogenen Lebenskontexten auftreten.

Im Gegensatz dazu leistet das Festhalten an einer sozialkategorischen Ansprache wie es in etwa im strategischen Essentialismus prolongiert wird, einen Beitrag zur Reproduktion von stereotypen Zuschreibungen. Dies ist m. E. keine angemessene Antwort auf die gesellschaftlichen Herausforderungen, wird doch in erster Linie eine Exklusion aufgebaut entlang eines „Nicht-Terms“ – also ein Ausschluss aller nicht in der ersten Distinktion angesprochenen Personen. Die dadurch initiierte Entsolidarisierung und Konkurrenz leisten einen Beitrag zur Ausschlusslogik im Sinne der Ausblendung von Verteilungsfragen. Angesichts der zunehmenden Anzahl an Personen, die armutsgefährdet sind, muss aber wieder stärker in den Blick genommen werden, welche Personengruppen vom jeweiligen System benachteiligt werden und wie diese politisch aktiviert werden können – das Bewusstsein um die gemeinsame Positionierung im sozialen Raum ist dabei Voraussetzung (siehe auch Hanappi-Egger et al, 2010).

Literaturverzeichnis:

Azoulay, K. G.: Experience, empathy and strategic essentialism, *Cultural Studies*, 11,1, 1997, S. 94-116

Baldwin, M. L./Johnson, W. G.: A critical review of studies of discrimination against workers with disabilities. In: Rodgers, W. M., III. (Hrsg.): *Handbook on the Economics of Discrimination*, Cheltenham, UK: Edward-Elgar Publishing, 2006, S. 119-160

Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R.: *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas WUV, 2012

Bourdieu, P.: The social space and the genesis of groups. *Social Science Information*, 24(2), 1985, S. 195-220

Bourdieu, P.: *The Logic of Practice*, Stanford: Stanford University Press, 1990

Bowles, S./Gintis, H. (1977): The Marxian theory of value and heterogeneous labour: a critique and a reformulation, *Cambridge Journal of Economics*, 1, 1977, S. 173-192

Bowles, S./Lury, G./Sethi, R.: *Group Inequality*. Economic Working Paper of the Institute of Advanced Studies, Princeton, 2009, <http://www.sss.ias.edu/publications/economicsworking> [06.06.2011]

Butler, J.: *Undoing Gender*, London/New York: Routledge, 2004

Charles, K./Guryan J.: Studying discrimination: fundamental challenges and recent progress, Working Paper 17156, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA., 2011

Crenshaw, K.: Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics, *University of Chicago Legal Forum: HeinOnline*, 1989, S. 139-168

Eide, E.: Strategic essentialism and ethnification, *Nordicom Review* 31, 2, 2010, S. 63-78

Erel, U.: Paradigmen Kultureller Differenz und Hybridität. In: Sökefeld, M. (Hrsg.): *Jenseits des Paradigmas kultureller Differenz: Neue Perspektiven auf Einwanderer aus der Türkei, Kultur und Soziale Praxis*, Bielefeld: Transcript Verlag, 2004, S. 35-51

Fraser, N./Nicholson L.: *Social Criticism without Philosophy: An Encounter between Feminism and Postmodernism*, *Social Text* (21), Universal Abandon, The Politics of Postmodernism, 1989, S. 83-104

Fraser, N.: From Redistribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a 'Post-Socialist' Age, *New Left Review*, 212, 1995, S. 68–93

Fraser, N.: Rethinking Recognition, *New Left Review* 3, (May/June), 2000, S. 107-120

Fraser, N./Honneth, A.: *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*, Verso, 2003

Giddens, A.: Structuralism, post-structuralism and the production of culture. In: Giddens, A.: *Social theory and modern sociology*, Stanford: Stanford University Press, 1987, S. 73-108

Hanappi-Egger, E.: *The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth*, Vienna/New York: Springer, 2011

Hanappi-Egger, E./Hanappi, H. (2011): *Exploitation re-visited: New forms, same ideologies? AHE conference*, Nottingham, Great Britain, 06.07.-09.07.2011

Hanappi-Egger, E.: New Forms of Exploitation: The Synthesis of Mis-Recognition and Mal-Distribution, *Generos, Multidisciplinary Journal of Gender Studies* 2 (3), 2013, S. 284-306

Hanappi-Egger, E./Kutscher-Studenic, G.: *Entgegen Individualisierung und Entsolidarisierung: Die Rolle der sozialen Klasse als suprakla-*

tegorialer Zugang in der Diversitätsforschung. In: Hanappi-Egger, E./Bendl, R. (Hrsg.): *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung im deutschen Sprachraum*, Wiesbaden: Springer VS, 2015, S. 21-35

Hanappi-Egger, E./Ortlieb, R.: *The Intersectionalities of Age, Ethnicity and Class in Organizations*. In: Bendl, R./Bleijenbergh, I./Henttonen, E./Mills, A. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, Oxford: Oxford University Press, 2015, S. 454-468

Kelly, E./Dobbin, F.: *How Affirmative Action Became Diversity Management*, *American Behavioral Scientist*, 4, 7, 1998, S. 960-984

Kersten, A.: *Diversity management/Dialogue, dialectics and diversion*. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 2000, S. 235-248

Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (Hrsg.): *Diversity Studies/Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/M: Suhrkamp, 2007

Magala, S. J.: *Diversity, Darwin and democracy*, *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, Vol. 1, No. 1, 2009, S. 28-33

Malik, S.: *Representing Black Britain: Black and Asian images on television*, London: Sage, 2001

McCall, L.: *The Complexity of Intersectionality*. In: *Signs: Journal of Women in Culture & Society*, 30, 2005, S. 1771-1800

Mensi-Klarbach, H.: *Diversity und Diversity Management – die Business Case Perspektive/Eine kritische Analyse*, Hamburg: Kovac, 2010

Nelson, J.: *“Can We Talk? Feminist Economists in Dialogue with Social Theorists”* In: *Signs: Journal of Women in Culture & Society*, 31.4, 2006, S. 1051-1074

Noon, M. (2007): 'The Fatal Flaws of Diversity and the Business Case for Ethnic Minorities', *Work, Employment and Society*, 21, 2007, S. 773-784

Prasad, P./Mills, A. et al.: *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997

Rosenau, P.: *Post-modernism and social sciences: Insights, inroads, and intrusions*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992

Sedgwick, E.: *Paranoid Reading and Reparative Reading; or, You're so paranoid, you probably think this Introduction is about you*. In: Sedgwick, E. (Hrsg.): *Novel Gazing: Queer readings in fictions*, London: Duke University Press, 1997

Shereen, B.: 'Valuing diversity': a cliché for the 21st century? *International Journal of Inclusive Education*, 6:4, 2002, S. 309-323

Spivak, G.: *Subaltern Studies: Deconstructing Historiography*. In: Landry, D/MacLean, G. (Hrsg.): *The Spivak Reader*, New York: Routledge, 1995

Tajfel, H./Turner, J. C.: *The social identity theory of inter-group behavior*. In: Worchel, S./ Austin, L. W. (Hrsg.): *Psychology of Intergroup Relations*, Chigago: Nelson-Hall, 1986

Weisskopf, T./Bowles, S./Gordon, D.: *Hearts and Minds: A Social Model of US Productivity Growth*, *Brooking Papers on Economic Activity* (2), 1983, S. 381-441

Weber, L.: *Understanding race, class, gender, and sexuality: a conceptual framework*, New York: Oxford University Press, 2010

Wetterer, A.: 'Strategien rhetorischer Modernisierung', *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 3/2002, S. 129-148

Wilson, E.: "Inclusion, exclusion and ambiguity – The role of organisational culture", *Personnel Review*, Vol. 29, Iss. 3, 2000, S. 274-303

Wrench, J.: 'Diversity management can be bad for you', *Race Class*, 46, 3, 2005, S. 73-84

Zanoni, P./Janssens, M. et al.: 'Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives', *Organization*, 17, 1, 2010, S. 9-29

Wolfgang Peischel

Interkulturelle Diversität und staatliche Resilienz

Im vorangegangenen Beitrag², wurde auf die Kant'sche Unterscheidung zwischen Kultur und Zivilisation eingegangen und abgeleitet, dass Kant bei seinem Kategorischen Imperativ von einem universellen, d.h. global gültigen Wertekanon ausgegangen ist. Damit wäre jede, von der eigenen unterschiedene Kultur, die schon per definitionem von einem universell gültigen, moralisch Guten getragen sein müsste, zu tolerieren – weil sie bezogen auf die Forderung des kategorischen Imperativs ja nicht konfliktieren könnte.

Heute muss die westliche Welt aber zunehmend klarer erkennen, dass dieser Wertekanon eben nicht weltweit gültig ist. Wenn Religionen beispielsweise die Gleichheit der Menschen, insbesondere zwischen Mann und Frau oder zwischen Angehörigen ihres eigenen und solchen, anderen Glaubens, die Unversehrtheit des Lebens, der Unantastbarkeit der Menschenwürde oder den freien und gleichen Zugang zur Bildung in Frage stellen, dann muss – sofern man entgegen dem Kant'schen Verständnis hier den Kulturstatus zuerkennt – zur Kenntnis genommen werden, dass das hier zugrundeliegende „moralisch Gute“ nicht dem eines aufgeklärt westlichen, christlichen Wertekanons entsprechen kann und dass es damit zwangsläufig zu Kulturkonflikten kommen muss, insbesondere dann, wenn eine der beiden Kulturen einen gottgegebenen Überlegenheitsanspruch erhebt und sich anschickt der anderen, nötigenfalls auch mit Gewalt, eine fremde Religion und den letzterer zugrunde liegenden Wertekanon aufzuzwängen.

Damit wird nichts über den absoluten Wert oder den moralischen Geltungsanspruch der einen oder der anderen Werteverfassung ausgesagt – es wird lediglich bewusstgemacht, dass ein Toleranzgebot, das ja nur auf einer gemeinsamen Wertebasis geboten sein kann, hier nicht

² Georg EBNER (Hrsg.): Interkulturalität als Instrumentarium für Einsatz und Führung, Teil 2, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie 5/2013, ISBN: 978-3-902944-02-3

greifen kann. Zu welchen Fehlannahmen eine unzureichende Beschäftigung mit der für einen Kulturraum spezifischen Werteordnung führen kann, zeigt die in der politischen Diskussion zunehmend häufiger formulierte Fragestellung, mit welchem Recht die westliche Gesellschaft die Segnungen der Aufklärung genießt und sie gleichzeitig den weniger entwickelten Kulturräumen vorenthält. Würde man akzeptieren, dass das dem westlichen Kulturkreis und damit der Aufklärung zugrundeliegende, und für Letztere konstitutive, westliche Werteverständnis genauso wenig universell ist wie der Kant'sche Kulturbegriff, würde man leicht erkennen, dass das Resultat des geistesgeschichtlichen Entwicklungsschrittes der Aufklärung eben nicht auf Kulturen übertragen werden kann, die nicht über das hierfür erforderliche bzw. bedingende Werteverständnis verfügen.

Auch wenn man eine europäische bzw. abendländische Kultur nur schwer zufriedenstellend positiv definieren kann, so kann doch zweifelnd festgelegt werden wo ein solcher europäischer Wertekern jedenfalls enden müsste. Die Verfassungen westlich-pluralistischer Staaten enthalten regelmäßig Grundrechtskataloge, die mit der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK), jedenfalls im Hinblick auf die Forderung nach Gleichheit aller Menschen, das Recht auf Unversehrtheit der Person und der Unantastbarkeit der Menschenwürde fluchten (darin drückt sich das „moralisch Gute“ aus, das im abendländischen Werteverständnis, über den Kant'schen Imperativ überhaupt erst kulturbezüglich ist). Wo diese Mindestforderungen in Abrede gestellt werden, endet der westliche/ europäische/abendländische Wertekern per definitionem zwingend. Ansätze, welche die Gleichheit von Mann und Frau bestreiten und die „Gläubigen“ eine andere „Rechtsstellung“ zuerkennen als „Ungläubigen“, müssen zu einer Verletzung verfassungsmäßig garantierter, westlicher Grundrechte führen. Daraus ergibt sich, dass der westlich-pluralistische Staat – um den Schutz der durch die EMRK garantierten Rechte für die eigenen Bürger zu gewährleisten – den Eingang solcher Vorstellungen in den eigenen Kulturraum verhindern muss. Eine „Duldung“ wäre daher nicht als „Toleranz“, etwa im Rahmen eines gegebenen Ermessensspielraumes, zu erklären, sondern würde schlichtweg die Vernachlässigung des Schutzes der durch EMRK vorgegebenen

Grundrechte bedeuten – was deshalb umso schwerer wiegen würde, weil die Grundrechtskataloge im Verfassungsrang stehen.

Geht man davon aus, dass der einer Kultur zugrundeliegende Wertekanon das zentrale identitätsstiftende Prinzip für das Funktionieren und Überleben einer Gesellschaft bzw. einer Gesellschaftsform darstellt, dann wird klar, dass eine „Überformung“ (z.B. durch Gewalt, Terror, Unterwanderung aber auch durch friedliche Ansiedelung in einem zahlenmäßigen Umfang, der im Laufe der Zeit über demokratische Mehrheitsverhältnisse zum Ziel führt) des eigenen Wertekanons durch andere Kulturen/Religionen, die mit Letzterem nicht kompatibel sind, zur Überlebensfrage für die „überformte“ Kultur wird. Fasst man nun die Ansätze zusammen, die auf die Aufrechterhaltung des eigenen Wertekanons und damit das Überleben der eigenen Kultur abzielen, dabei aber trotzdem die Aufnahme integrationswilliger Menschen ermöglicht, die aus ihrem Kulturraum geflüchtet sind, um Menschenrechtsverletzungen oder Verfolgung zu entgehen, dann zeigen sich die Umrisse eines wesentlichen Prinzips staatlicher Resilienzsicherung, eben dessen, das sich als Antwort auf die Herausforderung durch interkulturelle Diversität zu ergeben hätte.

Wie weiter oben dargestellt, darf die Gegenüberstellung von „Kulturen“, die entgegen des Kant'schen Begriffsverständnisses auf verschiedenen, d.h. eben nicht universellen Grundwerten basieren, nicht zu einer moralischen Wertung führen – dennoch darf damit nicht der Blick dafür verstellt werden, dass die Aufnahme kultureller Einflüsse, die von einem nicht aufgeklärten Werteverständnis ausgehen, zu Spannungen zwischen Migranten und der ansässigen Bevölkerung führen und denen es durch Integrationsmaßnahmen gegenzusteuern gilt. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist aber ein klares Erkennen und Ansprechen dieser Spannungen, wohingegen deren euphemistische Relativierung die staatliche Resilienz zunächst unmerklich, dafür aber mittelfristig umso nachhaltiger gefährden kann. Als Gedankenmodell möge das Belastungsverhalten von Stählen dienen. Ein stabförmiger metallischer Bauteil zeichnet sich durch zwei Kenngrößen aus. Die „Zugfestigkeit“ sagt aus, ab welcher Belastung der Stab reißt, die „Streckgrenze“ sagt aus ab welcher Belastung der Bauteil so verformt wird, dass er nach Entlastung nicht mehr in seine ursprüngliche Form zurückkehrt. In diesem

Bild sind gerade Belastungen zwischen der Streckgrenze und der Zugfestigkeit gefährlich, weil häufige, relativ kleine Kräfte die zwar nicht zum Reißen des Bauteils führen, trotzdem das kristalline Gefüge des Stahls, zwar kaum messbar (daher de facto unsichtbar) aber doch so verändern, dass jede auch unterhalb der Zugfestigkeit liegende Folgebelastrung zur plötzlichen, nicht vorherberechenbaren Zerstörung führen kann. Entsprechend dieser Analogie gilt es die oben beschriebenen Spannungen frühzeitig sichtbar zu machen, durch Integration gegenzusteuern und so zu verhindern, dass das „kristalline“, soziale Gefüge des Staates überhaupt unsichtbar vorgeschädigt werden kann - damit könnte ein erster wertvoller Beitrag zur Stärkung der staatlichen Resilienz geleistet werden.

Geht man von der Grundbedeutung des Wortes „resilire“ – zurückspringen, abprallen aus, so kann man folgern, dass „etwas resilient zu machen“ bedeutet, es so auszustatten oder zu gestalten, dass möglicherweise schädliche Außeneinflüsse von ihm abprallen ohne seine Struktur zu verletzen. Dabei geht es aber zunächst nicht so sehr um die Frage, welche Außeneinflüsse abgewehrt oder abgehalten werden sollen, sondern vielmehr darum, wovon, also von welcher Entität es gilt „abprallen zu machen“.

Hier bietet sich das Bild eines Bootes an, dem durch einen entsprechenden Schutzanstrich Resilienz gegenüber äußeren Schadeinflüssen verliehen werden soll. Wenn dieser Schutzanstrich bewirken soll, dass Salzwasser, Algen, Muscheln, Sonneneinstrahlung etc. vom Boot „abprallen“ ohne die Planken zu beschädigen, dann setzt das voraus, dass der Bootskörper, die zu schützende Entität, über genügend eigene Festigkeit verfügt – weil der Schutzanstrich fehlende innere Kohärenz eben nicht ersetzen kann (vergleiche die scherzhafte Wendung „... dieses Boot hält nur mehr der Anstrich zusammen ...“).

Problematisch wird es, wenn durch den resilient machenden Schutzanstrich darüber hinweggetäuscht („überdeckt“) wird, dass die Planken unter der glänzenden Lackschicht schon verwittert sind. Dadurch wird dann der innere Erosionsprozess auch noch begünstigt, weil die Notwendigkeit des zeitgerechten Austauschs von Planken, der gefahrlos möglich wäre, nicht erkannt werden kann. Früher oder später bricht das

Boot dann unerwartet, unberechenbar, durch eine kleine äußere Belastung auf einen Schlag auseinander.

Dieser Vergleich geht insoweit über den des Belastungsverhaltens von Stählen hinaus, als er nicht bloß eine Nichtwahrnehmung mikroskopischer Veränderungen in Bauteilen beschreibt, sondern ein bewusstes Überdecken erkannter Mängel, durch das die Beseitigung der Ursachen hinausgeschoben oder behindert wird. Übertragen auf interkulturelle Spannungen zwischen Migranten aus anderen Kulturräumen und der ansässigen Bevölkerung würde dies bedeuten, dass das oberflächliche Überdecken schwer überbrückbarer kultureller Unterschiede nicht nur wenig bringt, sondern darüber hinaus auch noch den Nährboden für das gesamte Spektrum zentrifugaler gesellschaftlicher Tendenzen (Radikalisierung, Polarisierung, populistische Ansätze an den Rändern des Verfassungsbogens) bereitet. Resilienzsicherung sollte sich, dieses Zusammenhangs bewusst, der kosmetischen bzw. symptomatischen Überbrückung interkultureller Gegensätze enthalten und sich stattdessen schon frühzeitig auf den mühsameren und zumeist weniger öffentlichkeitswirksamen, substantiellen Ausgleich zwischen einander entgegengesetzten Wertehaltungen konzentrieren.

Mit Bezug auf die Sichtbarmachung interkultureller Unterschiede und auf mögliche Strategien zu deren Überbrückung bietet sich eine dritte Metapher an. Der bekannte Teufelsstein im Joglland, ein imposanter stummer Zeuge der prähistorischen Entwicklung dieses Raums - besteht aus einem monolithischen Kern, aus umgebendem Gestein, das aufgrund oberflächlicher Risse als eigener Felsteil wahrgenommen werden kann, aber dennoch fest mit dem Kern verbunden ist, und aus Felsbrocken zwischen denen und dem Kern tiefere Risse verlaufen. Letztere können nun so beschaffen sein, dass eine Füllung mit Zement eine langfristige zuverlässige Bindung an den Kern gewährleistet oder aber auch so, dass keine Maßnahme eine dauerhafte Verbindung mit dem Kern garantieren könnte. Übertragen auf interkulturelle Spannungen zwischen Migranten und der ansässigen Bevölkerung könnte dieses Beispiel lehren, wie Gegensätze hinsichtlich ihres „Potenzialunterschiedes“ spezifisch bewertet und entsprechend behandelt werden könnten. Zum monolithischen Kern würden dabei natürlich auch die früher Eingewanderten zählen, welche den aufgeklärten Wertekanon seit langem übernommen und sich dadurch

voll integriert haben. Im Hinblick auf deren Schutz gilt es aber radikalisierten Einflüssen anderer Kulturen entgegenzutreten, durch welche die bereits Integrierten diskreditiert und „in einen Topf“ mit radikalen Elementen geworfen werden könnten, weil anderenfalls der Erfolg einer schon vollzogenen Integration infrage gestellt würde.

Das „Kitten“ rein oberflächlicher Risse scheint nicht nur nicht notwendig, sondern im Gegenteil auch kontraproduktiv. Solche Risse geben dem Ganzen eine gewisse Struktur und belassen den Teilen ihr eigenes unverwechselbares Profil, ohne dabei den dauerhaften Zusammenhalt mit dem Kern auch nur im Geringsten zu gefährden. Die bewusste Unterstreichung regional bedingter kultureller Unterschiede oder des spezifischen Volksgruppencharakters von Minderheiten kann helfen, die jeweilige Identität zu wahren und das soziale Gefüge des Staates bunter zu machen, solange ein Bekenntnis zu den gemeinsamen, aufgeklärten Grundwerten gegeben und damit der dauerhafte Zusammenhalt mit dem Kern gewährleistet ist.

Gehen die Risse tiefer, so dass ein dauerhafter Zusammenhalt ohne weiteres Zutun nicht sicher gewährleistet werden kann, aber ein durch Einsicht getragenes Bekenntnis zu aufgeklärten westlichen Grundwerten („Zement“ über die gesamte Tiefe der Bruchfläche) erreichbar scheint, dann müsste versucht werden, durch Bildungsoffensiven, das Eröffnen von Arbeitsplatzchancen und durch soziale Unterstützungsmaßnahmen substantielle Integration zu betreiben. Gleichgültig ob hier nur ein oberflächliches Überdecken von interkulturellen Spannungen angedacht würde oder ob Integrationsansätze überhaupt unterblieben - in beiden Fällen würden Menschen die grundsätzlich integrationswillig wären und so zur Erweiterung des kohärenten Wertekernes beitragen könnten in die Fänge populistischer Bewegungen an den Rändern des Verfassungsbogens oder gar in die Radikalisierung getrieben.

Ist jedoch klar zu erkennen, dass ein Bekenntnis zu aufgeklärten Grundwerten nicht erreicht werden kann und dass Strömungen die sich über die offensive Ablehnung dieser Werte definieren und zu radikalen Subsystemen aggregieren, welche die Schwächung des Zusammenhalts im Kern zum Ziel haben, dann scheint es notwendig, die grundsätzliche Unüberbrückbarkeit anzusprechen, eine klare Abgrenzung vorzunehmen

und zu verhindern, dass von diesen Strömungen eine ansteckende Wirkung auf nunmehr integrale Teile des Kerns ausgeht, die ursprünglich mit einem unterschiedlichen Werteverständnis bzw. kulturellen Hintergrund zugewandert sind. Das Verschließen der Augen vor der prinzipiellen Unüberbrückbarkeit der Gegensätze zwischen Kern und radikalen Elementen darf nicht als eine Befolgung des Toleranzgebotes gewertet werden - vielmehr gefährdet es die Integration derer, die zur Übernahme aufgeklärter Werte motiviert werden könnten und die anhaltende Identifikation der bereits Integrierten mit dem Kern. Darüber hinaus begünstigt es eine Identifikation von Angehörigen benachteiligter sozialer Schichten der ursprünglichen Bevölkerung, des Kerns, mit radikalen, auf einem aufklärungsfeindlichen Werteverständnis basierenden Entwicklungen und die Herausbildung populistischer politischer Kräfte an den Rändern des Verfassungsbogens, welche die verständliche Verunsicherung nutzen und Abhilfe gegen Ansätze versprechen, welche die westliche Werteordnung gefährden können.

Die drei gewählten Metaphern sind bewusst plakativ und überzeichnet dargestellt - die enthaltene Grundlogik einer differenzierten Bewertung des jeweiligen Charakters interkultureller Unterschiede, dürfte aber dennoch einen brauchbaren Anhalt für die spezifische Abarbeitung der sich daraus ergebenden Herausforderungen bieten und damit einen möglichen Diskussionsbeitrag zur Frage der Stärkung staatlicher Resilienz leisten.

Im Sinne der einleitend gemachten Feststellung, dass es in der Frage der Resilienzstärkung zunächst auch darum geht zu klären wovon es gilt „abprallen zu machen“, muss auch der Frage nachgegangen werden, was einen westlich-pluralistischen Wertekern grundsätzlich ausmacht. In ihrem World Values Survey³ schlagen die Wertewandelforscher Inglehart und Welzel vor, die Entwicklung von Kulturen im zeitlichen Verlauf hinsichtlich zweier Dimensionen zu beschreiben. Sie vermessen dazu Kulturen in einem zweidimensionalen Diagramm. Die x-Achse

³ The World Value Survey Cultural Map 2005-2008, Source: Ronald Inglehart and Christian Welzel, "Changing Mass Priorities: The Link Between Modernization and Democracy." Perspectives on Politics June 2010 (vol 8, No. 2) page 554, www.worldvaluessurvey.org, as of 20.11.2013

beschreibt ein Kontinuum zwischen der Dominanz von Gruppenwerten und ungezügelter Individualismus, die y-Achse weist aus, wie sehr eine Gesellschaft in religiösen Wertvorstellungen verhaftet ist bzw. inwieweit sich eine Entwicklung hin zu säkularen Werten durchgesetzt hat. Nahe des Ursprungs befinden sich nach diesem Diagramm die weniger entwickelten Kulturen, am entferntesten Punkt der Winkelsymmetrale die heutigen, westlich pluralistischen Demokratien. Gesellschaften nahe des Ursprungs leiden unter Armut, weisen einen niedrigen Entwicklungsstand auf, machen die reichen Industrienationen für ihre prekären Lebensumstände verantwortlich, entwickeln daher beträchtliches Offensivpotential, das durch die ideologisierende Wirkung und Intensität der religiösen Bindung befeuert wird und das durch den starken Gruppenzusammenhalt auch relativ leicht in organisierten, strukturierten Handlungsoptionen münden kann. Die auf Winkelsymmetrale liegenden, weiter vom Ursprung entfernten Gesellschaften, sind wirtschaftlich und geistesgeschichtlich weiter entwickelt, zeichnen sich durch Wohlstand, pluralistisch-demokratische Verfassungen, soziale Sicherheit und Gewährleistung von Grundfreiheiten aus, bieten den Bürgern ein Höchstmaß an individueller Freiheit und weisen eine geringere Intensität der religiösen Bindung und damit eine höhere Geltung säkularer Werte auf. Die Winkelsymmetrale zeichnet damit auch den zeitlichen Entwicklungsgang von der ursprünglichen zur postmodernen Gesellschaft nach. Das Problem liegt darin, dass die höher entwickelten Gesellschaften aufgrund des erreichten Bildungs- und des staatlichen Organisationsgrades zwar reicher und freier hinsichtlich der persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten sind, werden gleichzeitig aber aufgrund des schwindenden Gruppenzusammenhalts unfähiger und unwilliger ihre Grundwerte gegenüber offensiv vorgetragenen Einflüssen anderer Kulturen zu verteidigen.

Stimmt man nun dem Ansatz zu, der in der Aufklärung die gesamtgesellschaftliche Triebfeder für die oben beschriebene Entwicklung von Gesellschaften erkennt, so wäre damit eine erste Hypothese dafür geschaffen, welche Grundwerte den Kern einer westlichen, insbesondere europäischen Werte Verfassung bilden.

Wie ist es aber dann zu erklären, dass Gesellschaften mit einem allgemein anerkannten, aufgeklärten Wertekanon zunehmend verwundba-

rer gegenüber Einflüssen aus Kulturräumen werden, die diesen geistesgeschichtlichen Entwicklungsschritt nicht vollzogen haben?

Zum einen dürfte der Grund dafür darin zu suchen sein, dass die freie individuelle Entfaltungsmöglichkeit soweit ausgenutzt wird, dass angebotene Bildungsmöglichkeiten, deren ambitionierte Nutzung ja gerade das Prinzip der „Befreiung aus der Unmündigkeit“ darstellt, aufgrund der ohnehin vorhandenen sozialen Absicherung nicht mehr ausreichend genutzt werden. Darin könnte man eine „Betriebsstörung“ der Aufklärung sehen, der man durch geeignete politische Maßnahmen beikommen könnte.

Dramatischer wirkt sich aber ein zweiter möglicher Grund aus, der darin liegen könnte, dass die westliche, insbesondere europäische Perzeption der Aufklärung davon ausgeht, dass die ihr zugrunde liegenden Grundwerte im Kant'schen Sinn universell sind und daher die Gefahr, dass migrierende Kulturen eine konträre Werteordnung auf Europa ausdehnen könnten, nicht wirklich existiert.

In beiderlei Hinsicht dürfte es daher notwendig werden, Grundlagen und derzeitige Ausformung der Aufklärung neu zu überdenken, neu auszurichten, um sie als Garant für Frieden, Achtung der Menschenwürde und individuelle Selbstbestimmung überlebensfähig und verteidigungswillig gegenüber kulturellen Einflüssen zu machen, die das der Aufklärung zugrundeliegende Werteverständnis nicht teilen.

Eine Grundvoraussetzung dafür, dass durch eine neue überdachte Aufklärung ein Beitrag zur staatlichen Resilienz geleistet werden kann, liegt jedenfalls in einer stärkeren Betonung der humanistischen Allgemeinbildung auf allen sozialen Ebenen.

In der militärischen Führungslehre manifestiert sich das Prinzip der humanistischen Allgemeinbildung auf allen Führungsebenen, im Sinne eines Korrektivs gegen Spezialistentum und Ideologisierbarkeit von Soldaten, in der „Dritten Säule“, der von Clausewitz definierten Voraussetzungen für eine verantwortungsbewusste militärische Führung. Sie bildet dabei die Voraussetzung für die Führungsphilosophie der Auftragstaktik, das arbeitshypothetische operative Führungsverfahren und das Widerstandsrecht bzw. die Widerstandspflicht aller Ebenen gegenüber widerrechtlichen oder der Menschenwürde widersprechenden

Befehlen. Damit wird sie zur *conditio sine qua non* für die Wirksamkeit bei gleichzeitiger demokratiepolitischer Verlässlichkeit von Streitkräften - und auf diese Weise zu einem wesentlichen Instrument zur Stärkung der staatlichen Resilienz.

Michael Orth

Vom Wert des Andersseins

Diversity und Inklusion – Zurück an den Anfang

Vorwort

Wer den Titel des Beitrages liest, könnte denken, er sei als Beitrag zur Verbesserung der politischen und gesellschaftlichen Bedingungen in der Welt geschrieben. Zugegeben, wenn man die derzeitige Situation in der Welt, insbesondere in der arabischen Welt, betrachtet, wenn Nationalismus und Fremdenfeindlichkeit in Europa, Abschottung in den USA, als Argumente in der politischen Auseinandersetzung (wieder) Gehör und Anhängerschaft finden, wäre es, auch mit Bezug dazu von besonderer Wichtigkeit, „vom Wert des Andersseins“ zu sprechen.

„Vom Wert des Andersseins“ zu reden und zu schreiben hat für mich einen sehr persönlichen Bezug. Es betrifft mich. Ich lebe im Thema. Ich lebe das Thema. Wie kann man ein Thema leben, könnten Sie sich fragen.

Meine Antwort: „Ich lebe und arbeite seit mehr als 20 Jahren als Pendler zwischen zwei Ländern Deutschland und Spanien, somit als Pendler zwischen zwei Kulturen. Das Anderssein der Spanier empfinde ich deshalb als Wert, weil ich es als Bereicherung und Horizonterweiterung für mein Leben empfinde.

Das Leben und die Erwerbstätigkeit als Unternehmer in Spanien, wozu hat das geführt, was hat es mir ermöglicht:

Eine Horizonterweiterung des Denkens und der Wahrnehmung

Mein, in deutscher Herkunft, Familie, Erziehung, Ausbildung, Studium, Berufsweg und Lebenserfahrung in Deutschland begründeter Horizont im Denken und Handeln hat sich durch die Erfahrung mit dem Anderssein der Spanier erweitert.

Das hat zu einem neuen, differenzierteren Blick auf Dinge, Ereignisse und Menschen in Deutschland und in Spanien geführt.

Das macht mir einen bewusst gewollten Perspektivwechsel möglich.

Das Leben und die Erwerbstätigkeit in Spanien und in Deutschland ermöglichen die persönliche Erkenntnis:

„Viele Wege führen nach Rom“

Es geht auch anders, als ich es gewöhnt war und für alternativlos und richtig hielt.

Anders bedeutet nicht mehr falsch!

Die Erfahrung mit dem „Anders“ bereichert mein eigenes Leben.

Fazit: Mein Leben ist nicht mehr im Entweder-Oder. Mein Leben, ist im sowohl als auch. Mein Selbstbild heute lautet: „Ich wurde anders“!

Wie wirken sich die persönlichen Erfahrungen aus Leben und Beruf in Spanien auf die Tätigkeit als Berater für Diversity in deutschsprachigen, gewinnorientierten Unternehmen, in der öffentlichen Verwaltung und in nicht gewinnorientierten Organisationen aus? In diesem Beitrag beschäftige ich mich im Wesentlichen mit gewinnorientierten Unternehmen/ Organisationen.

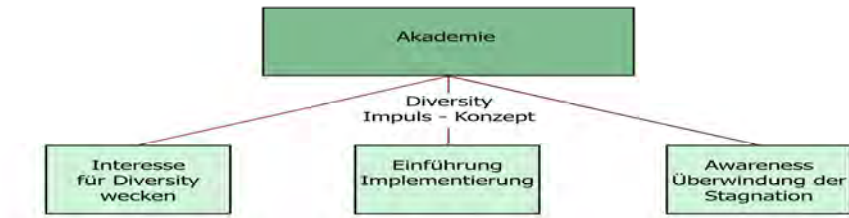
Sie wirken sich aus, indem sie meine Handlungen und meine Vorgehensweise in der Beratung für die Einführung und Weiterführung von Diversity als Impuls – Konzept in besonderer Art und Weise leiten und bestimmen. Das Diversity-Impuls-Konzept und das Diversity-4-Komponenten-Konzept sind meine Alleinstellungsmerkmale als Berater:

www.akademie-der-vielfalt.de/Diversity - Impuls-Konzept,

Diversity-4-Komponenten Konzept S. 30,31 im Text.

Als Diversity-Impuls-Konzept-Berater setze ich das Thema „Vom Wert des Andersseins“ in den Kontext von Diversity und Inklusion, denn:

„Nur die persönliche Überzeugung „Vom Wert des Andersseins“ versetzt mich in die Lage, Diversity, auch gegen mögliche Widerstände, in Organisationen je nach Lage einzuführen, zu implementieren, oder voran zu bringen. Begeistern – Anspornen – Anleiten – zum Ziel führen sind nach meinem Verständnis, nicht als Diversity Manager, sondern als Diversity – Leader“ auszuführen!



© Michael Orth

Abbildung 6 Dreiteilung der Aufgaben des Autors in der Diversity - Beratung

Definitiorische Grundlagen für meine Arbeit und diesen Beitrag:

„Im Englischen besteht zwischen diversity mit (kleinem d) und Diversity (mit großem D) ein selbst von Muttersprachlern ignorierte Bedeutungsunterschied: Mit kleinem d bezeichnet diversity das Phänomen Vielfalt, während Diversity mit großem D ein Konzept beschreibt“.

Quelle: Michael Stuber; Das Potential Prinzip, 3. Ausgabe ; Shaker Verlag 2014;S.13.

„Der Grundgedanke von Diversity geht 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“, die je nachdem Zielgruppen von Diskriminierung oder von Fördermaßnahmen sind/waren.

Diversity erkennt, dass Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind und dass es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes und Verbindendes gibt.

Die Bedeutsamkeit der Erweiterung des Diversity-Begriffes auf „Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ deckt sich auch mit dem aktuellen wissenschaftstheoretischen Diskurs zum „Differenzansatz“ zur Konstruktion von weiblicher Gleichstellungspolitik, der zum einen die Unterschiede zwischen den Frauen und zum anderen die Gemeinsamkeiten zwischen Frauen und Männern vernachlässigt.

Auch im Zusammenhang mit Identität ist der Differenzansatz problematisch: Am Beispiel des Diskurses über den weiblichen Führungsstil wird deutlich, dass damit das Weibliche als „Besonderheit“ festgeschrieben wird. Die „Besonderheit Frau-Sein“

Als Identitätsstiftung bedeutet dies aber eine analytische und politische Loslösung von Klasse, Kultur, Ethnie und macht damit weibliche

„Identität“ zu einer „Fehlbenennung“ (vgl. Krell 2001)“.

Quelle: Gertraut Krell: Gender and Diversity; Referat auf der Konferenz „Managing Diversity“; Potsdam 2001.

Fragestellung

Was ist zu tun, was kann getan werden, um mehr Organisationen von der Notwendigkeit und den Vorteilen der Diversity als Win/Win Konzept zu überzeugen? Was ist zu tun, was muss getan werden im Fall einer Stagnation? Was ist notwendig, um aus Diversity für alle Beteiligten eine Win/Win - Strategie aus Überzeugung zu machen?

Vorgehensweise

Analog zur möglichen Aufgabenstellung in der Beratung: „Überwindung der Stagnation, der Ermüdung und des Stillstandes nach Einführung von Diversity als Konzept in Organisationen“ entspricht die Gliederung des Beitrages meiner Vor – und Herangehensweise zur Erfüllung dieses Auftrages. Erkennbar sollen in der Darstellung werden: meine Einstellung, meine Sicht von Diversity und Inklusion und mein Alleinstellungsmerkmal. Die dazu gewählte Form der Darstellung ist ein thematischer Überblick, im Wesentlichen durch die Verwendung von Grafiken, wobei ich mich darauf beschränke, nur immer dann, wenn ich es zum Verständnis meiner Intention für notwendig erachte, detailliert auf definitorische Grundlagen einzugehen. Sonst würde der Rahmen für den Beitrag bei Weitem gesprengt. Für eine vertiefende Beschäftigung wird auf die Quellen direkt im Text und nochmals im Anhang hingewiesen und auf Fußnoten verzichtet. Gestatten Sie mir auch den Hinweis, dass der Text nicht den Anspruch der Wissenschaftlichkeit erhebt, dazu ist er

zu persönlich. Ich möchte lediglich zum Nachdenken anregen, indem ich „Gewissheiten“, stellenweise, aus Sicht des Lesers, überspitz in Frage stelle. Das Thema bewegt mich!

Diversity Status quo

Diversity Paradigmen/ Entwicklungsstadien der Organisationen

In der direkten Übersetzung aus dem Lateinischen hat Status quo die Bedeutung eines Zustandes, in dem etwas stattfindet, als gegeben existiert oder vorherrscht. Quelle: Helpster; Ratgeber – Redaktion; Wikipedia.

Folgt man dieser Definition würde es genügen, als Status quo nur Folgendes wiederzugeben:



Abbildung 7 Beispiele für die Außendarstellung von Diversity (Collage)

„In diesem Zustand findet“ aktuell Diversity/Diversity Management „statt“, „existiert als gegeben oder herrscht vor“. Man könnte damit zufrieden sein. Es gibt Organisationen, die sind es auch!

Aus der Perspektive des Bottom-up-Ansatzes sind dies Organisationen/Unternehmen, die Dr. Petra Köppel von Synergy Consult in Benchmark 2014 so beschreibt:

„... setzt punktuelle Diversity- Maßnahmen an, vor allem solche, die en vogue sind, aber nicht unbedingt den Bedarf und die Stimmung des Hauses treffen. Weniger strategisch – ökonomisch als extern über gesellschaftlichen, medialen Druck getrieben. Diversity Management wird von den Führungskräften als Trendthema gesehen, das wenig mit dem eigentlichen Geschäft zu tun hat. Der Ansatz besitzt eher eine Alibifunktion und dient vor allem der Öffentlichkeitswirksamkeit. Es herrscht die Einstellung vor: „ Die Suppe wird nicht so heiß gegessen wie sie gekocht wurde.“

Quelle: Dr. Petra Köppel; Diversity Management ; Benchmark 2014; Synergy Consult. (Eigene Hervorhebung)

Marion Keil, in AGOGIK 4/09, schließt sich an und formuliert es so:
„ Wasch mich und mach mich nicht nass!“ – Diversity Management heute.

Quelle: Marion Keil; Wie wirksam kann Diversity Management in Unternehmen werden?; AGOGIK 4/09

Primärer Zielmarkt für meine Tätigkeit als Diversity-Berater ist die, zugegeben, noch kleinere, Gruppe von Organisationen/Unternehmen, die auch Dr. Petra Köppel erkannt hat:

Diese führen Diversity-Management aus Überzeugung durch, ernsthaft bestrebt Strukturen zu ändern, evtl. langsam, aber substanziell voran gehend. (Beispiel: Die Freiburger Software-Firma Sidoun)

Quelle: Dr. Petra Köppel; Ebd. S. 12

In dieser Gruppe ist Wissen über Diversity-Paradigmen vorhanden. Sie will die Lern – und Effektivitätsebene erreichen. Sie weiß, dass das Entwicklungsstadium der multikulturellen Organisation dafür die Voraussetzung ist. (s. nachfolgende Abbildung) Die Feststellung, auf dem Weg zu diesem Ziel auf der Stelle zu treten, wird zum Anlass, nach Lö-

sungen zu suchen. Werde ich, wird die Akademie der Vielfalt mit der Suche beauftragt, beginnt die Arbeit meines Teams mit der Analyse des aktuellen Standes, des Status quo, von dem aus die Organisation/das Unternehmen weiter voran gehen kann.

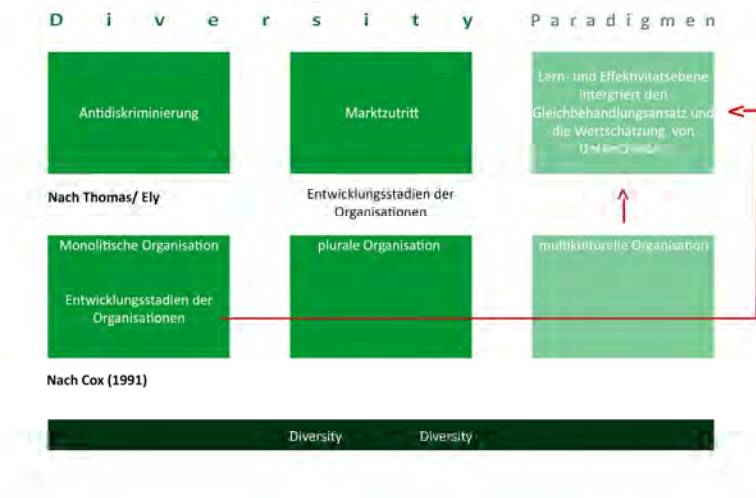


Abbildung 8 Übersicht „Diversity Paradigmen“

Status quo/aktueller Stand ist die Gruppe der Überzeugten, in der die Arbeit mit der Analyse, in welchem Entwicklungsstadium (s.o. Abb.) befindet sich die Organisation /das Unternehmen befindet, beginnt. Noch vor dem Beginn muss es dafür einen Abgleich zwischen Berater und Auftraggeber über Definition und Verständnis der Paradigmen (s.o. Abb.) und Entwicklungsstadien geben. Nur wenn man dabei im Verständnis, zumindest weitgehend, übereinstimmt, kann die Analyse zur Feststellung des Status quo beginnen. Nur bei Übereinstimmung bei den Definitionen kann das Ergebnis unserer Analyse verstanden und ein gemeinsam getragenes Konzept für das weitere Vorgehen entwickelt werden.

Wir, die Akademie der Vielfalt, arbeiten auf der Grundlage der Definitionen nach Thomas und Ely. „Thomas und Ely (1996) unterscheiden drei unterschiedliche Paradigmen:

„Beim Discrimination and Fairness Paradigma stehen der Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsansatz im Vordergrund“.

„Beim Access and Legitimacy Paradigm wird Diversity als Wettbewerbsvorteil /Marktzutrittsansatz verstanden und die Zusammensetzung der Belegschaft soll die kulturelle Vielfalt der KundInnengruppe widerspiegeln“.

„Das erfolgsversprechendste Paradigma ist laut Thomas und Ely der Learning- and Effectivness Ansatz. In diesem Paradigma verbinden sich die zwei vorher genannten, da hier sowohl der Gleichbehandlungsansatz, als auch die Wertschätzung von Unterschieden integriert werden“.

Quelle: Regina Demmel; Soziale Produktivität durch Diversity Management; Akademiker Verlag; 2014, S.66; (Eigene Hervorhebung).

Wegen der besonderen Bedeutung und Wichtigkeit der Lern – und Effektivitätsebene , die ich als Zielebene von Diversity und Inklusion verstehe, weil zum einen, wie im Vorwort ausgeführt, ich selbst auf - besser gesagt in- dieser Ebene lebe und arbeite, stelle ich die Definition voran. Ich untermale mit Beispielen aus meiner unternehmerischen Tätigkeit in Spanien, die vom bewussten Lernen sowohl von meiner Seite, als auch von Seiten meiner MitarbeiterInnen geprägt ist, und einer dadurch gesteigerten Effektivität. Von der wir und unsere Kunden profitieren. Mit Beispielen aus der „Praxis“, so erfahre ich es immer wieder, kann es mir gelingen, die Organisationen, für die bisher für Diversity keine Notwendigkeit, keinen Anlass sahen, von den Vorteilen einer Einführung und Implementierung zu überzeugen.

Lern – und Effektivitätsansatz

„Der Lern – und Effektivitätsansatz ist die dritte Stufe in der Weiterentwicklung der Paradigmen. Es handelt sich dabei um ein ganzheitliches Verständnis von DIM, das sowohl auf das Erreichen ökonomischer Ziele, als auch auf eine von Integration, Motivation und Respekt geprägte Unternehmenskultur ausgerichtet ist.

Durch einen wertschätzenden Umgang mit der vorhandenen Vielfalt kann das maximale Potenzial von Diversity freigesetzt werden und dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern.

Der durch die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Perspektiven in Gang gesetzte Lernprozess wird dabei als die größte Chance erachtet.

Dem Lern – und Effektivitätsansatz liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Angestellte häufig Entscheidungen aufgrund ihrer kulturellen Prägung, ihres kulturellen Hintergrundes treffen, bzw. durch ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Identitätsgruppe. Das neu eingebrachte Wissen wurde innerhalb dieser Organisationen offen und interessiert aufgenommen und mit dem bisherigen Wissensstand zusammengeführt“.

Dadurch fühlten sich Minderheiten erstmalig aufgrund ihrer Persönlichkeit respektiert und nicht länger nur aufgrund einer Quote oder eines spezifischen Nutzens.

Zudem ergaben sich wichtige, neue Sichtweisen, durch die sich die Unternehmen weiterentwickeln und Marktvorteile erzielen konnten.“

Quelle: Ebd. Regina Demmel; Soziale Produktivität durch Diversity Management; Akademiker Verlag, 2014; S.66 ; (Eigene Hervorhebung).

„Cox (1991) entwickelte ein Rahmenmodell anhand dessen sich unterschiedliche Entwicklungsstadien von Organisationen bezogen auf die Integration kultureller Vielfalt beschreiben lassen.

Er unterscheidet als charakteristische Entwicklungsstadien die Monolithische Organisation von der Pluralen und der Multikulturellen Organisation.

Monolithische Organisationen zeichnen sich durch eine recht homogene Belegschaft aus. Die strukturelle Integration von Minoritätengruppen bleibt meist auf bestimmte Funktionsbereiche beschränkt und Minoritätengruppen müssen sich an die Werte und Normen der dominanten Gruppe anpassen.

Plurale Organisationen versuchen eine heterogenere Belegschaft zu erzielen. Die strukturelle Integration von Minoritätengruppen ist stärker ausgeprägt, aber auch hier nicht in allen Funktionsbereichen und hierarchischen Ebenen in gleichem Maße gegeben. Durch die Berücksichtigung von Gleichstellungsmaßnahmen wird ansatzweise eine informelle Integration von Minoritäten erreicht und Vorurteile und Diskriminierungen werden reduziert.

Eine multikulturelle Organisation hebt sich von einer pluralen Organisation dadurch ab, als dass sie nicht nur verschiedene Kulturgruppen strukturell integriert, sondern die Vielfältigkeit der Belegschaft wertschätzt. Sie zeichnet sich durch eine pluralistische Organisationskultur, durch volle strukturelle und informelle Integration von Minoritätengruppen, durch das Fehlen

von Vorurteilen und Diskriminierungen und geringe Konflikte zwischen kulturellen Gruppen aus (vgl. Cox, 1991, S. 39).“

Quelle: Anna Schönherr; Diversity und Sinn im Beruf; Diplomarbeit, Universität Innsbruck; S. 16 u.17; (Eigene Hervorhebung).

Bevor ich zur Antwort auf die Frage komme: „Was ist, was wäre zu tun, wenn eine Organisation/ein Unternehmen weiter vorangehen will?“, beschäftige ich mich mit dem aktuellen Stand/ Status quo in der, auf oben beschriebenen Gruppe der Organisationen/Unternehmen. Für unser Angebot der Beratung sind diese ebenso unsere potenziellen Kunden. Davon gehe ich aus, weil Diversity, Einführung und Implementierung, verursachen Kosten für die Organisation.

Sollen Kosten, die im Zusammenhang mit Diversity entstanden sind und fortlaufend entstehen, als Investition verbucht werden, müssen Erfolge durch Diversity-Maßnahmen messbar nachweisbar sein. Wenn betriebs-wirtschaftlich Erfolge nicht gemessen werden können, man aber bereits viel investiert hat, ist zu entscheiden, ob Weitermachen wie bis-

her und noch mehr Kosten sinnvoll sind. Oder aber, wir betrachten Diversity als einen Versuch, der zwar nicht den letztlich doch erwünschten betriebswirtschaftlichen Erfolg gebracht hat und sehen deshalb Diversity unter dem Gesichtspunkt der Imagepflege. Oder suchen wir doch noch nach Möglichkeiten Wege zu finden, die messbar Erfolge bringen?

Letztere Überlegung begründet den Entschluss, mich zu einem ersten Gespräch einzuladen. Um darauf bestens vorbereitet zu sein, ist die Kenntnis empirischer Studien zum Status quo und deren Ergebnisse für mich wichtig. Besonders bedeutend sind die Quellen, die sich mit der Ursachenforschung für den Status quo beschäftigen. Sie können meine Argumentation stützen, dass für den messbaren Erfolg Veränderungen notwendig werden könnten.

Dabei gilt im Erstgespräch der Grundsatz nur im Konjunktiv, in der Möglichkeitsform zu sprechen.

Beispielweise: „Ob das, was für andere Organisationen als aktueller Stand beschrieben wird, auch für sie zutreffen könnte, müssten Sie erkennen. Wenn ja, dann könnten, dann sollten, wir über die mögliche Ursachen in sprechen“.

Entnommen werden kann der aktuelle Stand einer Vielzahl von empirischen Studien und Aussagen. Aus einigen wird nachfolgend auszugsweise zitiert:

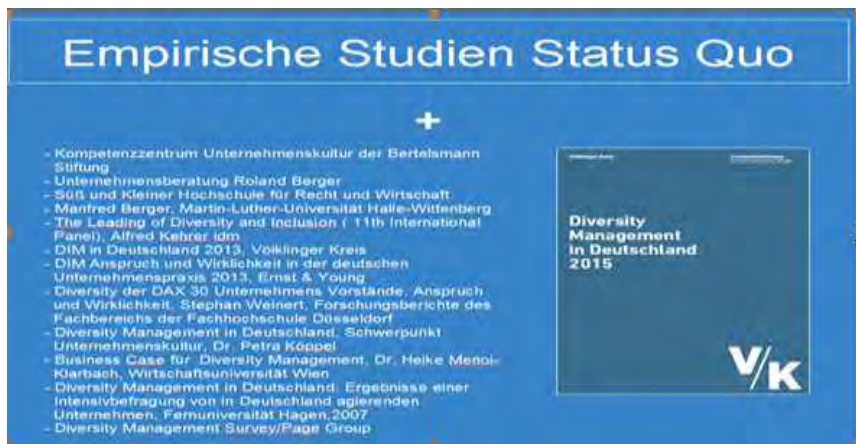


Abbildung 9 Empirische Studien zum Status Quo (Diversity)

Welche Motive - abgeleitet aus dem erhofften Nutzen – haben insbesondere deutsche Unternehmen für die Implementierung von Cultural Diversitymanagement?

Auszüge: „ wohingegen die deutschen Unternehmen der Kundenorientierung und dem Marktzugang einen größeren Nutzen zusprechen. Ferner empfinden letztere – unter allen Vergleichsgruppen am stärksten – kulturelle Diversität als demographischen Zwang.“

„Internationaler Marktzugang ist gemäß „Roland Berger“ (Strategy Consultants) auch bei 75 Prozent der Studienteilnehmer die Hauptmotivation für das ganzheitliche Diversity Konzept, gefolgt von Talentgewinnung (65 Prozent) und Innovation (50 Prozent).

Die Mitarbeiterzufriedenheit stellt nur bei 25 Prozent eine Motivation dar.“

„Die empirischen Ergebnisse sowohl der Studien, als auch [...] Interviews zeigen mehrheitlich, dass das Motiv zur Einführung des Konzeptes hierzulande mehrheitlich betriebswirtschaftlich ist, d.h. dass access – and – legitimacy Paradigma/ Kundenorientierung/Marktzugang verfolgt wird.“

„Vielfalt wird schließlich akzeptiert und dient hauptsächlich als strategisches Instrument für einen verbesserten Zugang zum internationalen Markt.“

„ Ferner wird das Konzept als gute PR-Maßnahme genutzt, um positiv auf das Unternehmensimage zu wirken.“

Quelle: Auf dem Prüfstand – Cultural Diversity Management in Deutschland; – Meike Vedder;2013, S.40, S.50;(Eigene Hervorhebung).

„Auch Süß und Kleiner stellen fest, dass die Verbreitung des Konzeptes u.a. von gesellschaftlichen Erwartungen beeinflusst wird. Die Antwort ist einfach und ernüchternd: Es verkauft sich gut“.Ebd.S.51

„Zu Diversity Management gab es in den letzten Jahren zahlreiche Sonntagsreden, ein hohes öffentliches Commitment und unzählige Maßnahmenpakete. Gleichwohl fehlen die Erfolge, weder werden die Unternehmen bunter, noch ändern sich Unternehmenskulturen, noch lassen sich ökonomische Ergebnisse ableiten.“

In der Tat haben viele Großunternehmen in der letzten Zeit vielversprechende und umfassende Maßnahmen entwickelt. Doch erkennen wir Probleme in der Umsetzung, so dass die Wirkung zu wünschen übrig lässt.“

„Insgesamt scheint Diversity Management derzeit nicht vom Fleck zu kommen – wie vor allem der stagnierende Status Quo in den DAX 30-Unternehmen und die Einschätzung der Interviewpartner zu deutschen Großunternehmen erkennen lassen.“

Quelle: Dr. Petra Köppel; Synergy Consult, Diversity Management in Deutschland; Benchmark 2014; Strategie oder Alibi? S.2; (Eigene Hervorhebung).

Aussagen von MitarbeiternInnen zu Diversity in Unternehmen:

„Diversity ist wohl erst abgeschlossen, wenn dazu keine Abteilungen und Quoten benötigt werden. Wenn Unternehmen stolz sind, eine gute sich ergänzende Mannschaft zu haben, bestehend aus Menschen und nicht aus Unterschieden.“ (Frau 35-44, Angestellte bei einem kleinen Pharma/Gesundheitsunternehmen).

„Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken. Es ist schwierig, Diversity in dem Kopf des Vorstandes richtig zu platzieren. Es gibt zu viele Ego-manen, Machos, Choleriker und vor allem`Schauspieler`.

(Mann, 35-44, 1 Kleinkind, Angestellter bei großem Automobilzulieferer.)

„Warum wird Diversity so oft nur auf Frauen und andere Ethnien bezogen, aber alle Gruppen, die ebenfalls von dem Thema profitieren würden, werden kaum berücksichtigt. Diese Gruppen werden nicht gefördert wie Frauen.“

(Heterosexueller Man, 35-44, Angestellter in einem großen Technologie- und Softwareunternehmen).

Quelle: Diversity Management in Deutschland: Empirische Untersuchung der Maßnahmenebene – Fokus: sexuelle Orientierung v. 12. November 2015; Karlsruher Institut für Technologie

„Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise – Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management“. Quelle, Philine Erfurt; Wasch mich, aber mach mich nass Diversitas; (Eigene Hervorhebung).

Die Implementierungsprozesse von Gender Mainstreaming (GM) und Diversity Management (DiM) laufen schleppend und zäh! Zwar gewinnt das Thema an Aufwind, aber tatsächliche Erfolge sind rar. In der Wirtschaft werden Diversity Programme oft als Legitimationsfassaden benutzt

(Lederle 2007), Aus: Philine Erfurt, Ebd.(Eigene Hervorhebung).

Die meisten deutschen Unternehmen befinden sich laut Bissels et al. (2001) im Übergang von monolithischen zu pluralen Organisationen: Im Vordergrund stehen die Herstellung von Vielfalt durch Chancengleichheit und der Abbau von Benachteiligung innerhalb den heterogener werdenden Organisationen.

Diversity wird hier vorwiegend noch „als Abweichung vom ‚normalen‘ Organisationsmitglied erlebt“ (Bissels et al., 2001, S. 406). ‚Normal‘ ist in diesem Sinne „das Verhalten des deutschen, nicht behinderten, heterosexuellen Mannes im mittleren Erwachsenenalter“. Anna Schönherr, (ebd.). Diversity und Sinn im Beruf;ebd.

Siehe dazu auch: Wilhelm Heitmeyer; Ideologie der Ungleichwertigkeit; Deutsche Zustände 2007

„Die Normalität ist eine gepflasterte Strasse, man kann gut darauf gehen, doch es wachsen keine Blumen auf ihr.“ Vincent van Gogh

„Das Normale wird als objektive Wirklichkeit verstanden und nicht als Konstrukt.“ (Roth, 1997:24)

Was kann aus den empirischen Studien und den Aussagen Betroffener zu Diversity gefolgert werden?

Als Status quo können Fragezeichen anstelle von multikultureller Organisation, Lern- und Effektivitätsebene gesetzt werden. Diversity kommt in den Unternehmen, die an den in Auszügen zitierten Studien beteiligt waren, auf dem Weg dorthin offensichtlich nicht vom Fleck. Diversity stagniert.

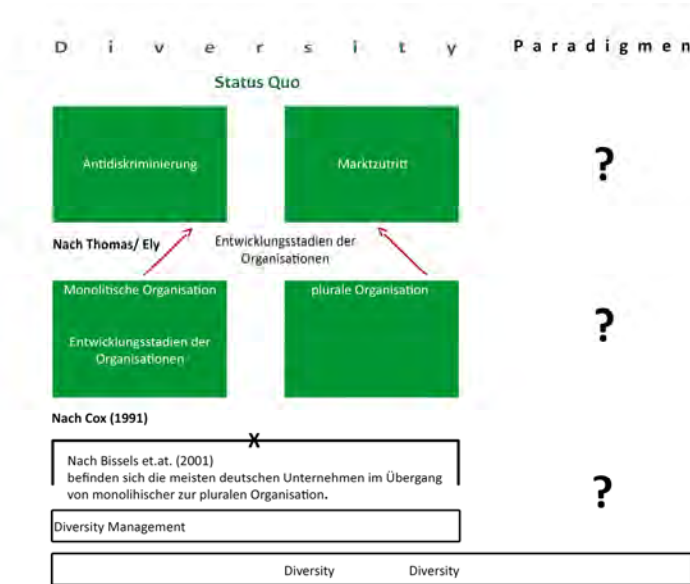


Abbildung 10 Status Quo Diversity (Darstellung des Autors).

Eine Studie zur Diskriminierungserfahrung in Deutschland von 2015, die 2016 veröffentlicht wurde, lässt auch bezweifeln, ob und inwieweit Diversity- Maßnahmen, durchgeführt nach hergebrachtem Verständnis, tatsächlich Antidiskriminierung und Gleichstellung bewirkt haben. Nach dieser Umfrage hat fast jeder Dritte in den vergangenen zwei Jahren Diskriminierung erlebt.

Am häufigsten wird von Diskriminierung aufgrund des Alters berichtet

Im Arbeitsleben ist das Diskriminierungsrisiko besonders hoch

Diskriminierung kommt in allen Lebensbereichen vor, besonders häufig aber beim Zugang zu Beschäftigung bzw. am Arbeitsplatz. Fast die Hälfte derer, die in den letzten beiden Jahren Diskriminierung erlebt haben, berichtet von Benachteiligung in diesem Kontext (48,9 Prozent).

Im Arbeitsleben werden Diskriminierungen wegen des Lebensalters oder des Geschlechts bzw. der Geschlechtsidentität vergleichsweise häufig angegeben. Benachteiligungen aufgrund der sexuellen Orientierung oder aus rassistischen Gründen kommen dagegen überdurchschnittlich häufig in der Öffentlichkeit bzw. Freizeit vor (z.B. auf der Straße, in öffentlichen Verkehrsmitteln oder in Sportvereinen).

Abbildung 11 Diskriminierungserfahrungen (Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Darstellung des Autors)

Ursachenforschung

Organisationale Barrieren und Bias/Studienergebnisse:

- „Diversity repräsentiert wie eine Marke starre Inhalte“.
- „Der Begriff Diversity beschreibt vorrangig Unterschiedlichkeit von Gruppenmitgliedern. Dabei steht die Andersartigkeit im Vergleich zur dominanten Gruppe im Vordergrund.- Kategorisierung“.
- „Eine vorwiegende Betonung von Aspekten der Antidiskriminierung führt in der Regel nur zu einer oberflächlichen Eingliederung von Diversity. Die Folgen sind ein starker Assimilierungsdruck sowie eine gehemmte, durch politische Korrektheit geprägte Diskussionskultur“.
- „Die Nutzung von Diversity als Schnittstelle für neue Absatzmärkte gliedert Diversity zwar in den Arbeitskontext ein, kann

aber darüber hinaus die bestehenden Machtverhältnisse nicht aufweichen“.

Quelle: Bror Giesenbauer, Diversity Management zwischen Markt und Moral, Eine systemische Analyse, Masterarbeit 2015, Universität Bremen.

- „Mangelnde Akzeptanz für nicht ökonomische Vorgaben“.
- „Manch Beteiligter sieht gesellschaftliche Ziele wie Chancengleichheit als Gutmenschentum an, welche bei der Bewältigung unternehmerischer Aufgaben im besten Fall irrelevant und im schlimmsten Fall hinderlich sind“.

Quelle: Philine Erfurt ;Wasch mich , aber mach mich nicht nass.

- „Diversity, nicht mit den üblichen Geschäftsprozessen verknüpft, verbleibt nur die Position als Nice-to-have, das sich Betriebe in üppigen Zeiten leisten, aber in rauen Zeiten schnell wieder abschaffen“.
- „Unternehmen agieren auch aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus in eng gesetztem Rahmen oft als Alibi, weil dies gesetzlich gefordert ist oder aus Imagegründen“.
- „Umfangreiche Diversity – Maßnahmenpakete leiden an mangelnder Akzeptanz und Verbreitung. Eine lange To-do-Liste ist keine Diversity Strategie, sie ist nicht mehr als eine To-do-Liste“.
- „In den meisten Fällen ist schlicht das Ziel hinter den Maßnahmen nicht zu erkennen, weshalb sich die Beteiligten dazu nicht motiviert fühlen, ihren Beitrag zur Umsetzung zu leisten“.

Quelle: Dr. Klöppel; Benchmark 2014; Synergy Consult.

Michael Stuber , in Diversity und Inclusion; Das Potenzial Prinzip; Shaker Verlag;2014 nennt und beschreibt auf Seite 79-82 als organisationale Barrieren und Bias:

- „Monokulturen: Ungeschriebene Gesetze, Implizite Normen“.
- „System – Immanente Schieflagen: Autopoiesis, in informelle Machtstrukturen“.

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Telekom , vor Führungskräften der Wirtschaft: „ Es geht vornehmlich um Geld, Macht und Liebe!“

„Der Begriff der organisationalen Barrieren scheint entpersonalisiert zu sein. Der Schein trägt insofern, als dass sowohl das Phänomen der Monokultur wie auch die systemimmanenten Barrieren eine kollektive bzw. strukturelle Fortsetzung individueller und zwischenmenschlicher Aspekte darstellen. Eine Monokultur besteht gewissermaßen in der langfristigen, kollektiven Verselbstständigung gemeinsamer Werte und Überzeugungen. Systemimmanente Barrieren stellen ebenfalls ein Resultat individueller und zwischenmenschlicher Einstellungen dar.“ Michael Stuber;ebd. S. 79.

Grundsätzlich, so Stuber, ist das soziale Gefüge, in dem sich Menschen bewegen, ebenso komplex, wie die Individuen, aus denen es besteht.“ Vgl.ebd.S.72

„Die Menschen, die ein Unternehmen bilden, stellen einzigartige Individuen mit ganz eigenen Persönlichkeiten dar und sind meist stolz auf ihre Besonderheiten.

Von daher könnte man erwarten, dass Menschen von Natur aus auch die Individualität anderer wertschätzen – nach dem Motto „Gegensätze ziehen sich an“.

Stattdessen beobachten Forscher eher die Neigung „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ und finden deutliche Vorbehalte gegenüber Anderen. Tief verwurzelte Bedürfnisse und sozial geförderte Ängste sind hierfür verantwortlich“. Ebd.S.73

Als interpersonale Barrieren und Bias nennt Stuber daher:

- „Präferenz für Gleichheit; Sicherheit; Identität, Anerkennung“.
- „Vorbehalte und Vorurteile: Kategorisierung; Unconscious Bias; Othering“.

Als zwischenmenschliche Barrieren & und Bias nennt er:

- „Schief lagen in Prozessanwendungen: Doing Difference, Beurteilungsfehler, Rollenkonformität“.
- „Schief lagen in der Kommunikation: Micro-Inequities, Körpersprache, Maßstäbe“.

Dr. Petra Klöppel, in Benchmark 2014 , führt ergänzend zu den interpersonalen und zwischenmenschlichen Barrieren & Bias aus: “Die mangelnde Einsicht, dass Diversity eine Ressource ist, kann durch Unconscious Bias hervorgerufen werden (auch bezeichnet als Stereotype). Denn viele MitarbeiterInnen meinen zu Diversity Management: „Das brauchen wir nicht“.

Nach Klöppel bedeutet Unconscious Bias, wörtlich als „unbewusstes Vorurteil“ übersetzt, eine verzerrte Wahrnehmung, die dann problematisch wird, wenn Kompetenzen nicht erkannt, Verhaltensweisen missverstanden und Gruppeneigenschaften interpretiert werden.“

„ Im Zusammenhang mit Diversity Management bedeutet dies:

Selbst wenn Vorstand, Führungskräfte und MitarbeiterInnen überzeugt sind, tolerant und objektiv Einschätzungen zu treffen, kann sie der Unconscious Bias austricksen und sie folgen – ohne dies zu merken – tradierten Mustern, zum Beispiel Geschlechterrollen. Da dies unbewusst passiert, fehlen das Problembewusstsein und demnach die Einsicht in die Notwendigkeit von Diversity Management und zum Unternehmenskulturwandel.“

Um in Erfahrung zu bringen, inwieweit dies in der Praxis gilt, fragte Klöppel in der Benchmark - Studie die DAX 30-Unternehmen: „Inwieweit beobachten Sie einen Unconscious Bias in Ihrem Unternehmen?“ Nach Klöppel befanden sich die Antworten ausnahmslos im Bereich „stark“ bis „mittel“.

Quelle : Petra Klöppel; Benchmark 2014;S.14

Der schon zuvor zitierte Thomas Sattelberger sieht darüber hinaus ein bewusstes Festhalten an den bestehenden Strukturen Geld und Macht und daraus folgernd einen expliziten Ausschluss von Frauen. Denn: Unternehmen seien machtbasierte Systeme, die darauf achten, dass Gleiches nachfolgt. Sattelberger nennt diese Erkenntnis „homosoziale Reproduktion“. Mitgliedschaftskriterien, Inklusionskräfte und Beförderungsprozesse einer Gruppe seien auf Bewährtes geeicht. Daher sollten das bewusste und unbewusste Festhalten an bestehenden Strukturen gleichzeitig angegangen werden. Ebd. Klöppel, S. 15

Nach eigener Erkenntnis sind es nicht nur die vorgenannten Hindernisse und Barrieren, sondern auch Tendenzen und Entwicklungen in unserer Gesellschaft. In empirischen Studien werden als Merkmale der Kultur im 21. Jahrhundert Angst, Vergleich und der Zwang zur Optimierung genannt.



Abbildung 12 Soziale Wirklichkeiten (Collage)

Soziale Wirklichkeit - Mobbing



Und wie heißt die Treppe, auf der Sie angeblich mal wieder ausgerutscht sind?

Trauerhahn Reutlingen e.V.

KIDZ - 1217 KIDZ (UND 1000 KINDER STÄRKE) - KIDZKIDZ



Facebook-Gesellschaft



Soziale Wirklichkeit?

Diese Statistik zeigt das Ergebnis einer Umfrage in Deutschland zu Rücksichtslosigkeit und Opportunismus als Erfolgsfaktoren. Im Jahr 2014 waren rund 6,3 Prozent der Befragten der der Ansicht, dass Opportunismus und Rücksichtslosigkeit sehr wichtig für den Aufstieg in unserer Gesellschaft sind.



T Online

Letzte Antwort vor drei Tagen

Hasserfüllte Sprache vergiftet das Klima an Schulen

10.04.2019, 09:17 Uhr

**NÄCHSTENLIEBE
STATT
HASS**

kommentiere & schreibe mit der T. Letzte Antwort vor drei Tagen. Quelle: dpa

TEILEN FAVORITEN DRUCKEN WÄNDEN ERGÄNZEN

„Anaptystismus“ Bedeutung: „Anaptyst“ = „Zustand der Schilddrüse“ = „Anaptystische Schilddrüse“	Entwicklung ist hundertsechste Generation (1866) – 1890 (1890) – 1900 (1900) – 1910 (1910) – 1920 (1920) – 1930 (1930) – 1940 (1940) – 1950 (1950) – 1960 (1960) – 1970 (1970) – 1980 (1980) – 1990 (1990) – 2000 (2000) – 2010 (2010) – 2020 (2020) – 2030 (2030) – 2040 (2040) – 2050 (2050) – 2060 (2060) – 2070 (2070) – 2080 (2080) – 2090 (2090) – 2100 (2100) – 2110 (2110) – 2120 (2120) – 2130 (2130) – 2140 (2140) – 2150 (2150) – 2160 (2160) – 2170 (2170) – 2180 (2180) – 2190 (2190) – 2200 (2200) – 2210 (2210) – 2220 (2220) – 2230 (2230) – 2240 (2240) – 2250 (2250) – 2260 (2260) – 2270 (2270) – 2280 (2280) – 2290 (2290) – 2300 (2300) – 2310 (2310) – 2320 (2320) – 2330 (2330) – 2340 (2340) – 2350 (2350) – 2360 (2360) – 2370 (2370) – 2380 (2380) – 2390 (2390) – 2400 (2400) – 2410 (2410) – 2420 (2420) – 2430 (2430) – 2440 (2440) – 2450 (2450) – 2460 (2460) – 2470 (2470) – 2480 (2480) – 2490 (2490) – 2500 (2500) – 2510 (2510) – 2520 (2520) – 2530 (2530) – 2540 (2540) – 2550 (2550) – 2560 (2560) – 2570 (2570) – 2580 (2580) – 2590 (2590) – 2600 (2600) – 2610 (2610) – 2620 (2620) – 2630 (2630) – 2640 (2640) – 2650 (2650) – 2660 (2660) – 2670 (2670) – 2680 (2680) – 2690 (2690) – 2700 (2700) – 2710 (2710) – 2720 (2720) – 2730 (2730) – 2740 (2740) – 2750 (2750) – 2760 (2760) – 2770 (2770) – 2780 (2780) – 2790 (2790) – 2800 (2800) – 2810 (2810) – 2820 (2820) – 2830 (2830) – 2840 (2840) – 2850 (2850) – 2860 (2860) – 2870 (2870) – 2880 (2880) – 2890 (2890) – 2900 (2900) – 2910 (2910) – 2920 (2920) – 2930 (2930) – 2940 (2940) – 2950 (2950) – 2960 (2960) – 2970 (2970) – 2980 (2980) – 2990 (2990) – 3000 (3000) – 3010 (3010) – 3020 (3020) – 3030 (3030) – 3040 (3040) – 3050 (3050) – 3060 (3060) – 3070 (3070) – 3080 (3080) – 3090 (3090) – 3100 (3100) – 3110 (3110) – 3120 (3120) – 3130 (3130) – 3140 (3140) – 3150 (3150) – 3160 (3160) – 3170 (3170) – 3180 (3180) – 3190 (3190) – 3200 (3200) – 3210 (3210) – 3220 (3220) – 3230 (3230) – 3240 (3240) – 3250 (3250) – 3260 (3260) – 3270 (3270) – 3280 (3280) – 3290 (3290) – 3300 (3300) – 3310 (3310) – 3320 (3320) – 3330 (3330) – 3340 (3340) – 3350 (3350) – 3360 (3360) – 3370 (3370) – 3380 (3380) – 3390 (3390) – 3400 (3400) – 3410 (3410) – 3420 (3420) – 3430 (3430) – 3440 (3440) – 3450 (3450) – 3460 (3460) – 3470 (3470) – 3480 (3480) – 3490 (3490) – 3500 (3500) – 3510 (3510) – 3520 (3520) – 3530 (3530) – 3540 (3540) – 3550 (3550) – 3560 (3560) – 3570 (3570) – 3580 (3580) – 3590 (3590) – 3600 (3600) – 3610 (3610) – 3620 (3620) – 3630 (3630) – 3640 (3640) – 3650 (3650) – 3660 (3660) – 3670 (3670) – 3680 (3680) – 3690 (3690) – 3700 (3700) – 3710 (3710) – 3720 (3720) – 3730 (3730) – 3740 (3740) – 3750 (3750) – 3760 (3760) – 3770 (3770) – 3780 (3780) – 3790 (3790) – 3800 (3800) – 3810 (3810) – 3820 (3820) – 3830 (3830) – 3840 (3840) – 3850 (3850) – 3860 (3860) – 3870 (3870) – 3880 (3880) – 3890 (3890) – 3900 (3900) – 3910 (3910) – 3920 (3920) – 3930 (3930) – 3940 (3940) – 3950 (3950) – 3960 (3960) – 3970 (3970) – 3980 (3980) – 3990 (3990) – 4000 (4000) – 4010 (4010) – 4020 (4020) – 4030 (4030) – 4040 (4040) – 4050 (4050) – 4060 (4060) – 4070 (4070) – 4080 (4080) – 4090 (4090) – 4100 (4100) – 4110 (4110) – 4120 (4120) – 4130 (4130) – 4140 (4140) – 4150 (4150) – 4160 (4160) – 4170 (4170) – 4180 (4180) – 4190 (4190) – 4200 (4200) – 4210 (4210) – 4220 (4220) – 4230 (4230) – 4240 (4240) – 4250 (4250) – 4260 (4260) – 4270 (4270) – 4280 (4280) – 4290 (4290) – 4300 (4300) – 4310 (4310) – 4320 (4320) – 4330 (4330) – 4340 (4340) – 4350 (4350) – 4360 (4360) – 4370 (4370) – 4380
---	---

Es stellt sich an dieser Stelle nun die Frage: „Wie soll es mit Diversity weiter gehen, was ist zu tun, was kann getan werden, um Diversity gegen alle Widerstände voran zu bringen und um wenn nötig, die Stagnation zu überwinden“?

Es scheint es mir, überzeugt vom Sinn und Nutzen des Diversity-Konzepts, auch und gerade wegen der erkennbaren Tendenzen in der gesellschaftlichen, sozialen Wirklichkeit, wichtiger denn je, die Frage zu beantworten.

Warum? Von den Organisationen, von den Unternehmen ausgehend, könnten durch die MitarbeiterInnen Diversity- Impulse in die Gesellschaft wirken und so zur positiven Entwicklung und zur Hinwendung zu mehr Mitmenschlichkeit beitragen

In diesem Zusammenhang spricht die Frankfurt School vom Leitbild des offenen Unternehmens im Gegensatz zum geschlossenen Unternehmen. Danach wird die Grenze des Unternehmens selbst disponibel, in dem die Zielerzeugung an unternehmensübergreifende Netzwerke übertragen wird. Diversität selbst, so die radikale Schlussfolgerung, kann nur über die Grenzen des Unternehmens hinweg bestimmt werden.

Vgl.Carsten Hermann Pillath in Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling; Frankfurt School-Working Papers Series; S.6

Leider aber müssen Kerstin Fehle und Alexander Merklein in ihrer Studie im Gegensatz zu den oben genannten Prognosen und Schlussfolgerungen feststellen: „Nur einzelne Unternehmen sind Leuchttürme im Umgang mit Vielfalt, aber die Mehrzahl wird den Anforderungen der ArbeitnehmerInnen noch nicht gerecht“.

Quelle: Kerstin Fehle; Alexander Merklein, Diversity am Arbeitsplatz – ein Lippenbekenntnis; Antidiskrimierungsstelle des Bundes; (Eigene Hervorhebung).

Das gilt es zu ändern und dafür arbeite ich!

Denn:„ Für Wunder muss man beten, für Veränderungen muss man arbeiten.“ (Thomas v. Aquin)

Diversity – Quo vadis?

Paradigmenwechsel

„Als Paradigma wird ein grundsätzliches Denkmuster bezeichnet. Als Wissenschaftsparadigma, ein einigermaßen zusammenhängendes, von vielen Wissenschaftlern geteiltes Bündel aus theoretischen Leitsätzen, Fragestellungen und Methoden, das längere historische Perioden in der Entwicklung überdauert. Paradigmen spiegeln einen gewissen allgemein anerkannten Konsens über Annahmen und Vorstellungen wider, die es ermöglichen, für eine Vielzahl von Fragestellungen Lösungen zu bieten“. (Quelle: Wikipedia)

Liest man die vielen Ratgeber und die einschlägige Literatur zum Thema Diversity, nimmt man an Messen und Kongressen teil, hört man die Vorträge von Verantwortlichen oder Beauftragten aus Wirtschaft, Verwaltung, auch vom Militär, könnte man folgern, für Diversity gibt es nur ein Denkmuster, ein Paradigma.

Dies hat dazu geführt, dass man sich mit dem Erreichten zufrieden gibt. Mit Frauenquote, Gender, Lesbian- und Schwulen Netzwerken, Work-Life-Balance, damit wird Diversity vielfach gleichgesetzt. Auch von BeraternInnen, die Diversity für sich entdeckt haben. Sich inhaltlich gleichende Konzepte werden angeboten, um die Akzeptanz zu erhöhen und zu sichern. So bleibt man auch unter sich (Social Proof): Diversity, wird so zu einem Thema, für eine sich selbst bestätigende...



Abbildung 13 „Geschlossene Diversity-Gesellschaft“

Diversity – nur top down?

Wir, die Akademie der Vielfalt, haben Diversity nicht als Trend, nicht als Methode entdeckt, wir handeln aufgrund langjähriger persönlicher Erfahrung aus Überzeugung!

„Wir vertreten deshalb die Auffassung: Diversity macht nur Sinn, wenn es sich (für alle) lohnt! (Win-Win). Erfolgreiches, gewinnbringendes Diversity ist (er) gelebter Wille nach Innen und Außen. Diversity, als Stelle im Organigramm, das bloße Aufsetzen von Programmen, Policies, Leitsätzen, ohne glaubwürdig (vor) gelebter Wertschätzung des Andersseins ist wie Glauben ohne Geist.

Ohne Mitmacher aus Begeisterung, Einsicht und Überzeugung bleibt Diversity nicht mehr als „ Schöner Schein“ , ein nice –to-have. Erfolgreiches, gewinnbringendes Diversity lebt von der Überzeugung das Richtige, zum Vorteil aller, zu tun. Unserem Leitsatz folgend: Neue Wege statt ausgetretener Pfade, grenzen wir uns klar von Konzepten, Maßnahmen und Methoden ab, die nur geeignet sind, den Graben gefüllt mit den „ üblichen Konzepten, Trainings, Workshops und den bekannten Themen tiefer zu graben, statt ihn zu verlassen, um ,auf neuen Wegen das Ziel, die Lern – und Effektivitätsebene, zu erreichen.

„Es lohnt sich, es würde sich lohnen, denn im Lern – und Effektivitätsansatz wird Diversität ein direkter wirtschaftlicher Wert zugesprochen, da Perspektivenvielfalt als Grundlage für Innovation und eine lernende Organisation angesehen wird. Durch diesen Ansatz wird Diversity idealerweise voll in den Arbeitskontext integriert, wodurch eine Win-Win Situation als solche erst wahrgenommen werden kann“.

Quelle: Bror Giesenbauer; Diversity Mangement zwischen Markt und Moral; Universität Bremen, 215/1, S.97

Wir, die Akademie der Vielfalt, können als Ergebnis unserer Tätigkeit feststellen, dass es einen Paradigmenwechsel braucht, wenn man den für alle Beteiligten, ob top-down oder bottom-up, gewinnbringenden Weg zur Lern-und Effektivitätsebene gehen oder fortsetzen will. Um deutlich zu machen, was ein Paradigmenwechsel wäre, stelle ich nachfolgend die aus Erfahrung und Überzeugung so benannten ausgetretenen

Pfade am Beispiel der Kategorisierung unserem neuen Weg, der Individualisierung, gegenüber.

Der Paradigmenwechsel, als Abwendung vom Üblichen (ausgetretenen Pfad) wäre auch notwendig, wenn eine Organisation Diversity neu einführen und implementieren will. Die Organisation würde so, wenn sie es denn wollte, die Voraussetzungen aller im Text als Paradigmen dargestellten Ziele erreichen. Auf ausgetretenen Pfaden wird sie nur dort ankommen können, wo die Mehrzahl der Organisationen, die Diversity eingeführt haben, bisher „nur“ angekommen ist.

Ausgetretene Pfade

Neuer Weg

Kategorisierung

vs

Individualisierung



Wenn ich vom Anderssein spreche, spreche ich nicht von:

transgender, schwul, lesbisch, hetero, alt/jung, weiblich, männlich,
katholisch, evangelisch, buddhistisch, islamistisch
(Religionszugehörigkeit/ Glaubensbekenntnis), atheistisch,
schwarz, gelb, weiß als Hautfarbe oder
ethnischer Herkunft, behindert

Michael Orth
Akademie der Vielfalt Tübingen

Begriff:“ Individualisierung ist ein personalwirtschaftliches Programm, das der Einzigartigkeit bzw. Individualität der MitarbeiterInnen systematisch Rechnung zu tragen sucht“.

Quelle: Gabler; Wirtschaftslexikon

„Der Sinn des einzelnen menschlichen Lebens könnte der individuelle Beitrag zur vollen Entfaltung der Möglichkeiten des Lebens sein, auch wenn es sich nur um eine Winzigkeit handeln sollte, die dem Einzelnen selbst unbedeutend erscheint: **Ich in eine der Möglichkeiten, die das Leben bereichern, das ist der Sinn meines Lebens, von Anfang an und bis zuletzt. Für alle ist das so.**“ *Wilhelm Schmid, Gelassenheit - Was wir gewinnen wenn wir älter werden. Insel Verlag 2015*

„Jeder Mensch trägt einen Kern in sich, der seine Originalität ausmacht, jedes Individuum hat seine Geschichte.“ *August Strindberg, Der Sohn der Magd*

Ich spreche vom Ich, vom Selbst, vom Du ,
von mir, von Dir, von Ihnen

Ich spreche von uns.

Ich spreche von der Individualität als Kultur des Individuums.

Ich spreche vom Wert des Seins in mir, im Anderen als
Bereicherung für mich, für mein Selbst für dich, für uns.

„Ohne Du kein Ich“

Den Wert kenne ich nicht!

*Michael Orth
Akademie der Vielfalt Tübingen*

Vom Wert der Verschiedenheit

Der Wert des Andersseins
des Anderen ist:

- interaktive Horizonterweiterung -
- Bereicherung des Selbst -
- Bewusstwerdung von Denkschablonen -
- Überspringen vorhandener Denk- und Informationsbarrieren -
- Bewusstwerdung von Vorurteilen und Stereotypen -
- Verlassen einer Denkrinne -
- Bewusstwerdung des **Social Proof** -

Führt zum Nachdenken und zu neuen Erkenntnissen!

„Dass Kategorisierungen ein vielschichtiges Problem im Zusammenhang mit Diversität darstellen, lässt sich nicht nur darauf zurückführen, dass Diversitätskategorien sehr unterschiedliche historische, politische und soziale Wurzeln haben. (vgl.Cox 1995), sondern vor allem auch darauf, dass Kategorien Vorstellungen über die Existenz homogener Gruppen produzieren (Cox 1993; Draft 1994; Miliken/martins 1996), welche als „Andere“ Diversität verkörpern / vgl. Ahmed/Swan 2006,98).

Dies kann zur Aufrechterhaltung einer unhinterfragten Norm, die sich von den Stereotypen und Vorurteilen über Gruppen verteilt (die „Alten“, die Behinderten“) führen. Es impliziert aber auch die Annahme, dass Menschen über fixe Gruppenidentitäten (als Männer, Menschen mit Behinderung, Heterosexuelle etc.) verfügen, über welche sie sich in sozialen Zusammenhängen definieren und dadurch Zugehörigkeit herstellen. Dies legt insbesondere die sogenannte „Social Identity“-Theorie nahe (vgl. Taifel/Turner 1986)“. S.31

„Zusammenfassend kann daher formuliert werden, dass ein Vermeiden neuerlicher Festschreibungen von Personen auf bestimmte Merkmale über Einordnungen entlang sozialer Kategorien als wichtiger theoretischer und methodologischer Anspruch der Intersektionalitätsforschung bezeichnet werden kann. Damit grenzen sich diese Theorien und Konzepte klar von jenen Diversitätsforschungsbereichen ab, die soziale Kategorien als statisch, fixiert und messbar behandeln“.Ebd. S.72

Für zukünftige Forschung und Praxis im Bereich Diversitätsmanagement wird eine Herausforderung darin bestehen, anschlussfähige Wege für die Praxis zu finden, wie die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen gemanagt werden können, ohne gleichzeitig wieder essentialisierende kategoriale Festschreibungen zu treffen“Ebd.S.72.

Bruchhagen und Koall (2007,34) formulieren es folgendermaßen: „Als zukünftige Herausforderung kann gelten, dass Personen und Organisationen Komplexität anders als auf der Grundlage binärer Ordnungen – und Entscheidungsmuster bewirtschaften müssen“. Im Verständnis eines inklusiven Diversitätsmanagement wird versucht, Wege für die Praxis zu entwickeln, die einen Zustand in Organisationen herstellen, der Unterschiede anerkennt und Denken und Handeln in binären Logiken wie alt/jung, Frau/Mann etc. aufbricht. Dazu bedarf es einer Bereitschaft,

sich mit organisationalen Bewertungsmustern und – logiken aktiv auseinanderzusetzen, um nachhaltig Exklusionsprozesse entlang sozialer Kategorien entlang sozialer Kategorien in Organisationen abzubauen bzw. zu vermeiden“.

Bendl, Hannappi-Egger , Hofmann(g.), Diversität und Diversitätsmanagement; facultas wuv; Wien 2012, s.72,73

Fazit: „Alte Wege öffnen keine neuen Türen“. (unbekannt).

Ich möchte ergänzen: „Ausgetretene Pfade weiter zu gehen macht sie nur tiefer. Sie werden zu Denkrinnen“.

Diversity Policies

In der einschlägigen Literatur, in fast allen Studien, werden die Grundlagen für Diversity genannt – Wert, Wertschätzung, Respekt und Vertrauen. Wo wird aber beschrieben, was genau damit gemeint sei? Es wäre doch von größter Wichtigkeit genau zu beschreiben, was gemeint ist und welches Verhalten erwartet wird.

Auch in den Leitlinien/ Diversity Policies der Organisationen, die Diversity „auf die Fahne geschrieben haben“ werden Wert, Wertschätzung, Respekt und Vertrauen als Grundlagen und Teil der Organisationskultur genannt.

Vergleicht man aber Worte mit Taten, das Wunschbild mit der Realität, dann ist offensichtlich, dass man nicht weiß, wie Wert, Wertschätzung, Respekt und Vertrauen zur allgemeinen Verbindlichkeit für alle im Umgang miteinander werden könnten. Man belässt es bei „schönen“ Worten. In Maßnahmen wie z.B. in Trainingsprogrammen findet man jedenfalls keine deutlichen Hinweise, dass Wertschätzung, Respekt und Vertrauen thematisiert werden. Was man finden kann sind Begriffe: Work-Balance, Gender, Gleichstellung. Es ist auch, zugegeben, nicht einfach, mit Maßnahmen und Programmen Wert, Wertschätzung und Respekt in die Tat umzusetzen, denn dazu bedarf es innerer Überzeugung. Daran scheint es zu fehlen!

Dr.rer.pol. Philine Erfurt, von der Helmut Schmidt Universität in Hamburg, beschreibt Diversity als einen organisationalen Veränderungsprozeß, es handele sich um Change Prozesse, die nicht nur auf organisationale Strukturen und Normen abzielen, sondern auf Identitäten von OrganisationsteilnehmerInnen.

Es geht also nicht nur um „ schöne Worte“, sondern „an ihren Taten sollt ihr sie erkennen“.

Dies gilt auch und gerade in der deutschen Bundeswehr. Man scheint die Botschaft aus der eigenen Universität noch nicht vernommen zu haben. Vergleicht man den Alltag in der Truppe mit den „schönen Worten“, geäußert top-down von politischer und militärischer Führung, dann findet sich auch hier nur „schöner Schein“.

„Ich erwarte daher, dass sich jeder Angehörige der Bundeswehr mit den Inhalten der Inneren Führung auseinandersetzt und sie aus innerer Überzeugung mit Leben füllt“.

Tagesbefehl des Bundesministers der Verteidigung Dr. Franz Jung,
am 28.Januar 2008

An Ihren Taten sollt ihr sie erkennen! Die Minister haben gewechselt, was hat sich in der Truppe getan?

Im Jahr 2017 bestimmen Nachrichten über menschenverachtendes Verhalten und diskriminierende Praktiken in der Truppe, wenn auch nur an einem Standort, die Diskussion. Sollte sich herausstellen, dass das Ministerium schon seit Monaten davon gewusst hat und eher, wie es scheint, bestrebt war die Vorfälle zu vertuschen statt aufzuklären, wäre dies nicht nur bedenklich, sondern geradezu alarmierend.

Michael Stuber macht in „Diversity & Inclusion“ in nachfolgender Abbildung verständlich, was Philine Erfurt mit Veränderungsprozess und Change-Prozess, die nicht nur auf organisationale Strukturen und Normen abzielen, sondern auf Identitäten der OrganisationsteilnehmerInnen, wohl gemeint hat:



Abbildung 14 Das Potenzial-Prinzip und seine verwandten Paradigmen

Sie hat nämlich Prozesse gemeint, die mit der Wahrnehmung der Vielfalt als Phänomen beginnen und die unter dem Aspekt der Offenheit zu Respekt und Wertschätzung der Vielfalt, des Andersseins des Anderen, als Geisteshaltung und Einstellung führen.

Als Wert wird das Anderssein des Anderen in das eigene Verhalten mit-einbezogen und führt einerseits zum messbaren Erfolg, darüber hinaus zur empfundenen Win-Win Situation für die Beteiligten auf allen Ebenen.

Wo finden sich die von Stuber abgebildeten Paradigmen in den Taten (Handlungsmaximen) der Organisationen wieder?

Wir von der Akademie der Vielfalt haben uns die Inhalte von Stubers Potenzial Prinzip so zu eigen gemacht, dass wir, wie er, als unerlässliche Grundhaltungen für Diversity die Aufgeschlossenheit als respektvolle, aufgeschlossene Grundhaltung und bewusste Wertschätzung von Unterschieden ansehen. Aufgeschlossenheit bildet die Voraussetzung für eine erfolgreiche Interaktions-, Lern und Effektivitätsebene mit dem Anderssein des Anderen. Vgl, Stuber; Potenzial Prinzip, S.20.

Spätestens jetzt sollte deutlich geworden sein, warum ich als Untertitel „Zurück an den Anfang – Vom Wert des Andersseins“ gewählt habe.

„Die Erkenntnis vom Wert des Andersseins des Anderen ist nicht alles, aber ohne die Erkenntnis ist Diversity nichts! Die Erkenntnis muss als innere Geisteshaltung die Herangehensweise, von Beginn an, bestimmen und leiten“.

Denn nur aus der Erkenntnis entsteht – bottom-up- das Bedürfnis für Diversity und eine Nachfrage nach Maßnahmen. Betrachten wir, auch in der Rückschau, was bisher, offensichtlich durch eine Vielzahl von Maßnahmen – top down- in Organisationen nur versucht wurde zu erreichen. Missstände und Spannungen (Reibungsverluste) entstanden durch den Versuch Ungleichheit und Diskriminierung zu beseitigen oder zumindest abzubauen. Die eigentlichen Ursachen werden so nicht beseitigt. Wie könnte dies möglich werden? Es wird möglich, wenn es gelingt ein Diversity- Klima zu generieren.

Das Diversity Klima als wertschätzende Kultur / als soziomoralisches Klima

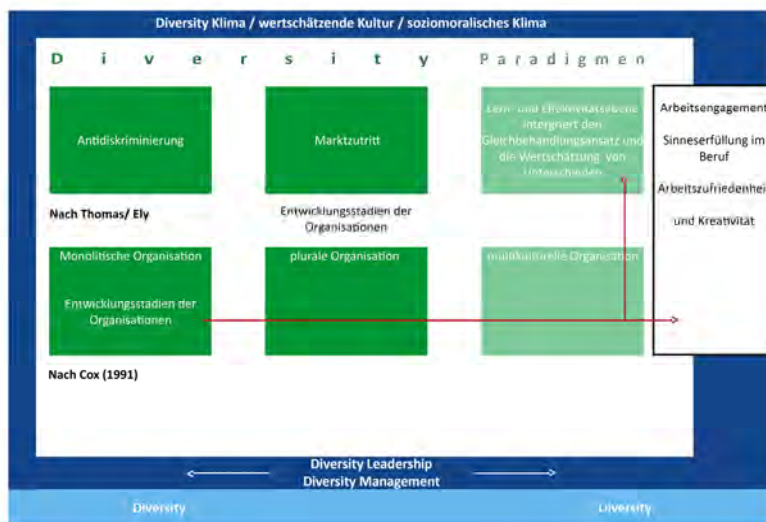


Abbildung 15 Diversity Klima (Darstellung des Autors)

Definitiorische Grundlagen- Diversity-Klima:

Zunächst eine Definition des Begriffs „Organisationsklima“:

„Das Organisationsklima definiert und beschreibt Strukturen, Prinzipien, Verhaltensmuster und Praktiken, die für eine Organisation charakteristisch sind und von der Mehrheit der Organisationsmitglieder ähnlich wahrgenommen werden (vgl. Weber, Unterrainer & Höge, 2008, S. 174). Dementsprechend ist nach Dickson, Smith, Grojean & Erhart (2001) ein Organisationsklima “determined by the organizational members” shared perception of the policies, practices and procedures that are rewarded, supported and expected in that organization“ (S. 200).“

Von einem Organisationsklima kann aber nur gesprochen werden, wenn die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder darüber, wie die Organisation ist, hinreichend übereinstimmt (Dickson et al., 2001, Schneider et al., 2011).“

„Unter Organisationsklima wird die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation verstanden, die,

- durch ihre Mitglieder erlebt wird,
- ihr Verhalten beeinflusst und
- durch die Werte einer Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann“ (von Rosenstiel, 2000, S.341).

Diversity-Klima

„Kulturelle Vielfalt und deren Bedeutung und Wirkung hängen vom organisationalen Klima, also von kollektiven Bewertungen und dem kollektiven Umgang mit kultureller Andersartigkeit, in dem Interaktionen stattfinden, ab (vgl. Bissels et al., 2001, S. 405)“.

Definition

„Cox (1993) konzeptualisiert ein Diversity-Klima als eine Funktion von (a) dem Ausmaß an vorhandenen Vorurteilen und Stereotypen in einer Organisation auf Individuums-Ebene, (b) dem Ausmaß an Konflikten zwischen Gruppen innerhalb einer Organisation auf Gruppen-Ebene, und (c) der Organisationskultur, die das Ausmaß der Integration unterre-

präsentierter Gruppen in Führungspositionen und Firmeninternen Netzwerken auf Organisationsebene beschreibt“.

Forschungsstand

„Es wird erwartet, dass ein positives, supportives Diversity-Klima mit weniger Vorurteilen und Konflikten (Gonzalez & DeNisi, 2009) sowie auf Individuumsebene mit positiven affektiven und motivationalen arbeitsbezogenen Effekten wie Arbeits- und Karrierezufriedenheit einhergeht, was sich wiederum positiv auf verschiedene Maße organisationaler Effektivität auswirkt (Cox, 1993)“.

„Die soziomoralische Atmosphäre (Pircher-Verdorfer, Weber & Seyr, 2008; Weber et al., 2008) beziehungsweise das soziomoralische Klima (Pircher-Verdorfer, 2010) beschreibt, wie das Diversity-Klima einen Teilbereich des Organisationsklimas ausmacht und stellt durch die inhaltlichen Überschneidungen eine gute Ergänzung zu diesem dar“.

„Beim soziomoralischen Klima geht es um die Erfassung organisationaler Praktiken, insbesondere in Bezug auf Kommunikation, Teamarbeit, kollektives Problemlösen, das Füllen von Entscheidungen und den praktizierten Führungsstil (vgl. Weber et al., 2008, S. 172)“.

Quelle: Diversity und Sinn im Beruf; Über den Zusammenhang von Diversity-Klima, soziomoralischem Klima, Arbeitsengagement und Sinnerleben im Beruf; Anna Schönherr; Diplomarbeit; Universität Innsbruck, Studienrichtung Psychologie; 2011; S. 20-24;

Eigene Hervorhebung

Wir, die Akademie der Vielfalt, sehen, im Bewusstsein der Bedeutung, unsere primäre Aufgabe darin, in Organisationen die Voraussetzungen zu schaffen, damit ein Diversity-Klima generiert wird. Eine wertschätzende Kultur als allgemeine Verbindlichkeit, als Geisteshaltung, in allen und für alle Organisationsmitglieder.

Wie in obiger Abb. dargestellt ist, das Diversity-Klima der Rahmen, der alle Paradigmen und Organisationsstadien umgibt. Ein Diversity-Klima ist die Atmosphäre, die alles umgeben muss, vergleichbar mit der Bedeutung des Wassers für den Fisch.

Zur allgemeinen Verbindlichkeit in einer Organisation, zur Kultur wurde es, wenn, wie es Alfons Trompenaars in einer Metapher beschreibt: „Der Fisch [.....]dann spürt, dass er Wasser zum Leben braucht, wenn er nicht mehr darin schwimmt“. Alle müssen das Diversity Klima atmosphärisch spüren und empfinden.

Das Diversity Klima ist, so beschrieb es Lutz v. Rosenstiel, 2000, die innere Umwelt der Organisation. Die Atmosphäre.

Was ist für uns, die Akademie der Vielfalt, die Quintessenz des Diversity-Klimas?

„Wertschätzung des Andersseins des Anderen“ in einem Klima des Respekts und Vertrauens, in „versöhnter Verschiedenheit“.

Mit versöhnter Verschiedenheit ignorieren wir die Unterschiede zwischen Menschen nicht, im Gegenteil, wir erkennen sie an. Was wir nicht tun, ist die Unterschiede als besser oder schlechter, als Stärken und Schwächen zu bewerten. Sie bedeuten einen Mehrwert. (Siehe Seite 1 im Text).

Bedeutet „versöhnte Verschiedenheit“, dass ich mit jedem, auch mit Menschen, die ich nicht mag und die mich nicht mögen, die mir fremd sind, Freundschaft schließen muss? Das bedeutet es nicht! Menschen, die wir mögen sind sehr oft Menschen, deren Weltbild mit unserem übereinstimmt, die unsere Meinungen teilen. Wir streben nach Einheit statt Vielfalt. Das Anderssein des Anderen kann bedeuten, dass wir mit dem nichts zu tun haben wollen. Das gilt auch für uns selbst, wenn wir von den Anderen als anders wahrgenommen werden. Allenfalls können wir mit ihm/ihr, der/die anders ist als wir, umgehen, wenn wir müssen. Aber wie? Durch Festschreibung? Durch Bestätigungsdenken? Durch selbsterfüllende Prophezeiung?

Zur Erklärung sei auf die Attribuerungs-Theorie von Fritz Heider verwiesen. Heider, ein österreichischer Psychologe, geb. 1896 in Wien, gest. 1988 in Lawrence/ USA legt in der Attribuerungs-Theorie dar, wie man das Verhalten eines Menschen erklärt, und zwar, indem man die Verantwortung dafür entweder der Situation oder der Veranlagung des Betreffenden zuschreibt. Im privaten Umfeld mag es noch gelingen,

sich nur mit Gleichmeinenden, Gleichgesinnten, uns deshalb sympathischen Anderen, zu umgeben. Wir haben sozusagen die „freie Auswahl“. Im Beruf, am Arbeitsplatz, als MitarbeiterIn habe ich nur in seltenen Fällen die „freie Auswahl“ mir genehmer Kollegen/innen. Der Kollege, die Kollegin wurde nicht von mir eingestellt. Versöhnte Verschiedenheit bedeutet, dass sich nicht der Andere mir anpassen muss, oder ich mich ihm/ihr, es bleibt bei der Verschiedenheit, nur bemühe ich mich um einen bewussten Perspektivenwechsel, als nicht voreingenommene festgelegte Einstellung, die dann mein Verhalten im Umgang mit anderen und deren Anderssein steuert. Ich gewinne eine neue Freiheit, die offene, freie Form des Verhaltens. Ein Leben mit „ich weiß doch wie er/sie ist“, ist Leben, aber kein Erleben der Lebendigkeit des Lebens mehr. Lassen wir uns überraschen, sind wir offen für eine Horizonterweiterung.

„Den/die mag ich nicht“, ist kein freies Verhalten, wenn damit die Möglichkeit einer Einstellungsveränderung, eines Perspektivenwechsels von vorne herein ausgeschlossen wird. Mit dieser Aussage begibt man sich auf den Weg zur selbsterfüllenden Prophezeiung, die dem/der Anderen das Recht zur Individualität bestreitet, denn: ich habe vorab entschieden, welche Eigenschaften dem/der Anderen zuzuschreiben sind: „Der/die ist so!“

Dies kann auch, sowohl für den Beginn, als auch für die Dauer langjähriger Beziehungen gelten. An Geburtstagen wird dies mit dem Glückwunsch:

„Bleib so wie Du bist!“ ausgedrückt. Müsste der Glückwünschende nicht sagen: „Bleib so wie ich dich sehen will / wie ich dich sehe?“ Wenn das so ausgedrückte Fremdbild mit meinem Selbstbild zumindest weitgehend übereinstimmt, mag es noch als mich bestätigender Glückwunsch verstanden werden können. Was, wenn aber nicht?

„Was tun Sie“, wurde Herr K. gefragt, „wenn Sie einen Menschen lieben?“

„Ich mache einen Entwurf von ihm“, sagte Herr K., „und Sorge dafür, dass er ihm ähnlich wird“. „Wer, der Entwurf?“ „Nein“, sagte Herr K., „der Mensch“. (Bert Brecht)

Sich mit der Verschiedenheit zu versöhnen bedeutet:

„To understand others, we need to walk in their shoes“. (Roman Krznarik)

Warum nicht versuchen?

„Wenn wir die Gründe für das Verhalten der anderen verstehen könnten, würde plötzlich alles einen Sinn ergeben.“ (Sigmund Freud)

Üben wir uns also ein, im Umgang mit dem Anderssein des/der anderen, Sätze beginnen zu lassen mit: „Ich verstehe Dich/Sie kann aber dennoch.....“

„ Ich habe Verständnis für Dich/Sie und, aber bitte haben Sie

auch Verständnis für mich“. „ Leider kann ich Dich/Sie noch nicht verstehen, weil ich noch zu wenig von Dir/Ihnen weiß“. Bitte erläutern Sie.. mir aus welchen Gründen/ warum“ Was verstehst/en.....unter.....“

Dann erfahren wir die Welt aus seinem/ihrem besonderen Blickwinkel. Das wäre dann der oben erwähnte Mehrwert.

Festschreibung ist kein Mehrwert, ist nicht mehr als Bestätigung vorgefasster Meinungen, Vorurteile und Stereotypen , die dem/ der Anderen gar keine Möglichkeiten lassen zum Mehrwert für mich zu werden. Alleine schon die Erkenntnis „jetzt verstehe ich ihn/sie“ ist Horizonterweiterung , ist Mehrwert.

„Anderssein fängt damit an, dass man es wahrnimmt. Danach folgt

„ Verstehen,“und als letzter Schritt ist Wertschätzung möglich“. Vgl. Equal IN.owl; interkulturelle Sensibilisierung.

Für viele eine echte, aber lohnende, Überwindung:

“Das Anderssein der anderen nicht nur zu ertragen, sondern zu wollen, dass sie anders sind“.

„Echte Kultur offenbart sich in der Wertschätzung der Persönlichkeit“. (Paul de Lagarde)

„Anerkennung und Wertschätzung sind zentrale Bedürfnisse des Menschen. Respekt ist aus ganz ähnlichen Gründen genauso wichtig wie Anerkennung und Wertschätzung. Es macht Menschen gesünder, stärkt Beziehungen und macht Unternehmen erfolgreicher. Er ist nicht nur ein Wert für sich, sondern schafft auch Werte. Natürlich können wir alle Anerkennung und Wertschätzung strategisch nutzen.

Funktionieren wird das allerdings nur, wenn die Methode einer wertschätzenden Haltung entspringt, wenn sie echt ist“. Quelle: Hannelore, Markus F.Weidner; Anerkennung und Wertschätzung; Gabal Verlag, 2016,7,8.

„ Das Anderssein der anderen als Bereicherung des eigenen Seins begreifen, sich verstehen, sich verständigen, miteinander vertraut werden, darin liegt die Zukunft der Menschheit“. (Rolf Niemann, Pädagoge).

Ich erlaube mir an dieser Stelle noch einmal mein/unser Verständnis vom Anderssein der anderen und vom Wert des Andersseins in Erinnerung zu bringen. (s.o.)

Wenn ich, wenn wir, die Akademie, vom Anderssein sprechen,
spreche ich, sprechen wir nicht von:

Transgender, schwul, lesbisch, hetero, alt/jung, weiblich, männlich,
katholisch, evangelisch, buddhistisch, islamistisch
(Religionszugehörigkeit/ Glaubensbekenntnis), atheistisch,
schwarz, gelb, weiß als Hautfarbe oder
ethnischer Herkunft, behindert

Ich spreche , wir sprechen vom Ich, vom Selbst, vom Du ,
von mir, von Dir, von Ihnen

Wir sprechen von uns.

Wir sprechen von der Individualität als Kultur des Individuums.

Ich spreche vom Wert des Seins in mir, im Anderen als
Bereicherung für mich, für mein Selbst für dich, für uns.
Potenzialkultur statt Differenzkultur!
„Ohne Du kein Ich“

“Ohne Du kein Ich” - SAY YOU; SAY ME von Lionel Richie

(...) Sagt du, sagt ich, sagt es für immer, so sollte es sein. Sagt du,
sagt ich, sagt es zusammen, ganz selbstverständlich.

Songtexte.com. Eigene Hervorhebung.

An dieser Stelle klinkt mir im Ohr ein Satz, den ich als Einwand in
manchen Unternehmen/Organisationen, von „ Führungskräften“ geäu-
ßert, höre:

„ Schön und gut, aber wir haben nicht die Absicht die Welt zu ver-
ändern, wir arbeiten gewinnorientiert und nicht für die Erkenntnis „Vom
Wert des Andersseins“. Was antworte ich? Ich verweise auf und zitiere
aus Quellen:

- Oleg Cernavin; Vertrauenskultur: Wertschöpfung durch Wert-
schätzung; in Deryk Streich, Dorothee Wahl(Hg); Innovationsfä-
higkeit einer modernen Arbeitswelt; Campus Verlag, S.54-73.

„ Wertschätzende Behandlung bedeutet aber nicht nur wertschätzen-
de Behandlung des Einzelnen. Die Art des Umgangs untereinander, die
Handlungsmuster und Wertesysteme beschreiben die Qualität der Ver-
trauenskultur. Jedes Unternehmen hat die Möglichkeit dieses soziale
Umfeld der Arbeit und die damit verbundene Vertrauenskultur zielge-
richtet zu beeinflussen.

Das soziale Umfeld stellt damit für das Unternehmen eine Chance dar, indem es durch Aktivierung der in ihm „schlummernden“ sozialen Ressourcen die Verwirklichung bestimmter Ziele ermöglicht, die ohne diese Aktivierung nicht zu verwirklichen wären“. Ebd.S.55

Weitere Quellen für die Argumentation:

- Barbara Hinding; Marion Spanowski, Selda Akca; Produzentenstolz durch Wertschätzung; Vortrag anlässlich der Abschlusstagung des Projekts „Pro Wert“, 2011.
- Hesse/Schrader; Motivation durch Wertschätzung; 2009
- IWF-Initiative für wertschätzende Führung; Wachstum braucht Wertschätzung; www.iwf-hamburg.de
- Dieter Frey; Wertschöpfung entsteht durch Wertschätzung, Deutschlandradio.
- Fachhochschule des Mittelstandes; Mit werteorientierter Personalarbeit die Wertschöpfung steigern; 2009.
- Martin Fischer; Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern,
- www.perso-net.de
- Philipp David Schaller; Management und Führung erfolgreicher durch Werte; Universität der Bundeswehr München

Durch viele Studien lässt sich belegen, dass Wertschätzung vielfach wirkt, nämlich:

- Auf Engagement und Motivation
- Auf physische und psychische Gesundheit.

Oleg Cernavin beschreibt als ökonomische Entwicklung, die geänderten Anforderungen der Wissensökonomie an die Wertschöpfungsprozesse. In der Wissensökonomie generiert sich die Produktivität zunehmend im Kopf des Beschäftigten. Als Voraussetzung dafür, dass sich Produktivität generiert, gebraucht Cernavin den Begriff Vertrauenskultur.

Vertrauenskultur, Vertrauensvorschuss, der/die alle mit einschließt ist für mich untrennbar mit meinem Verständnis von Diversity-Klima verbunden. Sie entsteht und gedeiht im Klima der Wertschätzung.

Cernavin verwendet im Zusammenhang mit der Vertrauenskultur die Begriffe „soziale Ressource“ und „soziale Dynamik“.

„Wenn es gelingt, die sozialen Ressourcen zu aktivieren, entwickelt sich eine soziale Dynamik, welche die spezifische Leistungsfähigkeit z.B. der WissensarbeiterInnen mit ihren Schlüsselkompetenzen fördert. Diese soziale Dynamik ermöglicht und fördert die Fähigkeit, selbstreguliert und selbstorganisiert in den betrieblichen Wertschöpfungsprozessen entscheiden und handeln zu können“. (Oleg Cernavin; Ebd.)

Soziale Ressource & soziale Dynamik sind Begriffe, die dem Diversity-Klima zugehörig sind.

Weitere Quellen:

- Gesellschaft für Personalführung e.V.; Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements. Praxis Papiere 4/2005.
- ZFW; Zentrum für Wirtschaftsethik; Werte Management System ,Document. S.3.

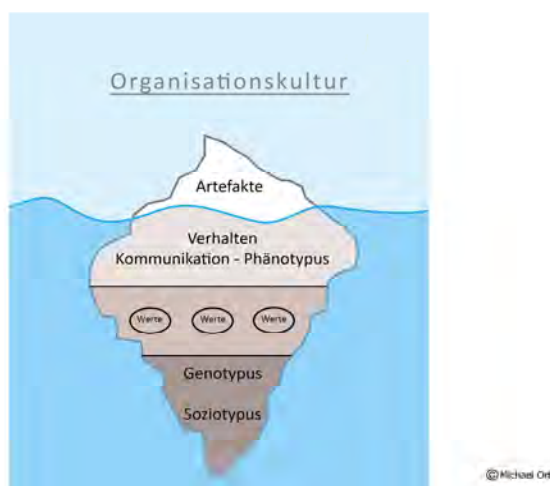


Abbildung 16 Organisationskultur (Darstellung des Autors unter Verwendung des Eisbergmodells)

„Werte liefern eine spezifische Identität und Orientierung für Entscheidungen. Moralische Werte, Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte einer Organisation sind so aufeinander zu beziehen, dass sie eine spezifische Identität und Orientierung für Entscheidungen liefern.“ Der Wert einer Organisation hängt von ihren gelebten Werten ab. Klare Grundwerte und ihre Umsetzung im alltäglichen Geschäft geben einem Unternehmen Charakter. Sie wirken positiv auf die Leistung, fördern das Image und steigern den Unternehmenswert“. (ZFW ebd.)

„Diversity“ fördert intellektuelles Kapital, ist Wettbewerbsvorteil.

Das Diversity-Klima, als Kultur der Wertschätzung des Andersseins, auf der Ebene der Werte, wirkt auf Verhalten, Kommunikation und Artefakte. Werte als Präferenzen, Verhaltensmaxime. Artefakte als Symbole, Verhaltensweisen. (Vgl. Modell der Unternehmenskultur nach Schein).

Diversity-Klima ist in vielen Organisationen ein Begriff, der neu ist. Unternehmenskultur dagegen ist ein bekannter Begriff. Für das Verständnis des „neuen Begriffs“ ist es erforderlich die Gesprächspartner, bildlich gesprochen, dort abzuholen, wo sie sich, in ihrem Verständnis der Unternehmenskultur befinden.

Ed. Schein definiert die Unternehmenskultur folgendermaßen:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme, externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat, und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“.

Geert Hofstede, definiert Kultur als „Kollektive Programmierung des Geistes“.

Empirische Untersuchungen nennen, neben weiteren, als Dimensionen der Unternehmenskultur zwischenmenschliche Beziehungen, Offenheit/Anpassungsfähigkeit, Teamorientierung, Kommunikation, Wer-

teorientierung, Strategie, Vision und Zielorientierung. Dimensionen, die zum Diversity-Klima gehören.

Die Untersuchungen bestätigen darüber hinaus den Zusammenhang der Dimensionen für den Unternehmenserfolg. Somit wird empirisch nachgewiesen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Diversity-Klima und dem Unternehmenserfolg gibt.

Vgl. Sonja A. Sackmann; Betriebsvergleich Unternehmenskultur ; Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? Institut für Personal – und Organisationsforschung der BW/München, 2006

Diversity wird zur Produktivkraft, wenn sie (vor)ge(er)lebte Unternehmenskultur wird.

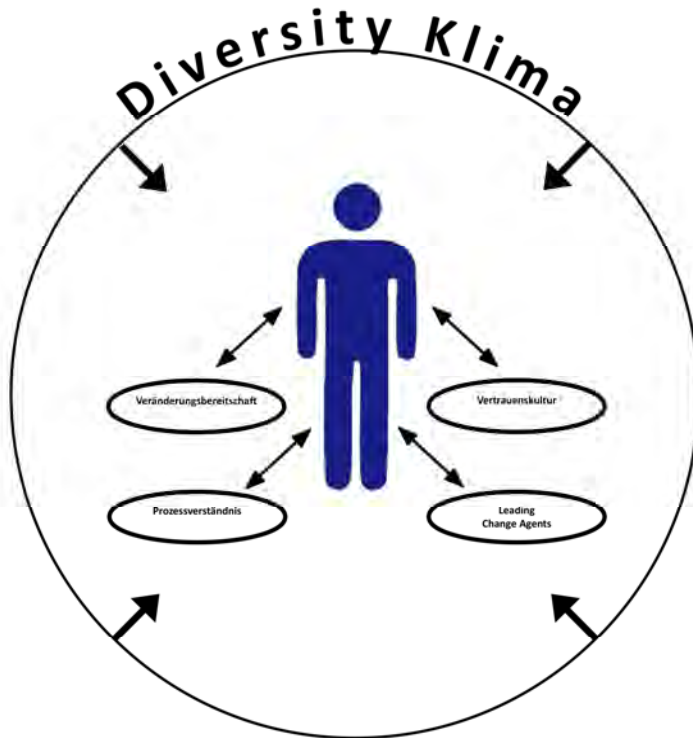
Diversity – 4-Komponenten-Konzept

Damit nicht alles bisher gesagte, wie heißt es in einer Redewendung, in den Wind gesprochen ist, bedarf es der Antwort auf die Frage nach der Vorgehensweise um ein Diversity – Klima entstehen zu lassen.

Die Antwort der Akademie der Vielfalt – Tübingen ist das: *Diversity-4 Komponenten Konzept*

1. Prozessverständnis
2. Veränderungsbereitschaft
3. Vertrauenskultur
4. Leading – Change Agents

Diversity-4-Komponenten Konzept



©Michael Orth Akademie der Vielfalt, Tübingen

Abbildung 17 Diversity-4-Komponenten Konzept (Eigene Darstellung)

Ankündigung: Das Diversity 4-Komponenten Konzept, so die Planung, wird im Workshop in der Landesverteidigungsakademie im November in vier Arbeitsgruppen thematisiert werden. Eine Auswahl definitorischer Grundlagen, zitiert aus Quellenmaterial, wird in einem „Einstiegsreader“ den TeilnehmerInnen für die jeweilige Arbeitsgruppe zur Verfügung stehen.

Beispielsweise so:

Definitorische Grundlagen der Komponente: Veränderungsbereitschaft.

„Die stärkste Wirkung auf die Einstellungsbildung und auf die Änderung hat die eigene Erfahrung (Felser: 1997;Felser,Kaup&Pepels,1999): aus der unmittelbaren Erfahrung [.....] auch mit Berufsrollen [.....] bilden sich unsere Einstellungen. Ebenfalls eine recht starke Wirkung kann die direkte Kommunikation mit sehr glaubwürdigen Personen [.....], vertrauenswürdige Meinungsführer haben.“

„In der Sozialpsychologie wurden einige Modelle zur Erklärung der Bildung und Änderung von Einstellungen durch Kommunikation entwickelt [.....] für die Anwendung auf konkrete Probleme [.....] ist eines dieser Modelle von besonderer Bedeutung – das Elaboration-Likelihood-Modell (ELM) von Petty und Cacioppo(1981;1986; vgl. dazu auch Stahlberg&Frey, 1993; Fischer & Wiswede, 1997). Das ELM thematisiert die Frage, wie Informationen vom Empfänger verarbeitet werden und welche Folgen dies für die Einstellung hat. Die Autoren unterscheiden zwei Wege, auf denen Einstellungs-änderungen durch Überzeugungsvorgänge ausgelöst werden: Einen zentralen und einen peripheren Weg der Informationsverarbeitung.

Zentral bedeutet durch eine tiefe Verarbeitung von Informationen und Argumenten – es finden hier ausführliche Überlegungs-, Abwägungs- und Entscheidungsprozesse statt. Peripher heißt dagegen, die Person vertraut auf Gewohnheiten, lässt sich von Schlüsselreizen leiten und greift auf dominante Reaktionen zurück. [.....] garantiert nach Meinung der Autoren nur der zentrale Weg eine stabile Einstellungsänderung mit den entsprechenden langfristigen Auswirkungen auf das Verhalten“

Quelle: Nerdinger; Psychologie des persönlichen Verkaufs, Lehr und Handbücher der Psychologie; Oldenbourg Verlag;2001;S.45,46.

Wir, die Akademie der Vielfalt, senden Informationen zur Verarbeitung auf dem zentralen Weg. Wie in Abb.11 dargestellt verknüpfen wir das Diversity- Klima inhaltlich mit den Bezügen zu:

- Arbeitsengagement.
- Sinnerfüllung im Beruf.
- Arbeitszufriedenheit und Kreativität

Für die Unternehmens/Organisationsführung mit dem Business Case:

Durch die Verknüpfung mit Sinnerfüllung im Beruf , Arbeitszufriedenheit und Kreativität, Arbeitsengagement entsteht der Zusammenhang von Diversity und Wertschöpfung.

Mit Informationen aus und Hinweisen auf empirische/n Studien kann die Bereitschaft zur Einstellungs- und Verhaltensänderung sowohl bei der Unternehmensführung, als auch bei den MitarbeiterInnen entstehen. Das Bedürfnis sich mit den oben genannten Themen zu beschäftigen und danach zu streben besteht, nach unseren Erfahrungen, bei allen MitarbeiterInnen, bei allen Berufstätigen, egal auf welcher Ebene und in welcher Funktion.

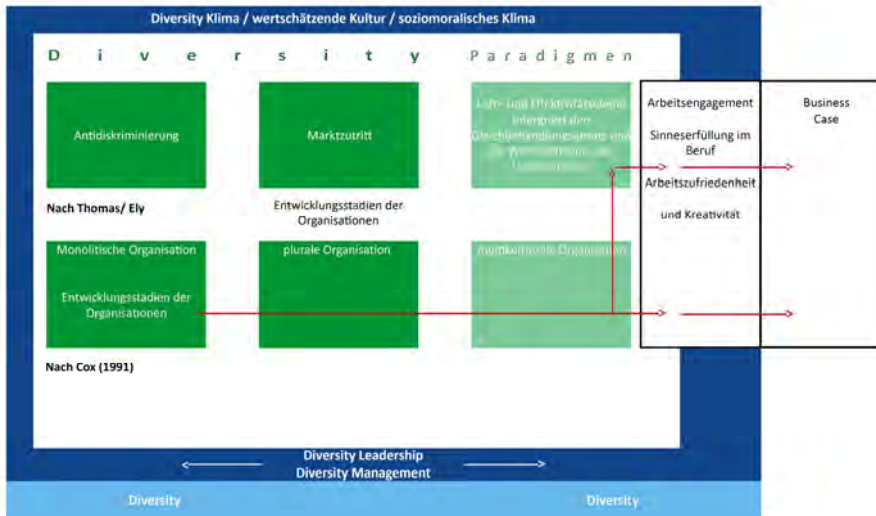


Abbildung 18 Business Case „Diversity Klima“

Zur Messbarkeit der Auswirkungen (Business Case) durch Veränderungen im Zusammenhang mit Diversity-Klima(Quellen):

- Carsten Hermann-Pillath; Frankfurt School-Working Paper Series;
- Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling. Von der
- “ Diversity Scorecard” zur “ Open Balanced Scorecard; Nr. 119.
- Centre for Strategy & Evaluation Services; Methoden und Indikatoren
- für die Messung der Wirtschaftlichkeit im Zusammenhang mit der
- Personellen Vielfalt im Unternehmen; Oktober 2003.

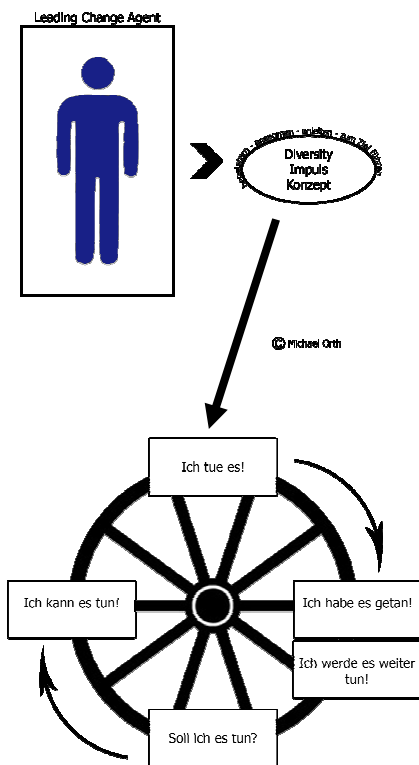
- Hochschule für Wirtschaft und Recht; Die Auswirkungen von kultureller Vielfalt auf die Produktivität der Arbeitnehmer im Unternehmen; eine Literaturdiskussion am Beispiel USA, 2014.
- Jörg Baetge; Messung der Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg; Universität Münster;2010.
- Hans-Jürgen Aretz; Katrin Hansen; Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit;2002.
- Sonja A. Sackmann; Welche Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg; Betriebsvergleich Unternehmenskultur; Universität der Bundeswehr ;2006.
- Bettina Schmidt; Diversity Management & Balance Scorecard; Wirtschaftlichkeit – Kundenzufriedenheit- Mitarbeitermotivation; 2010.

Weitere Quellen, die im Reader für die Arbeitsgruppe „Veränderungsbereitschaft“ in Auszügen zitiert werden:

- Jenniver Gunkel; Formen der Arbeitszufriedenheit und Kreativität; Dissertation; Technische Universität München, Lehrstuhl Soziologie;2010.
- Barbara Mertel; Arbeitszufriedenheit- Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives; Dissertation; Otto-Friedrich-Universität Bamberg; 2006.
- Christine Watrinet; Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur; Dissertation, Universität Karlsruhe;2007.
- Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland; Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht 18/05.
- Marko Deede & Markus Mühlhan; Arbeitsmotivation & Arbeitszufriedenheit; Universität Oldenburg, SS 2003.

- Elke Siller; Sinnerfüllung im Beruf, Zum Zusammenhang von Merkmalen der Arbeitstätigkeit, Sinnerfüllung, Arbeitsengagement und Wohlbefinden, Diplomarbeit; Universität Innsbruck; 2009.
- Anna Schönherr; Diversity und Sinn im Beruf; Über den Zusammenhang von Diversity-Klima, soziomoralischem Klima, Arbeitsengagement und Sinnerleben im Beruf, Diplomarbeit; 2011.

Eine Arbeitsgruppe wird sich mit dem Thema Leading vs. Management beschäftigen:



© Michael Orth

Abbildung 19 Leading Change Agent

Nachwort

Es möge mir erlaubt sein, Sie im Nachwort direkt anzusprechen. Der Beitrag ist eine Streitschrift mit der ich etwas bewegen will. Ich bin nicht so vermessen zu behaupten, meine Erkenntnisse, meine Anschauungen zu Diversity seien der Weisheit letzter Schluss. Diversity bedarf der kontroversen Erörterung, des Ringens um den Fortschritt in der Sache. Dazu möchte ich auffordern!

Stand heute: Das Diversity-4-Komponenten Konzept verbunden mit dem Diversity- Impuls- Konzept ist praktikabel und bringt messbare Erfolge.

Ich kenne aktuell kein praktikableres Konzept für Diversity, wenn Organisationen die Lern – und Effektivitätsebene als Ziel anstreben.

Ich schließe aber nicht aus, dass es sie geben könnte. Wie könnte ich es tun, wenn ich den Perspektivwechsel, die Veränderungsbereitschaft fordere. Ich gehe auch nicht davon aus, dass Diversity für jede Organisation geeignet ist. Ebenso wenig ist sie ein Allheilmittel für die Probleme in der Welt. Ich bin motiviert, weil die Arbeit am Thema mich fühlen lässt, wie es ist unterwegs zu sein, mich weiterzuentwickeln. Ein Gefühl, prägend für mein Leben, das ich nicht missen möchte. Dabei aufgeschlossen, offen für neue Wege, die geeignet sind, mich und Diversity voran zu bringen.

„Lebendigkeit kann nur in der Gegensätzlichkeit entstehen, interessante Positionen auch“. (Mies van der Rohe).

„ Fabricando fabricamur“

Arbeitend werde ich erarbeitet!

Eine Bank in Deutschland wirbt Kunden mit dem der Feststellung:

„Jeder hat etwas, das ihn antreibt“!

Pep Guardiola, ein Katalane und Fußballtrainer, den ich schätze, hat das Etwas, das ihn antreibt, so formuliert:

Erstens:“ Ich muss eine Vision haben“.

Zweitens:“ Ich brauche Leidenschaft. Wer etwas Besonderes schaffen will, muss Widerstände überwinden. Nur wenn ich glaubwürdig bin, kann ich Menschen überzeugen, anzupacken“.

Diversity ist noch etwas Besonderes. Ich sehe es daher als meine Aufgabe an, mit meiner Überzeugung „vom Wert des Andersseins“ auch Andere zu anpackenden Mitmachern zu machen. Mit vereinten Kräften: „Viribus Unitis“, auf dem Weg zur allgemeinen Verbindlichkeit des Wertes, der Wertschätzung, des Respekts und des Vertrauens. Denn Wertschöpfung entsteht aus Wertschätzung.

Auf dem Weg gilt: „Verba docent, exempla trahunt“.

Worte lehren, Beispiele bekehren (reißen mit)

Literaturverzeichnis

Michael Stuber; Das Potential Prinzip; 3. Ausgabe ; Shaker Verlag 2014;S.13

Gertraut Krell: Gender and Diversity; Referat auf der Konferenz „Managing Diversity“; Potsdam 2001.

Helpster Ratgeber – Redaktion; Wikipedia

Dr. Petra Köppel; Diversity Management ; Benchmark 2014; Synergy Consult.

Marion Keil; Wie wirksam kann Diversity Management in Unternehmen werden?; AGOGIK 4/09

Regina Demmel; Soziale Produktivität durch Diversity Management, Akademiker Verlag; 2014, S.66.

Anna Schönherr; Diversity und Sinn im Beruf, Diplomarbeit; Universität Innsbruck; S. 16 u.17.

Auf dem Prüfstand – Cultural Diversity Management in Deutschland. – Meike Vedder,2013, S.40, S.50.

Diversity Management in Deutschland: Empirische Untersuchung der Maßnahmenebene – Fokus: sexuelle Orientierung v. 12. November 2015,Karlsruher Institut für Technologie.

Philine Erfurt, Wasch mich, aber mach mich nicht nass, Diversitas.

Bror Giesenbauer, Diversity Management zwischen Markt und Moral, Eine systemische Analyse, Masterarbeit 2015, Universität Bremen

Kerstin Fehle, Alexander Merklein, Diversity am Arbeitsplatz – ein Lippenbekenntnis, Antidiskrimierungsstelle des Bundes.

Carsten Hermann Pillath in Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling; Frankfurt School-Working Papers Series; S.6

Bendl, Hannappi-Egger , Hofmann(Hg.); Diversität und Diversitätsmanagement; facultas wuv; Wien 2012, S.72,73.

Hannelore, Markus F.Weidner; Anerkennung und Wertschätzung; Gabal Verlag; 2016,7,8.

Oleg Cernavin; Vertrauenskultur: Wertschöpfung durch Wertschätzung; in Deryk Streich, Dorothee Wahl(Hg), Innovationsfähigkeit einer modernen Arbeitswelt; Campus Verlag, S.54-73.

Sonja A. Sackmann; Betriebsvergleich Unternehmenskultur; Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? Institut für Personal – und Organisationsforschung der BW/München, 2006; S.15

Nerdinger; Psychologie des persönlichen Verkaufs, Lehr und Handbücher der Psychologie; Oldenbourg Verlag,2001,S.45,46.

Peter Hofer

Embractive Leadership

Die Kombination von Führungserfahrung, experimenteller Unternehmensentwicklung und interkultureller Kompetenz als Erfolgsmodell der Führung in einem Comprehensive Environment.

Reaktionen auf ein zunehmend dynamisches Umfeld

Der technologische Fortschritt und geschichtliche Entwicklungen haben ein globalisiertes Umfeld geschaffen, das völlig neue und unerwartete Herausforderungen für uns bereithält. Die lange Zeit isolierten Einzelsysteme wurden in den letzten Jahren rapide integriert und entwickelten mit dem technischen Fortschritt ein Gesamtsystem mit neuartiger Komplexität und Geschwindigkeit. Den sprichwörtlichen, unbedeutenden „Sack Reis, der in China umfällt“ gibt es nicht mehr und das hat erhebliche und weltweite Unsicherheiten mit sich gebracht. Hier ist es vor allem eine „grey zone“⁴, der Graubereich zwischen Krieg und Frieden, der Raum gibt für eine Vielzahl an Konflikten, die negative Auswirkungen auf weltweit agierende Akteure haben. Diese Risiken stellen eine immer stärker grenzüberschreitende Herausforderung dar, ein Ergebnis des Fortschritts in Verbindung mit globalhistorischen Entwicklungen und einer erwarteten Friedensdividende, die jedoch nicht im erwünschten Ausmaß zur Auszahlung gelangte. Und auch Samuel Huntingtons Gedanken zum Kampf der Kulturen erweisen sich als grundsätzlich richtig⁵, die Konfliktlinien sind aber im Begriff sich zu verschieben oder haben das bereits getan. Dazu kommt das exponentiell steigende Wissen bei gleichzeitig zunehmender Spezialisierung, für die

⁴ Vgl. Votel, Joseph L.; Cleveland, Charles T.; Connett, Charles T.; Irwin, Will: Unconventional Warfare in the Gray Zone. In: Joint Forces Quarterly 80, 1/2016, 101-109

⁵ Vgl. Huntington, Samuel P.: Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert. München / Wien 1998

genau jene Generalisten erforderlich sind, die Komplexitäten umfassend betrachten und dadurch die Übersicht bewahren können⁶.

Das interne und externe Interaktionsumfeld einer Organisation kennzeichnet sich durch zunehmende Vernetzung und hält schwer kalkulierbare Risiken in jeder denkbaren Ausprägung bereit. Es ist von einer starken Hybridität geprägt, die durch permanenten Austausch wiederum neue Herausforderungen generiert⁷. Unternehmensinterne Prozesse sind generell sehr gut aufbereitet weil sie im Fokus der Unternehmensführung stehen, die Berücksichtigung der äußeren Zone wird hingegen noch nicht als allgemein notwendig erachtet⁸. Dabei findet sich an den Schnittflächen der Supply Chains mit deren Umfeld eine periphere Kontaktzone, in der Supply Chains Zonen der Unsicherheit durchschneiden und vielfach Angriffsflächen an diesen Schnittstellen finden: „They move materials through a series of organizations, each with different operations, aims, cultures and structures [...] through regional instability, war zones, changing government policies, new trading regimes, inhospitable climates and every other problem that you can imagine.“⁹ Ein Unternehmen, das diese Kontaktzone nicht berücksichtigt und sich nicht auf mögliche Interaktionen dort einstellt, kann daher immer nur reaktiv sein. Die Einsicht in dieses komplexe und globale Interaktionsumfeld sowie die Fähigkeit der Antizipation und aktiven Gestaltung in dem Zeitraum, in dem dies noch möglich ist¹⁰, erhöht den Handlungsspielraum gewaltig.

⁶ Vgl. Hofer, Peter; Vorhofer, Peter: Der sicherheitspolitische Mehrwert von Militärdiplomaten in einer globalisierten Welt, In: Rapatz, Thomas; Urrisk, Rolf (Hrsg.): Der militärdiplomatische Dienst in der österreichischen Armee. Wien 2016, S. 118

⁷ Vgl. Riemer, Andrea: The International Order - The Strategic Background in the 21st Century. In: Pöcher, Harald; Strunz, Herbert (Hrsg.): Security and Defence Economics. Delaware / Brüssel 2015, S. 40

⁸ Vgl. Waters, Donald: Supply Chain Risk Management. Vulnerability and Resilience in Logistics. London / Philadelphia 2007, S. 15

⁹ ebenda, S. 7

¹⁰ Vgl. Hofer, Peter / Vorhofer, Peter: Strategisch denken und handeln im sicherheitspolitischen Aktionsfenster. In: ÖMZ 2/2016, S. 191f.

Zum Konzept experimenteller Unternehmensentwicklung

Die so entstandenen Dynamiken erfordern auch eine Anpassung der Führung, denn zum einen müssen die Faktoren sehr umfassend berücksichtigt werden und zum anderen braucht es Anpassungsfähigkeit an Veränderungen. Deswegen findet experimentelle Unternehmensentwicklung vermehrt Beachtung und stellt einen wesentlichen Eckpfeiler für erfolgreiche Führung dar. Ein Experiment wird hier verstanden als geplantes Erheben empirischer Sachverhalte durch Anwendung von Methoden, die ein Ausprobieren (Versuch und Irrtum) ermöglichen¹¹.

- Da es sich bei einer Entwicklung um einen Prozess in Bewegung handelt, ist es ein natürliches Experiment, eines, das also nicht wiederholt werden kann, weil die Rahmenbedingungen nicht mehr gleich reproduzierbar sind. Außerdem ist es ein Quasi-Experiment, weil eine Auswertung erst durch nachträgliche Kontrolle möglich ist¹².
- Unternehmensentwicklung bezeichnet „Veränderungen im Umfang und/oder der Struktur der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens über die Zeit.“¹³, es ist also die Optimierung unternehmensinterner Aspekte (Organisation, Prozesse, Technik,...) zum Zweck der Verbesserung der Produktivität (Verhältnis von Input zu Output).
- Die Optimierung erfolgt nicht durch Einzelmaßnahmen (zum Beispiel durch Implementierung von Maßnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagements¹⁴) und hat Auswirkungen auf mehrere Unternehmensbereiche.
- Es ist die Vorstufe zum Veränderungsmanagement, denn dieses „schließt identifizierte Lücken zwischen den drei Ebenen Marktanforderungen, Unternehmensfähigkeiten und der Unterneh-

¹¹ Vgl. Schaller, Philipp D. / Wüthrich, Hans A.: Experimente. Eine Methodik intelligenter Unternehmensentwicklung und Zukunftsgarant. In: zfo 05/2016, S. 310. Hier wird zwischen Laborexperiment, Feldexperiment und Realexperiment unterschieden.

¹² Vgl. Schmidt, Manfred G.: Wörterbuch zur Politik. Stuttgart 1995, S. 290

¹³ www.dasWirtschaftslexikon.com [abgerufen am 15. Februar 2016]

¹⁴ Vgl. Schaller / Wüthrich, a.a.O., S. 310

mensausrichtung.“¹⁵ Dabei wird generell kein fundamentaler Wandel (Business Process Reengineering) angestrebt.

- Experimentelle Unternehmensentwicklung braucht Führungskräfte, denn Leadership bewegt und gestaltet, während Management kontrolliert und nach einem Plan vorgeht.¹⁶

Experimentelle Unternehmensentwicklung ist also eine bereichsübergreifende Anpassung eines Unternehmens an neue Herausforderungen durch praktische Erprobung von Handlungsoptionen und liefert die Grundlagen für ein nachfolgendes Veränderungsmanagement.

Die Fähigkeit zur Anpassung ist für die komplexen Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft besonders wichtig, denn „Ambivalenz ist wahrscheinlich die wichtigste Managementtugend der Zukunft. Das heißt Widersprüche zu erkennen, lernen, damit zu leben und trotzdem handlungsfähig zu bleiben, statt sich dadurch blockieren zu lassen.“¹⁷ Der dazu nötige Dreiklang von „Erkennen – Integrieren – Handlungsalternativen entwerfen“ hat experimentellen Charakter und erfordert Führung und nicht Management, denn auch wenn Entscheidungen sorgfältig abgewogen werden, bleibt der Verlauf dennoch ergebnisoffen.

Um überhaupt experimentieren zu können müssen personelle, materielle und zeitliche Reserven vorhanden sein: „Unternehmen, die sich nicht die Zeit nehmen, neue, umwälzende Geschäftsmodellideen zu entwickeln und als Prototypen abzubilden, laufen Gefahr, von dynamischen Mitbewerbern abgedrängt oder überholt zu werden – oder von rebellischen Herausforderern, die scheinbar aus dem Nichts auftauchen.“¹⁸ Außerdem braucht es eine ausgewogene Mischung der Organisationsformen zur Kombination von Stabilität und Flexibilität: „Durch das

¹⁵ Schmitt, Robert; Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement. Strategien - Methoden - Techniken. München / Wien 2015, S. 377

¹⁶ Lunenburg, Fred C.: Leadership versus Management: A Key Distinction - At Least in Theory. In: International Journal of Management, Business and Administration, Volume 14, Number 1, 2011

¹⁷ Salcher, Andreas: Herr Salcher: Wie bringen wir ‚Silicon-Valley-Spirit‘ nach Österreich?, In: Trend 21/2016, S. 37

¹⁸ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves et al.: Business Model Generation. Frankfurt / Main 2011, S. 167

gleichzeitige Verfolgen von Stabilität und Wandel ermöglichen Mitglieder des Topmanagements strategische Agilität.“¹⁹ Diese scheinbar widersprüchliche Kombination erfordert sehr kurze Entscheidungsfindungsprozesse, die auf umfassender Kenntnis des Umfeldes beruhen, sowie rasche und punktgenaue Wirkungsmöglichkeiten mit strategischen Fähigkeitsträgern, die wirksame Sofortmaßnahmen im Rahmen einer strategischen Absicht umsetzen können und der Führung rasche Reaktion und punktgenaue Wirkung ermöglichen²⁰.

Die Handlungsfreiheit ist ein primäres Erfordernis für erfolgreiche Führung. Nur wer über den Einsatz seiner Mittel (Produktionsfaktoren) selbst und frei bestimmen kann und will, ist in der Lage zu gestalten. Dabei wird der Mensch zur zentralen Größe, denn dessen Potenzial kann unvorstellbare Dinge ermöglichen. Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, dieses Potenzial auszuschöpfen, weil die (zu?) häufigen und (oft?) radikalen Anpassungsvorgänge einerseits ständig neue Anforderungen an Management und Mitarbeiter mit sich bringen, andererseits aber die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter mit den Erwartungen des Managements nicht Schritt halten kann. Von den drei Produktionsfaktoren Betriebsmittel, Material und Arbeit können nur die ersten beiden mit Managementmethoden erfasst und gesteuert werden, für den humanen Faktor Arbeit ist das ungleich schwieriger.²¹ Tritt aber der Mensch in den Hintergrund, dann leidet darunter zwangsläufig die Mitarbeitermotivation und der Mitarbeiter fühlt sich, wie im Grundsatz bereits von Karl Marx erkannt, entfremdet und nicht mehr als Teil des Produktes²². Heutzutage spricht man in Kategorien der Mitarbeitermotivation, meint aber im Grunde dasselbe. Es ist wesentlich sinnvoller, die Stärken der Mitarbeiter zum Zusammenwirken zu bringen als ihre Schwächen ausmerzen zu wollen²³. Das gilt besonders für Organisationen mit hoher Diversität. Durch eine hohe Spezialisierung in allen Wissenschaftsdisziplinen (ja –

¹⁹ Link, Karin: Paradoxe Führung: Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern. In: zfo 05/2016, S. 343

²⁰ Vgl. Hofer, Peter / Vorhofer, Peter, a.a.O., S. 193 f.

²¹ Vgl. ebenda, S. 46 ff.

²² Vgl. Marx, Karl: Philosophische und ökonomische Schriften. Reclam 18554, Stuttgart 2008, S. 28ff.

²³ Vgl. Hofer, a.a.O. S. 56

auch daraus ergibt sich Diversität!) und ein beständiges Forschen haben sich die Innovationszyklen extrem verkürzt und die Halbwertszeit des Wissens wird dadurch immer geringer. Diese Wissensexplosion ist nur durch das Zusammenwirken vieler brillanter Köpfe möglich, der Einzelne kann diese Anpassungen aber nicht so rasch vollziehen, denn sie müssen in Zeitbegriffen der Evolution gemessen werden. Wer kann beispielsweise von sich sagen, dass er die Möglichkeiten seines Smart Phones zu hundert Prozent ausnützen kann?

Experimentelle Unternehmensentwicklung braucht ein Prozessumfeld, dem keine engen Grenzen gesteckt sind, sondern innerhalb dessen eine kreative Weiterentwicklung stattfinden kann. Wie kann ein solches Umfeld geschaffen werden? Das Führen mit Auftrag, wie diese Methode in der militärischen Praxis genannt wird, erfordert vor allem eines: Mut. Den Mut des Mitarbeiters out of the box zu denken. Immerhin könnte er durch mangelnde Konformität seine Karriere aufs Spiel setzen. Den Mut des Vorgesetzten die Grenzen so weit zu stecken, dass das Kreativpotenzial der Mitarbeiter sich optimal entfalten und zusammenwirken kann. Und letztendlich braucht es noch den Mut des Vorgesetzten, Dinge abwarten und beobachten zu können. Viele Vorgesetzte haben sehr konkrete Ideen, wie ein Auftrag umgesetzt werden soll. Weicht der Mitarbeiter davon ab, wird oftmals verfrüht eingegriffen, um ihn auf den vermeintlich richtigen Weg zurückzulenken. Aber das kreative Gehirn hat vielleicht bereits einen abweichenden Lösungsansatz. So werden also wieder Grenzen enger gezogen, das Kreativpotenzial gehemmt – das mögliche Experiment in der Unternehmensentwicklung ist beendet, bevor es begonnen hat.

Zum Begriff Interkultureller Kompetenz

Kulturelle Unterschiede sind allgegenwärtig und finden sich oftmals auch dicht nebeneinander. So kann es zwischen zwei Mitarbeitern fundamental unterschiedliche Ansichten zur Unternehmenskultur in ihrer Firma geben. Benachbarte Stämme einer segmentierten Gesellschaft können durchaus unterschiedliche Ausprägungen ihres Politikverständnisses haben²⁴. Dann gibt es auch noch die großen kulturellen Bruchlinien wie Religionen oder Ethnien. Die Überwindung dieser Unterschiede ist wiederum nicht so neu wie man annehmen möchte, denn auch hier gilt das Gleiche wie für den Comprehensive Approach – es ist keine fundamental neue Erkenntnis sondern schon unsere Ahnen wussten sie zu ihren Zwecken zu nutzen – Imperien sind und waren ohne interkulturelle Kompetenz nicht vorstellbar²⁵. Es geht also um die Überwindung der allgegenwärtigen, kulturellen Differenzen um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Wer dazu in der Lage ist, der ist interkulturell kompetent. Und obwohl die Menschheit es schon seit Jahrtausenden praktiziert, und wir heutzutage viel mehr darüber wissen, müssen wir dennoch zur Kenntnis nehmen, dass sie fehlt – die interkulturelle Kompetenz. Einerseits können wir Menschen Grenzen geschickt überwinden, andererseits diese auch sehr rasch aufbauen – ganz nach unseren Interessen, was uns zum wahrscheinlich wesentlichsten Aspekt der Interkulturalität bringt – dem Nutzen. Es muss also zweckdienlich sein, sonst wollen oder können wir nicht interkulturell kompetent sein.

Interkulturelle Kompetenz ist also die Fähigkeit aller beteiligten Parteien im Comprehensive Environment kulturelle Differenzen zur Realisierung gemeinsamer Ziele überwinden zu wollen.

Das Arbeiten im Comprehensive Environment ist eine unerlässliche Fähigkeit. Es handelt sich dabei um das Umfeld, in welchem der Comprehensive Approach stattfindet. Dieser wiederum ist die Bündelung der Aktivitäten aller beteiligten Akteure auf eine gemeinsame Zielerreichung. Die Akteure im Comprehensive Environment handeln unlogisch

²⁴ Vgl. Schneider, Henrique: Clans, Stämme und andere Freunde, In: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift 5/2016, Volketswil 2016, S. 20f.

²⁵ Vgl. Hofer, Vorhofer, a.a.O., S. 190

und so können die logischen Operatoren (vor allem WENN – DANN) keine Anwendung finden, da es diesen Kausalzusammenhang so nicht gibt.²⁶ In dem dadurch entstehenden, paradoxen Umfeld agiert zwar jedes Element für sich richtig, aber gemeinsam entsteht ein irrationales Bild²⁷. Das kann man auch mit trivialen und nicht-trivialen Maschinen vergleichen: „Von Foerster zeigt, dass man dann, wenn man den internen Mechanismus der Zustandsänderungen von z [unbekannter innerer Zustand] nicht kennt, als außenstehender Beobachter praktisch keine Chance mehr hat bei Kenntnis von x [Input] den Wert von y [Output] vorherzusagen [...]“²⁸ Und genau das ist der Grund, warum sich Führung auf experimentelle Verfahren abstützen sollte, denn die Akteure des Comprehensive Environment können – „[...] wenn man ihr Tun und Lassen auf der großen Weltbühne aufgestellt sieht und bei hin und wieder anscheinender Weisheit im Einzelnen doch endlich alles im Großen aus Torheit, kindischer Eitelkeit, oft auch aus kindischer Bosheit und Zerstörungssucht zusammengewebt findet [...]“²⁹ – a priori nicht verstanden werden. Außerdem ist der Comprehensive Approach eines Akteurs die hybride Bedrohung dessen Gegners. Für die Arbeit in diesem Umfeld bietet sich das Operator-Tool an, bei dem es sich um ein Akronym handelt, das Fähigkeiten und Zugänge beschreibt³⁰.

²⁶ Vgl. Hofer, Peter: Working in the Comprehensive Environment. A Prerequisite for Mission Accomplishment, In: Georg Ebner, Barbara Schein, Simon Tasso (Hrsg.): Interkulturalität und Diversity 2015, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie 14/2016, Wien 2016, S. 50

²⁷ Vgl. Link, Karin: Paradoxe Führung: Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern. In: zfo 5/2016, S. 342

²⁸ Neuberger, a.a.O., S. 613

²⁹ Kant, Immanuel: Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht, In: Rüdiger Bubner (Hg.): Geschichte der Philosophie Band 6: Deutscher Idealismus, Reclam 9916, Stuttgart 1978, S. 95

³⁰ Vgl. Hofer, a.a.O., S. 54-63

OPERATOR



Abbildung 20 Operator Tool. Die Werkzeugkiste zur Arbeit im Comprehensive Environment.

Embractive Leadership

Das sinnvolle und abgestimmte Zusammenspiel von Unternehmensentwicklung (Dynamik) und Interkulturalität (Stabilität) erfordert Führung. Aus der großen Zahl an Definitionen³¹ ist der aus der militärischen Praxis stammende Aspekt der risikobehafteten Handlung besonders geeignet, um die spezifische Aufgabenstellung von Führung zum Ausdruck zu bringen. Das Einwirken auf Andere, inklusive der erforderlichen Vorbildwirkung, zum „Handeln in die Gefahr hinein“ steht im Gegensatz zum Versuch Risikofaktoren möglichst zu minimieren und zeigt, dass Management nicht mit Unternehmensführung³² gleichzusetzen ist, denn „Unter Management versteht man alle unternehmerischen und betrieblichen Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben.“³³ Die Auszeichnungsregelungen für den Militär-Maria-Theresien-Orden deuten sehr eindeutig in eine Richtung, die Führung von Management trennt, wenn

³¹ Vgl. Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Stuttgart 2002, S. 12ff.

³² Vgl. Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. Leipzig 2014, S. 79

³³ Ebenda, S. 79

als Voraussetzung für die Auszeichnung eine besonders herzhafte Waffentat oder überragende Führungsleistung genannt wird – Handlungen deren Unterlassung aber auch absolut in Ordnung gewesen wäre³⁴.

Führung ist also ein Vorgang, in dem durch das interpersonelle Einwirken einer Führungsinstanz hierarchisch untergeordnete Ebenen zu einem risikobehafteten Handeln bewegt werden, um gemeinsame Zielsetzungen zu erreichen.

Führung ist für die experimentelle Weiterentwicklung eine zwingende Voraussetzung, denn sowohl die Entscheidung, als auch deren Umsetzung verlangen Führung, da die Mitarbeiter eine Vision brauchen und auf dem Weg dorthin unterstützt werden müssen, um nicht vorzeitig aufzugeben. Anzumerken ist: „[...] man managt einen Geschäftsprozess oder eine divisionale Organisation, aber man führt Menschen oder Gruppen.“³⁵ Erschwerend kommt hinzu, dass es oftmals keine Referenzbeispiele (best practices) für die spezifische Situation gibt, da es sich ja um ein natürliches Experiment handelt. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Führungsfähigkeit und die Ausbildung der Führungskräfte ist ein ganz entscheidender Faktor, kommt es doch nicht allein auf die rein fachlichen Qualifikationen an, sondern im besonderen Maße auch auf die Fähigkeit, das eigene Unternehmenshandeln in einem globalen Kontext von Markt, Interaktionsumfeld und Trendszenarien zu verstehen. Das erfordert ein breites Spektrum an interdisziplinärer Methoden- und Führungskompetenz aber auch ein gehöriges Maß an Erfahrung, welches vor allem dabei hilft, die Widersprüchlichkeiten von Paradoxien aufzulösen³⁶.

Embrasive Leadership vereinigt also vielfältige Aspekte in einer verantwortungsvollen, empathischen, energischen, interessierten, vorbildhaftem und erfahrenen Führungspersönlichkeit, deren Handeln zweckorientiert ist und nachhaltige Erfolge zum Ziel hat.

³⁴ Vgl. Bardolf, Carl Freiherr von; Hofmann, Oskar von; Hubka, Gustav von: Der Militär-Maria-Theresien-Orden. Die Auszeichnungen im Weltkrieg 1914 – 1918. Wien 1944, S. 2f

³⁵ Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Stuttgart 2002, S. 49

³⁶ Link, a.a.O., S. 342.

Des Pudel's Kern – Warum oder Wozu?

Zwei Fragen sind essenziell: nämlich WARUM und WOZU wir etwas tun. Wird ein Missstand erkannt, dann erfolgt im Rahmen des Qualitätsmanagements eine Anpassung der Prozesse, Verfahren oder Methoden, um die negativen Auswirkungen hintanzuhalten. Ein Mehrwert ist dadurch noch nicht entstanden – es wurde lediglich ein Schaden abgewendet, der in der Planung nicht vorgesehen war³⁷. Dieser Ansatz ist reaktiv und stark rückwärtsgewandt, weil er auf einem Fehler in der Vergangenheit beruht. Eine derartige Reaktion setzt sich mit dem WARUM auseinander, was für erfolgreiche Führung jedenfalls zu wenig ist, denn die Unzufriedenheit mit dem Ist-Stand ist zwar ein guter Auslöser, jedoch ein schlechter Begleiter für den Weg zur Verbesserung. Der wahre Erfolg tritt erst nach der Transformation des WARUM in ein WOZU ein. Dieser Zusammenhang kommt im Entscheidungstrichter zum Ausdruck³⁸.

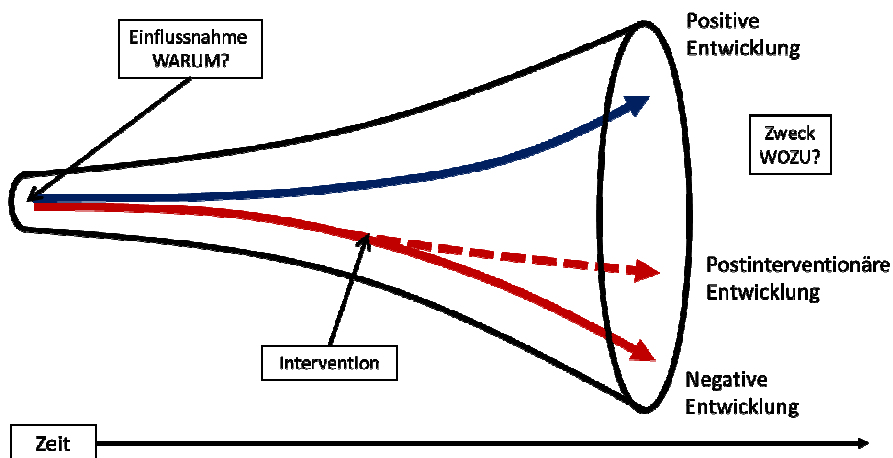


Abbildung 21 Der Zusammenhang von Warum und Wozu im Szenariotrichter³⁹

³⁷ Vgl. Benes, Groh, a.a.O., S. 94

³⁸ Vgl. Hofer, Vorhofer: a.a.O., S. 194

³⁹ Grafik: Autor

Initiative Führung muss daran interessiert sein, den Zweck des eigenen Handelns festzulegen, denn die Entscheidungen sollen adäquat sein und keine vorhersehbaren Schäden verursachen – es gilt stets so zu handeln, dass die Grundlage der eigenen Handlung als Basis für eine allgemeine Gesetzgebung herangezogen werden kann.⁴⁰ Eine einmal getroffene Entscheidung kann ein positives oder ein negatives Trendszenario zur Folge haben. Bei Erkennen einer negativen Entwicklung kann zwar mit Interventionsmaßnahmen reagiert werden, aber richtig „gut“ wird es nicht mehr werden. Je klarer die Festlegung des WOZU, also des Zwecks des eigenen Handelns, definiert wurde, umso eher löst man sich vom WARUM, das lediglich den Startpunkt für eine Optimierung, also das Erkennen der Notwendigkeit, markiert. Es geht dabei um die optimale Abstimmung von Umfeld, Möglichkeiten, eigener Absicht, sowie dem Zukunftspotenzial – in Summe also um die Nachhaltigkeit eigener Maßnahmen.

Das „Wozu“ ist auch die Voraussetzung für experimentelle Unternehmensentwicklung und interkulturelle Ansätze, denn wenn diese Frage nicht eindeutig und mit einer langfristigen Perspektive beantwortet werden kann, ist eine nachhaltige und damit diversitätsgerechte Unternehmensentwicklung schlicht unmöglich, und auch die Parameter für das Experiment können nicht festgelegt werden. Um die Frage nach dem Wozu beantworten zu können, ist die Auseinandersetzung mit den kollektiven Identitäten der involvierten Akteure eine unabdingbare Voraussetzung. Erst die Kenntnis des Speichergedächtnisses ermöglicht ein tiefergehendes Verständnis, welches über die aktuellen Rekonstruktionen des Funktionsgedächtnisses hinausgeht⁴¹.

Die Auftragstaktik basiert darauf, dass die jeweilige Führungsebene einen Auftrag mit folgenden Punkten erhält: WER macht WAS, WANN, WO und WOZU. Wiederum ist die Frage nach dem Zweck entscheidend. Das Ziel wird von der höherliegenden Ebene festgelegt und vorgegeben, der Zweck im Rahmen des eigenen Entschlusses ausformuliert,

⁴⁰ Vgl. Kant, Immanuel: Kritik der praktischen Vernunft. Reclam 1111, Stuttgart 1984, S. 53

⁴¹ Vgl. Assmann, Aleida: Erinnerungsräume. Formen und Wandlungen des kulturellen Gedächtnisses. München 2010, S. 130ff.

der wiederum die Grundlage für die Zielvorgaben der nächsten Ebene darstellt und von dieser als impliziter Auftragsbestandteil zu berücksichtigen ist. Eine Führungskraft, die das vorgegebene Ziel ihres Handelns nicht in einen Zweck transformieren kann, wird scheitern. Es muss vor der Entscheidungsfindung völlig klar sein, wozu (Wirkung) etwas getan wird; es ist nicht genug zu wissen, warum (Ursache) es getan wird.

Die gesamte Militärgeschichte ist sozusagen experimentelle Unternehmensentwicklung durch laufende Anpassungsprozesse, die durch technologische Entwicklungen und bittere Erfahrungen initiiert wurden. Möglich war dies durch eine ausgeprägte Fehlerkultur, militärnahe Forschung und Entwicklung sowie ausreichend vorhandene Ressourcen an Personal, Material und Finanzen. Dieser experimentelle Charakter ermöglicht aber auch einen wesentlich offeneren Umgang mit Diversität. Die Kombination unterschiedlicher Charaktere kann in ihren Auswirkungen in der Regel nicht abgeschätzt werden. Erst durch den Versuch offenbaren sich bewährte Praktiken, Möglichkeiten und Schwachstellen.

Ein militärisches Beispiel für experimentelle Unternehmensentwicklung

Bei der Neuaufstellung eines Kommandos wurde eine Grundstruktur eingenommen, welche die wesentlichsten Führungsgrundgebiete⁴² und Teilbereiche abdeckte, allerdings mussten – aus Einsparungsgründen – Abstriche in Teilbereichen in Kauf genommen werden. In einem Teilbereich waren die Einschränkungen so massiv, dass im Zuge der täglichen Arbeit relativ schnell klar wurde, dass diese durch organisatorische Anpassungen behoben werden mussten. Allerdings bliebe die Ressourcenknappheit bestehen sowie die personellen Obergrenzen bindend und diese wurden damit – gemeinsam mit den neuen Anforderungen – zu den wesentlichen Eckpfeilern der weiteren Überlegungen. Damit wurde ein Perspektivenwechsel von einer Planungslogik hin zu einer Experimentallogik vollzogen⁴³. In einem ersten Schritt wurde zunächst das von den

⁴² Führungsgrundgebiete sind die thematischen Bereiche eines Stabes wie zum Beispiel Personalwesen, Führung, Logistik,...

⁴³ Vgl. Schaller, Wüthrich, S. 311

erforderlichen Prozessen abgeleitete Anforderungsprofil und die dafür nötige Matrixorganisation für das neue Element festgelegt und in einen dreijährigen Entwicklungsplan eingepasst. Im ersten Jahr sollten die unbedingt erforderlichen Führungsgrundgebiete integriert werden, um bereits erkannte Defizite beheben zu können. Im zweiten Jahr war eine Vergrößerung um weitere funktionale Bereiche vorgesehen, um eine Kernarbeitsfähigkeit sicherzustellen und im dritten Jahr war die Ergänzung um die restlichen erforderlichen Elemente geplant, um eine durchgehende Arbeitsbereitschaft für eine begrenzte Zeitdauer sicherzustellen. Nach jedem Entwicklungsschritt war eine Evaluierung in Form einer Ausbildungs- und Übungsphase vorgesehen.

Der erste Schritt stieß bei den betroffenen Abteilungen naturgemäß auf wenig Begeisterung, da Eingriffe in die Kompetenzen befürchtet wurden. Aber es wurde von Anfang an klargestellt, dass die Besonderheiten des Stabselementes eine direkte Zusammenarbeit unter Umgehung institutionalisierter Bereiche brauchte, um die erforderliche Schnelligkeit und Vertraulichkeit zu gewährleisten. Der Vertrauensaufbau erfolgte durch Besprechungen auf Abteilungsleitersebene einerseits und andererseits durch transparente Arbeit zwischen dem Stabselement, den zugeordneten Fachleuten sowie deren Vorgesetzten, die so mit der Zeit einen konkreten Mehrwert erkennen (oder experimentell erfahren) konnten. Es wurden damit durch praktische Erfahrungen Brücken zwischen Elementen mit einer ausgeprägten Diversität (also mit einer divergierenden Stabskultur) geschaffen.

Die Integration weiterer Elemente im zweiten Schritt sollte die Leistungsfähigkeit schrittweise erhöhen um die Aufgabenerfüllung in einem möglichen Einsatz zu optimieren. Die internationalen Referenzbeispiele waren nur im Hinblick auf die erforderliche Funktionalität anwendbar (also was gebraucht wird), aber nicht hinsichtlich der Durchführbarkeit (was lässt sich in der eigenen Organisation verwirklichen) – hier waren die bereits erwähnten, engen Grenzen gesteckt. Dieser zweite Erweiterungsschritt erwies sich im Nachhinein als der mit Abstand aufwändigste mit dem höchsten Experimentalbedarf. Die Organisation des Stabselementes wuchs um das Doppelte und vergrößerte damit signifikant dessen Leistungsfähigkeit. Dazu wurden mehrere Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt – um sich aneinander zu gewöhnen, um die Integration der

„Neuen“ zu erleichtern, um ihnen das erforderliche Wissen zu vermitteln und um dem ganzen Kommando die Sinnhaftigkeit und den Mehrwert dieses Elementes darzustellen. Mit jeder Zusammenziehung wuchs die Leistungsfähigkeit und Akzeptanz. Besonders die gemeinsamen Übungsvorhaben, in deren Rahmen konkrete Einsatzaufgaben gelöst werden mussten, waren dabei von besonderem Wert und verringerten die Unterschiedlichkeit signifikant.

Die Aufnahme zusätzlicher Elemente im dritten Schritt optimierte die Leistungsfähigkeit weiter, allerdings waren diese bereits artfremd, kamen also von außerhalb des eigenen Kommandos. Und das stellte eine weitere Herausforderung im Hinblick auf die Interkulturalität dar, denn die Unterschiede waren hier besonders groß. Sehr hilfreich war in diesem Schritt die Beschäftigung mit einer bestimmten Thematik aus dem Blickwinkel des Wargaming heraus. Diese sehr praktische Methode erlaubte es, die Richtigkeit der Zusammensetzung des Elementes mit einem Spielgegner zu überprüfen und zu bestätigen, Mängel in der Organisation wurden durch diesen schonungslos aufgezeigt.

Die Zwischenschritte (Zusammenziehungen, Ausbildungsmaßnahmen und Übungen) waren ausgeprägt experimenteller Natur. Es konnte niemand im Voraus sagen, ob der jeweilige Schritt erfolgreich sein würde und ob die kulturellen Unterschiede, die es sogar in Abteilungen einer Firma gibt, überwunden werden konnten. Erst im konkreten Tun und in der Anwendung offenbarten sich der Erfolg und die Schwachstellen. Während der einzelnen Zusammenziehungen wurden laufende Evaluierungen durch das Kernteam, sowie in Form von Rückmeldeschleifen mit allen Mitarbeitern, durchgeführt, um Probleme zu erkennen und diese sofort zu beheben, damit die Organisationsform optimal angepasst werden konnte. Dieser Prozess verlangte große Offenheit und Akzeptanz aller Beteiligten. Allerdings konnte durch die praktische Anwendung an Hand konkreter Fallbeispiele im Rahmen der Übungen auch eine maximale Optimierung der Organisation sowie der Abläufe auf den konkreten Bedarf hin erreicht werden. Außerdem konnten die Beteiligten – bei entsprechender Unvoreingenommenheit – die Vorzüge selbst erkennen und wurden dadurch überzeugt: „Weil die im Experiment real entstandene Veränderung gut sichtbar wird, müssen die

Organisationsmitglieder nicht aufwendig überzeugt werden.“⁴⁴ Den Abschluss dieser Experimentalphase bildete die Verschriftlichung der Erfahrungen im Rahmen einer Geschäftsordnung, mit welcher Organisation, sowie Prozesse verbindlich geregelt wurden.

Die Führungsformel

Führung muss daran interessiert sein, alle Einflussfaktoren nicht nur zu berücksichtigen, sondern sie schlichtweg zu „umarmen“ und als wesentlichen Bestandteil des eigenen Handelns zu erkennen: „CEOs who can anticipate quickly how the landscape is changing, while also understanding the scope and significance of the changes, will be better equipped to understand the full picture of risk facing their companies, and thus will have the edge when it comes to identifying new forms of competitive advantage.“⁴⁵ Dabei tritt der Faktor Mensch stark in den Vordergrund, denn es sind menschliche Verhaltensweisen und Aktivitäten, die unseren Alltag und das Weltgeschehen bestimmen. Damit wird Embrasive Leadership der erfahrenen Führungspersönlichkeit zum Träger von experimenteller Unternehmensentwicklung und Interkulturalität in der Unternehmensführung generell. Die dabei zu berücksichtigenden Grundsätze sind im Embrasive Leadership Arrow dargestellt. Jeder Heimwerker weiß, dass man den Bohrer vom Material abhängig wählt. Und genau die gleiche Idee verfolgt das OPERATOR-Tool. Man muss das Umfeld erkennen und die eigenen Aktivitäten anpassen, damit ein nachhaltiger Erfolg gegeben ist. Fallweise muss man auch mit dem Bohrer und dem Drehmoment der Bohrmaschine experimentieren. Entscheidend ist, dass die Wahl des Bohrers und des Bohrkopfes vom Material abhängig sind und nicht von der Bohrmaschine. Das beste Unternehmen kann keinen Erfolg haben, wenn es die falsche Vorgangsweise wählt.

⁴⁴ Schaller, Wüthrich, S. 311

⁴⁵ Said Business School, Heidrick & Struggles: The CEO Report. Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt, Oxford/New York 2014, S. 10.
www.heidrick.com/theceoreport [abgerufen am 31.3.2015]



1

Abbildung 22 Der Embrasive Leadership Arrow⁴⁶

Diese Führungsformel fasst einige fundamentale Erkenntnisse und Erfahrungen zusammen. Es handelt sich dabei um die 4K, die 4H und die 4M, eingebettet in das V des Vertrauens, hier dargestellt als Pfeilspitze, welche die langfristige Zielsetzung von Führung zum Ausdruck bringt. Darauf kann das OPERATOR-Tool aufsetzen. Diese empirische Führungsformel zeigt die drei Grundkompetenzen für den Erfolg in paradoxen Führungssituationen. Die 4K und die 4H braucht es für verhaltensbezogene Komplexität, die 4M und das V für die emotionale Komplexität sowie das OPERATOR-Tool für kognitive Komplexität⁴⁷.

Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren, Konsequenz. „Die militärische Führung beruht auf dem Prinzip ungeteilter persönlicher Verantwortung. Nur die Einheit der Führung kann die Einheitlichkeit aller Anstrengungen erzielen“⁴⁸. Das Kommandieren ist dabei die einfachste Übung. Die Kontrolle ist deswegen schon viel schwieriger, weil sie sich – obwohl am leichtesten kontrollierbar – nicht auf Zahlen beziehen darf. „In diesem Umfeld soll das Controlling –System dazu dienen, die Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Produkten zu bewerten.“⁴⁹ Im militärischen Bereich hat sich folgende, sehr zweckmäßige

⁴⁶ Straub, a.a.O., S. 344

⁴⁷ Link, a.a.O. S. 343-344

⁴⁸ Österreichisches Bundesheer: Dienstvorschrift Truppenführung. Wien 1965, S.11

⁴⁹ Straub, a.a.O., S. 344

Unterteilung etabliert: es wird zwischen Dienstaufsicht und Fachaufsicht unterschieden. Dienstaufsicht führt der Kommandant, Fachaufsicht der Stabsoffizier. Für Kommandanten dürfen Zahlen nicht relevant sein, ihnen muss es um die qualitative Befähigung ihrer Mitarbeiter und deren Herausforderungen gehen. Wird nun ein Missstand erkannt, dann muss er korrigiert werden – oftmals mit Experimentalmethoden. Das erfordert aber Fingerspitzengefühl und langfristige Zielsetzungen – hier kommt jetzt der Pfeil in Spiel, denn der Faktor Vertrauen ist essenziell für erfolgreiche Führung⁵⁰.

Man muss Menschen mögen. Sehr viele Menschen in Führungspositionen können genau dieses Gefühl nicht vermitteln – das Interesse am menschlichen Gegenüber. Es ist aber eine wesentliche Voraussetzung, um sich angesprochen zu fühlen – als Geführter genauso wie als Verhandlungspartner.

Herz, Hirn, Härte und Humor. Diese vier Faktoren sollten ausgewogen ausgeprägt sein, massive Disbalancen führen zu einem seltsamen Führungsstil – extrem empathisch, extrem vergeistigt, extrem hart oder extrem (unangebracht) lustig.

Zusammenfassung

Der Embrasive Leadership Arrow wirkt einfach, logisch und banal, aber er ist es nicht und nur die erfahrene Führungskraft kann sich dieser Mittel in einem richtig ausgewogenen Maß bedienen. Richtig eingesetzt kann Embrasive Leadership aber

- alle Gegebenheiten des Unternehmens sowie des globalen Interaktionsumfeldes als relevant für die eigenen Entscheidungen erkennen und die Vielfalt an Faktoren und Akteuren in das eigene Denken und Handeln mit einbeziehen.
- Bewegung als Grundzustand erkennen und erforderliche Veränderungen als Entwicklungschancen annehmen.

⁵⁰ Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling. Die körperlichen und seelischen Belastungen des Soldaten im Krieg. Herford / Bonn 1984, S. 109

- sich von Zahlen trennen und den Wert der eigenen Arbeit in den Dienst der gemeinsamen Zielerreichung stellen.
- die mögliche Innovationsgeschwindigkeit der Mitarbeiter berücksichtigen und deren Stärken optimal zum Zusammenwirken bringen.
- Resilienz als Voraussetzung für Reaktionsfähigkeit erkennen und sich einer Organisationsstruktur bedienen, die Standfestigkeit mit Flexibilität verbindet.
- sich mit den für die jeweilige Führungsebene relevanten Zusammenhängen beschäftigen und sich nicht in Details verlieren.
- sich nur mit solchen Herausforderungen auseinandersetzen, welche die Veränderung hemmen.
- auf der ganzen Welt zu Hause sein.

Erfolgreiche Führung braucht eine erfahrene Führungskraft, die sich im Comprehensive Environment sicher bewegt, interkulturell kompetent ist und gerne experimentiert. In letzter Konsequenz bedeutet das, dass man den Faktor „Erfahrung“ im Personalmanagement auch dementsprechend gewichten sollte.

Bibliographie

Assmann, Aleida: Erinnerungsräume. Formen und Wandlungen des kulturellen Gedächtnisses. München 2010

Bardollf, Carl Freiherr von; Hofmann, Oskar von; Hubka, Gustav von: Der Militär-Maria-Theresien-Orden. Die Auszeichnungen im Weltkrieg 1914 – 1918. Wien 1944

Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. Leipzig 2014

Dinter, Elmar: Held oder Feigling. Die körperlichen und seelischen Belastungen des Soldaten im Krieg. Herford / Bonn 1984

Hofer Peter; Vorhofer, Peter: Der sicherheitspolitische Mehrwert von Militärdiplomaten in einer globalisierten Welt, In: Rolf Urrisk (Hg.): Der militärdiplomatische Dienst in der österreichischen Armee. Wien 2016, S. 117-128

Hofer, Peter: Working in the Comprehensive Environment. A Prerequisite for Mission Accomplishment, In: Georg Ebner, Barbara Schein, Simon Tasso (Hrsg.): Interkulturalität und Diversity 2015, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie 14/2016, Wien 2016, S. 49-66

Hofer, Peter; Vorhofer, Peter: Strategisch denken und handeln im sicherheitspolitischen Aktionsfenster. In: ÖMZ 2/2016, S. 188-196

Huntington, Samuel P.: Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert. München / Wien 1998

Kant, Immanuel: Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht, In: Rüdiger Bubner (Hg.): Geschichte der Philosophie Band 6: Deutscher Idealismus, Reclam 9916, Stuttgart 1978

Kant, Immanuel: Kritik der praktischen Vernunft. Reclam 1111, Stuttgart 1984

Link, Karin: Paradoxe Führung: Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern. In: zfo 05/2016, S. 342-347

Lunenburg, Fred C.: Leadership versus Management: A Key Distinction - At Least in Theory. In: International Journal of Management, Business and Administration, Volume 14, Number 1, 2011

Marx, Karl: Philosophische und ökonomische Schriften. Reclam 18554, Stuttgart 2008

Meyer, Jürg W.: Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren. In: NZZ 19. 2. 2002 auf www.nzz.ch/article7YU92-1.371005 [abgerufen am 25. November 2016].

Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Stuttgart 2002

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves et al.: Business Model Generation. Frankfurt / Main 2011

Österreichisches Bundesheer: Dienstvorschrift Truppenführung. Wien 1965

Said Business School, Heidrick & Struggles: The CEO Report. Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt, Oxford/New York 2014, S. 10. www.heidrick.com/theceoreport [abgerufen am 31.3.2015]

Salcher, Andreas: Herr Salcher: Wie bringen wir ‚Silicon-Valley-Spirit‘ nach Österreich? In: Trend 21/2016, S. 34-38.

Schaller, Philipp D.; Wüthrich, Hans A.: Experimente. Eine Methodik intelligenter Unternehmensentwicklung und Zukunftsgarant. In: zfo 05/2016, S. 308 - 314

Schmidt, Manfred G.: Wörterbuch zur Politik. Stuttgart 1995

Schmitt, Robert; Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement. Strategien - Methoden - Techniken. München / Wien 2015

Schneider, Henrique: Clans, Stämme und andere Freunde, In: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift 5/2016, Volketswil 2016

Votel, Joseph L.; Cleveland, Charles T.; Connett, Charles T.; Irwin, Will: Unconventional Warfare in the Gray Zone. In: Joint Forces Quarterly 80, 1/2016, 101-109

Waters, Donald: Supply Chain Risk Management. Vulnerability and Resilience in Logistics. London/Philadelphia 2007

Wickert, Anja: Innovationskultur statt Angstkultur. In: zfo 1/2016, S. 25-30

Riemer, Andrea: The International Order - The Strategic Background in the 21st Century. In: Pöcher, Harald; Strunz, Herbert (Hrsg.): Security and Defence Economics. Delaware / Brüssel 2015, S. 37-65

Sarah Kiparski

Comprehensive Approach und Diversity – Perspektiven und Herausforderungen der Zusammenarbeit am Beispiel Special Operation Forces

Abstract

This paper deals with a particular kind of diversity management as it discusses some of the obstacles faced when adopting a comprehensive approach by military actors and SOF in particular. It presents the argument that the varying viewpoints on what is comprehensiveness need to be taken into consideration, thus a certain degree of awareness or sensitivity for context and work culture added to complement the strategies imposed via a top-down principle. The author details selected hurdles for cooperation on an institutional scale as well as hindrances for an effective collaboration on an individual level and the disconnect at their root.

Der Blick von Außen

‘But if we are to make a contribution that matches our potential, we need to be more active, more coherent and more capable. And we need to work with others.’⁵¹

Gerade in diesem letzten Satz zeigt sich die Essenz des Konzeptes, wie es globale Akteure wie EU und NATO adoptiert haben. So geht es hierbei nicht allein darum den Willen zur Kooperation zu zeigen, sondern vielmehr wird Zusammenarbeit als unabdingbare Notwendigkeit gesehen. Beispielsweise betont Zwolski hiermit verbunden wie sowohl die interne als auch die externe Sicherheitsstrategie der Europäischen Union horizontale Kohärenz betont, während ein ‘*comprehensive approach*’ zu Sicherheit adoptiert wird.⁵² Der comprehensive approach, auch holistischer Ansatz genannt, hat sich im internationalen Sicher-

⁵¹ European Security Strategy (2003): A Secure Europe in a Better World, p11

⁵² Cf. Kamil Zwolski (2012) The EU and a holistic security approach after Lisbon: competing norms and the power of the dominant discourse, Journal of European Public Policy, 19:7, p993

heitsdiskurs als Konzept vor einigen Jahren etabliert, ist aber gleichfalls immer noch sozusagen im Entstehen. Die Vorteile des „comprehensive approach“ wurden viel diskutiert, ebenso seine Zielsetzung und Komponenten. ‘The discourse that emphasizes a holistic approach to security, incorporating military as well as civilian and development policy instruments, has become dominant in the EU and remains largely uncontested.’⁵³ Hierbei sticht das Wort ‘uncontested’ hervor und wird im Weiteren noch aufgrund seiner Relevanz für die Hauptargumente dieses Textes herangezogen werden.

Zu Beginn erscheint es notwendig festzustellen, dass es trotz der Popularität des Begriffes comprehensive approach nicht einen einzigen solchen gibt, sondern vielmehr eine Vielfalt an Zugängen unter dem Label comprehensive approach zusammengefasst werden. Jeglicher für den politischen Diskurs geschaffene Begriff mit praktischer Relevanz ist konzeptuell im Wandel. Auch wenn die strategische Notwendigkeit einen comprehensive approach zu adoptieren unumstritten ist, zeigen sich dennoch Diskrepanzen wie bspw. eine Spaltung zwischen strategischen Zieleetzungen und den Bedürfnissen und Gegebenheiten vor Ort. In Anbetracht der Schwierigkeiten derartige Policy-Prinzipien flexibel zu gestalten und konsequent umzuformulieren, erscheint Top-Down nicht als praktikabler und unmittelbarer Ansatzpunkt, sondern ein Fokus auf Bottom-Up-Maßnahmen als erster Schritt einfacher und auch attraktiver, da dieser mit positive Nebeneffekten verbunden ist. Statt institutionellem Wandel geht es darum individuelle zwischenmenschliche Kontakte zu verbessern, indem das eingesetzte Personal diesbezüglich vorbereitet wird. Demnach fragt dieser Artikel nicht abermals danach, warum umfassende Zusammenarbeit organisatorisch opportun ist, sondern sieht die Vorteile des comprehensive approach als gegeben und behandelt vielmehr die konkreten Hindernisse für derartige Zusammenarbeit in der Praxis im Feld.

Besonders hervorzuheben hierbei ist die asymmetrische Informationslage zu diesem Thema. Auch wenn zweifelsohne Fachmaterial aus militärischer Perspektive bzw. von und für SOF-Arbeit zu CIMIC existiert, wurden die in diesem Artikel verwendeten Informationen aus “Au-

⁵³ Zwolski (2012), p994

ßenseitersicht" verarbeitet und beschränken sich in diesem Sinne auf Informationen, die ohne größere Schwierigkeit für zivile Akteure zugänglich sind, die außerhalb einer institutionalisierten zivil-militärischen Kooperationsstruktur stehen. Die Informationsdichte variiert nicht nur nach Profession, sondern auch entlang regionaler Achsen. Auch lassen sich Haltungen der potentiellen Kooperationspartner auf individueller Ebene nicht allein auf Arbeitserfahrung und Ausbildung, nicht einmal auf institutionellen Hintergrund, reduzieren, sondern individuelle persönliche Komponenten müssen berücksichtigt werden. Unter den Faktoren, die das Arbeitsverhältnis beeinträchtigen können und die Akzeptanz von Akteuren gefährden oder verbessern sind neben individuellen zwischenmenschlichen Erfahrungen ebenso historische Gegebenheiten und Narrative, Vertrauen in staatliche Strukturen, Erfahrungen mit Korruption oder auch Neutralität zu nennen.

Wie u.a. durch Colin Gray vermerkt wurde, ist und bleibt das Arbeitsumfeld der Special Operation Forces weitgehend kaum untersucht.⁵⁴ 'It is much easier to analyse the tactical utility of a special operations mission or what constitutes a special operations unit than conceptualizing it at the strategic level. The study of special operations as a means of strategy is also similarly lacking.'⁵⁵ So bleibt auch hier trotz der immer relevanter werdenden Rolle von SOF-Einsätzen ein Vorbehalt bestehen. Das Anwendungsspektrum von SOF unterläuft kontinuierlicher Erweiterungen⁵⁶ und so gilt '[s]pecial operations are now conducted all over the international security framework, including during times of both conflict and peace'.⁵⁷ Mit einem Blickpunkt von Außen ist insofern gemeint, dass das Zielpublikum für die umrissenen Bemühungen nicht der Idealfall an Vorbereitung und Vorbildung ist, sondern vielmehr jene Kooperationspartner mit Schwächen in diesen Bereichen, die in der Rea-

⁵⁴ Cf Adam Leong Kok Wey (2014) Principles of Special Operations: Learning from Sun Tzu and Frontinus, Comparative Strategy, 33:2, p142

⁵⁵ Wey (2014), p142

⁵⁶ Cf Adam D.M. Svendsen (2014) Sharpening SOF Tools, Their Strategic Use and Direction: Optimising the Command of Special Operations amid Wider Contemporary Defence Transformation and Military Cuts, Defence Studies, 14:3, p299

⁵⁷ Ball zitiert in Svendsen (2014), p299

lität durchaus in Erscheinen treten können und sozusagen als „worst case“ zu berücksichtigen sind.

Comprehensive approach – Die Notwendigkeit gelungener Kooperation

‘Collaboration is not an end in itself. It is utility that drives collaboration.’⁵⁸

Die Vorteile effizienter Kooperation sind vielfach. Neben der Maximierung positiver Erfolge können auch Lasten gemeinsam geschultert und Risiken breiter abgefedert werden.⁵⁹ Wenn davon ausgegangen wird, dass die Mehrheit der Konflikte gewaltlos geregelt werden⁶⁰, ist auch das Handlungs- und Akteursspektrum im Umgang hiermit daran anzugleichen und ein enger Dialog zwischen den verschiedenen Akteuren mehr als opportun.

Wie auch durch Van den Homberg et al. vermerkt, verspricht der comprehensive approach in der Praxis nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile.⁶¹ Gerade die Komplexität eines derartigen Zugangs macht ihn praktisch und problematisch zugleich. So bringt jeder weitere Akteur – egal ob Individuum oder Organisation – ein weiteres Potpourri an Strategien, Zielen und Haltungen mit sich. Eine derartige Sicht bringt uns zu der eingangs vermerkten Pluralität des Begriffs comprehensive approach. So gesehen gibt es an Stelle eines comprehensive approach, welchen viele Partner implementieren, eine Vielzahl an Zugängen mit dem Ziel comprehensive zu arbeiten. ‘[...]in practice there is not just one single comprehensive approach, as there are many different forms of interaction between a number of organisational units. Each interaction has its

⁵⁸ Sir Stephen Lander (2004) International intelligence cooperation: an inside perspective, Cambridge Review of International Affairs, 17:3, p484

⁵⁹ Cf. Thomas R. Mockaitis (2004) Reluctant Partners: Civil–Military Cooperation in Kosovo, Small Wars & Insurgencies, 15:2, p67

⁶⁰ Cf. Douglas P. Fry (2013) The Evolution of Cooperation: What’s War Got to Do With It?, Reviews in Anthropology, 42:2, p104

⁶¹ Cf. Marc van den Homberg, Reinout Pieneman, Judith van de Kuijt (2014) Effectiveness of a Multi-Stage Networked Organisation for Early Integration of Multiple Perspectives on Emerging and Future Crises, TNO, p.2

own distinct issues and its own level of coherence.’⁶²

Hiermit verbunden erscheint es aufschlussreich, abermals auf die strategischen Diskrepanzen im Feld hinzuweisen. So möchte ich hervorheben, dass dies ein Problem auf zwei Ebenen ist, das sich von der politischen Willensbildung und Policy-Ebene als solcher zu den Vertretern im Feld und der Praxisebene zieht und besonders für die In-situ-Kooperation mit NGOs höchst relevant ist. Ein inhärenter Kompetenzstreit oder zumindest Konkurrenz um das Legitimitätsmonopol erschwert es, einen wirklich umfassenden comprehensive approach auch in der Praxis zu verankern. Mangels strategischer Homogenität gewinnen interpersonelle Kooperationshürden an Bedeutung. So ist ein Manko an Vertrauen, Wissen und Information ein zwischenmenschliches, aber auch institutionelles Problem, das nicht nur als Kooperationshürde gesehen werden kann, sondern vielmehr Rückwirkungen mit sich bringen kann:

‘However, the same consolidation that can turn the EU into a more strategic and effective security actor raises strong objections from those concerned with the impartiality of the EU’s aid. What is at stake, according to the sceptics, is the credibility of the EU as a provider of development and humanitarian assistance.’⁶³

Aussagen wie das folgende Zitat von Oxfam verdeutlichen, dass es sich nicht allein um einen Kompetenzstreit handelt, sondern vielmehr die zugrunde liegenden Arbeitsprinzipien in Frage gestellt werden. So warnt Oxfam, dass ‘[i]n the EU, a fundamental shake-up of the European Union’s foreign policy architecture during 2010 is bringing development aid programming within the remit of foreign and security policy-makers.’⁶⁴ Dies ist auch praktisch relevant, da grundlegende Prinzipien ebenso wie Ziele das Fundament für gemeinsame Arbeit bilden. So gilt

⁶² Jaïr van der Lijn (2015) Comprehensive approaches, diverse coherences: the different levels of policy coherence in the Dutch 3D approach in Afghanistan, *Small Wars & Insurgencies*, 26:1, p86

⁶³ Zwolski (2012), p989

⁶⁴ Oxfam (2011) ‘Whose aid is it anyway?’, 145 Oxfam Briefing Paper, Oxford: Oxfam. p16

es zuallererst einen Konsens zu finden, welches Problem überhaupt zu lösen ist, bevor das Wie diskutiert werden kann. Unterschiedliche Prioritäten sind zu berücksichtigen, um Sicherheit zu schaffen. Nicht nur auf strategischer Ebene, sondern auch im Feld kommt es zu Überschneidungen und Konflikten bezüglich Handlungs- und Lösungskompetenz. Das Selbstverständnis der hier Arbeitenden, ihre Wahrnehmung der in sie gesetzten Erwartungen, Ziele und Aufträge kann in Folge der diesbezüglichen Unklarheit auf höherer Ebene, die so weitergegeben wird, kaum klarer formuliert sein, insbesondere wo sich hier eine Vielfalt an Akteuren in der Praxis auf engem Raum ins Gehege kommt.

Kooperationshürden

Welche Schlüsse lassen sich nun in einem kleineren Rahmen zu den Schwierigkeiten, den comprehensive approach in der Praxis im Feld zu verankern, ziehen? Um diese Frage zu beantworten scheint ein Blick von außen angebracht. Letztendlich stechen persönliche Erfahrungen so gut wie immer Strategiepapiere, die “von oben” kommuniziert werden. Um über das Minimum an vereinbarter Kooperation hinauszugehen, ist oftmals persönliches Engagement gefragt und dies wiederum formt mittels zwischenmenschlicher Kontakte das Umsetzungspotential. So können Sozialkompetenzen und *cultural awareness* hierbei Schlüsselfaktoren sein, Türen entweder geöffnet oder geschlossen werden, da gerade in weniger geregelten Umfeldern oftmals persönliche Kontakte entscheidend sind. Diesbezüglich sind neben asymmetrischer Informationsverfügbarkeit und Professionalität weitere Faktoren wie institutionelles Know-how und beispielsweise Sprachkompetenzen zu nennen. Gerade institutionelles Know-how wird zumeist durch die oftmals kurze Dauer von Entsendungen im CIMIC Bereich drastisch reduziert⁶⁵ und kann auf Seite der länger vor Ort stationierten zivilen Kräfte ein gewisses Gefühl von “Austauschbarkeit” der Militärszugehörigen entstehen lassen. Wiederrum ist auch der humanitäre Sektor alles andere als homogen und in Folge gibt es auch hier Raum für Vereinheitlichung der verschiedenen Ver-

⁶⁵ Cf. Mockaitis (2004), p65

treter, die nicht den Tatsachen entspricht:⁶⁶ ‘The military, for example, is often characterised as an insensitive, ill-informed, controlling and inflexible war machine, while the personnel of some humanitarian organisations are seen as sandal-wearing, two-faced, ill-disciplined and uncoordinated liberals.’⁶⁷ Ein Mangel an Wissen und Vertrautheit führt zweifelsohne zu anders vermeidbaren Missverständnissen und die Qualität der Zusammenarbeit leidet.

Gerade SOF mit ihrer Nischenposition dienen als Projektionsfläche für mannigfaltige Stereotypen. Svensen folgert hieraus treffend: ‘The future is considerably bleaker if we do not move beyond areas such as the ‘myths’ surrounding SF.’⁶⁸ Aufschlussreich diesbezüglich ist die von Colin Gray et al. vorgebrachte Definition: ‘small scale, clandestine, covert or overt operations of an unorthodox and frequently high-risk nature, undertaken to achieve significant political or military objectives in support of foreign policy.’⁶⁹ Attribute wie „geheim“ und „unorthodox“ streichen die Einzigartigkeit, die SOF zugeschrieben wird, hervor, verstärken jedoch aber auch eine Distanz und Intransparenz für „Außenseiter“. Als Blick von außen ist das Potenzial, welches SOF für Spekulationen hat, nicht unterzubewerten. Wie auch durch Finlan vermerkt: ‘it can be extrapolated that Special Forces flourish and thrive in the chaos of a wartime situation with an exponential growth rate in relation to the duration and intensity of the conflict’.⁷⁰ So ist gerade die Tatsache, dass SOF als Handlungsoption attraktiver erscheinen, je schwieriger ein Konflikt ist, eine Stärke, aber durchaus eine Schwäche, wenn es um Kooperation geht. Je volatiler eine Situation ist, desto stärker wird auf bereits erprobte Muster zurückgegriffen und sozial sind Stereotype in unsicheren und oftmals chaotischen Situationen eine kaum ersetzbare Ordnungsstrategie. Insofern ist es sinnvoll, stereotype Inhalte bewusst zu machen, bewusst einzusetzen oder zu widerlegen.

⁶⁶ Cf. Tjallingie A.M. Scheltinga , Sebastiaan J.H. Rietjens , Sirp J. De Boer & Celeste P.M. Wilderom (2005) Cultural Conflict within Civil-Military Cooperation: A Case Study in Bosnia, Low Intensity Conflict & Law Enforcement, 13:1, p55

⁶⁷ Scheltinga et al. (2005), p55

⁶⁸ Svendsen (2014), p285

⁶⁹ Wey (2014), p132

⁷⁰ Zitiert in Svendsen (2014), p294-295

Dies mag zwar trivial erscheinen, aber in Anbetracht der limitierten Verfügbarkeit von Information über SOF für ein breiteres Publikum können Bilder, wie sie in Hollywood-Blockbustern zu diesem Thema konstruiert werden, hängen bleiben und die Wahrnehmung der SOF prägen. 'A stereotype of the same people may vary in categorical level, kind, content, and prototypical meaning as a function of the relationship between self and others, the frame of reference, the dimensions of comparison, and the background knowledge, expectations, needs, values, and goals of the perceiver.'⁷¹ Der „Mythos“ SOF fördert das Entstehen von stereotypischen Bildern: '[...]whether stereotypes even develop in the first place may depend on the extent to which a trait dimension differentiates between groups and whether a group attribute is the subject of conversation.'⁷² Der Kontext hierfür variiert und gerade Gruppenstereotype sind äußerst kontextspezifisch (beispielsweise werden Gender Stereotype je nach Maskulinität oder Feminität des Umfeldes verstärkt oder abgeschwächt wahrgenommen).⁷³ So gesehen kann kein Pauschalratschlag gegeben werden, sondern jedes Kooperationsverhältnis ist von Fall zu Fall zu beurteilen. Prinzipiell kann jedoch aufgrund der kontextspezifischen und persönlichen Prägung von Stereotypen nur darauf hingewiesen werden, dass ein Bewusstsein und Sensibilität hierfür der erste Schritt für bessere Zusammenarbeit sind.

Der Erzählwert von Konflikten und Risikobereitschaft beeinflusst wiederum deren Wahrnehmung. Gerade hier kann man sozusagen den Hollywood-Faktor von SOF sehen. Der Reiz ist unleugbar, jedoch fördert eine derartige Mystifizierung die Herausbildung von Stereotypen über einen reinen Unterhaltungswert hinaus. Mangelnde Vertrautheit im Umgang mit SOF und deren konkreten Aufgaben ist geradezu ein Nährboden für Romantisierung oder noch weitaus Schlimmeres, wodurch jedoch Kooperation leiden kann und bestehende Vertrauenslücken noch vergrößert werden. Wahrnehmung ist hier als Motiv nicht zu unterschätzen, besonders in Anbetracht dessen, dass zivile Partner oft nur über ihre Außensicht im Feld verortet und legitimiert sind und vielfach auch fi-

⁷¹ Monica Biernat, Elizabeth R. Thompson (2002) Shifting Standards and Contextual Variation in Stereotyping, *European Review of Social Psychology*, 12:1, p119

⁷² Cf. Biernat et al. (2002), p104

⁷³ Cf. Biernat et al. (2002), p118

nanziell von positiver Sichtbarkeit abhängig. Ein Vertrauensmanko im Umgang mit Partnern ist in Folge nicht gering einzuschätzen, da erst eine Institutionalisierung derartige Legitimationsgedanken weniger markant werden lässt.

Was sind nun derartige vorgebildete Meinungen? Wie durch Scheltinga et al. in ihrer Fallstudie zu Bosnien beschrieben, kommt es zwischen den Angestellten von internationalen humanitären Organisationen und militärischen Akteuren in Peace-keeping-Missionen oft aufgrund von Unkenntnis der Arbeitspraxis und der Werte des Gegenübers zu Spannungen und Konflikten.⁷⁴

‘Service before self, duty and honour, integrity and subordination to crown and government are considered as key values that people within the military should share. Relief workers tend to view military personnel as macho, machine-gun-toting cowboys.’⁷⁵

Um Kooperation nachhaltig zu verbessern, ist ein gewisses Maß an *cultural awareness* gefragt. Beidseitiger Wille für einen respektvollen Umgang, sowie der Wunsch den anderen zu verstehen sind essentiell. Mit genug derartiger Investition kann auch der Unterschied hinsichtlich Organisationskultur und –struktur ausgeglichen werden und das vertikale System des Militärs mit der eher horizontal orientierten Hierarchie von humanitären Organisationen versöhnt werden.⁷⁶ Inhalt, Intensität und Ausmaß von stereotypen Bildern sind nicht fix und permanent, sondern ebenfalls kontextabhängig und *in flux*.⁷⁷ Auch urteilende Attribute wie “gut” haben keine absolute Bedeutung – sie werden vielmals nach Gruppenzugehörigkeit interpretiert.⁷⁸ In Folge ist auch hier zwischen langfristig und kurzfristig zu unterscheiden und kollektive Wahrnehmung stärker zu bewerten als individuelle Einstellungen.

⁷⁴ Cf. Scheltinga et al. (2005), p54

⁷⁵ Scheltinga et al. (2005), p57

⁷⁶ Cf. Mockaitis (2004), p63

⁷⁷ Cf. Scheltinga et al. (2005), p58-59

⁷⁸ Cf. Biernat et al. (2002), p116

Differenzen überbrücken

*...a more strategic and holistic approach from the EU to its international security policy is inevitable.*⁷⁹

Die Notwendigkeit zur Kooperation kann kaum angezweifelt werden und infolge ist auch die Dringlichkeit *comprehensive* zu arbeiten weder eine temporäre Lösung noch reine PR-Sache. Im Gegenteil, es gilt zweifelsohne die Bemühungen von Seiten ziviler und militärischer Akteure zu bündeln und dies im Sinn effizienterer Arbeit verstärkt anzustreben. Gerade wenn Kooperation sich schwierig zeigt und komplexe Nuancen zu erfassen sind, ist dieses Unterfangen besonders lohnenswert.

Egal wie schwer und komplex Kooperation sein mag, eine Beendigung dieser ist keine Möglichkeit und wie bereits verdeutlicht, bestehen ja per Definition Überschneidungen hinsichtlich der zu erreichenden Ziele bezüglich der auf höchster Ebene formulierten und von hier tradierten Strategien. So gesehen ist eben hierdurch ein stärkerer Fokus auf die zwischenmenschliche Ebene notwendig, ‘cultural awareness’ und ‘diversity management’ stellen zugleich nachhaltig sinnvolle als auch unvermeidbare Prämissen dar. Das folgende Zitat verdeutlicht dies noch weiter: “Most soldiers and relief workers understand that they need one another. They have overlapping but not identical missions. The effectiveness of the overlap can, however, be increased and its value to both missions enhanced.”⁸⁰

Neben dem Sich-bewusst-Machen der jeweiligen vorgefassten Meinungen des Gegenübers, gilt es auch, sich mit der eigenen Selbst- und Fremdperzeption auseinanderzusetzen. Gerade etwaige Besonderheiten wie kollektiv geprägte Sprachmuster und Führungsstile sind zu beachten und im Konkreten möglichst transparent und zugänglich zu machen. Um Kooperation nicht nur effizient und effektiv, sondern auch beidseitig akzeptabel und angenehm zu gestalten, sind auch die Unsicherheiten und Schwächen des Kooperationspartners zu berücksichtigen. So kann es sein, dass kurzfristig Kompromisse notwendig sind, um langfristig das

⁷⁹ Zwolski (2012), p.1001

⁸⁰ Mockaitis (2004), p62

Kooperationsniveau zu stärken. Gemeinsame Ziele können hierbei als einigender Faktor dienen und wie in jeder sozialen Beziehung sind auch hier Erwartungen zu managen. Erfahrungen und Zielsetzungen zu teilen ist essentiell, um eine gemeinsame Basis für Kooperation zu bilden und auf beiden Seiten ein Bewusstsein für die Interessen und Besonderheiten der anderen Gruppe zu schaffen.

Wenn man beachtet, dass es weitgehend impraktikabel erscheint, Einführungskurse zu den Partikularitäten der militärischen Arbeitskultur und speziell zur SOF-Arbeit für zivile Kooperationspartner anzubieten, ist es ohne Frage passender, wenn sich militärische und speziell SOF noch stärker als bisher mit den die Zusammenarbeit erschwerenden Hindernissen aus Sicht der Kooperationspartner auseinandersetzen und sich nach Möglichkeit bemühen stereotypische Inhalte, die sich für die Kooperation als schädlich erweisen könnten, rechtzeitig zu widerlegen oder sich zumindest bewusst zu machen.

Doch wie von Thomas Mockaitis bezüglich der ablehnenden Haltung von humanitären Organisationen zu CIMIC im Kosovo treffend ausgedrückt: "They see the entire concept as an effort to subordinate their activities to the military mission."⁸¹ So muss ein 'comprehensive' oder holistisches Sicherheitskonzept 'Sensibilitäten' auf beiden Seiten berücksichtigen und alles Handeln sollte komplementieren anstatt eine Konkurrenz aufrechtzuerhalten. Neben 'Cultural Awareness' im Feld scheint es aber auch notwendig, ein gewisses Maß an Bewusstsein für die bereits erwähnte Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis bzw. Kompetenzstreitigkeiten zu haben. Dies ist kein auf Brüssel beschränktes Problem, sondern ein Faktor, der auch das tägliche Arbeiten im Feld beeinflusst und formt. Hieraus folgt, dass Kooperation nur dann nachhaltig verbessert werden kann, wenn ein Kompromiss für eine gelungene Konvergenz der jeweiligen Interessen gefunden werden kann, insbesondere angesichts der Notwendigkeit eines umfassenderen Sicherheitskonzeptes, um den heutigen Herausforderungen der sicherheitspolitischen Landschaft auch in dieser Hinsicht gerecht zu werden. Der comprehensive approach ist in diesem Sinne als Projektionsfläche zu sehen, als

⁸¹ Mockaitis (2004), p61

Zielsetzung, die verschiedene Akteure ein und Diversität positiv nutzen kann.

Quellen

Monica Biernat, Elizabeth R. Thompson (2002) Shifting Standards and Contextual Variation in Stereotyping, *European Review of Social Psychology*, 12:1, 103-137

Douglas P. Fry (2013) The Evolution of Cooperation: What's War Got to Do With It?, *Reviews in Anthropology*, 42:2, 102-121

Marc van den Homberg, Reinout Pieneman, Judith van de Kuijt (2014) Effectiveness of a Multi-Stage Networked Organisation for Early Integration of Multiple Perspectives on Emerging and Future Crises, TNO

Sir Stephen Lander (2004) International intelligence cooperation: an inside perspective, *Cambridge Review of International Affairs*, 17:3, 481-493

Jaïr van der Lijn (2015) Comprehensive approaches, diverse coherences: the different levels of policy coherence in the Dutch 3D approach in Afghanistan, *Small Wars & Insurgencies*, 26:1, 72-89

Thomas R. Mockaitis (2004) Reluctant Partners: Civil–Military Cooperation in Kosovo, *Small Wars & Insurgencies*, 15:2, 38-69

Oxfam (2011) ‘Whose aid is it anyway?’, 145 Oxfam Briefing Paper, Oxford: Oxfam.

Tjallie A.M. Scheltinga, Sebastiaan J.H. Rietjens, Sirp J. De Boer & Celeste P.M. Wilderom (2005) Cultural Conflict within Civil-Military Cooperation: A Case Study in Bosnia, *Low Intensity Conflict & Law Enforcement*, 13:1, 54-69

Adam D.M. Svendsen (2014) Sharpening SOF Tools, Their Strategic Use and Direction: Optimising the Command of Special Operations amid Wider Contemporary Defence Transformation and Military Cuts, *Defence Studies*, 14:3, 284-309

Adam Leong Kok Wey (2014) Principles of Special Operations: Learning from Sun Tzu and Frontinus, *Comparative Strategy*, 33:2, 131-144

Kamil Zwolski (2012) The EU and a holistic security approach after Lisbon: competing norms and the power of the dominant discourse, *Journal of European Public Policy*, 19:7, 988-1005

Vielfaltsmanagement in der Bundeswehr

Einleitung

Im Weißbuch 2016 des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) wird die aus verschiedensten sicherheitspolitischen und gesellschaftlichen Entwicklungen resultierende soziokulturelle Vielfalt in Deutschland für die Bundeswehr als Chance bezeichnet. Dort formuliertes Ziel ist ein „modernes Diversity Management“ zur besseren Nutzung und weiteren Erschließung vorhandener Potentiale⁸². Nach der Zeichnung der Charta der Vielfalt⁸³ im Februar 2012 wurde das Thema in verschiedene Konzepte, Programme und Kampagnen der Bundeswehr aufgenommen. Der schrittweise Aufbau des Stabelementes Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion und die Aufnahme in das aktuelle Weißbuch sind ein Zeichen dafür, dass das Thema des bewussten, zugleich zielgerichteten und wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt in der Bundeswehr in seiner strategischen Dimension erkannt und wahrgenommen wird. Wichtige Rahmenbedingungen, die für ein modernes Diversity Management zu fordern sind⁸⁴, wurden damit geschaffen, wenngleich dies eher den Beginn als das Ende dieses Prozesses darstellen dürfte. Einige Folgefragen, die in diesem Prozess eine Rolle spielen werden, sollen daher in weiterer Folge kritisch betrachtet werden: Wie ist die Betrachtung von „Vielfalt als Chance“ im Weißbuch zu verstehen? Was sind Ziele und Gestaltungsfelder eines modernen Diversity Managements? Was gilt es, für eine erfolgreiche Implementierung zu beachten – was gilt es, zu vermeiden?

⁸² Vgl. BMVg, 2016, S. 123.

⁸³ „Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Bundeskanzlerin Dr. Angelika Merkel ist Schirmherrin. [...] Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. [...] Träger der Initiative ist seit 2010 der gemeinnützige Verein Charta der Vielfalt e. V.“; unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de>

⁸⁴ Vgl. Illauer/Stiffel/Ulrich, 2014, S. 24.

Diversity und Diversity Management

Der Begriff „Diversity“ kann im Deutschen wohl am ehesten mit „Vielfalt“ übersetzt werden. Im Kontext der Bundeswehr geht es konkret um Menschen mit Erfahrungen in den unterschiedlichsten Organisationsbereichen, Aufgabenfeldern und Tätigkeiten. Es geht um Soldatinnen und Soldaten, zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Junge und Alte, Erfahrene und weniger Erfahrene, Menschen mit und ohne gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Gläubige und Nichtgläubige, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, Menschen unterschiedlicher sozialer Herkunft und sexueller Orientierung sowie Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen. Es geht um die selbstverständliche Erfüllung gesetzlicher Normen ebenso, wie um die optimale Auftragserfüllung in einem komplexen, dynamischen, vernetzten sicherheitspolitischen und gesellschaftlichen Umfeld. Alle sollen mit ihren vielfältigen Ausgangspositionen und ihrem vielfältigen Potenzial zur Erfüllung des vielfältigen Auftrages in einer ebenso vielfältigen Organisation beitragen. Soweit ist dieser Standpunkt wohl unstrittig.

Im Weißbuch 2016 wird Vielfalt als „Chance“ betrachtet⁸⁵. Ziel eines solchen strategischen Dokumentes ist es ja gerade, eine Richtung vorzugeben. Daher ist dort das Bekenntnis zur „Vielfalt als Chance“ durchaus legitim. Der Chancenbegriff ist aber stets auch im Zusammenhang mit dem Risiko- und dem Gefahrenbegriff zu betrachten. In der weiteren Ausgestaltung eines modernen Diversity Managements wird es darauf ankommen, ein differenziertes Verständnis von Vielfalt zu entwickeln. Einer der Klassiker dieser Thematik – Taylor Cox – bezeichnet Diversity Management als „planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized.“⁸⁶ Im Zusammenhang mit dem Begriff Chance allein von den potentiellen Vorteilen⁸⁷ zu sprechen, ist zwar richtungsweisend; aber es

⁸⁵ Vgl. BMVg, 2016, S. 123.

⁸⁶ Cox, 1993, S. 11.

⁸⁷ [...] „größere Vielfalt an Erfahrungen und Qualifikationen. [...] Interkulturelle Kompetenz und Mehrsprachigkeit helfen, den Auftrag zu erfüllen. [...] Teams mit unterschiedlichen Erfahrungen und Prägungen agieren erfolgreicher als homogene

gilt zu beachten, dass Vielfalt per se weder Selbstläufer noch Erfolgsgarant ist. Potentielle Nachteile⁸⁸ sind daher ebenfalls zu thematisieren, und es sind auch Wege aufzuzeigen, damit umzugehen.

Nach aller Erfahrung ist für die Aufgabenerfüllung – abhängig von der Art der Aufgabe – sowohl Heterogenität (z. B. in Persönlichkeit, Perspektiven, Wahrnehmungen, Erfahrungen, Rollen, Ideen, Herangehensweisen) als auch Homogenität (z. B. bei Visionen, Zielen, Werten, Begriffen, Deutungen, Modellen, Standards) entscheidend. In diesem Sinne haben offenbar heterogene Teams mit homogener Orientierung die größte Aussicht auf Erfolg.⁸⁹ Nur gemeinsam und aufeinander verwiesen, bieten diese Begriffe, die quasi in einem dialektischen Verhältnis zueinander stehen, eine adäquate Strategie. Die entscheidende Frage lautet also: Wieviel von welcher Art Vielfalt und wieviel Einheitlichkeit in welchen Belangen braucht es? Um die Antwort muss immer wieder gerungen werden.

Diversity Management in der Bundeswehr im Sinne eines ganzheitlichen Umgangs mit Vielfalt zielt auf die angemessene Erfüllung des Auftrages. Der wertschätzende Umgang mit Vielfalt ist im Hinblick auf Menschenrechte im Allgemeinen und Gleichstellungsrechte im Besonderen normativ geboten; der systematische, zielgerichtete und bewusste Umgang damit ist in Hinblick auf potenziell positive als auch negative Effekte funktional notwendig. Der politische Wille zur Umsetzung ist evident.⁹⁰ Gemäß Weißbuch 2016 soll die Zielsetzung für die Bundeswehr ein „*modernes Diversity Management*“ sein. Was ist nun unter einem modernen Diversity Management zu verstehen?

Bewältigungsstrategien für das „Phänomen Vielfalt“ bilden ganz allgemein ein Kontinuum von Vermeidung, Verleugnung, Unterdrückung, Isolierung, Assimilierung, Tolerierung, Akzeptanz, Aufbau von Beziehungen bis hin zu umfassenden und vollständig inklusiven Ansätzen.⁹¹

Gruppen.“ BMVg, 2016, S. 123 Vermeidung von „Klumpenrisiken“ in allzu homogenen Gruppen. Vgl. von der Leyen, 2016.

⁸⁸ Zum Beispiel potentielle Konflikte, Reibungsverluste, erhöhte Anforderung an Führungspositionen Vgl. Franken, 2015, S. 101, Kinne, 2016, S. 33.

⁸⁹ Vgl. Kinne, 2016, S. 32ff.

⁹⁰ Vgl. Ulrich, 2016.

⁹¹ Vgl. Aretz, 2003, S. 19f.

Die Ursprünge des Diversity Management – je nach Ausrichtung als Resistenz- oder Fairness- und Antidiskriminierungsansatz bezeichnet – liegen in der Human Rights Debatte die in den USA in den 1960er und 1970er Jahren stattfand. Im Rahmen der beginnenden Globalisierung in den 1980er und 1990er Jahren ging es im Marktzutrittsansatz insbesondere darum, mit Vielfalt eine bessere Marktposition zu erreichen. Die Bemühungen um die Integration dieser verschiedenen Paradigmen führten seit Anfang/Mitte der 1990er Jahre zur Entwicklung des Lern-, und Effektivitätsansatzes. Dieser Ansatz fasst Diversity als Chance auf, die Effektivität und Lernfähigkeit von Organisationen zu steigern. Er unterscheidet sich von älteren Ansätzen vor allem durch seine Definition von Diversity als Unterschiede und Gemeinsamkeiten und dadurch, dass er verschiedene Ziele mit der Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt in Organisationen verbindet. An diesem Ansatz wird sich ein modernes Diversity Management in der Bundeswehr am ehesten orientieren.

DiM Ansatz	Resistenz- ansatz	Fairness- und Anti- diskriminierungs- ansatz	Marktzutritts- ansatz	Lern-und Effektivitäts- ansatz
Grundlage	Diversity kein Thema oder eine Gefahr	Vielfalt verursacht Probleme	Vielfalt führt zu Marktvorteilen	Unterschiede gezielt und integrativ nutzen
Verständnis	Monokultur; Homogenität erhalten	Keine Diskriminierung; Assimilierung	optimales Ausmaß an Vielfältigkeit	Multikultur/ Pluralismus
Zielsetzung	Status quo verteidigen	Minderheiten gleich behandeln	Zugang zu Kunden und Märkten	langfristiges Lernen aus Diversity

Abbildung 23 Ansätze für Diversity Management.⁹²

⁹² Vgl. Vedderm, 2006, S. 18.

Kritik und Folgerungen – eine Auswahl

Ein Kritikpunkt an einem solchen Ansatz ist dessen hohe Komplexität. Nicht nur, dass aufgrund der Öffnung für weit mehr als demographische Dimensionen und die Einbeziehung von Erfahrungen, Werten, Persönlichkeit und organisationalen Dimensionen die Entwicklung von Programmen und Maßnahmen des Diversity Managements deutlich komplexer wird, muss gleichzeitig auch die Frage nach der gemeinsamen Basis gestellt werden. Die Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation, Gesellschaft sowie deren Zusammenhänge gleichzeitig im Blick zu behalten, stellt eine weitere Herausforderung dar. Zudem wird die Veränderung von Diversity Management von einem sozialpolitischen Instrument hin zu einem Führungskräfte-Tool unter rein instrumentellen und gegebenenfalls wirtschaftlichen Aspekten kritisch hinterfragt – insbesondere bei reinem „Top-Down-Verständnis“.⁹³

Schwierigkeiten in der Umsetzung liegen darin, dass sich in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes – so auch teilweise in der Bundeswehr – „ein eher loses und fragmentiertes Nebeneinander verschiedener Gleichbehandlungsstrategien und Vielfalt fördernder Maßnahmen findet [...]. Ursachen sind vor allem das Ressortprinzip und die Säulenstruktur der Verwaltung (bei gleichzeitig oft räumlicher Dezentralisierung) sowie unterschiedliche Dynamiken durch die bereits etablierten Verantwortlichkeiten für einzelne Diversity-Dimensionen. Dadurch wird zum einen oft die interne Heterogenität der „Zielgruppen“ [...] nicht ausreichend berücksichtigt, zum anderen werden im Hinblick auf Mehrfachzugehörigkeiten (z. B. von älteren Migrantinnen) bestehende Schnittmengen zu wenig in entsprechenden zielgruppenübergreifenden Projekten [...] gemeinsam gestaltet. Doppelarbeiten sowie Konkurrenzen und Konflikte zwischen den [...] verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren können die Folge sein.“⁹⁴ Dieses Ursachenfeld wird als dysfunktionale Eigenkomplexität bezeichnet.⁹⁵

⁹³ Vgl. Losert, 2009.

⁹⁴ Charta der Vielfalt, 2014, S. 18.

⁹⁵ Vgl. Kinne, 2016.

Hinzu kommen eine Reihe weiterer kritischer Positionen, für die Zitate wie „Alter Wein in neuen Schläuchen“⁹⁶ oder „Schöner Schein zum Nulltarif“⁹⁷ stellvertretend stehen und die für eine erfolgreiche Implementierung von Diversity-Management-Konzepten beachtenswert erscheinen.

Für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung eines modernen Diversity Managements sind im Umkehrschluss die folgenden – ausgewählten – Punkte von Bedeutung:⁹⁸

1. Der strategisch-politische Wille muss anhaltend und verbindlich sein.
2. Diversity-Maßnahmen sollten nicht als vereinzelte oder zeitlich befristete Projekte betrachtet, sondern als Querschnittsaufgabe verstanden werden. Vielmehr sollten sie vernetzt und langfristig angelegt sein und – wo möglich – direkt an die Organisationsleitung angekoppelt werden. Dies sollte auch Ausdruck in entsprechenden institutionellen Strukturen finden.
3. Eine klare Zielformulierung innerhalb einer kohärenten Gesamtstrategie ist von zentraler Bedeutung. Ohne dies droht Diversity-Management zu einem unverbindlichen „nice to have“ zu werden, das sofort in Frage gestellt wird, wenn sich Parameter ändern, Widerstände auftauchen oder rasche und sichtbare Erfolge zunächst ausbleiben.
4. Aus dieser konzeptionellen Ableitung ergeben sich dann die notwendigen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen, mit denen die Ernsthaftigkeit der Umsetzung eines modernen Diversity Managements steht und fällt. Fest steht: Diversity Management kann weder nebenbei noch umsonst gemacht werden!
5. Die Einbeziehung aller Organisationsebenen – bereits in dieser konzeptionellen Phase – ist für die Akzeptanz eines modernen Diversity Managements bedeutsam. Neben Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen, die gegebenenfalls besonders ange-

⁹⁶ Vgl. Kanning, 2013.

⁹⁷ Vgl. Reimann, 2007.

⁹⁸ Vgl. Merx, 2013.

sprochen oder gefördert werden sollen, kommt es auch darauf an, die Gruppe der Angehörigen der sogenannten Dominanzkultur, die nicht unmittelbar von den Maßnahmen profitieren bzw. diese gegebenenfalls sogar als Verlust eigener Privilegien oder gar als Ungleichbehandlung wahrnehmen, in die Planungen einzubeziehen.

Eckpunkte für ein modernes Diversity Management der Bundeswehr

Für die Bundeswehr sind derzeit folgende Eckpunkte für ein modernes Diversity Management zu identifizieren.

Sowohl die kritischen Punkte als auch die daraus zu ziehenden Folgerungen werden in der Charta der Vielfalt umfassend berücksichtigt. Zudem wurde sie bereits im Februar 2012 durch die Bundeswehr unterzeichnet. Hiermit verpflichtet sich die Bundeswehr ...

1. ... eine Organisationskultur zu pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist;
2. ... die Personalprozesse zu überprüfen und sicherzustellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden;
3. ... die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anzuerkennen, die darin liegenden Potentiale wertzuschätzen und gewinnbringend einzusetzen;
4. ... die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialoges zu machen;
5. ... über die Aktivitäten und den Fortschritt jährlich öffentlich Auskunft zu geben;
6. ... die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity zu informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einzubeziehen.

Einige der in dieser Selbstverpflichtung genannten Punkte sind für die Bundeswehr als vollständig erfüllt zu betrachten, andere nur bedingt oder vielleicht auch noch unzureichend erfüllt.⁹⁹

Unabhängig vom Grad der Erfüllung – den es zu ermitteln, zu bewerten und auch öffentlich zu dokumentieren gälte – kann die Charta der Vielfalt aber ohne weiteres als ein konzeptioneller Pfeiler für ein künftiges modernes Diversity Management betrachtet werden. Auf eine Formel gebracht: Diversity & Inclusion = Diversity Management.¹⁰⁰

Eine der Kernforderungen der Charta der Vielfalt, nämlich jene bezüglich der „Überprüfung der Personalprozesse“, hat bereits Eingang in das Personalmanagement der Bundeswehr gefunden. Unter dem Motto „Vielfalt annehmen und nutzen“ werden folgende konkrete Handlungsfelder identifiziert:¹⁰¹

1. Verbesserung der Rahmenbedingungen für Personal mit familiären Verpflichtungen;
2. Integration und Förderung von Frauen;
3. Erschließung des Potentials von Menschen mit Migrationshintergrund;
4. Inklusion von Einsatzgeschädigten und Menschen mit Behinderung;
5. Gezielte Nutzung von Kompetenzen lebenserfahrener Menschen.

Das Personalmanagement ist damit als zweite konzeptionelle Säule eines modernen Diversity Managements in der Bundeswehr zu betrachten. Dies wird auch durch die Platzierung der Thematik im Weißbuch im Kapitel 8.6. „Moderne, nachhaltige und demographiefeste Personalpolitik“ deutlich. Mit Blick auf deren querschnittlichen Charakter ist eine fast ausschließliche Betrachtung unter Personalaspekten aber kritisch zu hinterfragen.

⁹⁹ Vgl. Deutscher Bundestag, 2013.

¹⁰⁰ Vgl. Charta der Vielfalt, 2016, S. 20.

¹⁰¹ Vgl. Illauer/Stiffel/Ulrich, 2014, S. 23.

Somit gewinnt schließlich bei wachsender Vielfalt in Personal, Organisation und Auftrag auch ein gemeinsames Selbstverständnis eine immer stärkere – letztlich entscheidende – Bedeutung. Einen dritten Eckpfeiler kann daher die Innere Führung darstellen – insbesondere hinsichtlich

- der wertebasierten Einhegung instrumenteller Vorstellungen,
- eines gemeinsamen Selbstverständnisses, in der Wertschätzung und Auftrags Erfüllung kein Gegensatzpaar darstellt,
- des querschnittlichen Charakters.

Eine analytische Betrachtung der Diversity-Thematik in Verbindung mit den Zielen und Gestaltungsfeldern der Inneren Führung könnte eine gute – weil bekannte und bewährte – Möglichkeit zur Systematisierung darstellen.

Die hier nur angedeuteten Eckpunkte müssen gemeinsam mit aktuellen, laufenden Kampagnen und Programmen wie beispielsweise „Aktiv. Attraktiv. Anders. – Bundeswehr in Führung“, „Mach was wirklich zählt“ oder „Wir. Dienen. Deutschland.“ als Rahmen für ein modernes Diversity Management verstanden werden.

Ausblick

Die Bundeswehr scheint nicht zuletzt nach der Aufnahme der Thematik in das Weißbuch auf einem guten Weg. Als strategische Ziele für „Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion“ in der Bundeswehr nennt das Weißbuch 2016 auf Seite 123:

- ein modernes Diversity Management;
- vorhandene Potenziale besser nutzen und weitere strategisch erschließen;
- von einer größeren Vielfalt bei der Erfüllung des Auftrages profitieren;
- Verankerung in der Gesellschaft;
- Ansprache aller gesellschaftlichen Gruppen;
- Förderung von Vielfalt und Chancengerechtigkeit.

Dabei will die Bundeswehr auch von den Systemen der verbündeten Streitkräfte¹⁰², von anderen öffentlichen Einrichtungen sowie von Institutionen des privaten Sektors¹⁰³ lernen. Auch wissenschaftliche Forschung¹⁰⁴, gesellschaftlicher Dialog¹⁰⁵ sowie nationaler und internationaler Austausch¹⁰⁶ sollen dazu genutzt werden.¹⁰⁷

Diese strategischen Ziele weiter zu operationalisieren, daraus Verantwortlichkeiten und Ressourcen bis hin zu konkreten Maßnahmen abzuleiten, sollte nach allen bestehenden Erkenntnissen im Sinne einer kombinierten „Top-Down“ & „Bottom Up“ Vorgehensweise erfolgen. Dies kann entweder im Rahmen eines eigenständigen Konzeptes oder in der Weiterentwicklung bestehender Dokumente oder – vielleicht die beste Lösung – in einer eng verzahnten Kombination aus beidem erfolgen. Hier wird es auch darauf ankommen, ein Diversity Management nicht einseitig zu verstehen. Dies gilt sowohl für einzelne Dimensionen von Vielfalt (z. B. Geschlecht)¹⁰⁸ wie auch für einzelne Funktionen(z. B.

¹⁰² Insbesondere die US-Streitkräfte haben die Thematik für alle Teilstreitkräfte relevant gemacht; unter: <https://www.deomi.org/>, <http://diversity.defense.gov/>

¹⁰³ Hier spielt die Charta der Vielfalt – die durch die Bundeswehr im Jahr 2012 gezeichnet wurde – eine herausgehobene Rolle; unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de>

¹⁰⁴ Die Ergebnisse des Vernetzungstreffens der Diversity Forschenden des deutschsprachigen Raumes an der HSU in Hamburg im Juni 2015 stehen zur Verfügung. Vgl. HSU, 2015.

¹⁰⁵ Der Umgang mit Vielfalt in der Bundeswehr ist Inhalt verschiedener Bundestagsdebatten. Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode. Protokoll der 234. Sitzung am 18. April 2013.

¹⁰⁶ Vom 7. bis zum 10. Juni 2015 fand beispielsweise eine internationale Diversity & Inclusion Tagung statt, deren Ergebnisse auch Einfluss auf die weitere Ausgestaltung der Thematik in der Bundeswehr hatten. Vgl. BMVg, 2015, FüAkBw, 2015.

¹⁰⁷ Vgl. BMVg, 2016, S. 123.

¹⁰⁸ Ein zukünftiges Arbeitsfeld zeichnet sich z. B. mit Blick auf den steigenden Anteil von Migranten in der Gesellschaft und auch in der Bundeswehr bereits seit längerem ab. Empirische Daten z. B. zur Frage des Anteils von Migranten bei den Beschäftigten im öffentlichen Sektor – so auch in der Bundeswehr – liegen seit Frühjahr 2016 vor (Vgl. BiB 2016). Der Anteil der Beschäftigten in der Bundeswehr mit Migrationshintergrund liegt demnach insgesamt bei 14,5 % und ist damit in etwa vergleichbar mit den anderen öffentlichen Bereichen – auch was die steigende Tendenz betrifft (vgl. ebd., S. 30). Mit 6,4 % ist der Anteil der Migranten im BMVg vergleichsweise klein. Da diese Zahlen deskriptiver Natur sind, sagen sie allerdings nichts über die Ursachen einer solchen Verteilung aus. Insbesondere multivariante quantitative Datenanalysen

Personalgewinnung) oder Bestandteile eines Diversity Managements (z. B. Chancengerechtigkeit).



Abbildung 24 Antizipierte Entwicklung des Diversity Management bei der Bundeswehr (Quelle: Führungsakademie der Bundeswehr)

Aufgrund der systemischen Natur dieser Gesamtaufgabe darf bezweifelt werden, dass allein mit der Einrichtung eines zentralen Stabselementes und der Aufnahme in das Weißbuch die angedeuteten Probleme und Widerstände schlagartig verschwinden. Dennoch sind damit wesentliche Kritikpunkte der bisherigen Diversity Diskussion in der Bundeswehr berücksichtigt worden. Ob die personelle Ausstattung und die organisationsstrukturelle Verortung den Anforderungen entsprechen, die an ein solches Organisationselement zu stellen sind, ist fraglich.¹⁰⁹ Aber all diesen Fragen zum Trotz – ein Anfang ist gemacht!

können hier Hinweise auf mögliche Zusammenhänge geben, denen es dann qualitativ nachzugehen gilt.

¹⁰⁹ Vgl. Wullers, 2016, S. 2.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Arendt, Christian: Diversity Management in der Bundeswehr/Entwicklung von Eckpunkten für ein Ausbildungskonzept, Hamburg, Masterarbeit, 2016

Bundesministerium der Verteidigung (BMVg): unter: https://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYxNC8IwEET_UTYp1K-bpR68erH1Imm6xIUmkAjdttvPjjbUBn4M3hwcADtkabyVuhFO0EHfSO-TsNbDSF7NTMuC_4mkAjStEaPUVl2L8rPSpsa7uVlROVSRCKUjEibPVtJrObEMhWzMm9G0Qi9Nm2jjf7HfI7d7nJJoq3rfXpsbzCGcv2m3zg/

Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hrsg.): Weißbuch 2016, Berlin, 2016

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung/Ergebnisbericht im Auftrag des Ressortarbeitskreises der Bundesregierung, BiB Working Paper 1/2016, Wiesbaden, 2016

Cox, Taylor: Cultural Diversity in organizations/Theory, research and practice, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993

Charta der Vielfalt (Hrsg.): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion/Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, Berlin, 2014.

Charta der Vielfalt (Hrsg.): Factbook Diversity/Positionen, Zahlen, Argumente, Berlin, 2016

Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Protokoll der 234. Sitzung am 18.04.2013.

Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw): unter: http://www.fueakbw.de/news/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=471&cHash=5b2bd044ade01e83fb5633f621e7c606

Erfurt, Philine: Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise – Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management. In: *Diversitas, Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies*, 2/2010, S. 10ff

Hafen, Martin/Heusser, Simone: Diversity Management – Mittel zur AntiDiskriminierung, neoliberales Phänomen oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Jg. 39 (2008) H. 2, S. 225-237

Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr: Fachtagung und wissenschaftliches Vernetzungstreffen der Diversity-Forschenden aus D-A-CH, Juni 2015, unter: <https://web.hsu-hh.de/fak/geiso/fach/hrm-pol/dokumentation-der-fachtagung-und-wissenschaftliches-vernetzungstreffen-der-diversity-forschenden-aus-d-a-ch-juni-2015>

Illauer, Ralf/Stiffel, Hartmut/Ulrich, Uwe: Im stetigen Wandel/Der Umgang mit Vielfalt in der Bundeswehr. In: *if – Zeitschrift für Innere Führung*, 1/2014, Berlin, 2014, S. 16ff

Kanning, Uwe: Diversity – Alter Wein in neuen Schläuchen. In: *Kolumne Wirtschaftspsychologie* vom 13.06.2013, unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-psychologie-diversity-alter-wein-in-neuen-schlaeuchen_80_183140.html

Kinne, Peter: *Diversity 4.0/Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016

Kümmel, Gerhard (Hrsg.): *Die Truppe wird bunter: Streitkräfte und Minderheiten*, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2012

Losert, Annett: *Perspektiven auf Diversity Management: Beschäftigte – Betriebsrat – Management*, Hamburg, Dissertation, 2009

Merx, Andreas: „Alles so schön bunt hier!“/Diversity zwischen Lippenbekenntnis, Marketing-Label und nachhaltigem Wandel zur offenen

Unternehmung, Einführungsvortrag im Rahmen der Konferenz „Rethinking Migration“, Berlin, 2011

Reimann, Anna: „Charta der Vielfalt“: Schöner Schein zum Nulltarif, Spiegel Online vom 05.12.2007, unter: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/charta-der-vielfalt-schoener-schein-zum-nulltarif-a-521487.html>

Ulrich, Uwe: Quo vadis Bundeswehr? Strategisches „Diversity Management“ oder operatives „Managing Diversity“? In: Hartmann, Uwe/von Rosen, Claus (Hrsg.): Jahrbuch Innere Führung 2014, Carola Hartmann Miles-Verlag, Berlin, 2014, S. 183-199

Ulrich, Uwe (2016): (Inter)kulturelle Kompetenz und Diversity Management – Beiträge zur Weiterentwicklung der Inneren Führung? In: Bach, Alois/Sauer, Walter (Hrsg.): Schützen, Retten, Kämpfen – Dienen für Deutschland, Carola Hartmann Miles-Verlag, Berlin, 2016, S. 199-206

Vedder, Günther: Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006, S. 1-23

von der Leyen, Ursula: Eine homogene Führungsmannschaft ist ein Klumpenrisiko, unter: <http://www.zeit.de/video/2016-06/5001798054001/frauenfoerderung-eine-homogene-fuehrungsmannschaft-ist-ein-klumpenrisiko>

Wullers, Dominik: Diversity Management: Wie die Bundeswehr bunter und fitter wird. In: Bundesakademie für Sicherheit (Hrsg.): Arbeitspapier Sicherheitspolitik, Nr. 13/2016, Berlin, 2016

Michael Brendel

Trainingsboard „Wir. Vielfalt in der Bundeswehr“ als Ausbildungstool – praktische Anwendung in der Bundeswehr und im Seminar Interkulturalität

Was sind Trainingsboards?

Der Begriff Trainingsboard kommt aus dem Englischen und bezeichnet originär die bunten und in vielfältigen Formen angebotenen Griffstücke und Kletterhilfen, die an Kletterwänden zum Training und zur Stärkung der Fingermuskulatur angebracht werden. Bei dem im folgenden Beitrag verwendeten übertragenen Sinn bezeichnen Trainingsboards Arbeits- und Schulungsunterlagen, mit deren Hilfe Kleingruppen in selbständiger und dialogischer Form an komplexe Themen und Aufgabenstellungen herangeführt werden.

Der Begriff „Trainingsboard“ ist als Markenzeichen eingetragen und geschützt. Die Firma Change Management Consulting (CMC) hat sich dafür die entsprechenden Verwendungs- und Verwertungsrechte gesichert.

Am Zentrum Innere Führung (ZInFü) werden seit 2010 Trainingsboards erfolgreich in der Lehre eingesetzt und auf Anforderung an Dienststellen und Truppenteile zur Selbstausbildung vor Ort ausgeliefert.

Trainingsboards dienen zum Kompetenzerwerb. Dabei steht primär nicht die klassische Informationsvermittlung im Vordergrund, sondern die Lernenden erarbeiten sich Wissen selbst – kognitiv, affektiv und psychomotorisch. In der Arbeit dominiert die Gruppe insgesamt und nicht einzelne Individuen. Mit dem Trainingsboard wird die Interaktivität der Lernenden durch gesteuertes Lernen gefördert. Dies bedeutet, dass die Lernsituation einem gedanklichen Ablauf, dem sogenannten Storyboard, folgt. Die Informationsvermittlung geschieht ausschließlich über das Board und seine Begleitmaterialien. Damit ist sichergestellt, dass alle Lernenden sich mit exakt identischen Lerninhalten befassen.

Die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema geschieht durch den Wechsel von Informationen, Aufgaben und Methoden. Anhand von systematisch aufgebauten Aufgaben- und Fragestellungen in einer festgelegten Reihenfolge erarbeiten sich die beteiligten Teammitglieder in gemeinsamer, intensiver Diskussion eine bestimmte Problematik selbst. Hierbei werden Hintergründe, Zusammenhänge und notwendige Konsequenzen erkannt. Die Teilnehmer werden dabei angeregt, eigene Ziele sowie Aktionen und Maßnahmen zu bestimmen.

Wie wirkt ein Trainingsboard?

Trainingsboards enthalten einen klar strukturierten Lernpfad mit detaillierten Zeitvorgaben und präzisen Zielformulierungen. Die Aufgabenstellungen können zu "Aha-Effekten" führen oder dazu anregen, über die Konsequenzen der Inhalte und Fragestellungen nachzudenken. Die durch das ZInFü mit der Firma CMC entwickelten Trainingsboards sind als schriftliche, visuelle und interaktive Arbeitsunterlagen für Kleingruppen von 3-5 Personen konzipiert.

Das handliche Tischformat erlaubt eine bequeme und ergonomische Bearbeitung durch die Lerngruppe. Die Boards bestehen aus feinem Kartonpapier und weisen ein ansprechendes Layout mit Bildern, Graphiken, Wortfeldern, Vergleichstabellen, Einsetztexten etc. auf. Notwendiges Ergänzungsmaterial wie Klebezettel oder Lesetexte wird in eigenen Briefumschlägen mitgeliefert und garantiert ein zeitsparendes und systematisches Arbeiten.

Der methodische Mix beinhaltet eine Fülle von bekannten und bewährten Impulsen und Lernelementen, um eine Diskussion zu initiieren und persönliche Positionierungen zu erzeugen. Das interaktive Gruppen-geschehen verhindert, dass sich einzelne Mitglieder der Teamarbeit entziehen können.

Die Inhalte sind so aufbereitet, dass alle Dienstgradgruppen – vom Freiwillig Wehrdienst Leistenden (FWDL), also Mannschaftssoldaten, bis hin zum General – in angemessener Beanspruchung beschäftigt, angeregt und zur Mitarbeit motiviert werden können.

Obwohl für die Bearbeitung der selbsterklärenden Trainingsboards grundsätzlich keine besonderen Moderatoren oder sonstiges Vermittlungspersonal erforderlich sind, empfiehlt es sich vor allem für die Truppe, in einem gesonderten vorherigen Ausbildungsabschnitt auf das Thema hinzu führen und bei zielgruppenspezifischem Bedarf komplexere Sachverhalte oder Fachbegriffe (z. B. Eisberg-Modell als Kultur-Terminus) anzureißen oder zu erklären.

Es können, abhängig von entsprechenden Räumlichkeiten, beliebig viele Lerngruppen parallel ein Trainingsboard bearbeiten. Somit könnten unter Einsatz entsprechender Mengen theoretisch unendlich viele Personen ausgebildet werden – sowohl 500 Personen in einer Mehrzweckhalle als auch ein kleines Team von nur 4 Personen in einer abgelegenen Dienststelle. Neben einem Tisch, Stühlen, Schreibzeug und Licht wird nichts weiter benötigt.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit einschließlich Einführung, Nachbesprechung und Auswertung beträgt erfahrungsgemäß bis zu drei Stunden. Pausen können bei Bedarf jederzeit eigenverantwortlich von der Lerngruppe eingelegt werden.

In den Trainingsboards werden Zeitanhalte zur Bearbeitung der einzelnen Bausteine und Arbeitsblätter empfohlen. Diese sind jedoch nicht bindend, um eine lebendige Diskussion in der Gruppe nicht kontraproduktiv zu beenden. Eingeteilte Zeitwächter pro Lerngruppe achten jedoch auf die Einhaltung eines zeitlichen Gesamtrahmens.

Die Trainingsboards werden am ZInFü bevorratet, zur Ausbildung beworben und können von der Truppe jederzeit angefordert werden.

Einsatzmöglichkeiten und Nutzen des Trainingstools

In der Bundeswehr werden sowohl kleine Gruppen als auch eine große Anzahl von Personen mit geringem Vorbereitungsaufwand ausgebildet. Dies ist lediglich eine Frage der Organisation und der Räumlichkeiten. Die didaktische Kernsituation, nämlich die interaktive Diskussion und Erarbeitung eines Themas in Kleingruppen, bleibt unverändert.

Die Ausbildung erfolgt lehrgangsunabhängig mit geringem Aufwand in relativ kurzer Zeit. Sie ist interaktiv und dialogisch angelegt, überaus motivierend, erkennbar bewusstseinsbildend und wirkt zudem nachhaltig.

Die Teilnehmer werden angeregt, sich für neue oder bekannte „ungelebte“, aber dennoch für die Bundeswehr bedeutsame Themen in spielerischer Form zu öffnen und ihren eigenen Standpunkt kritisch zu beleuchten (Selbstreflexion). Vor allem soll Sensibilität als tolerante, abwägende Einstellung und vorurteilsfreie Wahrnehmung gefördert werden und somit den Schwerpunkt eines Trainings bilden. Im Rahmen der weiteren Ausbildung kann dann die interkulturelle Handlungskompetenz oder, wie im Falle des Trainingsboards „Wir. Vielfalt in der Bundeswehr“ (Diversity), die Akzeptanz von Vielfalt verstärkt werden.

Aus den in bisher durchgeführten Trainings gemachten Erfahrungen, also aus den Feedbacks aus eigenen Lehrveranstaltungen und aus der Truppe, lässt sich deutlich erkennen, dass dieses Trainingstool sich besonders dazu eignet,

- wichtige Botschaften im Rahmen einer Neuausrichtung überzeugend zu kommunizieren,
- ein neues Denken, neue Werte und Praktiken zu verankern, sowie
- Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv in Lerninhalte einzubinden bzw. für diese zu mobilisieren.

Der daraus entstehende Nutzen lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Motivation: Die Erarbeitung der Inhalte erfolgt in interaktiver, durch das Board gesteuerter Diskussion in kleinen Teams.
- Nachhaltigkeit: Verglichen mit herkömmlichen Vermittlungsformen (insbesondere Präsentationen) werden die Inhalte intensiver aufgenommen.
- Informationskonsistenz: Alle Mitarbeiter und Führungskräfte erarbeiten die gleichen Inhalte – auf die gleiche Weise.

- Kostenreduzierung: Abgesehen von den in der eigenen Organisation eingesetzten Ausbildern sind keine zusätzlichen Informationsvermittler (Berater, Trainer etc.) erforderlich.
- Flexibilität: Die Trainingsboards sind organisatorisch und zeitlich variabel einsetzbar – z. B. im Rahmen größerer Events oder in Kleingruppen vor Ort.
- Hohe Roll-out-Geschwindigkeit: Innerhalb kurzer Zeit werden alle Mitarbeiter an allen Standorten erreicht.
- Neue Impulse: Kommentare und Vorschläge in den Boards spiegeln die Stimmung und Verbesserungsimpulse der Belegschaft.
- Teambuilding: Die von der Dienstgradstruktur unabhängige Arbeit im Team fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Trainingsboards können neben der durch das ZInFü beschriebenen Nutzung u. a. auch in folgenden Einsatzfeldern zur Anwendung gelangen:

- Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und –kultur,
- Post-Merger-Integration (Integrationsphase nach einer rechtlichen Zusammenlegung mindestens zweier Unternehmen, bei der Prozesse und Strukturen vereinheitlicht und Geschäftsbereiche, auch organisatorisch, zusammengelegt werden),
- Kommunikation von Unternehmens-, Qualitäts-, Führungs- und Compliance-Grundsätzen,
- Änderung der Prozess- und Aufbau-Organisation,
- Verbesserung der internen Kooperation,
- Steigerung der Kunden- und Serviceorientierung,
- Implementierung neuer Managementsysteme und (IT-)Technologien,
- Neuausrichtung des Marketings und des Vertriebs,
- (Re-)Launch von Produkten und Services,

- Einführung von E-Learning,
- teambasierte Qualifizierung (z. B. soziale Kompetenzen),
- Vermittlung von Produktwissen.

Kosten

Kosten entstehen zunächst für die Entwicklung der Trainingsboards. Diese sind abhängig vom Umfang externer Unterstützungsleistungen, z. B. in Form der Einbindung ziviler Firmen. Die Kosten pro Trainingsboard in der Produktion sind stark von der Anzahl, der Ausstattung und insbesondere der Anzahl der benötigten Anlagen abhängig. Die anspruchsvolle Entwicklung benötigt aufgrund diverser zeitaufwendiger Arbeitsschritte eine gewisse Zeit, um ein qualitativ ansprechendes, zielgruppenbreites und erfolgreiches Produkt zu generieren.

Das Trainingsboard „Wir. Vielfalt in der Bundeswehr“

Das Trainingsboard „Wir. Vielfalt in der Bundeswehr“ befasst sich mit den Menschen, sowohl zivil als auch militärisch, die in der Bundeswehr ihren Dienst leisten. Diese Menschen bilden das Wir. Das Wir steht für die Vielfalt in der Bundeswehr, die die Menschen beispielsweise durch Unterschiede beim Alter, dem Geschlecht oder dem Glauben mitbringen. Vielfalt ergibt sich andererseits auch aus der Struktur der Bundeswehr selbst.

Das Trainingsmittel besteht aus dem 16-seitigen Trainingsboard und aus insgesamt 14 Anlagen, die zur Bewältigung der Aufgaben benötigt werden. In den Anlagen befinden sich die notwendigen Arbeitsmaterialien wie Aufkleber, Bilder oder Texte. Zum Trainingsboard gehört ein Ausbilderleitfaden, der auch separat angefordert werden kann. Dieser Leitfaden beinhaltet Erklärungen und Zusatzinformationen, die für eine erfolgreiche Durchführung des Trainings notwendig sind. Das Trainingsboard ist für eine Gruppengröße von drei bis fünf Personen konzi-

piert, und für die Bearbeitung sind etwa 130 Minuten einzuplanen. Mit der entsprechenden Vor- und Nachbereitungszeit beträgt der Gesamtzeitansatz 5 Unterrichtseinheiten zu je 45 Minuten.

Auf der ersten Seite des Trainingsboards erfolgen zunächst eine kurze thematische Einführung sowie eine Einstiegsübung. Danach werden die im Trainingsboard verwendeten Symbole sowie die „Spielregeln“ erklärt. Nach zwei kurzen Fragen zum Kennenlernen, auf die im späteren Verlauf nochmal eingegangen wird, erfolgt auf der nächsten Seite die erste große Übung. Hier sind die Eigenschaften/Charakterzüge von acht verschiedenen Personen anhand ihrer Porträts einzuschätzen. Im Anschluss (Seite 5-6) sind die eigenen Einschätzungen anhand der Steckbriefe abzugleichen, gefolgt von der Frage, ob sich der eigene Eindruck zum Negativen oder Positiven verändert hat oder sogar gleichgeblieben ist. Außerdem soll darüber diskutiert werden, bei welchen Personen sich die größten Veränderungen in der Einschätzung ergeben haben und was dafür ausschlaggebend war.

Bei der zweiten Aufgabe (Seite 7) geht es darum, herauszufiltern, worauf die Teilnehmenden beim Kennenlernen von Menschen achten. Auf der gleichen Seite wird nun auch der Bezug auf die anfänglichen Fragen zum Kennenlernen genommen und die damit verbundenen Fragen beantwortet.

Auf Seite 8 ist das sogenannte Rad der Vielfalt dargestellt. Dieses besteht aus einer inneren, einer äußeren und einer organisationalen Ebene. Die innere Ebene beinhaltet die sechs Kerndimensionen (Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Zugehörigkeit, körperliche und geistige Fähigkeiten und Glaube/Weltanschauung) eines Menschen, die unmittelbar mit der Persönlichkeit zusammenhängen. Diese sechs Kerndimensionen werden im weiteren Verlauf des Trainingsboards inhaltlich vertieft. Die äußere Ebene beschreibt Merkmale, die sich im Laufe des Lebens eher verändern können. Die organisationale Ebene beschreibt Merkmale, die durch den Arbeitgeber bzw. durch die Organisation verursacht werden.

Nun gilt es anhand von Klebepunkten abzustimmen, welche der sechs Kerndimensionen näher behandelt werden sollen. Die zwei Dimension mit den meisten Klebepunkten werden vertieft. Jede Dimension besteht aus sechs bis sieben Teilbausteinen bzw. Aufgaben, die die Teilnehmenden der Reihe nach zu bearbeiten haben. Beim ersten Teilbaustein handelt es sich immer um eine Infobox, um zunächst einen grundlegenden Überblick über die jeweilige Dimension zu erlangen. In den dazugehörigen Umschlägen befinden sich Klebeetiketten mit Definitionen sowie ein Blatt, auf dem die Teilnehmenden zunächst selbst die jeweiligen Begrifflichkeiten definieren sollen. Nun werden die eigenen Ergebnisse mit den vorgegebenen Definitionen auf den Klebeetiketten verglichen und den Begrifflichkeiten in der Infobox zugeordnet. Bei den weiteren Aufgaben wird das Wissen der Teilnehmenden abgefragt, sie sollen reflektieren und diskutieren. Jede Dimension beinhaltet zudem eine auf das jeweilige Thema bezogene fiktive Dilemmasituation (Blackstory), sowie einen kurzen Text, der den Teilnehmenden nochmals zusätzliche Informationen liefert.

Nachdem sich die Teilnehmenden mit Grundlagen zum Thema Vielfalt und dessen Erscheinungsformen in den vorgegebenen zwei von sechs Dimensionen beschäftigt haben, soll sich die Gruppe nun mit ihrer eigenen Vielfalt auseinandersetzen. Die Teilnehmenden sollen versuchen, jeweils fünf Gemeinsamkeiten und fünf Unterschiede zu finden, die sie in die entsprechenden Felder im Board eintragen. Dabei sollen sie nicht nur dienstliche Aspekte berücksichtigen. Anschließend werden im Inneren des Kreises die Erkenntnisse notiert, von denen die Teilnehmenden ihrer Auffassung nach am meisten bei ihrer täglichen Auftragserfüllung profitieren.

Zuletzt zieht die Gruppe ein persönliches Fazit und erstellt ein Feedback.

Die auf der letzten Seite abgebildeten Räder der Vielfalt sind abtrennbar, sodass sich die Teilnehmenden zur Visualisierung einzelner Aspekte der Inhalte des Trainingsboards ein Rad entnehmen und auch individuelle Anpassungen des Rades vornehmen können.

Dies erleichtert und unterstützt die unbedingt notwendige nachfolgende Besprechung des Trainingsboards.

Die Arbeit mit dem Trainingsboard „Wir. Vielfalt in der Bundeswehr“

Im Rahmen des Seminars Interkulturalität an der Landesverteidigungsakademie der österreichischen Streitkräfte in Wien vom 8. bis zum 11. November 2016 wurde das Trainingsboard zum „Ausprobieren“ in einem Workshop präsentiert.

In der Einleitung unterstrich Oberstleutnant Brendel die Wichtigkeit einer zielgerichteten Einführung in die Thematik durch den Ausbilder vor Ort. Nur wenn die Gruppe registriert, dass das Thema dem Ausbilder und den Vorgesetzten auch tatsächlich wichtig ist und er verdeutlichen kann, welchen Nutzen dies für die Gruppe hat, wird sich die Wirkung dieses Ausbildungsmittels voll entfalten können.

Die anschließende Bearbeitung erfolgte in sehr heterogenen Gruppen, was sowohl den Bildungsstand als auch die berufliche Erfahrung betraf. Alle Teilnehmenden waren gegenüber dem für sie neuen Trainingsstool sehr aufgeschlossen. Die Teamarbeit war sehr engagiert und führte zu einer im positiven Sinne kritischen Auseinandersetzung mit diesem Ausbildungsmittel. Trotz einiger Anmerkungen fand das Trainingsboard als Methode insgesamt große Zustimmung.

Es wurde auch deutlich, dass sich die Aktivitäten des Ausbilders oder der Ausbilderin während der relativ langen Gruppenarbeitsphase von ca. 130 Minuten darauf beschränken, kleinere Verständnisfragen zu beantworten. Ansonsten hat er oder sie die Möglichkeit, die Gruppe zu beobachten und sich Notizen für die spätere Auswertung zu machen.

Nach Beendigung der Gruppenarbeit wurde für die Auswertung folgende Methode angewandt: Der Ausbilder wählte von jeder Gruppe aus den Arbeitsblättern der 6 Dimensionen jeweils eines aus, sodass alle Dimensionen vertreten waren, und präsentierte diese aufgehängt an der

Wand des Hörsaals. Nun durfte jede Gruppe im Kurzvortrag (1-2 Minuten) ihre Erkenntnisse darlegen. Auf diese Weise bekommt die gesamte Ausbildungsgruppe nochmals einen Gesamteinblick in die Thematik. Als weiteren Schritt kann der Ausbildende nun herausfiltern, worauf in der Diskussion der Gruppe ein besonderer Fokus gelegt wurde. Dies kann er dann vertiefend in einer folgenden Ausbildung aufgreifen.

Auf der Grundlage der Erfahrungen aus dem Seminar werden Trainingsboards nun auch in der Ausbildung der österreichischen Offiziersanwärter eingesetzt. Damit wird deutlich, dass die Trainingsboards auch international für ein breites Spektrum von Dienstgradgruppen zugänglich sind.

Zusammenfassung

Trainingsboards werden in der Bundeswehr flächendeckend und mit Erfolg zur Sensibilisierung in den Themenfeldern Interkulturelle Kompetenz, Ethik, Diversity und Konflikte eingesetzt. Im Jahr 2016 wurden mehr als 2 000 Trainingsboards an Truppenteile und Dienststellen ausgeliefert und damit ungefähr 10 000 Soldatinnen und Soldaten sowie zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet.

Dennoch sind Trainingsboards kein Allheilmittel für die Ausbildung. Sie dienen in erster Linie der Sensibilisierung für die oben genannten Themenbereiche. Eine Vertiefung der Lerninhalte kann durch andere Methoden bzw. Instrumente erfolgen. Jedoch bieten die Trainingsboards eine vergleichsweise einfache Einstiegsmöglichkeit und helfen aufgrund des spielerischen Zugangs, Vorbehalte und Hürden zu überwinden.

Marlies Auer und Georg Ebner

Interkulturelle Kompetenz als Notwendigkeit für moderne Einsatzkräfte

Einsatzkräfte (z. B. Militär, Rotes Kreuz, Arbeiter-Samariter-Bund, Technisches Hilfswerk, Caritas etc.) sind grundsätzlich gefordert, sich mit multiplen neuen Lebensumständen bestmöglich auseinanderzusetzen um den persönlichen wie auch einsatzmäßigen Erfolg für die Mission sicher zu stellen. Die Herausforderungen in diesem Zusammenhang sind zwar groß, aber überwindbar, da die Einsatzkraft im Einsatz reift und in ihrer Persönlichkeit – durch überwundene Probleme und neu dazu Gelerntes – wächst. Gerade diese Tatsache scheint eine der Motivationen zu sein, sich für Auslandsmissionen zu melden. Anzumerken ist, dass die Einsatzkraft ebenso mit interkultureller Bildung ins Heimatland zurückkehrt und in der Heimatorganisation ein Multiplikator neuer Perspektiven ist.

In den letzten Jahren werden Grenzen nicht mehr aufgrund politischer Interessen, sondern immer öfter wegen unterschiedlicher kultureller Identitäten gezogen. Mittlerweile herrscht ein multipolares Bild der Kulturen, welche sich über den Globus erstrecken. Die neue Abgrenzung und Identitätsdefinition der Völker findet nicht mehr ausschließlich politisch, sondern auch kulturell statt.

Es gibt in der gängigen Fachliteratur mehrere Definitionsversuche der Begrifflichkeit „Interkulturalität“. Ihnen allen ist jedoch gemeinsam, dass es sich um ein Phänomen der Interaktion zwischen mindestens zwei unterschiedlichen Kulturen, inklusive ihrer Wahrnehmung¹¹⁰ voneinander, handelt. Der Kern der Begrifflichkeit mit seinen drei wesentlichen Ableitungen betrifft die Interaktion, die (mindestens vorhandene) Dualität der Kulturen und die Unterschiedlichkeit. Interaktion kann in Dualität

¹¹⁰ Vgl. Földes (2009), S. 503ff.

enden, Unterschiedlichkeit in Ethnozentrismus. Vor allem der Ethnozentrismus, der die Tendenz bezeichnet, andere Menschen am eigenen Lebensstil zu messen, wird durch realpolitische Faktoren stets aufs Neue geschürt. Die Anzahl an unterschiedlichen Kulturen erhöht hingegen die Komplexität der Handlungen der interkulturell Agierenden. Je mehr unterschiedliche Kulturkreise miteinander in Interaktion stehen, desto höher die Anforderungen an alle Beteiligten.

Interkulturalität ist also der Begrifflichkeit nach eine Handlung, eine Aktion und ein Istzustand, der noch nichts aussagt über semantisches Verständnis untereinander, über Wechselwirkungen (diese fallen unter den Begriff der Transkulturalität) oder über den Ausgang der Interaktion. Dieser reicht von der bloßen Kenntnisnahme des Gegenübers über ein friedliches Nebeneinander der Kulturen (Multikulturalität¹¹¹) bis hin zu kriegerischen Auseinandersetzungen (den sogenannten Bruchlinienkonflikten¹¹²).

Der Begriff der Interkulturalität wird auch unter mannigfaltigen Voraussetzungen betrachtet. Dabei spielen vor allem religiöse, ethnologische, soziologische und pädagogische, psychologische, linguistische, philosophische sowie auch politische, wirtschaftliche, historische und kulturelle Komponenten eine Rolle¹¹³.

Es ließe sich somit ableiten, dass in diesem Umfeld ein großes Maß an Handlungskompetenzen der einzelnen Betroffenen nötig ist, um eine positive Annäherung an andere Kulturen überhaupt zu ermöglichen. In der heutigen globalisierten Welt ist ein tägliches Leben ohne Interkulturelle Kompetenz kaum mehr möglich. In allen Lebenssituationen wird man mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Nur eine entsprechende Offenheit und auch der Wille, sich mit diesen Herausforderungen und

¹¹¹ Vgl. Duden, 2007.

¹¹² Vgl. Huntington, 1996, S. 405.

¹¹³ Vgl. Yousefi, 2011, S. 27.

dem Unbekannten in gewisser Weise auseinanderzusetzen, ermöglichen ein Leben miteinander.

Um einen positiven Zugang zu einem anderen Menschen zu erlangen, wird in dieser Abhandlung zuerst vom Aspekt der Interkulturellen Kommunikation ausgegangen. Dabei ist festzustellen, dass – im Gegensatz zu anderen Kommunikationsformen – diverse zusätzliche Faktoren, nämlich religiös-kulturelle, soziologisch-ethnologische sowie sprachlich-gesellschaftliche Faktoren, eine Rolle spielen. Diese Faktoren verändern die Bedingungen, unter denen die Informationen vom Sender zum Empfänger transportiert und vor allem von diesem aufgenommen werden. Dabei können vor allem diverse Wahrheitsansprüche der Beteiligten an die Richtigkeit ihrer Aussagen einen negativen Effekt ausüben. Wenn nicht genügend Toleranz für die Gesprächspartner vorhanden ist, wird die Kommunikation erschwert. Dabei sind viele Personen eher „missionarisch“ unterwegs, ohne wirklich auf die Notwendigkeiten des anderen einzugehen. Die vermeintlich „absolute Wahrheit“ wird verbreitet. Dabei stehen die Parteien bzw. Gesprächspartner in einem gewissen Konkurrenzkampf. Jeder möchte seine Wahrheit durchsetzen, Toleranz ist nicht vorhanden.

Hier muss kurz auf Vorurteile und Stereotypen eingegangen werden. Diese sind die Ursache, dass Kommunikation gestört wird, gestört abläuft, aneinander vorbeigeht oder gar nicht erst zustande kommt. Dabei werden Stereotype als *„eine Reihe von Überzeugungen über die Mitglieder einer sozialen Gruppe“* oder als *„Assoziation einer Reihe von Merkmalen mit einer Kategorie“* verstanden¹¹⁴.

Stereotype bilden sich im Laufe unserer Sozialisation. Sie werden entweder direkt durch Bezugspersonen (Erziehung, näheres soziales Umfeld) oder indirekt durch gesellschaftliche Einflussfaktoren (Medien, Politik, Bildung) vermittelt und gelernt. Wenn diese Sozialisationspro-

¹¹⁴ Petersen, Six, 2008, S. 21.

zesse positiv verlaufen, also mit dem Fremden keine unangenehmen Ereignisse verknüpft werden, so werden auch die weiteren Begegnungen offen und positiv ablaufen können. Wenn jedoch negative Ereignisse damit verbunden sind, so werden auch weitere Erfahrungen unter dem Gesichtspunkt dieses Negativen schweben, und eine offene und interessierte Interaktion wird nicht möglich sein. Dies gilt selbstverständlich für beide Gesprächspartner.

Bei stereotypen Zuschreibungen werden Personen sehr rasch in Eigen- und Fremdgruppen eingeteilt. Damit verbunden ist selbstverständlich auch die Veränderung der Wahrnehmung dieser Personen und unserer Urteilsprozesse. Stereotype beinhalten der Fremdgruppe gegenüber meist negative Aspekte. Die Eigengruppe wird somit immer besser bewertet. Wer möchte schon zu einer schlechteren Gruppe gehören? Je unterschiedlicher die zu bewertende Person sich nun im Verhalten und Aussehen darstellt, desto rascher kommt es zu stereotypen Zuschreibungen. Einerseits liegt hier ein positiver Effekt verborgen, nämlich, dass sehr rasch eine Beurteilung erfolgen kann und somit in einigen Situationen auch eine rasche Reaktion auf negative Effekte durch die zu beurteilende Person verhindert wird. Andererseits resultiert aus dieser raschen Beurteilung auch ein negativer Effekt, nämlich die erschwerte Möglichkeit, diese Person und das Fremde wirklich kennen zu lernen und sich damit auseinandersetzen zu können. Personen der vermeintlich eigenen Gruppe werden meist auch positivere Eigenschaften zugeschrieben als Personen anderer/fremder Gruppen. Dieser Effekt verhindert vielfach eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem uns Unbekannten.

Das Kennenlernenwollen des Gegenübers ist der entscheidende Punkt. Wenn die Betroffenen über ihre Stereotypisierungen Bescheid wissen, werden sie mit diesen besser umgehen können als jemand, dem nicht bewusst ist, woher das möglicherweise negative Gefühl in der Situation stammt. Sobald wir Stereotypisierungen verinnerlicht haben, beeinflussen sie uns in jedem Fall. Menschen versuchen automatisch, zu

kategorisieren und zuzuordnen, da dies das alltägliche Leben erleichtert und beschleunigt. *Soziale Kategorien stellen vielfach hilfreiche oder als hilfreich wahrgenommene Ordnungsrahmen für das Strukturieren und Vereinfachen einer sozialen Situation dar, insbesondere wenn sie wahrgenommene Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Situation gut gruppieren*¹¹⁵.

Bei Vorurteilen geht es noch einen entscheidenden Schritt weiter. Dabei werden vor allem Rasse, sexuelle Neigung, Alter und Stigmatisierungen beschrieben und zugeordnet. Vorurteile beziehen sich somit auf einen ganz speziellen Persönlichkeitsbereich der zu beurteilenden Person und sind meist auch noch stärker mit Emotionen verbunden als Stereotypisierungen. Je emotionaler die Bewertung einer Person nun abläuft, desto schwieriger wird es, diese wirklich kennen zu lernen. Vorurteile sind negative oder ablehnende Beurteilungen, die einem Menschen, einer Menschengruppe oder einem Sachverhalt gegenüber gepflogen werden.

Vorherrschende Vorurteile und stereotype Zuschreibungen haben darüber hinaus einen wesentlichen Einfluss auf die nonverbale Kommunikation, welche sich durch kennzeichnende Gesten und Gesichtsausdrücke sowie Lautstärke und Tonfall der Gesprächspartner äußert. Somit können vorbehaltene positive oder negative Einstellungen und Annahmen gegenüber Personen den Gesprächsverlauf sowie auch die übermittelten und wahrgenommenen Inhalte der Kommunikation prägen. Meinungen über Persönlichkeitsmerkmale innerhalb bestimmter Gruppen, Schichten oder Kulturen wurden von Cronbach (1955)¹¹⁶ als implizite Persönlichkeitstheorien benannt und zeigen, dass diese Meinungssysteme in der Regel auch nicht bewusst sind. Eine Aufklärung über und Sensibilisierung auf kulturelle Unterschiedlichkeiten sind somit im Vorfeld

¹¹⁵ Petersen und Stix, 2008, S. 23.

¹¹⁶ Vgl. Herkner, 2004, S. 298.

für einen respektvollen und wertschätzenden Ablauf multikultureller Begegnungen äußerst empfehlenswert.

Obwohl Stereotype nicht zu vermeiden sind, ist es wichtig, sich klar zu machen, dass sie nicht die Wirklichkeit abbilden, sondern in einem unzulässigen Maß verzerren. Stereotype sind somit am ehesten als unkritische Verallgemeinerungen zu bezeichnen. Sie sind gegen Überprüfungen abgeschottet und gegen Veränderungen relativ resistent¹¹⁷. Gerade stereotype Fremdbilder können erfolgreiches interkulturelles Handeln außerordentlich behindern. Dagegen wirkt nur eine entsprechende Information und Offenheit. Stereotype müssen einem absolut bewusst sein, um eine entsprechende Rückkoppelung auszulösen.

Heute wird in sehr vielen Betrieben, speziell auch beim Bundesheer, Diversity Management angewandt. Diversity Management zielt vor allem auf die systematische Nutzung der Unterschiedlichkeiten von Individuen zur Realisierung der vielfältigen Unternehmensziele ab.

Zu einer Störung der Kommunikation innerhalb der Betroffenen kann es vor allem kommen¹¹⁸,

- wenn von vornherein eine gegenseitige Skepsis den Dialog beherrscht,
- wenn die Bereitschaft nicht vorhanden ist, selbstkritisch zu reflektieren oder eine negative Einschätzung der Einstellung des anderen Ansatzes zurückgewiesen wird,
- wenn Überheblichkeit schon im Vorfeld die Wahrnehmung des anderen und seiner Denkweise unmöglich macht,
- wenn Geringschätzung des anderen kaum zulässt, in ihm etwas Positives zu sehen und von ihm etwas Positives zu lernen,

¹¹⁷ Vgl. Erll & Gymnich, 2010, S. 73.

¹¹⁸ Yousefi, 2011, S. 97.

- wenn Feindbilder gepflegt und geschürt werden und Gespräche dazu dienen sollen, Voreingenommenheiten und Vorurteile zu bestätigen,
- wenn die Absicht besteht, den anderen auf die Anklagebank zu setzen und ihn zu verurteilen,
- wenn von einer Geographie des Denkens ausgegangen wird, in der das exotisch-schwärmerische Denken dem anderen zugeschrieben und das eigene Denken für analytisch gehalten wird.

Bei Auftreten dieser Störungen in der Kommunikation wird es sehr schwierig, einen gemeinsamen Umgang zu finden. Somit kann hier nur im Management oder auch der Ausbildung der Mitarbeiter immer wieder auf diese Umstände hingewiesen werden. Die Betroffenen müssen die vor allem positiven Aspekte des Gegenübers erfahren und auch annehmen lernen. Ein Abrücken von getroffenen Vorurteilen oder Stereotypen ist oft schwierig. Wenn Menschen jedoch positive Erfahrungen machen, so wird auch dies möglich. Eine gemeinsame Auftragserfüllung ist nur mit gegenseitiger Toleranz und den vielfältigen Möglichkeiten der unterschiedlichen Kulturen realisierbar.

Dazu kann auch noch der Begriff der Multikulturalität etwas näher beleuchtet werden. Dabei handelt es sich vor allem um eine gesellschaftspolitische Tatsache, etwas empirisch Gegebenes. Innerhalb einer Kultur bzw. einer staatlich organisierten Gesellschaft/Bevölkerung koexistieren mehrere Kulturen, sei es friedlich oder im Konflikt, sei es in einem Nebeneinander oder in einem integrierten Miteinander. Multikulturalität bezeichnet dabei ein sozio-kulturelles Charakteristikum einer Gesellschaft, nämlich ihre vielfältige kulturelle Differenziertheit – worauf auch immer diese Multikulturalität beruhen mag¹¹⁹. Das Nebeneinander kann niemals vollständig aufgelöst werden, jedoch können die Grenzen überwunden und gemeinsame Projekte verfolgt werden.

¹¹⁹Vgl. Mintzel, 1997, S. 58.

Interkulturelle Kompetenz ist mittlerweile zweifellos eine Schlüsselkompetenz, der im Kontext von Debatten über Globalisierung, Internationalisierung und Multikulturalität ein hoher Stellenwert zukommt. Ein erfolgreicher Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen erfordert spezifische Einstellungen und Fähigkeiten.

Interkulturelle Kompetenz ist eher als überfachliche Kompetenz zu sehen. Sie gehört zu den Soft Skills und bietet vor allem verbesserte Möglichkeiten bei internationalen und intergesellschaftlichen Interaktionen. Dabei steht nicht nur der Zugang zur Interkulturalität im Ausland im Mittelpunkt, sondern auch der Zugang im Inland. Je leichter der eigene Zugang bereits zu Hause funktioniert, desto erfolgreicher wird er auch in der Einsatzsituation, sprich im Auslandseinsatz des Bundesheeres, laufen. Hier spielen unterschiedliche Kompetenzen eine wichtige Rolle. Von entscheidender Bedeutung diesbezüglich sind vor allem kognitive, affektive und pragmatisch-kommunikative Kompetenzen. Dabei lässt sich recht deutlich erkennen, dass der Bereich der Emotionalität einen wichtigen Stellenwert einnimmt, und somit in allen Beurteilungen Emotionen eine Rolle spielen. Bei der kognitiven Kompetenz wird in diesem Zusammenhang hauptsächlich relatives Wissen angewandt, wobei auch die Kulturkreise der Partner von entscheidender Bedeutung sind. Das Wissen um die Funktionsweisen der Kulturen und die kulturellen Unterschiede können den Zugang sehr erleichtern. Bedeutend erscheint in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit der Selbstreflexion zu sein. Dabei kommt es auf das Nachdenken über die Wirklichkeitsbilder, Selbstbilder, Einstellungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsmuster an. Nach einer erfolgten Interaktion sollte diese Schleife unbedingt eingezogen werden. Nur durch die Selbstreflexion, auch mit Hilfe von Beteiligten und Beobachtern, können Unklarheiten aufgearbeitet werden. Es erscheint unerlässlich, sich entsprechende Gedanken über den Gesprächsverlauf zu machen. Dabei können die positiven und auch die negativen Bereiche angesprochen und bearbeitet werden, um beim nächsten Zusammentreffen entsprechend positiver zu

wirken und einen entscheidenden Schritt Richtung Erfolg zu erzielen. Bei der affektiven Kompetenz kommt es vor allem auf das Interesse und die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen an. Zusätzlich muss auch noch ein gewisses Maß an Empathie und an Fähigkeit des Verstehens des Fremden gegeben sein. Die pragmatisch-kommunikative Kompetenz betrifft vor allem den Einsatz geeigneter kommunikativer Muster und wirkungsvoller Konfliktlösungsstrategien.

Als Strategien zur Bewältigung von Problemen interkultureller Kommunikation können genannt werden:¹²⁰

1. Selbstreflexive Strategien: Dabei kommt es vor allem auf die Selbstreflexion nach der Intervention an. Diese Strategien kommen meist zeitversetzt zum Einsatz, da während der Interaktion kaum eine Möglichkeit zur Reflexion bleibt. Sie können aber auch jederzeit bei der Vorbereitung auf eine Interaktion eingesetzt werden, wenn schon entsprechende Erfahrungen vorhanden sind. Selbstreflexive Strategien bewirken eine mittel- bis langfristige Steigerung der Interkulturellen Kompetenz.
2. Rhetorische Strategien: Dabei sollte man sehr wohl des Öfteren Gesagtes wiederholen bzw. entsprechendes Nachfragen praktizieren. Vorsicht ist hier jedoch insofern geboten, weil man dem anderen durch oftmaliges Wiederholen auch signalisieren kann, dass er schlecht verstehe. Es ist jedoch wichtig, die relevanten Elemente hervorzuheben, zu wiederholen, neu zu formulieren und nachzufragen.
3. Explizite Metakommunikation: Dabei geht es vor allem um das Thematisieren von Missverständnissen und Nichtverstehen. Hier sind speziell die vorhin beschriebenen Kompetenzen gefragt (kognitiv, affektiv, pragmatisch-kommunikativ). Wichtig ist jedoch, dass hier der Kulturkreis beachtet wird, um nicht unhöflich zu erscheinen. Denn nicht überall kann man detailliert Probleme, Missverständnisse und Gefühle ausdiskutieren.

¹²⁰ Vgl. Erll, Gymnich, 2010, S. 143-147.

4. Implizite Metasensibilität: Dies betrifft vor allem das Feingefühl der Gesprächspartner. Wenn man im Gesprächsverlauf Verstimmungen feststellt, so sollte man auch seine Strategie überdenken. Keinesfalls sollte man an jener Strategie festhalten, welche die Irritationen ausgelöst hat. Dabei spielen vor allem Erfahrungen mit interkulturellen Begegnungen eine Rolle.
5. Reduktion von Unsicherheit: Dies trifft auf beide Seiten der Gesprächspartner zu. Dabei sollte man sich wenn möglich mittels geschickter Fragestellungen mit dem anderen auseinandersetzen und auch selbst eine gewisse Berechenbarkeit aufweisen.
6. Gefahr der Überanpassung: Diese Überanpassung kann sowohl als „Guter Wille“ des Gegenübers gewertet werden, aber auch als lächerlich empfunden werden. Eine gewisse Natürlichkeit muss erhalten bleiben, da ansonsten keine Akzeptanz erfolgen kann. Hilfreich erscheint es hier, einen entsprechenden Kompromiss zwischen den eigenen und den fremden Gesprächsmustern zu finden.
7. Antizipierte Fremdbilder: Dabei kann darauf verwiesen werden, dass sich andere sehr wohl darüber im Klaren sind, dass man nicht aus ihrem Kulturkreis stammt und somit auch im Umgang nicht die gleichen Gepflogenheiten verkörpern kann wie Personen aus dem gleichen Kulturkreis. Die entsprechende Distanz kann ruhig gewahrt werden, um einen entsprechenden Prozess nicht zu gefährden.
8. Voreilige Schlüsse: Dabei ist zu beachten, dass nicht sofort aufgrund des Verhaltens einer Person auf den gesamten Kulturkreis geschlossen werden kann.

Um einen entsprechenden Umgang mit anderen Kulturen aufzuweisen, müssen einige Dimensionen der Betroffenen berücksichtigt werden. Die Empathie erscheint hier wohl als ausschlaggebender Punkt. Dabei kommt es vor allem auf das Einfühlungsvermögen, also auf das Verständnis für verbale und nonverbale Signale und Gefühle anderer an. Wichtig ist auch der Einfluss, den man selbst auf andere ausübt. Nicht zu vergessen sind hier auch die unterschiedlichen Normen und Wertvorstel-

lungen. Weitere Aspekte sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Wie weit ist man dazu bereit, sein eigenes Verhalten zu ändern, und wie ausgeprägt ist die Fähigkeit hierfür. Auch die Befindlichkeiten in unterschiedlichen Rollen sind dabei zu berücksichtigen. Ein weiterer Punkt wäre die Offenheit bzw. Toleranz anderen Meinungen, Personen, Gefühlen und Situationen gegenüber. Nicht außer Acht zu lassen ist wiederum die eigene Kultur, der persönliche Kenntnisstand dieser gegenüber, ein Maß an Interesse dem Neuen gegenüber sowie ein offener Umgang mit kulturellen Werten und Einstellungen. Nur mit einer entsprechend positiven eigenen Persönlichkeit kann man auch mit Neuem und Fremdem umgehen. In allen anderen Fällen kommt es zum Kopieren von Verhaltensweisen, da man sich selbst nicht definieren und somit auch die eigene Zugehörigkeit zum Kulturkreis nicht repräsentieren kann, was zu einer möglichen Irritation im Umfeld führt.

Einige wichtige Eigenschaften im Bereich der Interkulturellen Kompetenz wurden von Thomas Bauer erarbeitet¹²¹. Er nennt unter anderem Ambiguitätstoleranz (das Geltenlassen von Mehrdeutigkeiten respektive von mehreren Möglichkeiten), Kontaktfreudigkeit, Verhaltensflexibilität (Umgang mit ungewohnten Situationen), emotionale Stabilität, Leistungsmotivation, Einfühlungsvermögen, metakommunikative Kompetenz und Polyzentrismus (im Sinne von Non-Ethnozentrismus).

Die Ziele Interkultureller Kompetenz lassen sich somit folgendermaßen darstellen¹²²:

- Die Effektivität der Zusammenarbeit soll gesteigert werden.
Dies betrifft vor allem den Zugang zu anderen Kulturen im Einsatzgebiet. Eine entsprechende Vorbereitung auf die Begegnung erhöht dabei die Effizienz und steigert auch den Erfolg.
- Die Fähigkeit zu überzeugen soll erhalten werden.

¹²¹ Vgl. Bauer, 2004, S. 168.

¹²² Vgl. Bauer, 2004, S. 168-170.

Damit verbunden ist vor allem die Fähigkeit, auf andere Kulturen offen zugehen zu können. Nur wenn ich entsprechend überzeugen kann, wird auch eine offene Kommunikation möglich sein. Die Gesprächspartner müssen wissen, woran sie sind, und wie die weiteren Schritte aussehen werden. Unstimmigkeiten und Fehler in der Kommunikation müssen beseitigt werden.

- Die Durchsetzungsfähigkeit soll erhalten werden.

Damit sind Problembewältigungen und Strategien in der Kommunikation aufgezeigt. Durchsetzungsfähigkeit bezieht sich auf beide Seiten. Keiner der Gesprächspartner darf das Gefühl haben, übervorteilt worden zu sein und muss sich aus seinem Verständnis akzeptiert fühlen und entsprechend einbringen können.

- Eine umfassende Verständigung mit anderen soll hergestellt werden.

Dabei kommt es vor allem auf das Erkennen der Möglichkeiten im Umgang mit der Kommunikation an. Hier sind sowohl verbale als auch nonverbale Aspekte besonders gefordert.

- Möglichst echtes Verstehen ist zu gewährleisten.

Hier darf es nicht dazu kommen, dass man im guten Glauben schon alles richtig gemacht hat, sondern man muss feststellen, ob die Kommunikation auch wirklich korrekt abgelaufen ist. Die eigene Persönlichkeit darf nicht verleugnet oder versteckt werden. Eine gewisse Natürlichkeit muss erhalten bleiben, um akzeptiert werden zu können.

- Das Integrieren von Ideen, Menschen und Strukturen soll gefördert werden.

Hier sind vor allem die Offenheit und der Zugang auf neue Personen und Situationen ausschlaggebend. Auch das Annehmen von Neuem und Anderem sind entscheidend für den weiteren Kontakt.

- Der Horizont von Mensch und Organisation soll erweitert werden.

Nur durch eine umfassende und offene Vorgehensweise kann es auch zu positiven und nachhaltigen Effekten für alle Betroffenen kommen. Je mehr Wissen im Umgang und Interesse am Umgang mit anderen Kulturen besteht, desto effektiver wird sich dies auf die Organisation und den Einsatzerfolg auswirken. Jedoch sind dabei auch einsatzrelevante Variablen zu berücksichtigen (Sicherheit, Geheimhaltung, Dauer des Einsatzes, Vorwissen etc.).

Problematische oder auch schwierige Bereiche im Umgang mit Interkultureller Kompetenz können von folgenden Punkten herrühren¹²³:

- Werte und Normen: Dabei ist vor allem der Individualismus bzw. der Kollektivismus zu nennen. Regeln und Normen sowie deren situationsspezifischer Einsatz sind von Bedeutung. Der Status der Beteiligten Personen ist genau zu betrachten. Hierbei spielen vor allem Hierarchien und Autoritätsverhältnisse eine Rolle.
- Kommunikation: Dabei sind unbedingt die Sprachhandlungen anzuführen. Wie gut wird eine Sprache verstanden und wie gut kann man sich selbst in einer fremden Sprache ausdrücken. Wie läuft die Diskussion bzw. das Gespräch wirklich ab? Spricht man auch mit der richtigen Person, hat man den entsprechenden Gesprächspartner? Wenn ein Dolmetscher verwendet wird, ist darauf zu achten, dass er möglichst aus dem entsprechenden Kulturkreis stammt. Die Auswahl der Gesprächsthemen ist von entscheidender Bedeutung. Ei-

¹²³ Vgl. Bauer, 2004, S. 170-172.

ne zu rasche Folge ist zu vermeiden. Wie wirkt die nonverbale Kommunikation? Passt sie zum Gesagten oder wirkt sie künstlich? Vorsicht ist auch geboten, wenn man zu direkt bzw. zu passiv ist.

- Selbst- und Fremdbild: Wie sehen meine persönlichen Erwartungen aus? Welche positiven bzw. negativen Erfahrungen habe ich schon gemacht? Wie sieht dies beim Gesprächspartner aus? Muss er bei einem Einsatz schon zum 50. Mal dasselbe erzählen, da er ständig wechselnde Gesprächspartner hat? Welche Vorurteile bzw. Stereotypisierungen kommen gerade zu tragen? Welche Erwartungen setze ich in den Gesprächsverlauf? Sind beide Partner auf der gleichen Ebene oder erwarten sie sich unterschiedliche Ergebnisse? Wird das Gespräch nur unter vier Augen oder in einer Gruppe geführt? Wie sieht die persönliche Orientierung der Gesprächspartner tatsächlich aus?

Abschließend kann somit gesagt werden, dass es im Bereich der Interkulturellen Kompetenz vor allem auf den persönlichen Zugang jedes Einzelnen ankommt. Die Notwendigkeit dafür ist unbestritten, um Erfolge in unterschiedlichen Bereichen zu erzielen. Ein Einsatz ohne ein entsprechendes Vorwissen und ohne ausreichende Vorbereitung auf das Einsatzland wäre fatal. Die gediegene und umfassende Vorbereitung sowie die Kenntnisse über die vielfältigen Möglichkeiten anderer Kulturen sind unerlässlich. Für jeden Beteiligten ist es unabdingbar, sich darüber im Klaren zu sein, dass Vorurteile und Stereotypisierungen während der Begegnung stattfinden werden. Eine passende Reflexion über das zu Erlebende als auch über das Erlebte ist unbedingt notwendig. Wenn möglich sollte man auch zusätzliche Akteure wie Kameraden, Sprachmittler etc. in diese Reflexionsschleife miteinbeziehen. Für die Betroffenen, aber auch für die jeweiligen Systeme kommt es durch die

Erfahrungen im Zusammenhang mit Interkultureller Kompetenz zu positiven Bereicherungen und zu Neubeurteilungen der Gründe für die Zusammenarbeit. Im militärischen Kontext spielen vor allem die gute und umfassende Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz und die ausführlichen Informationen über das zu entsendende Land eine sehr bedeutende Rolle. Wichtig dabei sind aber auch der Informationsrückfluss nach Einsätzen und der damit verbundene Informationsgewinn für weitere Vorbereitungen auf Auslandsmissionen. Je umfassender die Ausbildung und die Vorbereitung auf Auslandsmissionen angesetzt werden, desto leichter können die Anforderungen durch fremde Kulturen auch gemeistert werden. Eine Überforderung in der Ausbildung sollte jedoch vermieden werden, nicht jede Einsatzkraft muss alles wissen. Wichtig ist vor allem die Sensibilisierung für die neue Kultur und das Wissen darüber, dass vieles richtig, aber sehr wohl auch falsch gemacht werden kann, und somit auch Probleme entstehen können, welche leicht vermeidbar wären.

Interkulturelle Kompetenz bedingt ein hohes Maß an Verantwortung aller Beteiligten und ein damit verbundenes Interesse an Neuem sowie insbesondere einen möglichst offenen Zugang gegenüber neuen Herausforderungen. Probleme ergeben sich durch entsprechende Vorurteile und Stereotypisierungen auf beiden Seiten. Die Vorteile liegen vor allem in den Möglichkeiten und den zu findenden Gemeinsamkeiten aller Beteiligten. Je besser der Umgang mit dem Unbekannten funktioniert, desto besser wird auch das Ergebnis ausfallen. Nur gemeinsam können auch wirklich alle geforderten Ziele erreicht werden.

Quellenangaben

Bauer, T.: Handbuch Interkulturelle Kompetenz/Anforderungen, Erwerb und Assessment, Band 2; Freiburg: fgb, 2004

Csaba, F.: Black Box Interkulturalität: Die unbekannte Bekannte (nicht nur) für Deutsch als Fremd-/Zweitsprache/Rückblick, Kontexte und Ausblick. In: Wirkendes Wort, 3. Aufl.; Trier, 2009

Erl, A./Gymnich, M.: Interkulturelle Kompetenzen/Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen; Stuttgart: Klett, 2010

Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 2. Aufl.; Bern: Hans Huber, 2004

Huntington, S. P.: Kampf der Kulturen – Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, 7. Aufl.; München/Wien: Goldmann, 1996

Mintzel, A.: Multikulturelle Gesellschaften in Europa und Nordamerika/Konzepte, Streitfragen, Analysen, Befunde; Passau: Rothe, 1997

Petersen, L. E./Six, B. (Hrsg.): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung; Weinheim/Basel: Beltz Verlag, 2008

Yousefi, H. R./Braun, I.: Interkulturalität/Eine interdisziplinäre Einführung; Darmstadt: WBG, 2011

Duden: Deutsches Universalwörterbuch, 6. Aufl.; Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich, 2007

Renate Stieb-Kanaletz

Vielfaltsmanagement bei der Wiener Polizei. Auf Spurensuche: 1997 - 2017

Vielfaltsmanagement ist bei der Wiener Polizei in vielen, unterschiedlichen Facetten wahrnehmbar – auch wenn diese oftmals nicht plakativ mit dem Begriff „Vielfaltsmanagement“ verbunden sind bzw. werden.

1997: Europäisches Jahr gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit

Seit 1983 wird jedes Jahr (ausgenommen 2016) durch die Europäische Union einem bestimmten sozio-kulturellen Thema zugeordnet. Öffentlichkeitswirksame Maßnahmen sollen dabei ein bewusstes Befassen der Zivilgesellschaft als auch der Regierungen der EU-Mitgliedsländer ermöglichen. Auch Projektfinanzierungen durch die Europäische Kommission dienen diesem Zweck.

NAPAP – NGOs and Police Against Racism

So startete das von zehn EU-Mitgliedsstaaten unterstützte Projekt NAPAP (NGOs and Police Against Prejudice) und in der Folge das Projekt „Pavement“. Es erfolgten nationale und internationale Vernetzungen mit weiteren Polizeien sowie auch mit Expertinnen und Experten aus vielfältigen Berufsbereichen. Neben Sensibilisierungsmaßnahmen in allen Dienststellen und in der Zivilgesellschaft wurde auch das Seminar „Situation von und Umgang mit AusländerInnen“ in das Fortbildungsprogramm der Polizei aufgenommen.

Zahlreiche größere und kleinere Initiativen, deren Inhalte heute zum „normalen Alltag“ im Polizeidienst zählen, begannen in diesen Jahren Fuß zu fassen.

„Polizei und AfrikanerInnen“

Das Projekt „Polizei und AfrikanerInnen“ startete und mündete in das nunmehrige „Referat für Minderheitenkontakte“ der Landespolizeidirektion Wien.

„POLIZEI.MACHT.MENSCHEN.RECHTE.“

ai-133 wurde mit ministerieller Genehmigung eingerichtet und befasste sich mit Menschenrechten von Polizistinnen und Polizisten im Ausland als auch mit bewusstseinsbildenden Maßnahmen im Inland.

Die Initiierung des Projektes „POLIZEI.MACHT.MENSCHEN.RECHTE.“ hat in diesen Jahren begonnen, und hatte sich u. a. zum Ziel gesetzt, bewusste und unbewusste Mechanismen einer Polizeiorganisation zu betrachten und Transparenz auch für die Zivilgesellschaft zu gestalten („Perspektivenwechsel“). Es folgten Schulungsmaßnahmen vorerst in Wien und im Anschluss im gesamten Bundesgebiet in der berufsbegleitenden Fortbildung. Außerdem wurde in Wien der Aufgabenbereich eines/einer Referenten/Referentin für Menschenrechte institutionalisiert.

„Wien braucht dich“

„Wien braucht dich“ ist eine Aufnahmeoffensive (Recruiting-Maßnahme) für Menschen mit Migrationshintergrund, die seit nunmehr vielen Jahren läuft.

„Wien: Zahlen – Daten – Fakten“

Der nachfolgende Text stammt von der MA 17 – Integration und Diversität:¹²⁴

„Daten und Fakten – Wiener Bevölkerung nach Migrationshintergrund

Zuwanderung und die damit verbundene Pluralisierung der Gesellschaft sind Realität, die sich in den Daten über die Wiener Bevölkerung widerspiegelt.

Unterschiedliche Migrationserfahrungen und der (aufenthalts)rechtliche Status können eine unmittelbare Auswirkung darauf haben, wo Personen in der Gesellschaft positioniert sind beziehungsweise inwieweit gesellschaftliche Teilnahme und Teilhabe (Integration) möglich sind.

Wien ist eine europäische Einwanderungsstadt

Seit 2006 ist die Wiener Bevölkerung um elf Prozent von 1.652.449 im Jahr 2006 auf 1.840.226 im Jahr 2016 gewachsen. Bis 2029 wird mit einem weiteren Zuwachs von 250.000 Wienerinnen und Wienern mehr gerechnet.

Mehr als ein Drittel aller Neuzugewanderten, die jedes Jahr aus dem Ausland nach Österreich kommen, ziehen nach Wien. Der Großteil kommt aus Europa.

Jede zweite Wienerin beziehungsweise jeder zweite Wiener hat Migrationshintergrund, wurde also selbst im Ausland geboren oder hat mindestens einen im Ausland geborenen Elternteil.

27 Prozent haben einen nicht-österreichischen Pass und 34 Prozent wurden im Ausland geboren.“

Vielfaltsmanagement als strategisches Organisationsentwicklungs- und Führungsinstrument ist per se durch seine strategische Ausrichtung

¹²⁴ www.wien.gv.at

ein „lebendes Instrument“. Daher stellt eine prozessorientierte Ausrichtung – begründet aus dem Wandel in politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und demographischen Entwicklungen entsprechend der organisationalen Ziele, mit Blickwinkel auf regionale Unterschiedlichkeiten – eine unabdingbare Maßnahme dar, um einerseits Veränderungsprozesse in einer inkludierenden und problemlösungsorientierten Strategie und dadurch andererseits gleichzeitig überzeugende Führungsarbeit leisten zu können.

„Kontaktbeamtinnen und Kontaktbeamte“

Den Weg pro-aktiver Vernetzungen mit anderen Institutionen, seien es staatliche oder nichtstaatliche, beschreitet die Wiener Polizei – auch in struktureller Form – seit vielen Jahren. Die damaligen Kontaktbeamtinnen und Kontaktbeamten engagierten sich in ihren jeweiligen „Grätz‘ln“¹²⁵ und konnten dadurch Probleme aufgreifen und auch bestehende Berührungsgängste mit der Polizei lindern.

Im Rahmen der bundesweiten Initiative GEMEINSAM.SICHER des Bundesministeriums für Inneres zur Förderung und Koordinierung des professionellen Sicherheitsdialoges zwischen Bevölkerung, Gemeinden und Polizei fungieren auch die Grätzlpolizisten, die mittlerweile auf allen Polizeiinspektionen in ganz Österreich zu finden sind, als Ansprechpartner für die Bevölkerung.¹²⁶ Diese Polizeibeamtinnen und -beamten suchen und nutzen – neben und mit allen gängigen modernen Kommunikationsformen – die Möglichkeiten des „guten alten Gesprächs“, des persönlichen Kennenlernens und des sich Austauschens, um gemeinsam

¹²⁵ Grätzel – in Österreich umgangssprachlich verwendeter Begriff für Teil eines Wohnviertels, ähnlich dem Berliner Kiez. Grätz‘l bzw. Grätzl sind die Wiener Dialektvarianten von Grätzel.

¹²⁶ Siehe: <http://www.gemeinsamsicher.at/> und <http://www.polizei.gv.at/wien/start.aspx?nwid=687A5135557479534E414D3D&ctrl=3734335266674D385951343D&nwo=0>

Probleme ansprechen und lösungsorientiert aufeinander zuzugehen, Grenzen zu erkennen, aufzeigen und auch zu respektieren.

„Wirkungen der Alltagswelten“

Es wird noch der einen oder dem anderen in Erinnerung sein, dass früher oftmals Kindern als Erziehungsmaßnahme mit der Polizei gedroht wurde. Wie sollen solche Kinder, als Kind oder als Erwachsene, mögliche dadurch erzeugte Ängste vor der Polizei ablegen wenn nicht durch den Kontakt mit der Polizei? Auch spiegelt die Polizei, per se eine „Ordnungsmacht“ darstellend, manches an negativer Erfahrung wider: Immerhin darf die Polizei auch strafen, und nicht jeder Mensch wird gerne solcherart für Übertretungen gemäßregelt, die sie oder er doch eher als „Kavaliersdelikt“ sieht – wie beispielsweise zu schnelles Autofahren oder bei Ampel-Rotlicht über die Straße zu gehen. Dass diese „Macht“ der Polizei auf verfassungsmäßigen Gesetzen beruht, die ein sozial-friedliches Miteinander-Leben ermöglichen sollen, wird in solchen Momenten des aufsteigenden Zorns oder Errötens selbstverständlich nicht oder nur selten bedacht. Und wer lässt sich schon gerne bei „Fehlern“ erwischen, die manches Mal sogar als „persönliche Freiheit“ deklariert werden? Alleine dieses Beispiel zeigt bereits ansatzweise auf, wie tiefgehend sich eine Begegnung mit der Polizei gestalten kann, und welche bewussten oder unbewussten Gedanken dabei entstehen und eine Begegnung prägen und gestalten können!

Auch hier setzte die Polizeiorganisation immer wieder an – u. a. mit Aus- und Fortbildungsmaßnahmen –, um eine Routine, die auch gefährlich werden kann, aufzuzeigen, und auch, um die verschiedenen Wahrnehmungsweisen deutlich machen zu können.

„Die Wirklichkeit der Alltagswelt verfügt über Typisierungen, mit deren Hilfe ich den Anderen erfassen und behandeln kann. Ich sehe etwa ‚einen Kerl‘ in ihm, ‚einen typischen Europäer‘, ‚eine joviale

Type‘ und so weiter. Solche Typisierungen wirken unausgesetzt auf meine Reaktionen – so, wenn ich zum Beispiel beschließe, ihn zuerst auszuführen, bevor ich ihm mein Geschäftsangebot mache. Mein Vis-à-Vis-Verhalten wird von solchen Typisierungen geleitet, solange es nicht dadurch problematisch wird, daß der Andere sie über den Haufen wirft. So kann mich etwa der Augenschein lehren, daß er, obwohl ‚ein Kerl, ‚einen typischen Europäer‘ und ein ‚Käufer‘, sich als selbstgerechter Moralist aufspielt und daß, was ich für Jovialität hielt, tatsächlich ein Ausdruck seiner Geringschätzung für Amerikaner und amerikanische Firmenvertreter im besonderen ist. Meine Typisierungen müssen also revidiert und modifiziert werden, das heißt: ich muß den Abend mit ihm anders einrichten. Wenn Typisierungen jedoch nicht auf diese oder ähnliche Weise in Frage gestellt werden, so halten sie sich bis auf weiteres und bestimmen mein Verhalten in der jeweiligen Situation.

Vorgegebene Typisierungen für eine Vis-à-vis-Situation sind natürlich reziprok. Der Andere nimmt auch mich ‚typisch‘ wahr, ‚einen Kerl‘, ‚einen typischen Amerikaner‘, ‚einen Burschen, der sich beliebt machen will‘. Seine Typisierungen sind so anfällig für mein Dazwischenkommen wie meine für seines. Mit anderen Worten: unser beider Bestand an Typisierungen tritt in der Vis-à-vis-Situation in eine fortwährende ‚Verhandlung‘ ein. Auch für diese Verhandlung hat die Alltagswelt höchstwahrscheinlich eine Schablone bereits – beispielsweise bei Käufer und Verkäufer. Meine Kontakte in der Alltagswelt sind demnach fast immer im doppelten Sinne ‚typisch‘: Ich erfasse den Anderen als Typus und befinde mich mit ihm in einer Kontaktsituation, die ebenfalls typisch ist.“¹²⁷

Ebenso halten Berger/Luckmann fest:

„Die Vis-à-vis-Situation verschafft mir die direkte Evidenz meines Mitmenschen, seine Handlungen, seiner Eigenschaften. Das gilt

¹²⁷ Berger, Peter L./Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit/Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 2007²¹, S. 33.

*nicht für die Zeitgenossen, von denen ich nur mehr oder weniger zuverlässige Kunde habe.*¹²⁸

Und weiter sagen Berger/Luckmann:

„Die gesellschaftliche Wirklichkeit der Alltagswelt wird also als ein kohärentes und dynamisches Gebilde von Typisierungen wahrgenommen, welche um so anonymer werden, je mehr sie sich vom ‚Jetzt und Hier‘ der Vis-à-vis-Situation entfernen. An einem Pol dieses Gebildes befinden sich diejenigen Anderen, mit denen ich häufige und enge Kontakte pflege, mein ‚innerer Kreis‘ sozusagen. Am anderen Pol stehen höchst anonyme ‚Abstraktionen‘, die ihrem Wesen nach niemals für Vis-à-vis-Interaktion erreichbar sind.“¹²⁹

„Willkommen im Team“

Der Personaleinführungsprozess (ehemals „Masterplan 2250“) der Landespolizeidirektion Wien, der die Ausbildung, Betreuung und Einführung von Neuankömmlingen in der Wiener Polizei regelt, basiert auf wesentlichen Grundlagen des Diversitätsmanagement betreffend.

Auf Vielfaltsmanagement beruhende Personalentwicklung befasst sich mit der Entwicklung von Rahmenbedingungen und gezielten Systemisierungen, um soziodemographische Wirklichkeiten in der Organisation abbilden zu können und daraus einen Mehrwert für die Organisation und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Bürgerinnen und Bürger zu gewinnen.

(ÖNORM S 2501 – entsprechend der Definition dieser Norm ist Diversitätsmanagement ein „strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre

¹²⁸ Ebenda, S. 34.

¹²⁹ Ebenda, S. 36.

Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolgs entwickeln und entfalten können“.)

Organisationsentwicklungs- und Führungsinstrument

Mit Vielfaltsmanagement wird ein Führungsinstrument eingesetzt, das durch das wertschätzende und respektierende Abholen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein motiviertes und verantwortungsvolles Einbringen von vielfältigen Wissens- und Fähigkeitsbereichen fördert („lernende Organisation“).

Im Sinne des Organisationsklimas beschäftigt sich Vielfaltsmanagement mit dem formalen und informalen (informellen) System einer Organisation. Diese Interaktionsform ist zumeist nicht bewusst gestaltet, sondern weist sowohl Merkmale aus den sechs Kerndimensionen als auch aus den „inneren Faktoren“ (Lebensumstände, Sozialisierung, Bildung etc.) auf.

Der Mensch als soziales Wesen ist grundsätzlich auf Partizipation und Kommunikation ausgerichtet. Gerade diese Fähigkeiten stellen für eine Polizeiorganisation – mit dem Ziel des „Beitrages zur Erhaltung des Sozialen Friedens“ – tragende Säulen dar.

Das im 20. Jahrhundert entstandene Konzept des „homo oeconomicus“, also des nutzenmaximierenden Menschen, das als Ausfluss der im 18. Jahrhundert einsetzenden Rationalismus„bewegung“ Logik und Wissenschaft in den Vordergrund stellte - als Gegenpol zur Kirche und zu auf Herrschaft begründeter Macht, steht heute als Herausforderung zu der auf inklusiven organisationalen Strukturen und Maßnahmen der Antidiskriminierung beruhenden (betriebswirtschaftlichen) Denkweise.

„Diskriminierungs- und Ungleichbehandlungsformen basieren auf strukturell verankerten Herrschaftssystemen, die durch entsprechende Normvorgaben dazu führen, bestimmte Personengruppen von der Teil-

habe auszuschließen.“ „Es muss im Sinne einer fairen Verteilung von Teilhabechancen also stärker in den Blick genommen werden, welche Faktoren (z. B. Ausbildung, Kompetenzen, Lebenskontexte, Zugriff auf Netzwerke etc.) stark benachteiligend oder aber sehr fördernd wirken. In einem zweiten Schritt wäre dann die sozialkategorische Distinktion zu untersuchen, um näher zu spezifizieren, mit welcher Häufigkeit die bedingten und noch wirksamen Diskriminierungsmechanismen und gleichzeitig eine Identifikation mit allen, die sich in ähnlichen Positionen befinden, unabhängig von Alter, Behinderung, Ethnizität, Geschlecht oder sexueller Orientierung.“ „Eigentliche Inklusion im Sinne eines Abbaus von Ungleichbehandlung muss auf allen Ebenen ansetzen und Personen generell befähigen. Dies aber läuft der bestehenden Systemlogik des Trennens und gegeneinander Ausspielens entgegen (vgl. auch Wacquant, 1997).“¹³⁰

Juhani Ilmarinen und Rita Oldenburg schreiben: „Gleichzeitig kann die Arbeitsfähigkeit nur dann wachsen, wenn die verschiedenen Stockwerke im Auge behalten werden. Es geht also um eine Integration der verschiedenen Handlungsfelder. Wer sich nur auf die Zusammenarbeit unter Kollegen, nur auf eine möglichst gesunde Ernährung, nur auf die Förderung von Bewegung konzentriert, kann die Arbeitsfähigkeit nicht langfristig und bleibend verbessern. Dafür braucht es vielfältige, aber aufeinander abgestimmte Maßnahmen.“¹³¹

Unterschiedliche Einbindungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landespolizeidirektion Wien, eine vernetzende Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie staatlichen und

¹³⁰ Hanappi-Eger, E.: Rationale Irrationalität?/Über organisationale Widersprüche im Umgang mit Diversität. In: Andrlik, M./Pauser, N. (Hrsg.): Realisierung von Diversity & Inclusion, Wien: facultas, 2015.

¹³¹ Ilmarinen, J./Oldenburg, R.: Die Arbeit muss sich den Menschen anpassen – nicht umgekehrt. In: Zeitschrift der betrieblichen Krankenversicherung (Die BKK), 11/2006, Essen, 2006.

privaten Institutionen und Nichtregierungsorganisationen stellen gute Grundlagen dar.

„2017“

Die Implementierung von „Vielfaltsmanagement“ als Strukturprogramm im Bundesministerium für Inneres, Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit, erfolgte am 9. Dezember 2014, und zwar mit dem Ziel, folgende Haltungen zu fördern¹³²:

- Unterschiede in der Belegschaft werden geschätzt.
- Unterschiedliche Communities werden unterstützt, es wird mit ihnen kooperiert.
- Benachteiligte Gruppen im Umfeld der Organisation werden berücksichtigt.
- Die Zusammenarbeit zwischen Menschen, Gruppen und Organisationen geht über nationale und kulturelle Grenzen hinaus.

Mag. Mag. (FH) Konrad Kogler, Generaldirektor für die öffentliche Sicherheit, Bundesministerium für Inneres:

„Die Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit in Österreich beschäftigte sich in dem zweijährigen Projekt „Erfolg durch Vielfalt – Diversity Management“ intensiv mit dem Thema. Dabei wurden unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation eingebunden und Wert auf einen Wissens- und Informationsaustausch mit anderen staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen gelegt.

Das Ergebnis daraus ist das vorliegende Weißbuch, das die Grundlage und gleichsam das Startzeichen für die Implementierung von

¹³² Weißbuch, Bundesministerium für Inneres/Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit (BM.I/GDföS).

Vielfaltsmanagement in die Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit in Österreich ist.“¹³³

In der Landespolizeidirektion Wien wurde der Aufgabenbereich einer Referentin/eines Referenten für Vielfaltsmanagement eingerichtet.

„Maßnahmen und Leitgedanken“

Gemäß dem nachfolgend angeführten Leitgedanken von Vielfaltsmanagement in der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit wird „Vielfaltsmanagement als Weiterentwicklung“ betrachtet:

„Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gleichwertig behandelt, Individualität wird anerkannt, geschätzt und integriert.

Werte und Haltung einer modernen Polizei werden für die Gesellschaft spürbar.

Sozialer Friede wird dadurch gestärkt.“

Damit werden nicht nur organisationale Ziele verfolgt, sondern es werden Vorgänge, die Unterschiede innerhalb der Gesellschaft setzen, beobachtet und Erkenntnisse daraus in das organisationale Handeln miteinbezogen. Das Vielfaltsmanagement der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit gründet auf staatstragenden Normen, den strategischen Grundlagen des Innenressorts und der Generaldirektion selbst.

Die Arbeitsstruktur von Vielfaltsmanagement besteht aus einer Steuerungsgruppe, dem Kernteam und Arbeitsgruppen entlang der Kerndimensionen: Menschen mit Behinderung, Generationen, Ethnizität, Gender, sexuelle Orientierung sowie Religion und Weltanschauung.

¹³³ Weißbuch, Bundesministerium für Inneres/Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit (BM.I/GDföS).

Im Sinne eines strategischen Organisationsentwicklungs- und Führungsinstruments gliedern sich die Maßnahmen von Vielfaltsmanagement in drei Ebenen:

- die Organisation selbst, mit ihren Bediensteten (innen);
- die Organisation und ihren Servicebereich (innen und außen);
- die Bürgerinnen und Bürger an sich sowie staatliche und nicht-staatliche Einrichtungen (außen).

Die Bedarfe für Vielfaltsmanagement entstehen aus der Gesellschaft heraus (beispielsweise im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen). Deshalb ist die Vernetzung mit staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen von besonderer Bedeutung. Erfolgreiches Vielfaltsmanagement findet sich auch in den Organisationsstrukturen wieder.

„Ich sehe Vielfaltsmanagement als einen „lebendigen Prozess“, der sich mit Veränderungen im menschlichen und dadurch auch im organisationalen Leben befasst. Durch die Verknüpfung mit der Strategie des Ressorts INNEN.SICHER trägt es dazu bei, den sozialen Frieden durch die Sicherheit in Freiheit zu stärken.“¹³⁴

¹³⁴ BM.I/GDfdöS, Weißbuch, Generaldirektor Mag. Mag. (FH) Konrad Kogler

Aga Trnka-Kwiecinski und Michael Fasching

Von der Freiheit individueller Messstäbe

**Warum Kultur nicht gleich Kultur ist und warum Gewalt
nicht gleich Gewalt ist**

Schon den alten Lateinern war bekannt, was selbst der Volksmund gerne passend zu zitieren weiß: „Quod licet Jovi, non licet bovi“ – Was frei übersetzt heißt: Was dem Jupiter erlaubt war, das war also nicht zwingend auch dem Ochsen erlaubt. Und darin spiegelt sich auch gleichzeitig der prinzipielle Machtanspruch der damaligen Gesellschaft wieder. Es gab Götter, denen alles erlaubt bzw. nachzusehen war, selbst wenn sie sich nicht vorbildlich oder gar allzu menschlich verhielten, und es gab den Menschen, dem es nicht erlaubt war, es diesen Göttern gleich zu tun. Natürlich gab es auch unter den Menschen solche, denen mehr erlaubt war, und denen mehr Freiheiten zugestanden wurden, und es gab auch solche, denen weitaus weniger Spielraum für das tägliche Leben gegeben wurde. So weit so gut.

Auch heute weicht das gesellschaftliche Ordnungssystem und Machtgefälle nicht wirklich von diesem Prinzip ab: Es gibt Privilegierte und weniger Privilegierte, und ein komplexes Gefüge von Kontrollmechanismen sorgt dafür, dass es dabei bleibt. Das ließe sich durchaus noch wertfrei betrachten. Gesetze, Regeln des Zusammenlebens, aber auch Religion und dazugehörige Vorschriften bzw. dringende Handlungsempfehlungen sorgen dafür, dass die menschliche Interaktion geordnet und übersichtlich bleibt. Manche sind dazu auserkoren oder bestimmt, bisweilen auch selbst ernannt, die Einhaltung all dieser Regeln, Normen und Gesetze zu überwachen, und so kann die Gesellschaft beruhigt sein, dass alle ihre Aufgabe innerhalb der Gemeinschaft kennen und wahrnehmen können. Und wenn nicht, dann gibt es entsprechende Reglementierungen. Solange die unterschiedlichen Gesetze und Normen,

Regeln und Vorgaben sich halbwegs zu einem Gesamten zusammenfügen lassen, sich also auch nicht maßgeblich widersprechen, so lange kann dieses System auch hervorragend funktionieren. Problematisch wird es erst, wenn einzelne Personen oder Gruppen aus diesem System ausbrechen wollen – oder weniger radikal formuliert: Aus welchen Gründen auch immer nicht mehr damit einverstanden sind. Oder aber das System wird in Frage gestellt, weil es einen Einfluss von außen gibt. Systemtheoretisch gesehen lebt ein System auch davon, dass es Veränderung gibt. Und spätestens seit den 1950er Jahren, als die Forschung, vor allem im Fachbereich der Psychologie, hierzu maßgebliche Erkenntnisse gewann, wissen wir auch, dass Systeme mit einem gewissen Grad an Veränderung sehr gut zurechtkommen können. (vgl. von Bertalanffy 1948) Zu viel darf es nur nicht sein, zumindest nicht auf einmal. Damals lag der Wissenschaft daran, zwei spezielle Ebenen eingehender zu beleuchten: Einerseits die Gesellschaft als Makro-Ebene und andererseits die Familie als Mikro-Ebene.

Die Familie als Keimzelle

Historisch gesehen liegt das darin begründet, dass man nach dem Nationalsozialismus verstehen wollte, wie es zu Entwicklungen, Dynamiken, oder konkreter formuliert, wie es zu solchen unglaublichen Gräueltaten kommen konnte, und wieso Millionen von Menschen dem teilweise fast widerspruchslös zusahen und zustimmten. Menschen, die sich als staats-treue Christen bezeichneten, waren plötzlich unter veränderten Rahmenbedingungen dazu bereit, einem Führer zu folgen und in einem totalen Krieg für eine Sache zu kämpfen, von der sie nach der Niederlage am liebsten gar nichts mehr gewusst hätten. Ohne hier in ohnehin geläufige Details gehen zu wollen, bleibt nur festzuhalten, dass damals die Aufarbeitung der Ereignisse insofern schmerzhaft war, als sie zeigte, dass der Nationalsozialismus als Ideologie auf durchaus fruchtbarem Boden gewachsen war, der in den Jahrzehnten davor bereitet wor-

den war. Der Hohe Grad an Antisemitismus um 1900 ist beispielsweise auch in der Presselandschaft Österreichs und Deutschlands ausführlich dokumentiert. (vgl. Duchkowitsch 2004, S. 67ff) Politische Krisen, wirtschaftliches Elend, die Übermacht der Industrialisierung und die massive Verstädterung samt Verarmung der Bevölkerung, die Veränderungen in der Arbeitswelt mit der einhergehenden Abwertung ehemals hochwertigen Handwerks zur Fließbandarbeit, all diese Aspekte führten gemeinsam dazu, dass Menschen sich in einer ausweglosen Situation befanden, aus der es für sie scheinbar nur mehr den braunen Weg hinaus gab. Was dann passierte, ist ein Beispiel unmenschlichen Vorgehens. Die gezielte massenhafte Vernichtung von Menschen, Menschengruppen und Völkern, an der im Nachhinein niemand beteiligt gewesen sein wollte, geschweige denn von der überhaupt jemand etwas gewusst haben wollte. Manche versuchten durchaus, sich aus der Verantwortung zu ziehen, damals schon oder spätestens als die Ideologie für gescheitert befunden wurde. Und damit sich nicht wiederholen konnte, was geschehen war, war es Aufgabe der aufstrebenden wissenschaftlichen Fachrichtungen der Sozialwissenschaften, genauestens zu ergründen, wie es überhaupt dazu kommen konnte und wie man Ähnliches künftig verhindern könnte. Eine der Erkenntnisse aus diesen Forschungen war, dass die kleinste Keimzelle der Gesellschaft die Familie war, quasi als Mikrokosmos der Gesellschaft, und dass hier ein Teil der Verantwortung für menschliches soziales Zusammenleben liegt. Damals begann auch ein Umdenken im Bereich der Kindererziehung. Die Integrität von Kindern sollte geachtet werden, Autorität wurden sowohl aus den Kinderzimmern als auch aus den Klassenzimmern sukzessive verbannt und durch neue, noch nicht ausgereifte oder gar erprobte, aber dafür höchst motivierte, Konzepte antiautoritärer Erziehung und Bildung ersetzt. Bis heute kann man nicht sagen, ob ein Ideal erreicht werden konnte, weil es schlichtweg noch an aussagekräftigen Langzeitstudien fehlt. Aber die eingeschlagene Richtung scheint sinnvoller und hilfreicher zu sein, als das strenge autoritäre

System aus Dressur und Unterdrückung, das noch bis in die Mitte des vorigen Jahrhunderts dominierte.

Integration mit Systemsprengkraft

Machen wir einen Sprung in die Gegenwart. Die Familie als Keimzelle der Gesellschaft, und die Gesellschaft als Gesamtheit sind heute auch wieder (oder nach wie vor) stark im Fokus, wenn es darum geht, eine vermeintliche neue Veränderung des Systems zu analysieren. Aktuell dominieren die Presse und die sozialen Medien Themen, aus denen hervorgeht, dass die Gesellschaft mit einer Veränderung beschäftigt ist, von der noch nicht absehbar ist, welche Auswirkungen sie tatsächlich haben wird. Das wäre die neutrale Auslegung der Dynamik. Was wir allerdings medial wahrnehmen, ist eher eine polare Interpretation. Von der anfänglichen Euphorie und begeisterten Hilfsbereitschaft für Menschen in Not haben einige ihr Bild eines Flüchtlings inzwischen revidiert und so laut die Willkommensrufe zunächst waren, werden heute Stimmen laut, die eine gegenteilige Meinung vertreten. Warnungen vor einer möglichen Islamisierung Europas werden hörbar, die Unterwanderung der heimischen Kultur wird befürchtet und das Versagen der Politik wird europaweit immer heftiger angekreidet. Der Begriff der Integration hatte selten eine solche Sprengkraft wie aktuell.

Als in den 1990er Jahren der Jugoslawien-Krieg ausbrach, strömten tausende Flüchtlinge über die Grenzen und suchten Sicherheit. Mit Andauern des Krieges hatten einige von ihnen neue Existenzen gegründet, und aus Mangel an vergleichbaren Perspektiven erschien ein dauerhafter Verbleib, beispielsweise in Österreich, eine bessere Alternative als eine Rückkehr ins Ungewisse. Abgesehen davon gab es bereits eine Jahrzehnte andauernde Tradition der Gastarbeiter, somit war die neue Heimat keine wirklich unbekannte, sondern war eine, in der es bereits Strukturen gab, auf die zurückgegriffen werden konnte. Damals stellte man

sich in Österreich die Frage, wie diese Menge an Menschen in die österreichische Gesellschaft zu integrieren wären. Und die Lösung sah so aus, dass es zwar Angebote für Deutschkurse gab, dass aber die Schulen die größte Last abfederten, der Arbeitsmarkt die Konsequenzen davon trug, und dass sich Parallelgesellschaften entwickelten, von denen man vordergründig dachte, sie seien „eh ausreichend integriert“. Tatsächlich zeigen die Versäumnisse der politischen Führung der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Österreich sehr deutlich, dass Integration keineswegs etwas ist, das von ganz allein passiert, sondern dass es ein subtiler Prozess ist, der begleitet und orchestriert werden will.

Generationen von Gastarbeiterfamilien waren in Österreich schlussendlich weder zu Gast noch zuhause, und doch verbrachten sie ihr ganzes Leben im Land und gründeten Familien, deren Kindeskindern immer noch einen österreichischen Pass haben und nach wie vor mit Identitätsproblemen zu kämpfen haben. Das spiegelt sich auch heute in einer Vielzahl von „jungen Österreichern“ wider, die zwar in der zweiten, dritten oder vierten Generation in Österreich leben, sich aber weder hier, noch in dem Herkunftsland ihrer Vorfahren richtig zu Hause fühlen. Sowohl hier, als auch dort sind sie in der Selbst- und Fremdwahrnehmung „Ausländer“. Auch wenn es sich bei diesem „Fremd sein“ um ein subjektives Gefühl handelt, ist es dennoch eine durchaus nachvollziehbare Reaktion auf das Verhalten der Umwelt. (vgl. Nuscheler 2004, S. 50) Tatsächlich gibt es nicht diejenigen, die sich besser integriert haben oder nicht, sondern man könnte provokant behaupten es gäbe eher die, die unauffälliger wären, und jene, die eben auffälliger seien. Generationen von Einwanderern aus dem ehemaligen Ostblock, die dem Kommunismus entflohen, werden heute gerne als Beispiele gelungener Integration präsentiert, obwohl de facto keine Integrationsleistung gelungen ist. Freilich, sie hatten Arbeitsplätze, bezahlten ihre Steuern, und hatten ihren Anteil am gesellschaftlichen Leben. Aber der Wechsel eines Reisepasses und eines Staatsbürgerschaftsnachweises macht aus einem Tschechen noch keinen Österreicher. Und so sehr man auch nostalgisch in

monarchistischer Verklärung die gemeinsame Geschichte bemühen möchte, die „uns ja alle so vereint“ und die gleich großzügig den Raum von Südpolen bis zum Balkan mit einschließt, so kurzsichtig ist diese Annahme, dass es tatsächlich spürbare Gemeinsamkeiten gäbe, auf denen sich etwas Nachhaltiges aufbauen ließe. Viele der ehemaligen Gastarbeiter sind in Bezug auf ihre nationale Identität gespalten. Sie sind nicht wirklich überzeugte Österreicher, haben keine konkrete Vorstellung davon, was das auch wirklich sein sollte, vor allem, wenn man die offensichtlichen Klischees einmal außen vor lässt. Und in den Herkunftsländern zeigte sich schnell, dass jene, die dort blieben, Dinge erlebten, die aus der Außenperspektive heraus nicht nachvollziehbar sind, die kein geteiltes Erleben mehr sind, und die daher mit der eigenen Biographie auch nichts mehr zu tun haben. Den Fall der Berliner Mauer, den Einsturz des Eisernen Vorhanges, den erlebten die Menschen auf der jeweiligen Seite auch unterschiedlich. Die kollektive Erfahrung war also durchaus ortsgebunden zu verstehen. Die noch viel spannendere Zeit danach, die Demokratisierungsprozesse, der Aufbau neuer Staaten und Regierungen, all das gestaltete sich wiederum völlig anders aus Sicht derer, die den Aufbau tatsächlich betrieben, als aus Sicht derer, die sich das Geschehen aus der ersten Reihe fußfrei aus einer sicheren Existenz heraus ansahen. Das sind grundlegende Unterschiede, die zeigen, dass die Generationen der Auswanderer gar nicht mehr so viel mit ihren ursprünglichen Landsleuten gemeinsam hatten. Gleichzeitig war das Bemühen um Integration in Österreich eher darauf beschränkt festzustellen, wer unauffällig war und wer nicht. Die erste Gruppe wurde als Erfolg verbucht, obwohl hier ohne gezieltes massives Zutun auf struktureller Ebene Dinge geschahen, die meist von Menschen mitgetragen wurden – sprich die Integrationsleistung vollzog sich auf individueller Ebene bzw. über Schule, Ausbildung und Arbeitsplatz quasi nebenbei. Und die zweite Gruppe, die der Auffälligen, wurde, weil sie glücklicherweise nicht allzu groß war, als Begleiterscheinung der Integration zur Kenntnis genommen, ohne weiteren Handlungsbedarf zu erkennen. Diese zugegeben

etwas überspitzte Schlussfolgerung ist nun der Ausgangspunkt für die gegenwärtige Situation.

Auch heute sind Menschen auf der Flucht, unter anderem nach Österreich, und sie haben einen deutlich weiteren Weg zurückgelegt als die vorige Generation an Flüchtlingen. Sie kommen aus Nordafrika, aus Syrien, aus Kriegsgebieten im nahen und fernen Osten, und auch sie sind auf der Suche nach einer besseren Zukunft für ihre Kinder. Soweit die Parallelen. Allerdings ist heute der Glaube der Menschen von großer Bedeutung für die aktuelle öffentliche Debatte und noch viel mehr der große kulturelle Unterschied, der mit österreichischen Werten und Prinzipien kaum vereinbar wäre.

Täterrolle als kultureller Zündstoff

Ein Schlüsselereignis dieser Debatte ereignete sich zum Jahreswechsel von 2015 auf 2016, wo unter anderem in Köln massive Übergriffe auf Frauen verzeichnet wurden, die durch (organisierte) Männer einschlägiger Herkunft verübt wurden. An diesem Fallbeispiel zeigt sich nun sehr deutlich, dass Kultur nicht gleich Kultur ist, und dass allzu gerne mit individuellen Maßstäben gemessen wird. Die Tatsache, dass Frauen von Männern sexuell belästigt werden, ist inakzeptabel. Egal wer hier Täter ist, Frauen – und übrigens auch Männer – haben einen Anspruch auf körperliche und seelische Integrität, was auch in den Menschenrechten entsprechend festgehalten ist. Eine Verletzung derselben ist nicht vertretbar und daher mit Strafe verbunden. Interessant ist, dass sich das Bedürfnis nach Bestrafung bzw. generell nach Einhaltung allerdings danach zu richten scheint, wer Täter und wer Opfer ist. Das ist ein spannender Aspekt, der in der medialen Diskussion für einigen Zündstoff gesorgt hat. Dass es sowohl in Österreich als auch in Deutschland notwendig ist, Gewalt gegen Frauen auf unterschiedlichsten Ebenen zu thematisieren, kann niemand leugnen. Wir haben Gesetze gegen sexuelle

Belästigung am Arbeitsplatz, Vergewaltigung wurde vor wenigen Jahrzehnten als Tatbestand in die Gesetze aufgenommen, weil bis dahin der eheliche Beischlaf eine Pflicht war, der sich die Frau nicht entziehen durfte. 1989 erst wurde mit der Sexualstrafrechtsreform das nötige Gesetz erlassen, wonach geschlechtliche Nötigung und Vergewaltigung in der Ehe auch strafbar waren. Ende der 1970er Jahre wurden die ersten Frauenhäuser eröffnet. Erst 1997 kamen das Betretungsverbot sowie die einstweilige Verfügung als Schutzmaßnahme im Rahmen des Bundesgesetzes zum Schutz vor Gewalt in der Familie hinzu. Die viel beschworene „Tradition“, dass Frauen in Österreich schon so lange gleichberechtigt wären, und dass es das Thema Gewalt gegen Frauen in unserer Gesellschaft nicht gäbe, ist also nicht viel mehr als eine Annahme. Tatsächlich zeigt die Gewaltstatistik, dass Gewalt an Frauen meist vom Partner ausgeübt wird, und hier ist der Täter meist einer, der einen österreichischen Reisepass hat.

Übergriffe auf Frauen sind gerade in den Medien ein Thema, das meist zwischen Überdramatisierung und Trivialisierung diskutiert wird. Stellungnahmen diverser Politiker und Personen des öffentlichen Lebens illustrieren deutlich, was der mediale Diskurs erahnen lässt: Das unerwünschte „Begrapschen“ des Gesäßes einer Person wäre doch bitte eher als „Überprüfen“ zu verstehen, ob nämlich die Frau überhaupt Interesse am Mann hätte. (vgl. Schmidt 2015) Alternative Möglichkeiten dies herauszufinden dürften wohl nicht vorhanden sein, oder zumindest nicht bekannt sein. Die Aussage von Marcus Franz aus dem Team Stronach in derselben Diskussionssendung des ORF im April 2015 wurde zu einem vielzitierten Sager: „Ob der Popsch hält, was der Blick verspricht. Das erfahren zu wollen wird nun bestraft.“ beklagt er sich, und hinterfragt damit die Reform des Sexualstrafrechts. Strafen würden zudem gar nichts bringen, denn obwohl auch Mord strafbar wäre, gäbe es doch auch Mörder, so die logische Schlussfolgerung von Franz im selben Kontext. Die Männer in der damaligen Gesprächsrunde von Im Zentrum, einem Diskussionsformat des ORF, waren sich weitgehend einig. Die

Aufregung um „das bisschen auf den Po greifen“ sei überzogener feministischer Übereifer und Fanatismus. Einwände wurden heruntergespielt. Diese Diskussionsrunde spiegelte sehr gut wider, wie die Debatte in den Medien zum damaligen Zeitpunkt ablief. Österreich schunkelte selig auf einer von Andreas Gabalier orchestrierten Welle dahin, auf der traditionelle Rollenbilder von Mann und Frau dominierten, und in der leichtere Übergriffe und Grapschen offenbar dazugehörten. Immerhin geht es auf einem Tanzfest oder Volksfest ja gerne auch mal zünftiger zu, und die Frauen seien ohnehin kein schwaches Geschlecht mehr, daher könnte man ihnen zumuten, sich zu wehren, wenn sie nicht einverstanden wären. Wohlgemerkt post factum, aber das ist nur ein Detail am Rande. Wenige Monate später kam der Jahreswechsel, und die Diskussion sah ganz anders aus. Denn wenn der Täter keine Lederhose trägt oder zumindest im Kleiderschrank hängen hat, dann wird „Pograpschen“ plötzlich völlig anders bewertet. Da ist nicht mehr von „Überprüfung“ die Rede, sondern von Gewalt an „unseren Frauen“. Und spätestens da stellt sich doch die dringliche Frage: Macht es tatsächlich so einen großen Unterschied, WER Gewalt ausübt?!

Exzesse beim Feiern

Handgreiflichkeiten und sexuell motiviertes „Begrapschen“ (wohl-gemerkt nicht Vergewaltigung!) sind lange geduldete Tatsachen auf dem Kölner Karneval, und mit zwinkerndem Unterton wurden Köln-Reisende vor der Zeit der Jecken gewarnt, denn da wäre alles möglich. Und „was im Karneval passiert, das zählt nur für den Karneval“, so wurde dieser Ausnahmezustand auch noch legitimiert. Seitensprünge und Flirten, Fremdküssen und „Tuchföhlung“, das mache ja den Reiz des Karneval aus, und gerade in der Hochburg der Narren gehöre das eben dazu. Tradition und Kultur in Reinform sozusagen. Vergleichbare Massenveranstaltungen bringen sich auch gerne mit sexueller Freizügigkeit in Verbindung. Auch das Münchener Oktoberfest, bei dem ungeniert in

Ausschnitte gestarrt werden darf, bei dem die meist auch alkoholisierten Mädchen (ungeachtet ihrer Altersgruppe) zum Objekt der männlichen Begierde werden, hebt die Regeln des sonst so geordneten Alltags offenbar auf. Was im Karneval vor allem im Mittelalter ein wichtiges Ventil war, nämlich die weltliche Ordnung in Frage stellen zu dürfen, war tatsächlich ein kultureller wichtiger Bestandteil der Gesellschaft. Der Narrenkönig wurde gekrönt, die Ordnung der Dinge durfte auf den Kopf gestellt werden, und alle Regeln des strengen Alltags wurden aufgehoben – allerdings nur und ausschließlich in der geschützten und begrenzten Zeit des Karneval. Das Relikt dieses Prinzips einer vermeintlichen ausgleichenden Gerechtigkeit endete mit dem Sturz des Narrenkönigs und mit dem Fortsetzen des üblichen Tagwerks. Danach durfte die Obrigkeit keinesfalls mehr in Frage gestellt werden oder gar lächerlich gemacht werden. Heute feiern wir immer noch Karneval oder Fasching, und Ansätze der historischen Bedeutung des Festes sind nur noch rudimentär spürbar. War am mittelalterlichen Hofe der einzige, der im wahrsten Sinn des Wortes Narrenfreiheit genoss der Hofnarr – der dennoch mit seinem Leben für seine vorwitzigen oder auch als Witz getarnten Wahrheiten bezahlen musste – so ist heute jeder dazu aufgerufen, die Rolle des Hofnarren einzunehmen. Und viele folgen dem Ruf auch allzu gerne und auch allzu öffentlich. Die sozialen Medien sind geradezu ein Sammelplatz solcher hofnarrischen Aktivität geworden, wo meist weniger kluge und durchdachte als eher provokante Sprüche zur Weltlage das unsichtbare und doch so spürbare Publikum begeistern und unterhalten sollen, oder noch viel mehr Applaus für den Urheber bzw. die Urheberin bringen sollen. Der Beifall zeigt sich in Likes, und dass die markanten Sprüche auch noch Jahre später nachvollziehbar dokumentiert und gespeichert sind, ist ein unerhebliches Detail, das gerne vergessen wird. Die Unmittelbarkeit des Mediums entschuldigt auch die Unmittelbarkeit der Nutzung, und so darf es niemand verwundern, dass sich immer häufiger Menschen von Aussagen distanzieren (müssen), die sie sozusagen im Eifer des Gefechts, getätigt haben. Da kann es auch schon mal zu

Morddrohungen oder Tötungsphantasien kommen, die man im Nachhinein nicht so ernst nehmen darf. Oder eben doch?

Sinnbild der veränderten Willkommenskultur

Aber zurück nach Köln. Der Jahreswechsel ist auch eines dieser Feste, bei dem ausgelassen gefeiert wird und bei dem leicht der Eindruck entstehen kann, dass Frauen es bei dieser Gelegenheit wenn nicht schätzen, dann zumindest nachsichtig dulden, dass Männer etwas offensichtlicher als sonst den direkten Körperkontakt zu ihnen suchen. In Alkohollaune und Feierstimmung war das bis zu einem gewissen Grad auch vertretbar oder zumindest wurde es nicht thematisiert. Teils weil es niemanden interessierte (feministischer Übereifer) oder aber weil es sowieso ohne Konsequenzen blieb und daher schlichtweg nichts brachte. Doch 2015 änderte sich alles, als die Täter und Tätergruppen plötzlich Männer waren, die auch optisch ganz klar mit einem Migrationshintergrund in Verbindung gebracht werden konnten. Schlagartig veränderten sich zwei Dinge: Einerseits empörten sich erstmals auch massiv Männer über Übergriffe an „unseren Frauen“ und zweitens wurden diese Übergriffe auch vermehrt zur Anzeige gebracht. Dass diese Anzeigen größtenteils im Nichts verlaufen sind, ist nur eine zynisch anmutende Begleiterscheinung des Ganzen. Die Frauen haben gelernt, dass es erst viel Aufregung gab und der Effekt derselbe war, wie der zuvor erwartbare: nichts ist passiert, zumindest in der Wahrnehmung der betroffenen Frauen. Schuldsprüche für übergriffige und gewaltbereite Männer gab es nur vereinzelt. Verändert hat sich – und das könnte man aus feministischer Sicht tatsächlich ansatzweise positiv werten – die Einschätzung der Frauen in Bezug auf ihre körperliche Unversehrtheit, und die Bereitschaft dazu, diese auch zu beschützen bzw. bei Verletzung diese auch zur Anzeige zu bringen. Betrachtet man den Erfolg dieses neuen Mutes, bleibt die Frage offen, ob es nicht wieder zu einer Resignation kommen wird. Aber ungeachtet dessen haben Frauen erstmals in größerer Menge

die Notwendigkeit erkannt, Gewalt entgegenzustehen. Die Massenmedien haben das Thema dankbar aufgegriffen, und was daraus geworden ist, ist ebenfalls interessant. Medial wurde Köln zu einem Sinnbild der veränderten Willkommenskultur, zu einem Ereignis, das gezeigt hat, wie unvereinbar „unsere“ Werte mit jenen der „anderen“ seien, und die deutsche sowie die österreichische Gesellschaft stimmte gerne gemeinsam in die Überzeugung mit ein, dass Gewalt an Frauen hierzulande wohl kein Thema wäre, wohingegen die Gefahr von den Flüchtlingen ausginge, dass diese Sicherheit in Frage gestellt wird. Plötzlich gab es einen Generalverdacht gegen Menschen, die optisch ins Täterprofil passten. Waren sie nach 9/11 zunächst alle potentielle Terroristen, so waren sie nun auch potentielle Vergewaltiger und bedrohten „unsere“ Frauen. In der Debatte waren meist Männer lauter zu hören als die eigentlich betroffenen Frauen – auch ein Phänomen das wenig verwundert, denn die passive Opferrolle ist eine, die sich sehr gut und leicht mit dem traditionellen Frauenbild verbinden lässt, wie es sich nicht nur in Andreas Gabaliers volkstümlichen Texten und Aussagen vereinfacht und doch so bildlich und nachvollziehbar heraufbeschwören lässt. „Unsere“ auch so starken Frauen, die sich jedes „Pograpschens“ problemlos erwehren können, sind überraschenderweise völlig unfähig sich zu wehren, wenn der Täter ein Mann ist, der einen Bart trägt oder potentiell aus Syrien oder Afrika kommt. Das ist ein wahres Argumentationsparadox! Dieses Paradox setzt sich fort, als nämlich 2016 wieder zum Jahreswechsel die Erwartungshaltung der heimischen Medien voraussagte, dass sich Übergriffe wie in Köln vom Vorjahr, die auch in heimischen größeren Städten offenbar zum Vorbild wurden, wiederholt oder gar in größerem Ausmaß stattfinden könnten. Als Vorsichtsmaßnahme war vor allem die Exekutive gefragt, geeignete Vorkehrungen zu treffen, um dies zu unterbinden. Dies geschah unter folgenden Rahmenbedingungen: die Medien beobachteten alle Vorbereitungen und die Durchführung mit Argusaugen, tendenziöse Berichterstattung erleichterte diese nicht unbedingt. Die Exekutive wurde vor Ort zwar in Hinblick auf die Mannstärke deutlich

aufgestockt, aber dennoch stellt sich die Frage, warum bei den abgesperrten Zugängen zum Kölner Hauptplatz Personengruppen nach Optik und Aussehen segregiert wurden und manche streng kontrolliert wurden andere jedoch nicht. Konkret bedeutet dies: wer ins Täterprofil männlich, Einwanderer aus Afrika oder dem nahen Osten passte, der wurde peinlich genau gefilzt, andere Männer durften passieren. In diesem Kontext stellt sich gleichzeitig die Frage, ob es bei den Durchsuchungen wirklich um die Prävention von Sexualverbrechen oder mehr um eine Alibi-Handlung ging, die den feierlustigen Bürgerinnen und Bürgern ein subjektives Gefühl von Sicherheit vermitteln sollte. Maximal ist denkbar, dass eine Personenkontrolle manche (organisierte) Personengruppen mit einschlägigen Absichten vom Betreten des Platzes abhielt, aber nicht einmal das ist sicher. Die intern im Polizeidienst gebrauchte Abkürzung „Nafri“ wurde ungefiltert in die Außenwelt getragen, und der Skandal war perfekt. Dass im Zuge von Polizeiarbeit Schwerpunkte gesetzt werden, mag sein. Dass es notwendig ist, bei Massenveranstaltungen schärfere Kontrollen vorzunehmen, ist nachvollziehbar. Warum die Trennung zwischen verdächtigen und nicht verdächtigen Personen so offensichtlich und plump passieren muss, das lässt sich diskutieren. Diese Vorgehensweise der Polizei, im wissenschaftlichen Diskurs auch als „Racial Profiling“ bezeichnet, stellt die Vorverurteilung von Verdächtigen aufgrund von ethnischer Herkunft in Kombination mit beruflichen Polizeierfahrungen in den Vordergrund (vgl. Weitzer 2002). In diesem Kontext ist der Begriff Racial Profiling beinahe verharmlosend – „Gesichtskontrolle“ wurde das früher genannt. Denn der Verdacht stützt sich dabei auf nicht mehr, als auf Haut und Haar, was ganz nebenbei erwähnt natürlich verfassungsrechtlich gegen das Diskriminierungsverbot verstößt. Es ist demnach verboten, wenn die Polizei Menschen aufgrund phänotypisch unveränderlicher Merkmale für Kontrollen oder Überwachungen auswählt. Das bedeutet aber natürlich nicht, dass die Polizei in Köln eine Gruppe von Nordafrikanern nicht einkesseln durfte. So zeigt sich deutlich, welche Gratwanderung die tägliche Polizeiarbeit

mit sich bringt, zwischen öffentlich eingeforderter (und sicherlich auch berechtigter) politischer Korrektheit und den realen Arbeitsbedingungen im (möglichen) Ernstfall.

Gerade nach der Fußball-EM hat Deutschlands Exekutive genügend Erfahrung im Umgang mit Massenevents. Warum also lässt sich nicht ein personell entsprechend ausgestatteter Einsatz koordinieren, bei dem alle Menschen gleichermaßen kontrolliert und gefilzt werden, die einen öffentlichen Ort aufsuchen, um dort gemeinsam zu feiern? Warum muss es zu dieser Unterscheidung kommen, die die Kluft der Gesellschaft unnötig vergrößert? Pauschal- und Generalverdacht sind keine guten Begleiterscheinungen in komplexen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Das ist etwas, das allen aus der Geschichte beider Länder hinlänglich bekannt sein sollte.

Die Integrität des Menschen

Seit Jahrzehnten gilt „sexuelle Gewalt an Frauen“ als unerledigtes Thema, das mit Scham behaftet ist und ungern betrachtet oder besprochen wird. Und so wird urplötzlich ein Grund von außen als Auslöser hergenommen, um eine lange überfällige Entlastungsdebatte loszutreten, die viel ausführlicher und intensiver geführt wird, als all die Jahre zuvor. Seit vielen Jahren platzen Frauenhäuser aus allen Nähten, doch vermochte das Thema keine Bürgerwehr-Gründungen hervorzurufen oder die Titelblätter der Illustrierten zu füllen. Welcher Doppelmoral das Thema Gewalt an Frauen unterliegt, zeigt sehr deutlich die Debatte um Prostitution. Die landläufige Annahme, dass der Bordellbesuch dazu geeignet sei, männliche angestaute Energie abzubauen, und so eine geringere Gewaltbereitschaft gegenüber Frauen zu begünstigen, ist eindeutig widerlegt. Tatsächlich ist eher das Gegenteil der Fall. Die gewaltvolle real ausgelebte Phantasie senkt die Hemmschwelle und legt die Vermutung nahe, dass diese Phantasie auch außerhalb des Bordells ausgelebt

werden kann und soll. Die neurologische Disposition für Gewaltbereitschaft Frauen gegenüber steigert sich. Laut Studie des Innenministeriums gibt es allein in Österreich 6.000 legale und Prostituierte bzw. Sexdienstleisterinnen, allein in Wien sind es rund 2.900 (vgl. BM.I 2013), in Deutschland sind es je nach Schätzung zwischen 400.000 und 1,2 Millionen Sexarbeiterinnen (vgl. Gerheim 2012). Die Dunkelziffer ist freilich jeweils deutlich höher anzusetzen. Bedenkt man dabei die durchschnittliche Anzahl vom 12 Freiern pro Schicht (mit Spitzen bis zu 70 Männer pro Tag), kommt auch die Aussage „die Frauen machen das ja freiwillig“ gehörig ins Wanken bzw. ist überhaupt nicht tragbar. Die Frau als Sexarbeiterin ist meist eher ein Opfer von Ausbeutung und Menschenhandel, denn der Bedarf an Sexdienstleistung ist durch legale und registrierte Sexarbeiterinnen längst nicht mehr zu bewältigen. (vgl. BM.I 2013) Das rundet das Bild der Frau als verfügbare Ware ab. Der Respekt vor der Frau, vor ihrer körperlichen Integrität, endet für viele Männer offenbar am Eingang zum Bordell oder am Straßenstrich. Auch hier zeigt sich die Doppelmoral überdeutlich: Frauen sind einerseits mündig und stark genug, um sich zu prostituieren, aber andererseits sind sie auch Opfer in einem Geschäftszweig, der in seiner Einträglichkeit nach Waffen und Drogen an dritter Stelle weltweit steht. Der schützenswerte Körper der Frau ist also nur in besonderen Kontexten schützenswert, in anderen Kontexten darf er mit gutem Gewissen im wahrsten Sinn des Wortes konsumiert werden. Mit der Bezahlung hat auch alles seine Ordnung, und Skrupel oder Gewissensbisse sind daher auch unnötig, solange das Geschäft einen „sauberen Eindruck“ macht. Wie viele Minderjährige (Mädchen sowie zunehmend auch Jungen) Teil dieses Gewerbes sind, wird nur allzu gerne ausgeblendet, es passt nicht ins Bild. Die Verantwortung im Diskurs wird gerne zwischen allen Beteiligten hin- und hergeschoben, aber wer bis zum Letzten konsequent argumentieren möchte, der kommt nicht umhin anzuerkennen, dass offenbar eine starke Nachfrage für ausreichendes Angebot sorgt.

Gewalt an Frauen ist, genauso wie Gewalt an Männern, abzulehnen, Übergriffe sind entsprechend zu strafen. Die Einigkeit darüber besteht. Die Frage, die sich stellt, ist, wie der Wert der Unversehrtheit des (auch weiblichen) Körpers und der Integrität des Menschen vermittelt werden soll, wenn in Österreich ähnlich wie in Deutschland diese je nach Kontext unterschiedlich bewertet wird. Wie kann jemandem, der sich mit den Regeln und Werten einer Gesellschaft vertraut machen will oder auch muss, schlüssig nachvollziehbar sein, dass die Maßstäbe so unterschiedlich ausfallen? Allein das Strafmaß für diverse Verbrechen oder Straftaten spricht eine deutliche Sprache, welche Relevanz das Vergehen jeweils in der Gesellschaft hat. Missbrauch von Kindern ist bisweilen milder bestraft als Steuerhinterziehung, und Gewalt an Frauen ruft ebenfalls dazu auf, unterschiedliche Bemessungsgrundlagen heranzuziehen, so scheint es. Als zum Jahreswechsel 2017 Übergriffe auf Frauen in österreichischen Städten medial dokumentiert wurden, ging das häufig mit der Forderung einher, grapschende Männer umgehend zu inhaftieren. (Wohlgemerkt ist hier erneut von Belästigung durch Grapschen die Rede und nicht von Vergewaltigung.) Bei österreichischen Tätern erfolgt üblicherweise in solchen Fällen eine Anzeige auf freiem Fuß. Und selbst Vergewaltigungsdelikte werden meist zunächst auf freiem Fuß angezeigt. Die Verhältnismäßigkeit zwischen den Delikten an sich und der Vorgehensweise zwischen Anzeige, Inhaftierung, Anklage und (möglicher) Verurteilung zeigen deutlich, dass es in der veröffentlichten Meinung sowie in den dazugehörigen Kommentaren durch die Leserschaft eine Forderung gibt, potentielle Täter mit Migrationshintergrund deutlich strenger zu behandeln als einheimische. Würde das also im Umkehrschluss bedeuten, dass „wir“ etwas großzügiger mit „unseren Werten“ umgehen dürfen, als andere?

Necla Kelek hat immer wieder darauf hingewiesen, dass ein Grund dafür, dass beispielsweise Migrantinnen und Migranten türkischer Herkunft solche Schwierigkeiten hätten, ihre eigenen Wertvorstellungen an die in Deutschland anzupassen (und das dürfte analog auch für Öster-

reich gelten), darin liegt, dass die deutsche Bevölkerung nicht nachhaltig genug den Eindruck vermittelt, dass ihr etwas an diesen eigenen Werten liegt. (vgl. Kelek 2012) Die FPÖ oder die AfD zu wählen ist hier deutlich zu wenig bzw. sogar die falsche Botschaft. Tatsächlich sind die populistischen Parteien diejenigen, die den Diskurs um Werte zumindest vordergründig aufzugreifen scheinen, wenngleich damit meist nicht mehr verbunden ist, als die Ankündigung, Werte erhalten zu wollen, wobei die Beschaffenheit dieser Werte meist diffus oder austauschbar bleibt. Oder aber die Werte sind so beschaffen, dass klar ist, dass mit zweierlei Maß gemessen wird, je nachdem, wer sie für sich beanspruchen möchte. Aber das ist bei populistischen Gruppierungen ohnehin systemimmanent.

Der Wertekatalog, der vom Bundesminister für Europa, Integration und Äußeres, Sebastian Kurz, vorgestellt wurde, spiegelt übrigens auch genau das wieder: Da ist viel die Rede von Gerechtigkeit oder Gleichwertigkeit, aber letztlich handelt es sich bei den Formulierungen um vorsichtige Aussagen und Allgemeinplätze, die im konkreten erst mit Leben befüllt werden müssten. Und vor allem ist deren Anwendbarkeit eher großzügig bemessen, sodass die Grundprinzipien aller großen Weltreligionen problemlos damit in Einklang zu bringen sind. Dort, wo es allerdings zu realpolitischen und gesellschaftlichen Reibepunkten kommt, kommen diese großen Allgemeinaussagen kaum zum Tragen. Dort geht es eher darum, wie diese ausgelegt oder umgelegt werden können. Und genau dort kommt es zu Unstimmigkeiten, Missverständnissen, Missinterpretationen oder auch zu Verdrehungen und Auffassungsunterschieden.

Kultureller Wertewandel

Unter dem Strich bleibt die Erkenntnis, dass Kultur etwas ist, das sich wandeln kann, wenn die Veränderung eine ist, die vom System mitgetragen werden kann und die in zumutbarem Ausmaß sowie in entsprechender Begleitung passiert. Werte sind als Teil bzw. als Ausprägung der Kultur ebenfalls einem möglichen Wandel unterworfen, sie bedürfen aber in jedem Fall einer ständigen Überprüfung und Bestätigung, damit sie nicht ihren – im wahrsten Sinn des Wortes – Wert verlieren. Sie wollen also gepflegt werden. Das bedeutet auch, dass es eine lebhafte Auseinandersetzung dazu geben darf, ob und welche Bedeutung sie für die Gesellschaft haben, und welche langfristige sowie aktuelle Relevanz. Werte, die obsolet werden, dürfen auch verabschiedet werden, und solche, die wichtig sind, wollen auch entsprechend verankert sein. Werte wahllos anzuwenden und anzupassen zeigt sich als denkbar ungünstigste Strategie und die Annahme, dass sie situationselastisch oder kontextgebunden anwendbar wären, kann höchst gefährlich sein.

Niemand möchte von Scheinheiligkeit sprechen und niemand möchte behaupten, dass unsere Auffassung von Gerechtigkeit und Gleichberechtigung sehr wohl beinhalten mag, dass diese nicht in völlig identem und gleichem Ausmaß für alle Menschen zur Anwendung kommen. Nach wie vor stellt sich die berechnete Frage, wer in unserer Gesellschaft Jupiter und wer der Ochse ist. Auch wenn die Rollen öfters wechseln dürfen. Aus einem Ochsen wird im Normalfall kaum ein Jupiter werden.

Quellen

„Wo sind die Grenzen des guten Geschmacks?“ Im Zentrum, Sendung des ORF, vom 12.4.2015; Auszug auf: <https://www.youtube.com/watch?v=-fcIxrSdk-8>, Zugriff 27.2.2017

BM.I (2013): Statistiken und Fakten zu Sexarbeit, Prostitution und Menschenhandel, Daten aus der Gruppe vom Gerald Tatzgern per Mail zur Verfügung gestellt.

Bundesministerium für Inneres (2003): Illegale Prostitution. In Öffentliche Sicherheit. Das Magazin des Innenministeriums Nr. 1-2/2003 Jänner-Februar

Duchkowitsch, Wolfgang (2004): Die Spirale des Schweigens. Zum Umgang mit der nationalsozialistischen Zeitungswissenschaft. 2. Aufl., Lit-Verlag: Wien

Kelek, Necla (2012): Chaos der Kulturen, Die Debatte um Islam und Integration

Ludwig von Bertalanffy (1948): Zu einer allgemeinen Systemlehre In: *Biologia Generalis*. 195, MIT Press/Wiley & Sons, New York/Cambridge

Nuscheler, Franz (2004): Internationale Migration. Flucht und Asyl. Opladen: Leske & Budrich

Schmidt, Colette M. (13.4.2015): Sexualstrafrecht bei "Im Zentrum": Herrenwitze zum Totlachen; derstandard.at; Auf: <http://derstandard.at/2000014242382/Herrenwitze-zum-TotlachenSexualstrafrecht-bei-Im-Zentrum> (Zugriff: 27.2.2017)

Udo Gerheim (2012): Die Produktion des Freiers – Macht im Feld der Prostitution Eine soziologische Studie. transcript Genderstudies. transcript Verlag, Bielefeld

Weitzer, Ronald; Tuch, Steven (2002): Perceptions of racial profiling: Race, class and personal experience. In: Criminology, Social Science Premium Collection, Vol 40, 2; Auf: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/207145.pdf>, (Zugriff: 27.2.2017)

Andrea Telsnig-Ebner

Die Konstruktionen des Anderen anhand von Ratgeberbüchern über den Islam im Lichte der aktuellen gesellschaftlichen Debatten über Kopftuch-, Burka- und Burkinverbote

Einleitung

„Zwischen Fundamentalismus und Feminismus – Wohin geht die Frauenbewegung?“ war der Titel einer Konferenz, welche durch einen Bericht der Friedrich-Ebert-Stiftung 2006 dokumentiert und veröffentlicht wurde. Darin berichtet eine der Referentinnen, Lale Akgün, von einer Frau, die ihr in einem Brief mitteilte, was in einer deutschen Koranschule den Kindern weitergegeben werde: Die Lehrerin fragte die Kinder, welches Bonbon sie bevorzugen würden, wenn sie die Wahl hätten zwischen einem sauberen in Folie verpackten und einem, das ohne Verpackung auf dem Boden gelegen hätte und schon ganz dreckig sei. Die Kinder bevorzugten natürlich das saubere, verpackte Bonbon, und so fiel es der Lehrerin auch nicht schwer, sie davon zu überzeugen, dass es mit den Frauen ähnlich sei: Auch hier seien die mit Verpackung, also mit Kopftuch, doch viel appetitlicher. Die Referentin kommt zum Schluss, dass die so hergestellte Verbindung zwischen Moral, Religiosität und Sexualität subtilen Druck auf die Frauen ausübe.

Im Zuge meiner Recherchen über religiöse Begründungen, Wahrheiten und Mythen über das Thema habe ich in den letzten Monaten eine Vielzahl von Büchern zum Thema Islam, Frauen und zur aktuellen Flüchtlingsdebatte gelesen (vgl. Ergebnisse der Literaturrecherche). Bei Durchsicht der Österreichischen Militärbibliothek (online unter: <https://opac.bmlv.gv.at>) und diverser Fachbuchhandlungen auf eventuell zum Thema passende Werke war ich überrascht, wieviele Bücher dazu aktuell am Buchmarkt erscheinen. Immer wieder fiel mir dabei auf, dass bereits durch den Titel oder auch durch die optische Gestaltung des

Buchcovers mehr oder weniger vorab eine gewisse inhaltliche Ausrichtung des Werkes erkennbar ist.

In der tagesaktuellen Berichterstattung zur anhaltenden Flüchtlingsbewegung aus dem Nahen Osten nach Europa vergeht kaum ein Tag, in dem nicht durch den Artikel selbst oder durch Leserkommentare in den Internetforen Ängste vor dem großen Unbekannten geschürt und durch rassistische Äußerungen das Unbehagen vor dem Unbekannten/Fremden unverhohlen zum Ausdruck gebracht wird. Nicht zuletzt durch Unwissenheit, Generalisierungen, undifferenzierte Betrachtungsweisen, Vorurteile und Stereotypen, die immer wieder reproduziert werden, sowie durch eine (partei)politische Instrumentalisierung der Bürgerinnen und Bürger wird somit ein Klima in der österreichischen Gesellschaft geschürt, welches es für Menschen, die „anders aussehen als wir“ sicherlich nicht leichter macht, in der Mitte der Gesellschaft aufgenommen zu werden.

Das Kopftuch muslimischer Frauen ist so ein sichtbares Zeichen der „Andersartigkeit“ und steht immer wieder im Zentrum der aktuellen Diskurse. „Wenn das so weitergeht, werden unsere österreichischen Frauen auch bald ein Kopftuch tragen müssen!“, ist in sogenannten Stammtischdiskussionen von empörten Männern und Frauen zu hören. Dabei wird sehr oft nicht zwischen Kopftuch, Gesichtsschleier und Ganzkörperverhüllung unterschieden, sondern es werden diese lediglich als sichtbare Symbole für die bevorstehende, bedrohliche Re-Unterdrückung westlicher, nicht muslimischer Frauen verstanden.

Zielsetzung dieses Beitrages ist es, anhand dreier von mir subjektiv ausgewählter Ratgeberbücher zu analysieren, wie das Thema Bekleidungs Vorschriften, im speziellen für muslimische Frauen, behandelt wird. Dazu habe ich die Textanalyse nach Hornscheidt und Göttel (2004) als methodische Vorgangsweise ausgewählt, welche nach dem Kontext (wie Ort, Zeit, Medium, Autorin bzw. Autor etc.) in dem das sprachliche Material produziert oder publiziert wurde, fragt. Mit dieser

Methode kann die Perspektive eines Textes analysiert werden, denn ein Text ist niemals losgelöst von gesellschaftlichem und historischem Kontext geschrieben worden und er wird auch nicht unabhängig von einem bestimmten Kontext gelesen. Anhand von drei Leitfragen analysiere ich die drei Ratgeberbücher, um so zu einer differenzierteren Betrachtungsweise des Themas zu gelangen. In der abschließenden Zusammenfassung diskutiere ich die Erkenntnisse der durchgeführten Analyse und bewerte sie im Lichte der aktuellen Diskurse über die durch die Flüchtlingskrise ausgelösten Debatten über Kopftuch-, Burka- und Burkinverbote.

Hauptkapitel

Anhand der Text- und Kontextanalyse nach Hornscheidt und Göttel (2004) konnten die nachfolgend angeführten drei Leitfragen für die nachfolgende Textanalyse der ausgewählten Ratgeberbücher (vgl. nachfolgende Ausführungen) zum Thema Bekleidungsvorschriften für muslimische Frauen (und Männer) formuliert werden.

Leitfrage 1: Covergestaltung

Wie ist das Cover, der Buchumschlag, grafisch gestaltet? Welche Bilder und Symbole werden abgebildet? Kann vom Buchtitel bzw. vom Untertitel auf den Inhalt geschlossen werden?

Leitfrage 2: Vorwort und Einleitung

An wen richtet sich das Buch? Was sagt der Autor oder die Autorin, an wen er oder sie das Buch gerichtet hat? Welche persönlichen Motive werden oder welche fachliche Expertise wird im Vorwort oder in der Einleitung vom Autor oder von der Autorin angegeben?

Leitfrage 3: Inhaltliche Ausführungen zu Bekleidungsvorschriften

Welche Aussagen werden zu Bekleidungsvorschriften für muslimische Frauen (und Männer) getätigt? Welche Quellen werden dabei ange-

führt? Wie umfangreich sind die Ausführungen dazu im Vergleich zum Gesamtwerk?

In den nachfolgenden Ausführungen werden die drei Ratgeberbücher anhand der oben ausformulierten drei Leitfragen text- und kontextbezogen analysiert.

Ratgeberbuch 1: Von Kopftuch bis Scharia (2003)

Quellenangabe: Esposito, John L.: Von Kopftuch bis Scharia/Was man über den Islam wissen sollte, aus dem Englischen übersetzt von Henning Thies, Leipzig: Reclam, 2003.

Leitfrage 1: Covergestaltung



Abbildung 25 Buchcover – Ratgeber 1

Das Coverbild ist in grün und weiß mit schwarzer Schrift gehalten. Es zeigt eine am Boden kniende Person mit weiter Körperbekleidung und einer Kopfbedeckung. Es ist nicht ersichtlich, ob es sich um eine Frau oder einen Mann handelt. Im oberen Drittel ist die Kuppel einer

Moschee zwischen Gebäudebögen zu sehen. Der Haupttitel „Von Kopftuch bis Scharia“ – also von K bis S (warum eigentlich nicht von A, wie Abraham, bis Z, wie Zinsen, oder andere Begriffe aus dem Inhaltsverzeichnis verwendend?) – benennt bereits zwei konkrete Begriffe, die im Buch behandelt werden (sollen). Der Untertitel „Was man über den Islam wissen sollte“ weist dieses Buch als Ratgeber aus.

Leitfrage 2: Vorwort, Einleitung

Der Autor John Esposito stellt sich als ausgewiesener Experte vor. Er ist Professor für Religion und Internationale Beziehungen an der Georgetown University, Washington DC, und begründet seine Motivation zum Schreiben dieses Buches mit seinen Erfahrungen nach dem 11. September 2001. Im Anschluss an diese Attacke gegen das World Trade Center seien an ihn im Zuge von Interviews, Regierungsanhörungen, Firmenkonsultationen sowie bei Vorträgen an Universitäten und bei Hilfsorganisationen zu den Themen Gewaltbereitschaft des Islam sowie Terror und Selbstmordattentate viele Fragen gerichtet worden. Er konstatiert ein Informationsvakuum in der Bevölkerung und führt aus, dass sich viele Menschen auf die durch Medien geprägten stereotypen Zerrbilder des Islam mit dem Fokus auf Terrorismus, religiösem Extremismus und der Unterdrückung der Frauen verlassen, welche jedoch in seiner Gesamtsicht eine Minderheit seien. Da Muslime einen festen Bestandteil der religiösen Landschaft in Amerika darstellten, wollte er kein weiteres Einführungsbuch zum Islam schreiben, sondern Antworten auf ganz spezielle Fragen der Menschen geben. Weiters betont der Autor die Voreingenommenheit der Menschen, die nicht nach dem Wandel oder dem Pluralismus im Islam fragten, welcher jedoch der eigenen religiösen Orientierung zugestanden werde. Er sieht die große Herausforderung darin, sich auf den Pluralismus einzulassen und Redlichkeit sowie Gerechtigkeit statt Selbstgerechtigkeit walten zu lassen. Er betont, dass Juden, Christen und Muslime alle Kinder Abrahams seien und damit eine gemeinsame Tradition hätten. Auch sei der Islam global verbreitet,

denn er, Esposito, verortet den Islam regional in den Ländern des Nahen Osten genauso wie in London, Paris, Berlin oder New York. Abschließend ruft er zu gegenseitigem Verständnis und Respekt auf, was er durch die Vermittlung des Wissens darüber, „was der Islam lehrt und was Muslime über den Islam glauben – aber auch, was wir über sie glauben“, ¹³⁵ erreichen will.

Leitfrage 3: Inhaltliche Ausführungen zu Bekleidungsvorschriften

Im Kapitel „Sitten und Kultur“ werden ab der Seite 119 in einem eigenen Kapitel zur Frage „Warum tragen Frauen Schleier und lange Gewänder?“ die Bekleidungsvorschriften für Frauen behandelt. Gleich zu Beginn stellt der Autor klar, dass der Koran Wert auf schamhafte Zurückhaltung legt. Er zitiert dazu zwei Koranpassagen, die sowohl für Frauen als auch für Männer fordern, sie sollten „... ihre Scham bewahren“, wobei jedoch an keiner Stelle spezifische Vorschriften zur Bedeckung des Kopfes gemacht werden. Anschließend differenziert er die Unterschiede im muslimischen Kleidungsstil – der sich in Schnitten, Farben und Stoffen länderspezifisch unterscheiden kann – anhand der verschiedenen Bezeichnungen, wie Hidschab, Burqa und Tschador, mit Verweis auf das Glossar am Ende des Buches. Nach einem Exkurs in die Zeit der Gründung des Islam und der damaligen Sitte, dass der Schleier von Frauen der Oberschicht getragen wurde und somit als Ehrenzeichen galt, kommt er darauf zu sprechen, dass derzeit das Tragen eines Schleiers als Symbol für die Benachteiligung der Frauen im Islam gesehen wird. Er behandelt sehr ausführlich die Argumente von muslimischen und nicht-muslimischen Gegnern und Befürwortern der Kopfbedeckung und kommt zum Begriff der Identität als moderne muslimische Frau, welche es neu zu definieren gelte. Nicht zuletzt sei muslimische Kleidung auch als Zeichen von Protest und Befreiung zu sehen, die mittler-

¹³⁵ Esposito, 2003, S. 14.

weile ein profitables Geschäft darstelle.¹³⁶ Die automatische Verknüpfung zwischen Schleier tragen und Unterdrückung sei für starke und intelligente muslimische Frauen insofern ein Problem, weil sie damit als Opfer einer vermeintlichen tyrannischen patriarchalischen Kultur abgestempelt und von vielen sozialen Kontakten ausgeschlossen würden. Bei Jüdinnen, Griechinnen oder katholischen Nonnen, die eine Kopfbedeckung tragen, würden die Beweggründe nicht so hinterfragt wie bei muslimischen Frauen, denen gar nicht erst die Gelegenheit gegeben werde, sich selbst zu äußern, was ihnen persönlich das Tragen des Kopftuches oder Schleiers bedeute.

Zwei Kapitel später, ab den Seiten 125 bzw. 126, wird auf die Bekleidungsvorschriften für muslimische Männer in dem Kapitel „Warum tragen muslimische Männer Turbane und Kappen bzw. Bärte?“ eingegangen. Der Autor differenziert auch hier stark und betont, viele muslimische Männer würden überhaupt keine Kopfbedeckung tragen, denn diese habe zumeist mehr mit Kultur als mit Religion zu tun. Auch sei das Tragen eines Bartes nach Meinung vieler Muslime kein religiöses Erfordernis; lediglich in Afghanistan seien die Männer von den Taliban ausnahmslos verpflichtet worden, ungeschnittene Vollbärte zu tragen. Die Assoziation von bärtigen Männern mit extremistischen Aktivitäten nach dem 11. September 2001 habe dazu geführt, dass manche muslimischen Männer im Westen keinen Bart tragen würden.

Gemessen am Gesamtumfang des Buches von 232 Seiten nehmen die beschriebenen Kapitel zu den Bekleidungsvorschriften einen sehr geringen Umfang ein. Die Schwerpunkte dieses Ratgebers liegen in den Bereichen Glaube und religiöse Praxis, Gewalt und Terrorismus sowie Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.

¹³⁶ <http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/boomendes-burkini-geschaeft-burkini-erfinderin-sieht-den-ganzkoerperbadeanzug-als-zeichen-der-freiheit/14439452.html>
[23. 09. 2016]

Ratgeberbuch 2: Islam für Dummies (2015)

Quellenangabe: Clark, Malcolm: Islam für Dummies/Alles über Allah, 2., überarbeitete Auflage, aus dem Amerikanischen übersetzt von Reinhard Engel, Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2015.

Leitfrage 1: Covergestaltung

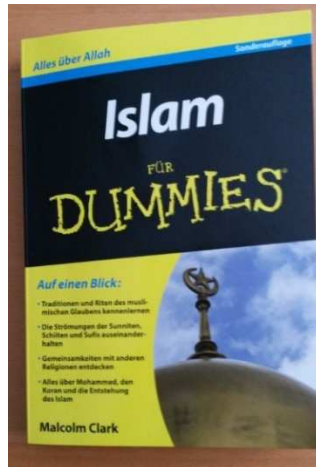


Abbildung 26 Buchcover – Ratgeber 2.

Das Cover ist im typischen Stil in den Farben gelb und schwarz dieser Buchserie „... für Dummies“ gehalten. Es zeigt die Kuppel einer Moschee, auf deren höchster Erhebung ein fünfzackiger Stern in einem zu dreiviertel offenen Kreis zu sehen ist. Dahinter wird blauer Himmel mit weißen Wolken sichtbar. Neben dem Titel werden in Untertiteln folgende Themen für die Leserschaft benannt: Traditionen und Riten des muslimischen Glaubens kennenlernen; die Strömungen der Sunniten, Schiiten und Sufis auseinanderhalten; Gemeinsamkeiten mit anderen Religionen entdecken; alles über Mohammed, den Koran und die Entstehung des Islam. Außerdem wird aus dem Buchcover ersichtlich, dass es sich um eine Sonderauflage handelt.

Leitfrage 2: Vorwort, Einleitung

Der Autor Malcom R. Clark hatte über 30 Jahre einen Lehrstuhl für Religionswissenschaften an der Butler University in Indianapolis, Indiana, inne und leitete zeitweise die Fakultät für Philosophie und Religion. Er hat amerikanische Geschichte studiert, seine Dissertation behandelte das Thema „Die hebräische Bibel und die Antike des Nahen Ostens“. Außerdem ist er Pastor der Christian Church. Er begründet seine Motivation zu diesem Buch damit, dass die Ereignisse des 11. September 2001 die Menschen in der ganzen Welt in Schock und Trauer versetzt hätten und diese Terrorakte im Namen des Islam begangen worden seien. Seither sei diese Weltreligion mit Fragen und Fehlvorstellungen sowie Ängsten konfrontiert. Sein Buch solle helfen, die heutigen Konflikte aus einer historisch richtigen Perspektive zu sehen. Clark betont die Bedeutung des Islam auch in Deutschland und möchte eine Hilfestellung geben, muslimische Arbeitskollegen, Nachbarn und die Motive zum Bau einer Moschee zu verstehen, was zu einem unbefangenen Umgang mit ihnen führen soll. Außerdem führt er an, dass er kein Muslim sei und dass er mit diesem Buch „... den Islam weder verteidigen noch angreifen ...“¹³⁷ wolle, und er verweist in der Einleitung darauf, dass dieses Buch länger als eine typische Kurzeinführung sei.

Leitfrage 3: Inhaltliche Ausführungen zu Bekleidungsvorschriften

Erst ab Seite 192 im Teil III „Der muslimische Alltag“, im Kapitel 10 „Andere religiöse Rituale und Bräuche“ wird explizit auf das Thema Bekleidung eingegangen. Einleitend wird ausgeführt, dass Muslime ihren Körper pflegen und sich zurückhaltend kleiden sollen, und Clark zitiert dazu Aussprüche Mohammeds. Kleidung sei jedoch länderspezifisch zu sehen, wonach Anhänger muslimischer Bewegungen auch deshalb eine traditionelle Kleidung wählen würden, um ihre Identität als Muslime zu betonen. Sehr ausführlich beschreibt der Autor, dass sich die

¹³⁷ Clark, 2015, S. 21.

Kleidung von Männern und Frauen unterscheide, wonach Frauen einen langen Rock oder locker sitzende Hosen sowie ein langärmliges, nicht auf Taille geschnittenes Top tragen würden, und die Kopfbedeckung über Nacken oder Schultern gehen würde. Manche Länder würden die vollständige Bedeckung der Frauen vom Kopf bis zu den Zehen einschließlich eines Gesichtsschleiers fordern, andere Länder wiederum würden dies ablehnen. Nach der Beschreibung der Kleidung muslimischer Männer (langärmlige Tunika über bauchigen Hosen oder ein langes, locker sitzendes Hemd, Kopfbedeckung und geschnittener Schnurrbart sowie längerer Kinn- und Backenbart), erwähnt Clark, dass der Gründer der modernen Türkei, Kemal Atatürk, den Schleier für Frauen und den Fez für Männer verboten habe. Im anschließenden Absatz auf Seite 194 „Rituale der Frauen“ wird seitens des Autors ausgeführt, dass Frauen, darunter viele Akademikerinnen, in islamistischen Bewegungen aktiv seien. Auch wenn die Frauen heute im Iran den Tschador tragen müssen, der sie in der Öffentlichkeit vom Kopf bis zu den Zehen bedeckt, dürfen sie im Parlament und in der Regierung tätig sein. In einem Klammerausdruck hält er fest, dass er vermutet, „... dass der Rollenwechsel einer islamischen Frau zwischen 1950 und 2050 sehr viel größer sein wird, als die Änderungen zwischen 1200 und 1950.“ Im anschließenden Kapitel 11 „Muslimische Ethik: das richtige Leben führen“ befasst sich der Autor ab Seite 205 im Absatz mit der Bezeichnung „Die Rolle der Frau“ damit, dass islamische Frauen einen Schleier tragen müssen. Nachdem er auf koranische Texte eingeht und die jeweiligen Suren bezeichnet, nennt er die extreme Interpretation, welche verlangt, dass sich Frauen vom Scheitel bis zu den Füßen, einschließlich Gesicht, zu bedecken haben. Allerdings würden die meisten muslimischen Frauen diese Texte nur als Anweisung interpretieren, sich dezent zu kleiden und ihre Haare, nicht jedoch ihr Gesicht, zu bedecken. In einer vertiefenden Betrachtung führt er aus, dass die Kleidungsvorschriften im Islam offensichtlich umstritten seien. Unter Hinweis auf die im Laufe der Jahrhunderte und in verschiedenen Ländern (Iran, Saudi-Arabien, Afghanistan)

variierenden Kopfbedeckungen und Verschleierungsstile, geht der Autor auf die unterschiedlichen Bezeichnungen dafür ein und benennt den Hidschab, der als allgemeiner Terminus für Schleier aller Art genommen werden könne, gleichgültig, ob sie das Gesicht bedecken oder nicht. Auch hier wird Rekurs auf den Begriff der islamischen Identität genommen, indem der Autor ausführt, dass viele Frauen in Ost und West, deren Mütter oder Großmütter den Schleier einst abgelegt hatten, wieder begonnen haben, den Schleier zu tragen.

Der gesamte Umfang dieses Ratgebers zum Islam umfasst 315 Seiten (exklusive Stichwortverzeichnis), während die Ausführungen zu Bekleidungsvorschriften für Männer und Frauen nur einen minimalen Anteil von wenigen Seiten davon einnehmen. Von den sieben Hauptkapiteln wird lediglich in dem oben erwähnten Kapitel über den muslimischen Alltag explizit auf dieses Thema eingegangen. Schwerpunkt dieses Werkes sind die religiösen Grundlagen des Islam, Mohammed und die verschiedenen Strömungen im Islam. Bemerkenswert ist jedenfalls der Teil V mit dem Titel „Abrahamische Religionen und der Islam“, in welchem die Suche nach gemeinsamen Wurzeln und Positionen erfolgt und aus Sicht des Autors Empfehlungen abgegeben werden, was die Muslime und was der Westen tun sollte, um die darin angesprochenen Spannungsfelder (Zusammenstoß der Zivilisationen, Menschenrechte, Demokratie und Islam, Dschihad sowie Terrorismus) zu entschärfen.

Ratgeberbuch 3: Muslimin sein (2015)

Quellenangabe: Baghajati, Carla Amina: Muslimin sein/25 Fragen – 25 Orientierungen, Innsbruck: Tyrolia, 2015.

Leitfrage 1: Covergestaltung



Abbildung 27 Buchcover – Ratgeber 3.

Das Cover zeigt zwei junge Frauen, die beide ein Kopftuch tragen. Beide Frauen lachen, sind fröhlich, eine der beiden flüstert hinter vorgehaltener Hand der anderen etwas zu. Die Hand zeigt hellrot lackierte Fingernägel. Dominierend ist die Farbe Lila. Der Buchtitel lautet „Muslimin sein“, der Untertitel verspricht, 25 Orientierungen zu 25 Fragen zu geben.

Leitfrage 2: Vorwort, Einleitung

Die 1966 geborene Autorin Carla Amina Baghajati lebt in Wien und ist Mutter von vier Kindern. Sie ist Medienreferentin und Frauenbeauftragte der Islamischen Glaubensgemeinschaft und hat die Initiative muslimischer Österreicherinnen und Österreicher mitbegründet. Weiters ist sie seit vielen Jahren im interreligiösen und interkulturellen Dialog tätig.

Als Fachinspektorin und Lehrerin für islamische Religion an einem Wiener Gymnasium bringt sie ihre Erfahrungen für ein besseres Zusammenleben mit Musliminnen ein. Baghajati beginnt die Einleitung mit einem sehr persönlichen Zugang, indem sie ihre eigene Zeit der Annahme des Islam (sie konvertierte, Ende der 1980er Jahre zum Islam) beschreibt und sich mit den Fragen ihrer Mutter auseinandersetzt, welche diese ihr damals gestellt hat und die sie bis heute beschäftigen. Sie legt den Fokus ihrer Ausführungen auf Frauenthemen wie Chancengleichheit, Menschenrechte, Frauenfeindlichkeit und Frauen benachteiligende Strukturen. Anschließend erklärt sie ihre Leitlinien für dieses Buch, indem sie den Islam als Religion interpretiert, der ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Mündigkeit fordert. Sie beschreibt weiters, dass der Islam eine Religion ist für den Menschen, „... einem vernunftbegabten und fühlenden Wesen ...“¹³⁸, und dass der Islam dynamisch und nicht statisch zu begreifen sei. Die Kapitelgestaltung des Buches in Form von Fragen begründet die Autorin damit, dass solcherart ein Prozess in Gang gesetzt werde, der die Lebenswirklichkeiten der Gläubigen einbeziehe und eigene Standpunkte überdacht werden könnten. Ihr gehe es um ein Ausloten von Handlungsmöglichkeiten, wobei sie mit den Fragen zur Selbstreflexion anregen und Denkanstöße geben wolle. Die 25 Fragen selbst stammen aus ihren Dialogerfahrungen mit muslimischen und nichtmuslimischen Frauen, wobei sie auch Männer als wichtige Multiplikatoren für mehr Geschlechtergerechtigkeit sieht. Die Antworten bzw. Orientierungen, die sie gibt, sind seriös in islamischen Quellen verankert und mit zeitgemäßen Auslegungen versehen. Nachfolgend nimmt sie wesentliche Begriffsbestimmungen vor und beschreibt ihre methodische Vorgangsweise. Ganz zuletzt betont sie nochmals die aktuelle Kontextualisierung, welche ihr als geeignet erscheint, „... um traditionelle Rollenbilder von Mann und Frau in Richtung Geschlechtergerechtigkeit positiv zu verändern.“¹³⁹

¹³⁸ Baghajati, 2015, S. 13.

¹³⁹ Baghajati, 2015, S. 23.

Leitfrage 3: Inhaltliche Ausführungen zu Bekleidungsvorschriften

Von den insgesamt 25 ausformulierten Fragen beziehen sich drei auf Bekleidungsvorschriften.

Frage 4: Gibt es eine Kopftuchpflicht – auch beim Schlafen?¹⁴⁰

Zu Beginn zieht die Autorin einen Vergleich mit einem orientalischen Haus, dessen Fassade schmucklos und schlicht ist, während sich dahinter die Schönheit duftender Gärten, Springbrunnen und mit Ornamenten verzierte Räume verbergen. Sie meint damit zum Ausdruck bringen zu können, dass sich manche gar nicht vorstellen können, dass sich unter einem Kopftuch oder einem Mantel eine attraktive, geschminkte Frau mit toller Frisur und Figur betonendem Kleid verbergen könnte.

Aus ihren Erfahrungen vom interkulturellen Dialog führt sie weiters aus, dass das Wort Pflicht bei manchen nichtmuslimischen Menschen Bilder von Zwang und Bevormundung wecke. Dabei sei das theologische Fachwort Fard gemeint, welches eine religiöse Verpflichtung ausdrücke. Die Motive von Kopftuchträgerinnen seien so vielfältig, wie die Frauen selbst. Das Kopftuch sowie die Bekleidung habe sich in den letzten Jahren verändert, sie sei modischer geworden, wozu auch eine ganze Bekleidungsindustrie beitrage.

Anschließend zitiert und interpretiert Baghajati sehr detailliert und ausführlich theologische Quellen (Koransuren und Hadithe) und führt ihre Auslegungen dazu an. Sie kommt zum Fazit, dass es für Außenstehende schwer sei, eine befriedigende Antwort zu finden, warum Frauen das Kopftuch tragen. Allerdings betont sie, dass es in keinem Bereich der Glaubensausübung Zwang geben sollte, und dass es eine persönliche Entscheidung der Frau sei, ein Kopftuch zu tragen oder nicht. Innermuslimisch müssten die Frauen klarmachen, dass es wesentlichere Themen

¹⁴⁰ Vgl. Kapitel „Gottesdienst“, S. 51ff.

gäbe als das Kopftuchtragen. Man könne die Sichtbarkeit des Kopftuches nicht beeinflussen, jedoch könne beeinflusst werden, ob damit Propaganda betrieben werde oder nicht.

Frage 11: Was soll ich machen, wenn ich Kopftuch tragen möchte, aber das wegen meiner Arbeit nicht geht?¹⁴¹

Die Autorin beginnt ihre Ausführungen dazu mit dem Hinweis auf gesetzliche Bestimmungen in Österreich (Gleichbehandlungsgesetz, EU-Antidiskriminierungsrichtlinien), kann aber aus ihrer eigenen Erfahrung davon berichten, dass muslimische Frauen mit Kopftuch dennoch negative Erfahrungen am Arbeitsmarkt machen müssen. Das Vorurteil „der dummen, unterdrückten Kopftuchfrau“ sei nach wie vor in der öffentlichen Meinung vorherrschend und bleibe durch die permanente Wiederholung weiter bestehen. Langfristig gesehen, würde sie sich wünschen, dass mit einem verstärkten Sichtbarwerden von berufstätigen Frauen mit Kopftuch, beispielsweise auch im öffentlichen Dienst, eine Gewöhnung und Normalisierung einhergehe. Kurzfristig empfiehlt Baghajati, bei Diskriminierungserfahrungen die Gleichbehandlungsanwaltschaft einzuschalten.

In der seelsorgerischen Tätigkeit sei es viel schwieriger, den Frauen in ihrem Dilemma, entweder Geld verdienen zu können oder eine gute Muslimin zu sein, weiterzuhelfen. Die Autorin bringt dann noch ein Beispiel aus dem Jahr 2004, als in Kairo Scheich Mohammad Tantawi empfohlen hätte, in einem Land, in dem das Kopftuchtragen verboten sei, von zwei Übeln das kleinere zu wählen und in öffentlichen Schulen der Bildung den Vorzug zu geben. Mit dieser Empfehlung hätte er sich harsche innermuslimische Kritik eingehandelt, weil dieses Argument leicht dazu verwendet werden könnte, um Kopftuchverbote zu rechtfertigen. Sie sei jedoch zuversichtlich, dass sich durch Dialog und spezielle För-

¹⁴¹ Vgl. Kapitel „Zusammenleben“, S. 95ff.

derprogramme die Situation für muslimische Frauen mit Kopftuch verbessern werde.

Frage 15: Was hat es mit dem Gesichtsschleier auf sich?¹⁴²

Nach Meinung der Autorin seien in Österreich vollverschleierte Frauen im Straßenbild eigentlich völlig fremd. Die größte Gruppe der Vollverschleierten in Österreich seien zahlungskräftige Touristinnen aus den Golfstaaten. Sie selbst berichtet davon, dass sie sich schwer tue im Umgang und mit der Kommunikation mit Menschen, deren Gesicht und Mimik sie nicht erkennen könne. Manche Frauen würden den Gesichtsschleier sogar gegen den Willen ihres Mannes tragen, der sich dann in der Öffentlichkeit beschimpfen lassen müsse, dass er seine Frau unterdrücke. Anhand von Geschichten verschiedener Frauen führt Baghajati dann die Motive zum Tragen des Gesichtsschleiers an: die Konvertitin, die sich besonders hervortun wolle; die stark geschminkte Dame, die dadurch ihr auffallendes Make-up verbergen könne; die kriegstraumatisierte Bosnierin, die ohne Vollverschleierung das Haus nicht verlassen könne, oder auch die nach einer schweren Krankheit genesene Frau, die den Schleier trage, weil sie ein Gelübde für den Fall ihrer Heilung abgelegt habe. Diese Fleißaufgabe nähmen viele Frauen aus religiösen Gründen ganz bewusst in Kauf, seien die Motive dazu auch noch so verschieden. Auch hier werden von der Autorin wieder Koran-Textstellen angeführt und ausgelegt.

Weiters berichtet Baghajati von einem muslimischen Gelehrten, der bereits 1899 mit seinem Buch „Die Befreiung der Frau“ für Aufsehen sorgte. Auch heute noch verortet sie einen ideologischen Hintergrund, wenn Frauen als Ursache von Fitna bezeichnet werden, einem Wort, das sehr negativ besetzt sei und dessen Übersetzung von gesellschaftlicher Unfrieden bis Bürgerkrieg reiche. Eine koranische Quelle dazu gäbe es nicht, Fitna werde eher von ultraorthodoxen, streng salafistisch orientier-

¹⁴² Vgl. Kapitel „Zusammenleben“, S. 115ff.

ten Muslimen und Dschihadisten zu propagandistischen und Rekrutierungszwecken genützt. Trotzdem bezeichnet sie auch das Thema Ganzkörperverschleierung als Randerscheinung, wobei sie sich einen möglichst unaufgeregten Umgang damit wünsche.

Fazit

„Nur wer beide Seiten kennt, ist zu einer kritischen Selbstreflexion imstande. Und wer eine Sensibilität für beide Kulturen besitzt, ist in der Lage, die ungeschriebenen Gesetze der jeweils ‚anderen‘ Seite zu entziffern. Das können Frauen jedoch nur, wenn sie nicht gezwungen werden, sich für die eine oder andere Seite zu entscheiden. Dadurch gewinnt auch die Gesellschaft, in der sie leben.“¹⁴³

Nach Durchführung der Text- und Kontextanalyse der drei Ratgeberbücher lässt sich zusammenfassen, dass je nach Erscheinungsjahr (2003 bzw. 2015), nationaler Bezugnahme (Amerika, Österreich) und persönlicher Motivation der Autorin oder des jeweiligen Autors quantitativ mehr oder weniger zum Thema Bekleidungsvorschriften in den drei Ratgeberbüchern geschrieben steht. Die inhaltlichen Ausführungen weichen grundsätzlich nicht voneinander ab. Die zitierten Koranstellen werden je nach Auslegungsschule und ideologischer Ausrichtung unterschiedlich für die Gegenwart interpretiert. Übereinstimmend kommen die Autorin und die beiden Autoren zu der Ansicht, dass muslimische Frauen viele verschiedene persönliche Motive für das Tragen eines Kopftuches hätten, wobei dieses Thema auch länderspezifisch unterschiedlich gesetzlich geregelt sein könne. Damit sei auch innermuslimisch eine Debatte verbunden, wobei die Argumente für und wider das Tragen einer Kopfbedeckung von allen dreien behandelt werden.

Es ist naheliegend, dass in einem Ratgeberbuch, welches sich laut Autorin Frauenthemen widmen will, dem Thema Kopftuchtragen mehr Raum geboten wird, als in solchen, die für sich einen breiteren Anspruch

¹⁴³ Von Braun/Mathes, 2007, S. 435.

erheben. Alle drei, Esposito, Clark und Baghajati, beziehen sich auf koranische Textstellen, jedoch sind die Ausführungen und Auslegungen von Baghajati am detailliertesten und umfassendsten. Auch die Auseinandersetzung mit individuellen Schicksalen und die Dialogerfahrungen werden bei ihr am deutlichsten sichtbar. Allerdings fällt auf, dass sie – obwohl sie der Thematik in ihrem Buch einerseits breiten Raum überlässt – sie andererseits die Problematik marginalisiert, indem sie darauf hinweist, dass es wichtigere Probleme gäbe als das Kopftuch oder den Schleier.

Die gesellschaftlichen Veränderungen innerhalb der muslimischen Gemeinschaft und die Betonung des Pluralismus im Islam bei allen drei Ratgeberbüchern regt die Leserschaft dazu an, nicht nur in schwarz oder weiß zu denken, sondern auch die vielen Grautöne dazwischen zu berücksichtigen. Auch wird in allen drei Büchern erwähnt, dass Vorurteile und Stereotypen sowie die mediale Berichterstattung sehr stark meinungsgebend seien, und dass Bildung, Aufklärung sowie nicht zuletzt der interkulturelle Dialog entscheidend seien für ein Miteinander in einer Gesellschaft.

Bezüglich der Covergestaltung lässt sich festhalten, dass es dabei wahrscheinlich auch um Marketingzwecke geht, und eine bildhafte Aufmachung zu wählen, welche die Aufmerksamkeit der potentiellen Leserschaft weckt, ist somit angebracht. Auch die Verwendung von Schlüsselbegriffen oder Reizworten (z. B. Kopftuch, Scharia, vgl. Ratgeber 1) im Titel, ist möglicherweise dieser Intention zuzuschreiben.

Was sich in den USA im Zuge der Ereignisse des 11. Septembers 2001 in das Gedächtnis der Menschen eingebrannt hat, und worauf auch zwei Autoren Bezug nehmen, mag in Österreich und Europa vielleicht mit den Ereignissen jenes heißen Tages Ende August 2015 vergleichbar sein, an dem in einem weißen Kühltransporter auf der A4, der Ostauto-

bahn, 71 Flüchtlinge erstickt aufgefunden wurden.¹⁴⁴ Nicht erst seit diesem Tag weiß Europa und die restliche Welt, dass in Syrien Bürgerkrieg herrscht. Aber seit diesem Tag gibt es ein weiteres Bild, welches sich ins Gedächtnis mancher Menschen eingebrannt haben mag und als Symbol für das menschliche Leid und Elend ebenso wie für die menschenverachtende Profitgier von Schleppern steht.

Irritierend ist für mich, dass es in deutschen Koranschulen Pädagoginnen geben oder gegeben haben soll, die mit Methoden arbeiten, welche Kinder nicht dazu anregen, sich mit einem Thema ideologiefrei auseinanderzusetzen, sondern die mit Bildern und Vergleichen arbeiten, die subtilen Druck ausüben und eine Verknüpfung zwischen Moral und Sexualität herstellen (vgl. Einleitung). Unter diesem Gesichtspunkt wird der Grundsatz der Freiwilligkeit zur Farce.

So, wie im oben angeführten Zitat die kritische Selbstreflexion und die Kultursensibilität als wesentliche Aspekte für mehr interkulturelles Verständnis genannt werden, so sind für mich die Qualität und Seriosität von verwendeten Informationsquellen mitverantwortlich dafür, welche Bilder im Kopf erzeugt werden und welche Wahrheiten und Mythen über das Andere dadurch konstruiert werden. Die von mir im Zuge dieses Beitrages angewandte Analysemethode zum kritischen Lesen eines Textes nach Hornscheidt und Göttel (2004) bewährt sich in der Praxis, um in Textsorten implizite Vorurteile und mitgedachte Stereotypen der Autorin oder des Autors aufzudecken und somit die kritische Würdigung eines Werkes in selbstreflexiver Weise kontextbezogen vornehmen zu können.

¹⁴⁴ http://diepresse.com/home/panorama/oesterreich/4813672/71-Tote-in-Lkw_Fluechtlinge-starben-schon-in-Ungarn [23. 09. 2016]

Literatur- und Quellenverzeichnis

Akgün, Lale: Islam und Frauenrechte/Widerspruch oder Aufbruch zu neuen Ufern? In: Zwischen Fundamentalismus und Feminismus/Wohin geht die Frauenbewegung? Bonn: Friedrich Ebert Stiftung, 2006, unter URL: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/04355.pdf> S. 21 [23. 09. 2016]

Baghajati, Carla Amina: Muslimin sein/25 Fragen – 25 Orientierungen, Innsbruck; Tyrolia, 2015

Clark, Malcolm: Islam für Dummies/Alles über Allah, Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2015

Esposito, John L.: Von Kopftuch bis Scharia/Was man über den Islam wissen sollte, Leipzig: Reclam, 2003

Hornscheidt, Antje/Göttel, Stefan: Manifestationen von Rassismus in Texten ohne rassistische Begrifflichkeiten/Ein Instrumentarium zum kritischen Lesen von Texten und eine exemplarische Textanalyse. In: Arndt, Susan/Hornscheidt, Antje (Hrsg.): Afrika und die deutsche Sprache/Ein kritisches Nachschlagewerk, Münster: Unrast-Verlag, 2004, S. 224-251

Von Braun, Christina/Mathes, Bettina: Verschleierte Wirklichkeit/Die Frau, der Islam und der Westen, Berlin: Aufbau Verlag, 2007

Ergebnisse der Literaturrecherche (Auszug):

Abdel-Samad, Hamed: Mohamed/Eine Abrechnung, München: Droemer, 2015

El Saadawi, Nawal: Fundamentalismus gegen Frauen/Die „Löwin vom Nil“ und ihr Kampf für die Menschenrechte der Frau, München: Diederichs, 2002

El-Gawhary, Karim/Schwabeneder, Mathilde: Auf der Flucht/Reportagen von beiden Seiten des Mittelmeers, Wien: Kremayr und Scheriau, 2015

Erelle, Anna: Undercover Dschihadistin/Wie ich das Rekrutierungsnetzwerk des Islamischen Staats ausspionierte, München: Droemer, 2015

Frauen für den Dschihad/Das Manifest der IS-Kämpferinnen, kommentiert von Hamideh Mohagheghi, Freiburg: Herder, 2015

Hafez, Farid: Islamophober Populismus/Moschee- und Minarettbauverbote österreichischer Parlamentsparteien, (Dissertation Universität Wien, 2009), Wiesbaden: VS Research, 2010

Halm, Heinz: Der schiitische Islam/Von der Religion zur Revolution, München: Beck, 1994

James, Sabatina: Scharia in Deutschland/Wenn die Gesetze des Islam das Recht brechen, München: Knaur, 2015

Jelloun, Tahar Ben: Der Islam der uns Angst macht, Berlin: Berlin Verlag, 2015

Lüders, Michael: Wer den Wind sät/Was westliche Politik im Orient anrichtet, München: Beck, 2015

Mernissi, Fatema: Die Angst vor der Moderne/Frauen und Männer zwischen Islam und Demokratie, Zürich: Luchterhand, 1992

Radatz, Hans-Peter: Allahs Schleier/Die Frau im Kampf der Kulturen, München: Herbig, 2004

Rados, Antonia: Gucci gegen Allah/Der Kampf um den neuen Nahen Osten, München: Heyne, 2004

Rados, Antonia: Die Bauchtänzerin & die Salafistin/Eine wahre Geschichte aus Kairo, Wien: Signum, 2014

Schreiner, Karin: Würde – Respekt – Ehre/Werte als Schlüssel zum Verständnis anderer Kulturen, Bern: Hans Huber, 2013

Tischler, Michaela: Rassismus unter dem Deckmantel emanzipatorischer Rhetorik/Kritische feministische Perspektiven auf populistisch-essentialistische Konstruktionen der „muslimischen Frau“ in den öffentlichen Medien, Karl-Franzens-Universität Graz, Graz, Masterarbeit, 2012, unter URL: <http://unipub.unigraz.at/obvugrhs/download/pdf/221933?originalFilename=true> [23. 09. 2016]

Udink, Betsy: Allah & Eva/Der Islam und die Frauen, München: Beck, 2007

Asylverfahren in der Praxis und Interkulturelle Kompetenz

Dieser Artikel beschäftigt sich mit dem – trotz medialer Dauerpräsenz dieser Thematik – einer breiteren Öffentlichkeit unbekannten Ablauf eines Asylverfahrens sowie mit der Notwendigkeit „Interkultureller Kompetenz“ im Gerichtsbetrieb und bei der Durchführung von Asylverfahren.

Nach Klarstellung der Begrifflichkeit erfolgt eine kurze Vorstellung des Bundesverwaltungsgerichtes (BVwG), das in Österreich seit dem 1. Jänner 2014 unter anderem für die Kontrolle von Asylbescheiden zuständig ist.

Das BVwG ist, abgesehen von den beiden Höchstgerichten – dem Verwaltungsgerichtshof (VwGH) und dem Verfassungsgerichtshof (VfGH) – die entscheidende Rechtsmittelinstanz in Asylverfahren. Entscheidend deshalb, weil dem BVwG nicht nur die Befugnis und die Verpflichtung zukommt, aufgetretene Rechtsfragen zu lösen und die korrekte Anwendung der einschlägigen Gesetze durch die Verwaltungsbehörden zu kontrollieren, sondern – im Unterschied zu den Höchstgerichten – auch den entscheidungsrelevanten Sachverhalt festzustellen, wenn dies durch die Verwaltungsbehörde nicht ausreichend erfolgt ist. Eine bloße Aufhebung eines Bescheides, unter gleichzeitiger Zurückverweisung des Verfahrens an die Verwaltungsbehörde zur Ermittlungsergänzung, ist dem BVwG aufgrund einer sehr restriktiven Rechtsprechung des VwGH nur in Ausnahmefällen möglich.¹⁴⁵

Nach einer Einführung in die Organisation und Aufgaben des BVwG, wird anhand konkreter Zahlen sichtbar gemacht, wie sich der rechtliche und organisatorische Rahmen auf die qualitative und quantita-

¹⁴⁵ VwGH 26.06.2014, Ro 2014/03/0063; 18.11.2015, Ra 2015/18/0099.

tive Tätigkeit des BVwG in der Praxis auswirkt, und welche enormen Herausforderungen die Explosion der Anzahl der Asylverfahren im Jahr 2015 mit sich brachte bzw. nach wie vor bringt.¹⁴⁶

Sodann erfolgt ein kurzer Einblick in den Ablauf eines Asylverfahrens, vom Aufgriff des Fremden bis zur Entscheidung durch das BVwG, sowie eine Darstellung der drei wesentlichen Spruchpunkte eines Asylbescheides. In diesen wird letztlich darüber entschieden, ob ein Asylwerber Asyl oder subsidiären Schutz bekommt, oder ob ihm aus anderen Gründen faktischer Abschiebeschutz zuerkannt wird.

Den Abschluss bildet eine Veranschaulichung der Herausforderungen im Asylverfahren für die daran mitwirkenden Personen, insbesondere für die Richterinnen und Richter.¹⁴⁷

Dem Thema entsprechend wird im gesamten Artikel immer wieder auf die Bedeutung „Interkultureller Kompetenz“ bei der Bewältigung der verschiedensten Anforderungen hingewiesen werden, um beim Leser entsprechende Einsichten oder zumindest Denkanstöße zu generieren.

Begriff der Interkulturellen Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Ein eklatanter Anstieg von Beschwerdeverfahren erfolgte freilich nicht nur im Bereich Asyl, sondern z. B. auch im Dienstrecht (Beschwerden wegen Altersdiskriminierung bei der Berechnung des für die Gehaltseinstufung erforderlichen Stichtages) oder im Bereich der Marktordnung (Beschwerden gegen die Aberkennung von EU-Förderprämien für landwirtschaftliche Flächen).

¹⁴⁷ Bei dieser Gelegenheit wird darauf hingewiesen, dass zur besseren Lesbarkeit des Textes großteils entweder die weibliche oder männliche Form abwechselnd verwendet wird und damit selbstverständlich jeweils auch Personen des anderen Geschlechts gemeint sind.

¹⁴⁸ § 4 Abs. 3 Berliner Partizipations- und Integrationsgesetz vom 15. Dezember 2010.

Im österreichischen Richter- und Staatsanwältedienstgesetz kommt dies durch die etwas sperrige Formulierung der Anforderungen: „... soziale Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit und Eignung zum Parteienverkehr“¹⁴⁹ zum Ausdruck.

Nach Meinung des Autors ist Interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit, mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und respektvoll agieren zu können; sie gehört neben juristischem Fachwissen, Organisationstalent, kommunikations- und vernehmungspsychologischen Kenntnissen zu den Grundkompetenzen eines Richters.

Das Bundesverwaltungsgericht

Das BVwG ist das Größte von insgesamt elf Verwaltungsgerichten, die am 1. Jänner 2014 ihren Betrieb aufnahmen. Während die neun Landesverwaltungsgerichte (LVwG) aus den jeweiligen bereits bestehenden „Unabhängigen Verwaltungssenaten“ der Länder und das Bundesfinanzgericht (BFG) aus dem „Unabhängigen Finanzsenat“ hervorging, wurde das BVwG durch eine Fusion des Asylgerichtshofes mit dem Bundesvergabesenat, unter Aufnahme von siebzig weiteren Richterinnen und Richtern, die sich größtenteils aus der Verwaltung rekrutierten, gebildet. Im Gegenzug wurde eine Reihe von – in der Regel in den einzelnen Bundesministerien angesiedelten Oberbehörden – aufgelöst.

Mittlerweile wurde der Personalstand wegen des massiven Anstieges der Verfahrenszahlen mehrfach aufgestockt. Ab 1. Jänner 2017 werden 220 Richterinnen und Richter sowie rund 600 weitere Bedienstete an folgenden Standorten Dienst versehen: Wien, Linz, Graz und Innsbruck. Wobei Wien-Erdberg als der Sitz des BVwG eingerichtet ist und die wesentlich kleineren Außenstellen Rechtsgebiete mit höherem Lokalbezug¹⁵⁰ abdecken sollen.

¹⁴⁹ § 54 Abs. 1 Z 4 RStDG, BGBl. Nr. 305/1961 idF BGBl. I Nr. 147/2008.

¹⁵⁰ Asyl- bzw. fremdenpolizeiliche Materien werden allerdings, unabhängig vom Lokalbezug, in allen Niederlassungen judiziert.

Sowohl bei der Errichtung des BVwG als auch bei der Organisation des Gerichtsbetriebes trafen bzw. treffen verschiedene Kulturen aufeinander, die es mit Interkultureller Kompetenz zu einem effizienten Zusammenwirken zu bringen gilt. Dabei ist zu betonen, dass beim BVwG auch qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund (sofern sie über die österreichische Staatsbürgerschaft verfügen) in allen Funktionen tätig sind.

Die nunmehrigen Mitarbeiter kamen aus verschiedenen Bereichen, die ihre eigenen Kulturen entwickelt hatten. So mussten die aus der Verwaltung und damit aus hierarchischen Organisationen kommenden Richterinnen und Richter beispielsweise lernen, dass sie nunmehr „unabhängig und weisungsfrei“ und damit vollkommen eigenverantwortlich zu entscheiden hatten, und niemand da ist, der in der Hierarchie Vorgaben macht, fehlerhafte Entscheidungsentwürfe korrigiert oder sonst auf die Entscheidung Einfluss nimmt.

In den sogenannten Kammern des BVwG, die im untenstehenden Organigramm dargestellt sind, sind einzelne Rechtsgebiete zusammengefasst, wobei „A“ für Asyl steht, „W“ für Wirtschaft, „S“ für Soziales und „P“ für Persönliche Rechte. Bereits an dieser Stelle ist zu betonen, dass in den auf andere Rechtsgebiete spezialisierten Kammern auch Asyl judiziert wird, um die hohen Beschwerdezahlen einigermaßen zu bewältigen.

Die Kammern selbst bestehen aus dem Kammervorsitzenden und sogenannten Gerichtsabteilungen. Der Kammervorsitzende hat die Aufgabe, das nichtrichterliche Personal zu führen und stellt die Schnittstelle zur Justizverwaltung dar. Eine Gerichtsabteilung besteht aus einem Richter, der auf $\frac{1}{3}$ der Arbeitskraft einer juristischen Mitarbeiterin und $\frac{1}{4}$ der Arbeitskraft einer Sachbearbeiterin (Maturaniveau) zur Unterstützung zurückgreifen kann. Juristische Mitarbeiter verfügen über ein Jus-Studium und sollen Entscheidungen vorkonzipieren bzw. juristische Recherchearbeiten durchführen, während den Sachbearbeiterinnen die Ak-

tenmanipulation (von der Übernahme aus der Einlaufstelle über Verbesserungsaufträge bei unvollständigen Akten, der Organisation von Verhandlungssälen, der Aussendung von Ladungen etc. bis hin zur Anonymisierung für die Veröffentlichung und Abfertigung der Erkenntnisse) zukommt. Sie sollen den Richtern ermöglichen, sich möglichst unbelastet von Verwaltungstätigkeiten ihrer Verhandlungs- und Entscheidungstätigkeit zu widmen.

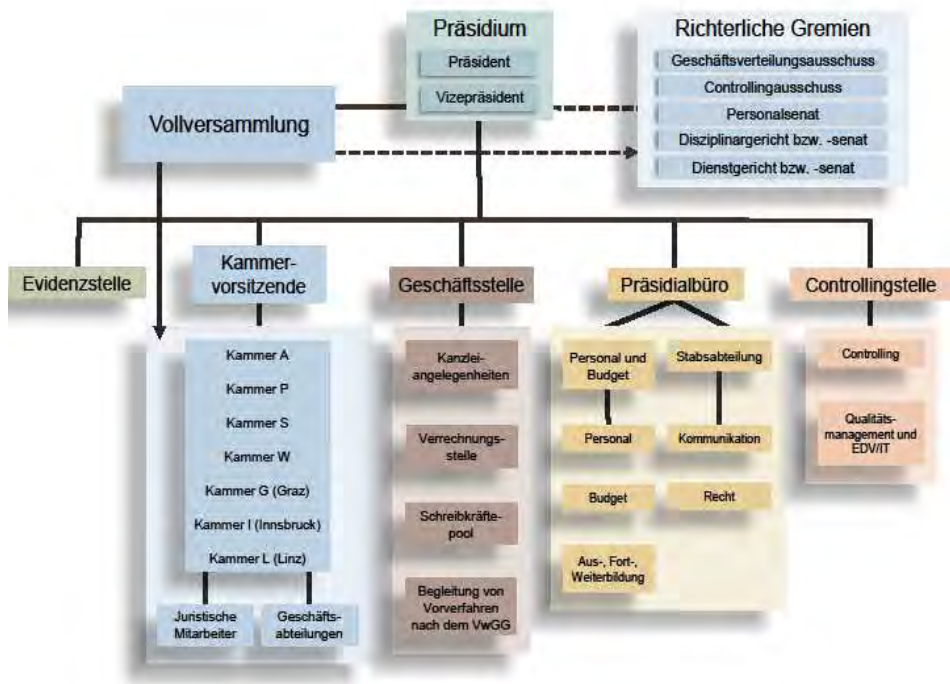


Abbildung 28 Organigramm des Bundesverwaltungsgerichtes.

Quelle: Tätigkeitsbericht Bundesverwaltungsgericht 2015, unter: https://www.bvbwg.gv.at/.../taetigkeitsbericht/taetigkeitsbericht_start.htm [09. 11. 2016].

Welche Richter welche Akten welcher Rechtsgebiete zur Erledigung zugewiesen bekommen, wird im Vorhinein durch den Geschäftsvertei-

lungsausschuss anhand sogenannter Zuweisungsgruppen¹⁵¹ festgelegt, sodass bei Einlangen eines Aktes die Verteilung durch die Kanzlei (Einkaufsstelle) in der Reihenfolge des Einlangens anhand dieser Zuweisungsrichtlinien laut Geschäftsverteilung erfolgen kann. Weder kann sich der Richter aussuchen, welche und vor allem wieviele Akten er bekommt, noch kann sich der Beschwerdeführer den Richter aussuchen.¹⁵²

Die Entscheidungen erfolgen nach den jeweiligen Materiengesetzen (z. B. Asylgesetz, Fremdenpolizeigesetz) und einem eigenen Verfahrensgesetz,¹⁵³ in der Regel nach Durchführung einer Verhandlung.¹⁵⁴

Insbesondere, wenn es um die Glaubwürdigkeit von Angaben geht, oder der Sachverhalt vom Beschwerdeführer substantiiert bestritten wird, ist eine Verhandlung zwingend durchzuführen. In einigen Rechtsmaterien entscheiden nicht Einzelrichter, sondern Richtersenate, unter Umständen auch unter Beteiligung von Laienrichtern. Gerade bei Verhandlungen ist Interkulturelle Kompetenz auf verschiedenen Ebenen notwendig. Als Beispiel sei hier der Umgang mit Beschwerdeführern, Zeugen, Laienrichterkollegen und Dolmetschern genannt.

Der Wert von Entscheidungen des BVwG liegt vor allem in der garantierten Unabhängigkeit der Entscheidungsfindung durch richterliche Organe und in der Rechtssicherheit. Ersteres war bei der Rechtslage vor

¹⁵¹ In einer Zuweisungsgruppe sind verschiedene Materiengesetze zusammengefasst, die in einer bestimmten Nahebeziehung stehen, z. B. Wehrgesetz, Zivildienstgesetz, Militärbefugnisgesetz oder Asyl nach bestimmten Herkunftsländern. Normalerweise sind einer Richterin mehrere Zuweisungsgruppen zugeordnet, sodass sie im jeweiligen Zuweisungsrad jeweils nach der Reihenfolge des Eingangsdatums Akten zugewiesen bekommt.

¹⁵² In der Geschäftsverteilung wird aber beispielsweise Vorsorge getroffen, falls bei einem Richter ein Befangenheitsgrund auftreten sollte, eine Überlastung vorliegt oder es bei Beschwerden um die sexuelle Integrität geht. Die Geschäftsverteilung ist öffentlich einsehbar (www.bvwg.gv.at, Aushang am Gericht).

¹⁵³ Verwaltungsverfahrensgesetz (VwGVG).

¹⁵⁴ Nicht in allen Fällen ist eine Verhandlung durchzuführen (§ 21 Abs. 7 BFA-VG 2014), die Rechtsprechung des VwGH ist aber sehr restriktiv, vgl. VwGH 28.05.2014, Ra 2014/20/0017.

dem 1. Jänner 2014 – zumindest dem äußeren Anschein nach – nicht immer gegeben, da auch in unabhängigen Entscheidungsgremien oftmals Verwaltungsbeamte der Oberbehörden vertreten waren.¹⁵⁵

Die Notwendigkeit und Akzeptanz der Entscheidungstätigkeit durch das BVwG und die dadurch bewirkte Rechtssicherheit spiegeln folgende Grafiken wieder.¹⁵⁶ Ihnen ist die Auslastung des BVwG in Verfahrenszahlen, die prozentuelle Anzahl der durch das BVwG aufgehobenen bzw. abgeänderten Entscheidungen der Behörden sowie der Prozentsatz der dagegen eingebrachten Revisionen beim VwGH zu entnehmen. Auffällig dabei ist, dass (nur) bei 51,2 % der Beschwerden eine Bestätigung der Entscheidung der Verwaltungsbehörden erfolgen konnte. Die Erkenntnisse des BVwG selbst hingegen vom größten Teil der Beschwerdeführer akzeptiert und (nur) in 4,3 % beim VwGH in Revision gezogen wurden.

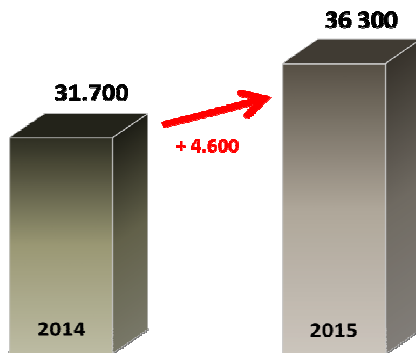
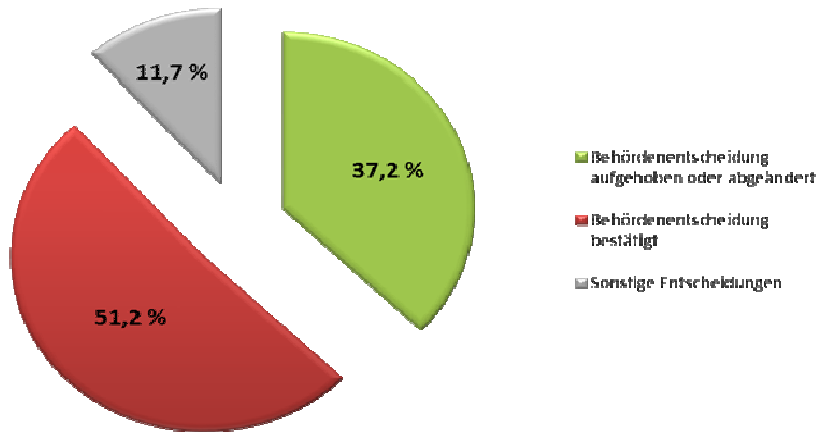


Abbildung 29 Verfahrenszahlen im Zeitraum 1. Februar 2014 bis 31. Jänner 2016.

Quelle: Tätigkeitsbericht Bundesverwaltungsgericht 2015, unter: https://www.bvwg.gv.at/.../taetigkeitsbericht/taetigkeitsbericht_start.html [09. 11. 2016].

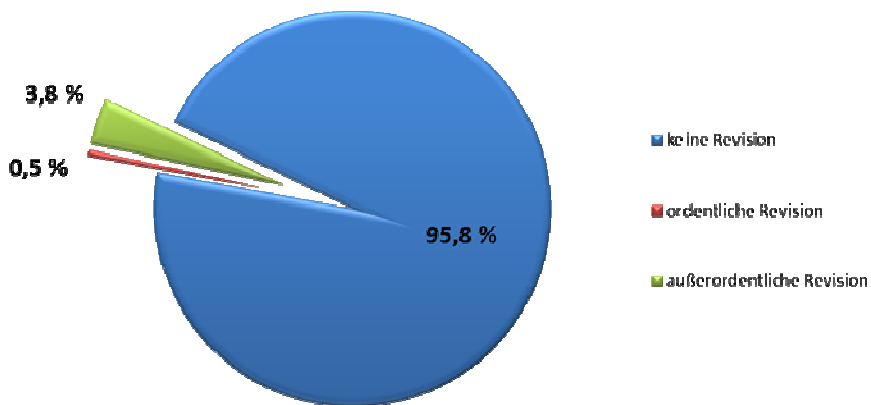
¹⁵⁵ „Justice must not only be done. It must also be seen to be done.“

¹⁵⁶ Alle diese Grafiken können zur besseren Lesbarkeit unter der angeführten Quellenangabe im Internet abgerufen werden, wo sie auch farblich dargestellt sind.



* auf Zehntelstelle gerundete Prozentsätze

Abbildung 30 Behördenentscheidungen.



* auf Zehntelstelle gerundete Prozentsätze

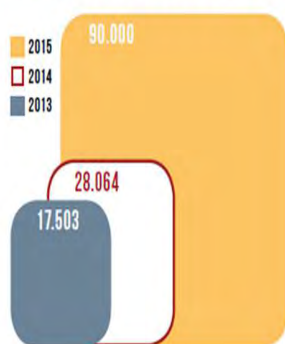
Abbildung 31 Revisionen gegen Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichtes.

Quelle (für beide Abbildungen): Tätigkeitsbericht Bundesverwaltungsgericht 2015, unter:
https://www.bvwg.gv.at/.../taetigkeitsbericht/taetigkeitsbericht_start.html
 1 [09. 11. 2016].

Asylverfahren in Zahlen

Wie bereits erwähnt, ist die Anzahl der Asylverfahren in den letzten Jahren kontinuierlich und 2015 erheblich gestiegen, was durch folgende Abbildung verdeutlicht werden soll. Die beim Bundesamt für Asyl- und Fremdenwesen (BFA) angefallenen Verfahren werden dort unter nunmehr ebenfalls verstärktem Personaleinsatz abgearbeitet und landen letztlich zum Teil auch beim BVwG, was sich bereits in den Eingangszahlen für das Jahr 2016 deutlich zeigt.

VERDREIFACHUNG DER ASYLANTRÄGE GEGENÜBER 2014



Aufgrund der dramatischen Situation in Syrien und anderen Krisenherden in der Welt sind Europa und damit auch Österreich mit einem steigenden Migrationsdruck konfrontiert. Der damit einhergehende starke Anstieg der Asylanträge stellte das gesamte österreichische Asylsystem vor besondere Herausforderungen.

TOP 5 NATIONALITÄTEN BEI ASYLANTRÄGEN

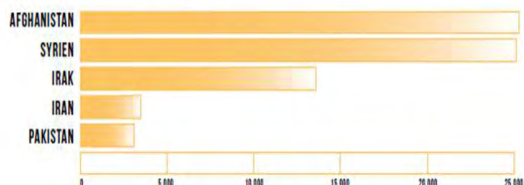


Abbildung 32 Anstieg der Asylverfahren.

Quelle: BFA Jahresbilanz 2015, unter: <http://www.bfa.gv.at/publikationen/statistiken/start.aspx> [09. 11. 2016].

Waren 2015 47,4 % der beim BVwG neu einlangenden Beschwerdeverfahren dem Asyl- und fremdenpolizeilichen Bereich zuzuordnen (vgl. Grafik), wird sich dieser Wert 2016 mit hoher Wahrscheinlichkeit auf rund 70 % erhöhen.

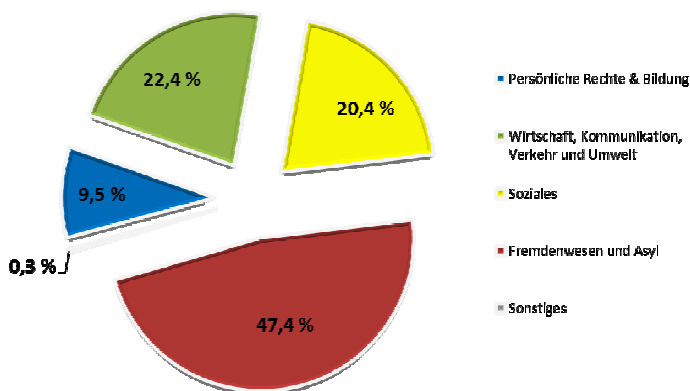


Abbildung 33 Verteilung der Verfahren nach Rechtsgebieten.

Quelle: Tätigkeitsbericht Bundesverwaltungsgericht 2015, unter: https://www.bvwg.gv.at/.../taetigkeitsbericht/taetigkeitsbericht_start.html [09. 11. 2016].

Mit ein Grund dafür ist, dass nahezu hundert Prozent der für die Beschwerdeführer negativen Entscheidungen im Fremdenwesen und Asyl – und sei es auch nur in einem einzelnen Spruchpunkt – angefochten werden. Das ist auf der einen Seite zwar verständlich, weil der Asylwerber im Land bleiben und für sich das Optimum an Unterstützungsleistungen herausholen will, doch haben sich punktuell gewisse Auswüchse entwickelt. So gibt es vereinzelt Anwälte, Rechtsberater und sogar Vereine, die sich auf Beschwerden von Asylwerbern spezialisiert haben, ohne Rücksicht auf Erfolgsaussichten Beschwerden einbringen oder sogar vereinzelt – ohne Wissen der betroffenen Asylwerber – deren Fluchtgeschichten bzw. sonstige relevante Fakten „optimieren“. ¹⁵⁷ Auch Fristsetzungsanträge bei Ablauf der nur sechsmonatigen Entscheidungsfristen für das BVwG sind für manche Anwälte eine willkommene Einkom-

¹⁵⁷ Der Autor musste nicht nur einmal in seinen Verhandlungen bei genauer Befragung der Beschwerdeführer derartige Erfahrungen machen. Erklärt wird dies dann meist mit Missverständnissen oder Übersetzungsfehlern.

mensquelle (diese werden gewonnen und bringen sofort Kostenersatz, der den Aufwand bei weitem übersteigt).¹⁵⁸

Analysiert man die Herkunftsländer der Asylwerber, zeigt sich, dass neben „Kriegsflüchtlingen“ auch ein nicht geringer Anteil der Asylwerber aus Herkunftsstaaten kam, wo keine kriegerischen Auseinandersetzungen mehr stattfanden. Die Menschen verlassen daher diese Länder in der Regel wegen Perspektivlosigkeit oder aus rein wirtschaftlichen Gründen, um in Österreich ein besseres Leben führen zu können.

Praktischer Ablauf eines Asylverfahrens¹⁵⁹

Der Antrag und die Erstbefragung

Die Beantragung von Asyl erfolgt meist bei der Polizei, unmittelbar nach dem Aufgriff auf österreichischem Staatsgebiet, im Rahmen der sogenannten Erstbefragung.¹⁶⁰ Diese wird nach einem einheitlichen Fragenprogramm von Polizisten an der jeweiligen Polizeiinspektion durchgeführt. Wenn der Fremde angibt, er suche Schutz vor Verfolgung, genießt er von diesem Zeitpunkt an „faktischen Abschiebeschutz“.

Das Schwergewicht der Erstbefragung liegt bei der Erfassung der Identitätsdaten (erkennungsdienstliche Behandlung), der Sicherstellung allfälliger Beweismittel (Dokumente) und der Rekonstruktion des Fluchtweges. Zum Ausreise- bzw. Fluchtgrund selbst ist in diesem Programm nur eine einzige Frage enthalten, die meist nur sehr kurz beant-

¹⁵⁸ Der Gesetzgeber hat auf Letzteres insofern reagiert, dass er die Bearbeitungsfrist zumindest in der ersten Instanz (vor dem BFA) von 6 auf 15 Monate (§ 22 Abs. 1 AsylG) verlängert und dem BVwG mehr Personal zuerkannt hat.

¹⁵⁹ Der folgende Ablauf wird bewusst vereinfacht dargestellt, wobei darauf verzichtet wird, auf juristische Problemstellungen einzugehen, die sich nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen Gesetzesänderungen sowie der Rechtsprechung der nationalen und internationalen Gerichtshöfe ergeben.

¹⁶⁰ Gemäß § 17 Abs. 1 AsylG darf der Antrag auf internationalen Schutz ausschließlich in Österreich gestellt werden.

wortet wird. Eine detailliertere Befragung zum Fluchtgrund durch dafür nicht speziell ausgebildete Polizisten ist nicht zulässig.¹⁶¹ Diese bleibt den Beamtinnen und Beamten des Bundesamtes für Fremden- und Asylwesen (BFA)¹⁶² vorbehalten. In der Praxis stehen den Polizeiinspektionen auch nur sehr eingeschränkt entsprechend qualifizierte Dolmetscher zur Verfügung, sodass es nicht selten tatsächlich zu Missverständnissen kommt. Faktum ist, dass die Asylwerber aus verschiedensten Kulturen kommen, auf der Flucht nicht selten negative Erfahrungen mit Uniformierten gemacht haben, oft übermüdet und zumindest einige auch traumatisiert sind.

Das Zulassungsverfahren

Ab dem Aufgriff wird ein Akt angelegt, der von der nächsten Behörde – dem BFA – weiterbearbeitet wird. Vor einer inhaltlichen Prüfung kann der Asylantrag vom BFA als unzulässig zurückgewiesen werden, wenn sich herausstellt, dass der Asylwerber in einem anderen sicheren Drittstaat Schutz vor Verfolgung finden kann¹⁶³ oder ein anderer Staat nach der sogenannten Dublin-Verordnung¹⁶⁴ zuständig ist.

Nach der Dublin-Verordnung hat ein Asylwerber in jenem sicheren europäischen Land seinen Asylantrag zu stellen, in welches er als erstes eingereist ist. Gelingt dem BFA der entsprechende Nachweis, und ist das betreffende Land – allenfalls nach einem Konsultationsverfahren – auch bereit, den Asylwerber innerhalb einer Frist von 6 Monaten zurück zu

¹⁶¹ § 19 Abs. 1 AsylG.

¹⁶² Das BFA ist dem Bundesministerium für Inneres nachgeordnet; es arbeiten dort im Fremden- und Asylrecht speziell ausgebildete Beamtinnen und Beamte.

¹⁶³ §§ 4 und 4a AsylG.

¹⁶⁴ Verordnung (EU) Nr. 604/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. 06. 2013 zur Festlegung der Kriterien und Verfahren zur Bestimmung des Mitgliedstaats, der für die Prüfung eines von einem Drittstaatsangehörigen oder Staatenlosen in einem Mitgliedstaat gestellten Antrags auf internationalen Schutz zuständig ist.

nehmen, erfolgt keine Zulassung zum Verfahren in Österreich.¹⁶⁵ Zur Sicherung der Ausreise und einer Zurückschiebung in dieses Land kann unter bestimmten engen Voraussetzungen die Schubhaft verhängt werden.

Asylverfahren (Zweitbefragung)

Ist Österreich für das Asylverfahren zuständig, hat das BFA in einem Ermittlungsverfahren zu prüfen, ob Fluchtgründe im Sinne der Genfer Flüchtlingskonvention (GFK)¹⁶⁶ vorliegen, oder ob Anspruch auf subsidiären Schutz bzw. zumindest auf Aufrechterhaltung des faktischen Abschiebeschutzes besteht.

Bei dieser Prüfung kommt einerseits der Befragung des Asylwerbers und andererseits den Feststellungen zur Situation im Herkunftsland entscheidende Bedeutung zu. Die Ermittlungsergebnisse sind im Akt zu dokumentieren und im Bescheid ausdrücklich festzustellen.

Bei der Einvernahme durch das BFA wird der Asylwerber unter Beziehung eines geeigneten Dolmetschers und eines Rechtsberaters (allenfalls auch eines Rechtsanwaltes, wenn der Asylwerber die Kosten dafür trägt) einer eingehenden Befragung unterzogen. Er wird nach seinem Herkunftsland (Region, Stadt, Dorf etc.), seiner Volksgruppenzugehörigkeit, seiner Religion, seinen familiären Verhältnissen und schließlich zu seinen Fluchtgründen befragt. Je genauer und detaillierter diese Einvernahme ist, desto besser kann geklärt werden, ob die Angaben des Asylwerbers – vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation im Her-

¹⁶⁵ Hier treten in der Praxis eine Reihe von Problemen auf, weil die österreichischen Höchstgerichte festgestellt haben, dass eine Zurückschiebung in bestimmte Länder, aufgrund deren schlechter Standards bei der Betreuung von Asylwerbern, nicht zulässig ist. In manchen Fällen gelingt auch der o. a. Nachweis nicht, besteht keine Bereitschaft zur Zurücknahme oder „taucht“ der Asylwerber noch bevor er in Schubhaft genommen werden kann unter, um sodann allenfalls unter anderem Namen einen neuen Asylantrag (in einem anderen Land) zu stellen.

¹⁶⁶ Konvention über die Rechtsstellung der Flüchtlinge, 28. 07. 1951, in der Fassung des Protokolls über die Rechtsstellung der Flüchtlinge, 31. 01. 1967.

kunftsland – glaubhaft sind oder nicht. Der Dokumentation des Ablaufes und der Befragungsergebnisse im Protokoll (Frage – Antwort – sonstige Reaktionen der befragten Person) kommt hier besondere Bedeutung zu.

Die Angaben zum Fluchtgrund und zum familiären Hintergrund stellen dabei den entscheidenden Kern der Aussage dar.

Die Entscheidung (der Bescheid)

Die Entscheidung des BFA selbst ergeht – allenfalls nach weiteren Ermittlungen und Befragungen – als Bescheid, der vereinfacht dargestellt drei wesentliche Einzelentscheidungen (Spruchpunkte) enthalten kann.¹⁶⁷

- Zuerkennung/Nichtzuerkennung des Status eines Asylberechtigten;¹⁶⁸
- Zuerkennung/Nichtzuerkennung des Status eines subsidiär Schutzberechtigten und Abweisung des Antrags auf Status des Asylberechtigten;¹⁶⁹
- Zuerkennung einer Aufenthaltsberechtigung oder Aufhebung des faktischen Abschiebeschutzes und Rückkehrentscheidung.¹⁷⁰

Unten angeführt ist das Beispiel eines Spruches einen afghanischen Asylwerber betreffend, der weder Asyl noch subsidiären Schutz erhalten wird, noch wird dessen Aufenthalt geduldet. Der Spruch und die Rechtsmittelbelehrung werden immer in die Sprache des Asylwerbers übersetzt. Eine Person mit solch einem Bescheid hätte unverzüglich auszureisen und kann auch zwangsweise in ihren Heimatstaat verbracht werden.

Das AsylG verfolgt den Grundsatz, dass allen Familienangehörigen der gleiche Schutz zu gewähren ist. Diese werden in Familienverfahren

¹⁶⁷ Im Detail vgl. § 29 Abs. 3 AsylG.

¹⁶⁸ § 3 AsylG.

¹⁶⁹ § 8 AsylG.

¹⁷⁰ § 10 AsylG, §§ 54-57 AsylG, Art. 8 EMRK.

gemeinsam bearbeitet, erhalten aber alle einen eigenen Bescheid. Dabei kommt es darauf an, ob die Familienmitglieder¹⁷¹ gemeinsam eingereist sind oder nicht. Ist dies nicht der Fall, können Familienangehörige von anerkannten Asylberechtigten oder subsidiär Schutzberechtigten einen Asylantrag im Ausland (Botschaft) stellen. Wobei Angehörige von subsidiär Schutzberechtigten dies erst nach drei Jahren dürfen,¹⁷² während jene von anerkannten Flüchtlingen keine Wartezeit haben. Dies ist mit ein Grund, warum viele Bescheide beim BVwG bekämpft werden, obwohl ohnehin subsidiärer Schutz (und damit ein Aufenthaltsrecht) zuerkannt worden ist.

Ein dabei in der Praxis auftretendes Problem ist der Nachweis des Verwandtschaftsverhältnisses¹⁷³ bzw. die Feststellung der Minderjährigkeit durch unbedenkliche Urkunden. Oftmals sind medizinische Gutachten zur Altersfeststellung¹⁷⁴ erforderlich, weil Asylwerber ihr Alter entweder nicht wissen oder falsch angeben, um bessere Leistungen zu erhalten.¹⁷⁵

¹⁷¹ Wer Familienangehöriger ist, wird in § 2 Abs. 1 Z 22 AsylG definiert (Eltern, minderjährige Kinder, Ehegatten).

¹⁷² § 35 Abs. 2 AsylG.

¹⁷³ DNA-Tests dürfen gem. § 12a FPG zwar durchgeführt werden, sind aber nicht zwangsweise durchsetzbar und dürfen bei Verweigerung nicht als Beweis gegen das Verwandtschaftsverhältnis gewertet werden.

¹⁷⁴ VwGH 25. 02. 2015, Ra 2014/20/0045; die Altersfeststellung besteht aus einem Handwurzelröntgen, einer Zahnstandsanalyse und manchmal auch noch einer MRT des Schlüsselbeins.

¹⁷⁵ Ein Grund, warum in vielen Bescheiden als Geburtsdatum der 1. Jänner angeführt ist.

Spruch

- I. Ihr Antrag auf internationalen Schutz vom 21.07.2012 wird bezüglich der Zuerkennung des Status des Asylberechtigten gemäß § 3 Absatz 1 iVm § 2 Absatz 1 Ziffer 13 AsylG 2005, BGBl I Nr. 100/2005 (AsylG) idgF, abgewiesen.
- II. Gemäß § 8 Absatz 1 iVm § 2 Absatz 1 Ziffer 13 AsylG wird Ihr Antrag auf internationalen Schutz bezüglich der Zuerkennung des Status des subsidiär Schutzberechtigten in Bezug auf Ihren Herkunftsstaat Afghanistan abgewiesen.
- III. Sie werden gemäß § 10 Absatz 1 Ziffer 2 AsylG aus dem österreichischen Bundesgebiet nach Afghanistan ausgewiesen.

Abbildung 34 Beispiel eines Spruches eines negativen Bescheides.

In der Praxis stellt sich in einem Fall, in dem die Ausweisung/Rückkehr angeordnet wird, allerdings das Problem, dass über die Botschaft des Herkunftsstaates ein sogenanntes Rückreisezertifikat ausgestellt werden muss, was von manchen Herkunftsländern schlicht verweigert wird oder nur sehr selektiv passiert bzw. von vornherein beim Fehlen einer ansprechbaren Regierung¹⁷⁶ unmöglich ist.

Welche Voraussetzungen müssen nun vorliegen, damit ein positiver Bescheid – also der Status eines Asylberechtigten (anerkannter Flüchtling)¹⁷⁷ – ausgestellt werden kann?

Es muss wenigstens einer der in der GFK angeführten Fluchtgründe vorliegen. Als Flüchtling gilt demnach, wer

- aus wohlbegründeter Furcht, aus Gründen der
- Rasse,

¹⁷⁶ Man denke an sogenannte „failed states“!

¹⁷⁷ Der Asylstatus, der bis dahin unbefristet erteilt aber unter bestimmten Umständen aberkannt werden konnte (§§ 3, 6, 7 AsylG), ist seit einer Gesetzesänderung („Asyl auf Zeit“) nunmehr auf 3 Jahre befristet (§ 3 Abs. 4 AsylG).

- Religion,
- Nationalität,
- Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe¹⁷⁸ oder
- der politischen Gesinnung
- aktuell verfolgt wird und
- der Heimatstaat schutzunfähig oder schutzunwillig ist und
- keine innerstaatliche Fluchtalternative¹⁷⁹ besteht.

Liegt keiner der oben angeführten Gründe vor, kann einem abgelehnten Asylwerber subsidiärer Schutz¹⁸⁰ gewährt werden. Dabei kommt es darauf an, ob dieser mit

- maßgeblicher Wahrscheinlichkeit einer realen Gefahr ausgesetzt ist, gefoltert oder getötet zu werden^{181, 182} oder
- einer ernsthaften Bedrohung seines Lebens oder seiner Unversehrtheit infolge willkürlicher Gewalt im Rahmen eines internationalen oder innerstaatlichen Konfliktes ausgesetzt wäre¹⁸³ und
- keine innerstaatliche Fluchtalternative besteht.

Liegen auch diese Gründe nicht vor, kann es dennoch unzulässig sein, einen Asylwerber aus dem Staatsgebiet auszuweisen bzw. in seinen

¹⁷⁸ Z. B.: westlich orientierte Frau in Afghanistan, homosexuelle Männer im Iran, Deserteure in Syrien.

¹⁷⁹ Das bedeutet, dass die Gefährdung im gesamten Staatsgebiet vorliegt und nicht etwa durch Flucht in einen anderen Teil des Staates vermieden werden kann, z. B. in ein Gebiet, das von der eigenen Volksgruppe kontrolliert wird (Indien wäre hier als Beispiel zu nennen!).

¹⁸⁰ Subsidiärer Schutz (§ 8 AsylG) wird vorerst ein Jahr befristet und kann vom BFA um weitere zwei Jahre verlängert werden.

¹⁸¹ Art 2 (Recht auf Leben) und Art 3 (Folterverbot) sowie die Protokolle Nr. 6 und 13 (Gefahr der Todesstrafe) EMRK.

¹⁸² Beispiele wären: mangelhafte ärztliche Versorgung bei ernsthaften Erkrankungen, keine Befriedigung existenzieller Grundbedürfnisse (Nahrung, Unterkunft) mangels Anknüpfungsmöglichkeit an ein soziales Netzwerk (Familie, Armenversorgung) etc.

¹⁸³ Schon alleine aufgrund der bloßen Anwesenheit!

Herkunftsstaat abzuschieben; er wird in der Folge geduldet bzw. bleibt der faktische Abschiebeschutz aufrecht, und er bekommt eine Aufenthaltsberechtigung aus berücksichtigungswürdigen Gründen.¹⁸⁴

Bei der Prüfung dieser Punkte muss das BFA neben der Einhaltung des Grundsatzes des „Non-refoulement“¹⁸⁵ die öffentlichen Interessen an einer Aufenthaltsbeendigung mit den Interessen der betroffenen Person an ihrem Privat- und Familienleben¹⁸⁶ abwägen. Dabei sind folgende Kriterien zu prüfen:

- Art und Dauer des bisherigen Aufenthaltes;
- tatsächliches Bestehen eines Familienlebens;
- Schutzwürdigkeit des Privatlebens;
- Grad der Integration;
- Bindungen zum Heimatstaat des bzw. der Fremden;
- strafgerichtliche Unbescholtenheit;

Verstöße gegen die öffentliche Ordnung, insbesondere im Bereich des Asyl-, Fremdenpolizei- und Einwanderungsrechts;

ob das Privat- und Familienleben zu einem Zeitpunkt entstand, an dem sich die Beteiligten ihres unsicheren Aufenthaltsstatus bewusst waren;

ob die Dauer des bisherigen Aufenthaltes in den Behörden zurechenbaren überlangen Verzögerungen begründet ist.

Als Leitlinie kann man sagen, je länger sich eine Person in Österreich aufhält, desto eher wird eine Abschiebung einen nicht mehr ge-

¹⁸⁴ „Aufenthaltsberechtigung besonderer Schutz“, „Aufenthaltsberechtigung plus“, „Aufenthaltsberechtigung“.

¹⁸⁵ Gemäß § 50 Abs. 1 FPG ist die Abschiebung unzulässig, wenn der Grundsatz des Non-refoulement verletzt würde, also durch die Abschiebung das Leben gefährdet wäre.

¹⁸⁶ Art 8 EMRK.

rechtfertigten Eingriff in ihr Privat- und Familienleben darstellen.¹⁸⁷ Problemfelder tun sich hier unter anderem auf, wenn Personen straffällig geworden sind, Ehen¹⁸⁸ geschlossen und Kinder gezeugt oder Familienangehörige aus dem Heimatland nachgeholt haben.

Zu jedem dieser Spruchpunkte gibt es eine in manchen Passus auch divergierende umfangreiche Rechtsprechung der österreichischen Höchstgerichte, des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte (EGMR) und des Europäischen Gerichtshofes (EuGH), und es stellt sich die Rechtslage als durchaus komplex dar, sodass die Entscheidungsorgane auch juristisch gefordert sind.

Die Herausforderungen bei der richterlichen Kontrolle durch das BVwG

Im Falle einer Beschwerde gegen einen der oben angegebenen Spruchpunkte eines Bescheides ist das BVwG (Einzelrichter) dazu berufen, über dessen Rechtmäßigkeit zu entscheiden, und es sind die oben angeführten Feststellungen des BFA und deren rechtliche Beurteilung zu überprüfen. Vielfach ist dazu eine Verhandlung durchzuführen und der Sachverhalt, insbesondere die sogenannten Länderfeststellungen,¹⁸⁹ zu aktualisieren. Je länger ein Verfahren anhängig ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die von den Höchstgerichten geforderte Aktualität der Länderfeststellungen nicht mehr vorliegt. Angesichts hoher Verfahrenszahlen ist fast schon regelmäßig eine Aktualisierung der Länderfeststellungen erforderlich, was zu einem beachtlichen Aufwand für den

¹⁸⁷ In der Regel wird man bei einem Aufenthalt von rund fünf Jahren von einer Aufenthaltsverfestigung ausgehen müssen, es sei denn, es lägen überhaupt keine Integrationsbemühungen vor.

¹⁸⁸ Allenfalls sogar „Scheinehen“.

¹⁸⁹ Länderfeststellungen sind eine auf den Fall bezogene Faktensammlung der Verhältnisse im Herkunftsland bzw. der Herkunftsregion des Schutzsuchenden. Dazu werden nationale und internationale Datenbanken, z. B. www.staatendokumentation.at, Internetrecherchen, Ländersachverständige und -berichte herangezogen.

erkennenden Richter führt, weil diese nicht nur bezogen auf das jeweilige Herkunftsland zu erfolgen hat, sondern auch zu bestimmten Regionen bzw. Provinzen in diesem Land und zu deren (sichere) Erreichbarkeit.

An der Verhandlung nehmen neben dem Richter eine Reihe von Personen teil:

- Asylwerber (mehrere Asylwerber, wenn ein Familienverfahren vorliegt),
- (das BFA als belangte Behörde),¹⁹⁰
- (Rechtsberaterin),¹⁹¹
- (Rechtsanwältin),
- Dolmetscherin,
- (Ländersachverständige),
- (ärztliche Sachverständige),
- Schriftführerin,
- Zuhörer.

Mit all diesen Personen muss der erkennende Richter interagieren und die Verhandlung so durchführen, dass sie in geordneten Bahnen abläuft und er jenen Sachverhalt feststellen kann, den er für seine Entscheidung benötigt. Je nach Anzahl der angefochtenen Spruchpunkte kann eine Asylverhandlung daher zwischen zwei und sechs Stunden dauern und muss unter Umständen sogar auf einen weiteren Termin vertagt werden.

Die Verhandlung selbst dient der Abklärung der angeführten Beschwerdegründe, wobei die Glaubhaftigkeit der Angaben des Beschwerdeführers (seine Fluchtgeschichte und sein soziales Netzwerk im Her-

¹⁹⁰ Sehr selten, weil dies dessen personelle Ressourcen im Regelfall nicht zulassen.

¹⁹¹ Die im Folgenden in Klammern angeführten Personen sind je nach Rechts- und Faktenlage erforderlich.

kunftsland) im Fokus steht. Der Richter muss sich dabei einen unmittelbaren persönlichen Eindruck von der Person verschaffen und anhand sogenannter Glaubhaftigkeitskriterien beurteilen, ob deren Angaben zu den Verfolgungsgründen bzw. Gefährdungen im Herkunftsland tatsächlich der Realität entsprechen oder nicht.¹⁹²

Mögliche Fallstricke hierbei sind Missverständnisse in der Kommunikation des Richters mit der Dolmetscherin bzw. dem Beschwerdeführer (ausgelöst beispielsweise durch Übersetzungsfehler, Dialekte, Religions-, Volksgruppen-, Geschlechtervorbehalte; unterschiedlichen Bildungsgrad, Traumatisierungen), Übertragungsfehler oder dürftige Vernehmungsprotokolle und mangelhafte, nicht aktuelle Länderfeststellungen im Akt.

Zu den Herausforderungen zählen die Überprüfung der Feststellung der Staatszugehörigkeit, der Identität, der Familienzugehörigkeit bzw. des Bestehens eines sozialen Netzwerkes und von Kontakten ins Heimatland, des Alters (minderjährig oder nicht), der Herkunft von Verletzungen sowie der Echtheit von Dokumenten. Nicht selten wird versucht, bei diesen Angaben zu täuschen und oft sind Dokumente gefälscht oder weisen – weil von korrupten Beamten im Herkunfts- oder im Transitland ausgestellt – einen falschen Inhalt auf.

Evident sind dabei die Grenzen des Ermittlungsverfahrens, die daraus resultieren, dass nur selten österreichisches Personal (z. B. Botschaftspersonal, Soldaten im Auslandseinsatz, NGO-Angehörige im Hilfseinsatz) oder glaubwürdige Zeugen (z. B. Vertrauensanwälte der Botschaften) für die Abklärung der tatsächlichen Verhältnisse vor Ort zur Verfügung stehen.

¹⁹² Vgl. dazu die Studie des UNHCR: „Beyond Proof – Credibility Assessment in EU Asylum Systems“, unter: <http://www.ecoi.net/blog/2013/06/unhcr-study-on-credibility-assessment-in-eu-asylum-procedures/?lang=de> [09. 11. 2016] oder Wendler, Axel/Hoffmann, Helmut: „Technik und Taktik der Befragung“, Stuttgart: Kohlhammer Verlag GmbH., 2015², S. 106ff.

Interkulturelle Kompetenz der Richterinnen und Richter ist im Asylverfahren daher in besonderem Maße erforderlich, um Aussagen richtig in den kulturellen Kontext einordnen und die Glaubhaftigkeit von Angaben einschätzen zu können. Dabei sind qualifizierte Dolmetscher unerlässlich und Ländersachverständige eine wertvolle Hilfe. Auch die durch die eigene Kultur erfolgte unbewusste Prägung muss sich jede Richterin und jeder Richter bei der Entscheidung immer wieder bewusst machen, um Fehlurteile zu vermeiden. Ob bzw. wann „das Boot voll ist“ darf für die Entscheidung hingegen keine Rolle spielen – „Recht muss Recht bleiben!“

Weiterführende Literatur finden sie beispielsweise auf folgenden Websites:

www.bvwg.gv.at

www.bfa.gv.at

www.unhcr.at

www.staatendokumentation.at

www.emn.at

www.ecoi.net

Elena Formoso da Silva und Bernd Juen

Integration mit Weitblick: Pionierarbeit in Tirol

Die Tiroler Sozialen Dienste

Die Tiroler Soziale Dienste (TSD) GmbH ist eine gemeinnützige bzw. mildtätige Gesellschaft mit beschränkter Haftung und 100%ige Tochter des Landes Tirol. Die juristische Person TSD besteht seit dem 1. Jänner 2015; sie folgt in der Übernahme ihrer Aufgaben dem vorher bestehenden Beschäftigungsverein nach, der wiederum seinerzeit aus der Flüchtlingskoordination (FlüKo) des Landes Tirol hervorgegangen ist.

Hintergrund der Gründung war die Tatsache, dass die davor bestehenden Strukturen ein Konglomerat aus Landesbediensteten (Beamten und Vertragsbediensteten des Landes) einerseits sowie andererseits aus weiteren Angestellten, die über einen privaten Wachdienst beschäftigt waren, darstellten. Diese Konstellation führte somit dazu, dass unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliche Privilegien genossen bzw. nicht genießen konnten, wie auch organisationsintern Interessensgegensätze unüberwindbar zum Vorschein kamen. Ein weiterer Grund, warum es einer klaren und eindeutigen Neuausrichtung bedurfte, lag in dem Umstand, dass die Zahlen der Asylwerber ständig stiegen, und somit eine neue, effizientere und auch effektivere Struktur vonnöten war.

Die TSD konnten dieser Aufgabe binnen kurzer Zeit gerecht werden; sie vermochten es, ein Volumen von vormalig 1000 Asylwerbern, welches zwischenzeitlich einen Höchststand von 8000 Asylwerbern aufwies¹⁹³, zu versorgen. Gleichzeitig schafften es die TSD binnen eines Jahres, von rund 60 Mitarbeitern auf mittlerweile knapp 320 anzuwachsen. Im Klartext bedeutet dies, dass es der Organisation TSD gelungen ist, binnen kürzester Zeit eine enorm hohe und rasch wachsende Zahl an

¹⁹³ Aktuell (Dezember 2016) sind rund 6200 Personen in Tirol in der Grundversorgung.

Menschen auf der Flucht zu betreuen und rechtens zu versorgen. Gleichzeitig gelang es, den Spagat zu schaffen, dass die Organisation mit dem steigenden Bedarf mitwachsen konnte, ohne dass dabei die Asylwerber eine Qualitätsminderung in der Grundversorgung zu spüren gehabt hätten. Hinzu kommt, dass die TSD in der turbulenten Phase ihres Wachstums in der Lage waren, eine ebenso komplexe wie auch umfassende Organisationsstruktur zu entwickeln, die noch dazu ein Mehr an Service bietet, der über die bloße Grundversorgung hinausgeht.

In der Zwischenzeit stellen die TSD innerhalb der österreichweiten Grundversorgung dahingehend ein Unikum dar, indem sie als einzige 100%ige Landestochter die Grundversorgung von Asylsuchenden alleine zu gewährleisten vermögen.

Aufgaben der TSD

Wie schon eingangs erwähnt, sind die TSD für die Grundversorgung von Asylwerbern in Tirol zuständig. Die Rechtsgrundlage hierfür stellt Artikel 15a B-VG (Bundesverfassungsgesetz) dar. Dieser ist Ausdruck des österreichischen Föderalismus, wonach es reine Bundes- und reine Landeskompetenzen sowie geteilte Kompetenzen gibt. In concreto regelt besagter Artikel die Zuständigkeiten zwischen dem Bund (der Republik Österreich) und den neun Bundesländern hinsichtlich der Grundversorgung von asylwerbenden Menschen, die ihren Erstantrag auf Asyl in Österreich gestellt haben.

Artikel 15a. (1) Bund und Länder können untereinander Vereinbarungen über Angelegenheiten ihres jeweiligen Wirkungsbereiches schließen [...].

(2) Vereinbarungen der Länder untereinander können nur über Angelegenheiten ihres selbständigen Wirkungsbereiches getroffen werden und sind der Bundesregierung unverzüglich zur Kenntnis zu bringen [...] ¹⁹⁴.

Festgehalten werden die gemäß Artikel 15a B-VG möglichen Vereinbarungen betreffend die Grundversorgung von Asylwerbern im Bundesland Tirol im Tiroler Grundversorgungsgesetz, das auch taxativ die Aufgaben auflistet, welche die Grundversorgung betreffen.

Grundversorgung gilt es dabei ex lege nach § 2 Absatz 2 des Tiroler Grundversorgungsgesetzes, wie folgt zu verstehen:

Die Grundversorgung erfolgt in Form von Geld- oder Sachleistungen. Sie wird nach der Erfassung der Schutzbedürftigkeit des Fremden bei der Aufnahme oder im Rahmen der Versorgung unter Berücksichtigung seiner speziellen Bedürfnisse gewährt; bei Minderjährigen ist dabei insbesondere auch auf das Kindeswohl Bedacht zu nehmen. Ein Anspruch auf die Unterbringung in einer bestimmten Unterkunft besteht nicht ¹⁹⁵.

Laut Definition weist der Begriff der Grundversorgung drei Spezifika auf: Zum ersten beinhaltet Grundversorgung die Versorgung von Asylsuchenden – beginnend mit der Antragsstellung auf Asyl bzw. Subsidiären Schutz und endend in der Regel mit dem rechtskräftigen Abschluss des Verfahrens per Bescheid durch das Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl (BFA) oder per Beschluss des

¹⁹⁴ BGBl. Nr. 1/1930 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 100/2003; unter: <https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40045742> [30. 12. 2016].

¹⁹⁵ LGBl. Nr. 21/2006 (Gesetz vom 15. Dezember 2005, mit dem das Tiroler Grundversorgungsgesetz erlassen wurde); unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrT&Gesetzesnummer=20000350> [30. 12. 2016].

Bundesverwaltungsgerichts bzw. im Falle eines Instanzenzuges auch eines Höchstgerichts wie etwa des Verwaltungsgerichtshofs (VwGH) oder des Verfassungsgerichtshofs (VfGH)¹⁹⁶. Zum zweiten betrifft die Grundversorgung nur schutzsuchende Menschen, die in Form von Geld- und Sachleistungen grundversorgt werden. Zum dritten ist das Kindeswohl auch im Gesetz verankert, weil ein Teil der Asylsuchenden unbegleitete minderjährige Flüchtlinge sind, was bedeutet, dass es sich um minderjährige Personen handelt, die schutzsuchend ohne Begleitung der Eltern in das Bundesgebiet einreisen. Selbstverständlich wird der Begriff des Kindeswohls nicht nur auf unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (umF) angewandt, sondern gleichfalls auf Kinder und Jugendliche im Familienverband bzw. in elterlicher Begleitung.

§ 5 Absatz 1 bis 4 des Tiroler Grundversorgungsgesetzes legt den Umfang der Grundversorgung in Tirol fest¹⁹⁷:

- Die Asylsuchenden gilt es, in geeigneten Unterkünften unterzubringen, was heißt, dass die Unterbringung menschwürdig zu sein hat, dass die Einheit von Familien aufrechtzuerhalten ist und dass alters- und geschlechtsspezifische Anforderungen zu berücksichtigen sind.
- Besondere Einrichtungen gibt es für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge.
- Das Betreuungspersonal hat für die ihm auferlegten Aufgaben geschult und darüber hinaus auch menschlich geeignet zu sein.
- Die Asylwerber haben Anspruch auf Verpflegung und Taschengeld. Die Höhe des Taschengeldes variiert dabei je nachdem, ob die betreffenden Personen in einer Vollversorgerstruktur (drei

¹⁹⁶ Gem. § 2 Abs. 9 des Tiroler Grundversorgungsgesetzes endet das Asylverfahren auch dann, wenn die Person, die um Asyl ansucht, das Bundesgebiet verlässt.

¹⁹⁷ Vgl. LGBI. Nr. 21/2006 (Gesetz vom 15. Dezember 2005, mit dem das Tiroler Grundversorgungsgesetz erlassen wurde); unter:
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrT&Gesetzesnummer=20000350> [30. 12. 2016].

Mahlzeiten täglich) oder in einer Selbstversorgerunterkunft (Mahlzeiten sind selbst zu organisieren) untergebracht sind.

- Die Asylwerber sind krankenversichert. Dabei gilt es – nach Prüfung im Einzelfall – mitunter auch, durch die Krankenversicherung nicht abgedeckte Leistungen zu erbringen.
- Da ein geraumer Anteil der Menschen in der Grundversorgung unter anderem auch Traumata oder posttraumatische Belastungsstörungen aufweist, fällt auch psychologische Betreuung in die Grundversorgung.
- Für pflegebedürftige Menschen sind besondere Maßnahmen bereitzustellen.
- Information, Beratung und soziale Betreuung hinsichtlich freiwilliger Rückkehr sowie im Falle einer erfolgreichen Rückkehr auch die Bereitstellung eines Kostenbeitrages sind zu gewährleisten
- Im Falle offizieller Ladungen und Überstellungen werden die Kosten übernommen. Eine offizielle Ladung stellt etwa ein Interviewtermin beim Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl dar, eine Überstellung betrifft den Transfer von einem Heim ins andere.
- Für schulpflichtige bzw. sich in Schul-Ausbildung befindende Personen sind Schultickets sowie die Bereitstellung des Schulbedarfs zu gewährleisten.
- Das Betreuungspersonal hat für die notwendige Struktur im Sinne eines geregelten Tagesablaufes mit zu sorgen.
- Notwendige Bekleidung ist ebenfalls bereitzustellen.
- Die Übernahme der Kosten eines Begräbnisses bzw. der Kosten einer Rücküberführung des Leichnams, wobei die Kostenübernahme die Kosten des lokalen Begräbnisses nicht übersteigen darf, fällt ebenso in die Grundversorgung.

Die Tiroler Sozialen Dienste kommen diesen Aufgaben nach und setzen darüber hinaus noch weitere Maßnahmen in großer Bandbreite, welche die Integration der Asylwerber fördern.

Spezifische Leistungen durch die Tiroler Sozialen Dienste

Obgleich die oben wiedergegebene Bandbreite an Maßnahmen bereits eine umfassende Grundversorgung garantiert, übernehmen die Tiroler Sozialen Dienste darüber hinaus noch weitere Aufgaben und setzen weitere Aktivitäten, welche die Integration ins Zentrum rücken.

Dazu gehören etwa folgende Aufgaben:

- Koordination von Ehrenamtlichen: Ehrenamtliche bzw. freiwillige Helfer – ganz gleich, ob sie Zeit schenken, indem sie den Menschen beim Erlernen der deutschen Sprache behilflich sind, oder ob sie Sachspenden bereitstellen etc. – stellen eine unerlässliche Stütze dar, welche die Betreuung ergänzt und den Asylwerbern zusätzlichen Halt und Sicherheit gibt. Die TSD koordiniert die Ehrenamtlichen und garantiert zu ihrem eigenen Schutz dafür, dass sie im Zuge der Ausübung ihrer freiwilligen Tätigkeit versichert sind, wozu diese eine eigens dafür konzipierte Vereinbarung unterschreiben. Dieselbe Vereinbarung garantiert jedoch auch den Schutz der Asylwerber, indem sich die Ehrenamtlichen ausdrücklich dazu bereiterklären, Verschwiegenheit walten zu lassen, womit verhindert werden soll, dass die Geschichten und das Privatleben der Menschen nicht ohne deren Einwilligung und somit wider deren Persönlichkeits- und Datenschutzrechte an die Öffentlichkeit gebracht werden können. Zudem beinhaltet die Vereinbarung für freiwillige Helfer auch die Garantie für Supervision ,sowie auch ein eigens für Ehrenamtliche konzipiertes Angebot an Schulungen und Fortbildungen durch die TSD.
- Lernassistenten und nicht-pädagogische Stützkräfte: Die TSD verfügen über einen Pool an Personen, die besonders unterstüt-

zungswürdige Kinder und Jugendliche in den Schulen beim Lernen unterstützen.

- Deutsch als Fremd- bzw. Zweitsprache: Unumgänglich für ein Leben in Österreich ist das Erlernen der deutschen Sprache. Daher bieten die TSD den Asylwerbern flächendeckend Deutschkurse an.
- Abteilung Integration: Die TSD verfügen außerdem über eine eigene Integrationsabteilung, die unter anderem gemeinnützige Tätigkeiten und ehrenamtliches Engagement von Asylwerbern fördert. Ebenso werden gezielt Lehrstellen in Mangelberufen (in denen die Asylwerber arbeiten dürfen) für geeignete Personen vermittelt. Dieselbe Abteilung organisiert auch Treffen für Ehrenamtliche und fördert den Austausch mit Wirtschaft, Systempartnern und Politik. Genauso ist sie im Bereich Bildung die Schnittstelle zum Landesschulrat von Tirol und anderen Bildungseinrichtungen. Darüber hinaus sorgt sie für die Durchführung einer tirolweit angelegten Kompetenzanalyse, mit der die Grundinformationen für den Tiroler Integrationskompass bereitgestellt werden. Ebenso werden durch die Integrationsabteilung anlassbezogen Projekte initiiert, ganz gleich ob das nun die Teilnahme von Asylwerbern an Sportveranstaltungen betrifft oder beispielsweise ein Event der UNHCR anlässlich des langen Tages der Flucht zum Gegenstand hat.
- Case and Care Management: Um den Aufgaben gemäß Grundversorgungsgesetz bestmöglich nachkommen und vor allem sogenannte besondere Fälle rechtens betreuen bzw. managen zu können, verfügt die TSD über ein Case and Care Management, welches dafür sorgt, dass beispielsweise auch Menschen, die pflegebedürftig sind oder besondere psychische Auffälligkeiten aufweisen, eine angemessene Betreuung erhalten.
- umF-Koordination: Da etwa 5 % (also rund 300) der Asylsuchenden unbegleitete minderjährige Flüchtlinge sind, die 24 Stunden täglich und sieben Tage die Woche zu betreuen sind, bedarf es einer übergeordneten Stelle, die grundlegende Prozesse und eine strategische Ausrichtung hinsichtlich der Sozialisation

und Bildung der Jugendlichen in die Hand nimmt. Das heißt, dass die umF-Koordination gemeinsam mit Systempartnern und mit der Kinder- und Jugendhilfe (KiJu) die Pflege und Obsorge der Minderjährigen optimiert. Dabei geht es vor allem darum, Qualitätsstandards in der Betreuung zu verbessern sowie den Jugendlichen (in interdisziplinärer Zusammenarbeit u. a. mit dem Integrationsteam) Bildungsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven zu bieten.

Status Quo und Ausblick

Wie bereits überblicksmäßig dargestellt, nehmen die Tiroler Sozialen Dienste das Thema Grundversorgung nicht nur ernst, sondern auch dementsprechend umfassend wahr.

Momentan (Dezember 2016) befinden sich rund 6200 Personen in Tirol in der Grundversorgung; dennoch wären die TSD mit Leichtigkeit in der Lage – sollten die Flüchtlingszahlen wider Erwarten erneut (drastisch) ansteigen – das Doppelte an Asylwerbern zu versorgen.

Zudem sprechen wir im Falle der TSD von einer Organisation, die weit über die Grundversorgung hinaus an Kompetenzen verfügt, die das Wahrnehmen weiterer Aufgaben ermöglichen. Während 2016 die Schwerpunkte auf der Unterbringung und der Grundversorgung von Menschen lagen, können nun sowohl spezifischere Aufgaben in der Integration als auch neue Herausforderungen angegangen werden.

So haben die TSD anlässlich eines Kapazitätenmangels seitens der Stadt Innsbruck im Winter 2016/17 binnen drei Wochen eine Notschlafstelle geschaffen, die bis zu 50 Menschen pro Nacht Herberge war.

Ebenfalls streben die TSD danach, eine Kindertagesstätte einzurichten, welche sowohl den Kindern von Mitarbeitern (als Sozialbenefit) als auch den Kindern von Asylwerbern zugänglich sein soll.

Darüber hinaus sind weitere Vorhaben angedacht wie unter anderem die baldige Errichtung einer Unterkunft, die sich spezifisch alleinstehenden, allein geflüchteten sowie alleinerziehenden Frauen und deren Kindern widmen wird.

Genauso sollen weitere Spezifizierungen dahingehend folgen, dass die TSD unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen den Weg in die Selbstständigkeit erleichtern werden, indem vermehrt betreute Wohngemeinschaften geschaffen werden, die den Übergang vom Vollversorgerheim in die Selbstständigkeit behutsam vorbereiten sollen. Auch werden in diesem Bereich nach und nach Einrichtungen unter dem Aspekt geführt, dass sie Jugendliche gezielt für Mangelberufe fit machen und somit für den erfolgreichen Einstieg in die Lehre befähigen sollen.

Da man sich in Tirol dessen bewusst ist, dass die TSD bisher hauptsächlich die Grundversorgung fokussieren, man dabei aber vor allem von der Zahl asylsuchender Menschen abhängig ist, was sich auch auf die gefühlte Arbeitsplatzsicherheit des Personals auswirken kann, wird derzeit an strategischen Perspektiven betreffend eine Ausweitung des Aufgabenprofils gearbeitet: Zentral erscheinen dabei Felder, die noch kein Anbieter ausreichend zu decken vermag wie Kinderbetreuungsstätten, Case Management für Migranten und andere Bereiche mehr.

Elena Formoso da Silva

Die Kompetenzanalyse und der Tiroler Integrationskompass

Vom Ankommen zum Weiterkommen

„Schnitze das Leben aus dem Holz, das du hast.“ (Leo Tolstoi)

Nebst der Hauptverantwortung der Tiroler Sozialen Dienste GmbH (TSD) eine angemessene Unterkunft und Betreuung für asylwerbende Menschen sicher zu stellen – eine Verantwortung, auf welche das Augenmerk im Jahre 2016 aufgrund der rasant steigenden Flüchtlingszahlen gelegt werden musste – können 2017 durch die nahezu gleichbleibende Anzahl von circa 6200 Asylwerbern in Tirol wichtige Integrationsmaßnahmen fokussiert werden. Diese sollen nicht nur das Ankommen in der neuen Umgebung für die Schutzsuchenden erleichtern, sondern vielmehr darüber hinaus zu einem Weiterkommen in jeglicher Hinsicht verhelfen. Ein essentieller Schritt hierfür ist die Entwicklung und Durchführung einer eigens für die Zielgruppe entwickelte und tirolweit angelegten Kompetenzanalyse sowie die Eintragung der ermittelten Informationen in den Tiroler Integrationskompass. Im Folgenden soll dieses System, welches die Rahmenbedingungen für einen möglichst erfolgreichen Integrationsprozess bilden kann, näher erläutert werden.

Die Kompetenzanalyse als Basis

Menschen, die als Flüchtlinge nach Tirol kommen, stammen aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen, welche wiederum verschiedene Systeme im Hinblick auf Bildung, Arbeit und Gesellschaft aufweisen. Die Konfrontation mit jenem Modell in Österreich schafft Unsicherheit und verständliche Verwirrung. Hinzu kommt, dass insbesondere bei der

Thematik „Kompetenzen“ entweder Unwissenheit bezüglich des Terminus herrscht, oder der Ausdruck zwar bekannt ist, ihm jedoch im jeweiligen Herkunftsland der Flüchtlinge nicht jene Bedeutung zugemessen wird wie hierzulande. Viele der Klienten der TSD haben jahrelang gearbeitet, Erfahrungen gesammelt und Wissen angereichert. Dies erfolgte oft auf informeller Basis, wessen Umstand größtenteils in den vorherrschenden beziehungsweise in den fehlenden Systemen der Herkunftsländer begründet liegt. Die Tatsache, dennoch über die hierbei erworbenen Kompetenzen zu verfügen und auf einen vielfach nicht erkannten Pool an Fähigkeiten zurückgreifen zu können, ist ein Mangel, dem durch die Sichtbarmachung mittels Kompetenzanalyse versucht wird, Abhilfe zu schaffen. Die Notwendigkeit, über die eigenen Kompetenzen, Stärken und Interessen Bescheid zu wissen, um sich eine Lebensstruktur, in welcher das Weiterkommen eine maßgebliche Rolle spielt, zu entwerfen, liegt auf der Hand. Das frühmöglichste Ermitteln, Erkennen und Festhalten dieser Informationen ist wiederum entscheidend für einen erfolgreichen Integrationsprozess in Österreich. Hierfür setzt die TSD auf die Methode der Kompetenzanalyse, welche in einem aufwändigen Prozess mit der Unterstützung einer universitären Spezialistin entwickelt wurde. An dieser Stelle soll die Analyse in ihrem Aufbau, den Inhalten und der Durchführung etwas genauer beschrieben werden.

Basierend auf dem Vorhaben, sowohl formell erworbene Kompetenzen wie Schul- oder Berufsausbildung als auch informelle Fähigkeiten, sprich Interessen oder Fertigkeiten der Asylwerber, zu erheben, wird die Kompetenzanalyse im Rahmen von Gruppensettings durchgeführt. Hierfür wurde ein Tool entwickelt, welches bereits in Nordtirol bei einer Testphase mit Asylwerbenden angewandt worden war und nun ausgeweitet wurde. Bis Ende Dezember 2016 nahmen bereits mehr als 1000 Menschen ab einem Alter von 16 Jahren an der Analyse teil.

Die Kompetenzanalyse setzt sich aus den drei Modulen „Wer bin ich?“, „Was kann ich?“ und „Welche Interessen und Berufswünsche

habe ich?“ zusammen. Bei der Entwicklung der einzelnen Teile wurde besonders darauf geachtet, durch die Anwendung verschiedener Methoden auf die unterschiedlichen Sprachniveaus der Zielgruppe einzugehen, um somit eine größtmögliche Anwendbarkeit zu erreichen. Die Module werden an einem Termin in einem zeitlichen Ausmaß von 3 bis 4 Stunden durchgeführt. Mit einer Gruppengröße von maximal 25 Personen, sowie dem Beisein mindestens zweier Beobachterinnen bzw. Beobachter, welche die Analyse begleiten, wird den Qualitätskriterien einer Kompetenzanalyse entsprochen. Um auf etwaige sprachliche Unsicherheiten eingehen zu können, werden die durchführenden Projektmitarbeiter durch Dolmetscher unterstützt. Hierfür wurden eigens für die Kompetenzanalyse in den verschiedenen Regionen Tirols Asylwerbende als „Scouts“ ausgebildet, welche sowohl ihre Muttersprache als auch Deutsch oder Englisch in Schrift und Wort sehr gut beherrschen. Besonders wurde auch darauf geachtet, dass alle vorhandenen Sprachgruppen (Arabisch, Farsi, Dari, Paschtu, Somali, Russisch, Englisch, Deutsch) abgedeckt werden können. Die ausgewählten Personen zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie bereits innerhalb der Flüchtlingsheime in Form einer gemeinnützigen Tätigkeit als Dolmetscher eingesetzt werden, sowie ein hohes Maß an Engagement und Motivation für das Projekt mitbringen.

Bereits im Vorfeld werden die Scouts mittels einer speziellen Schulung, welche auch die Durchführung der Kompetenzanalyse beinhaltet, mit dem Konzept und den einzelnen Modulen vertraut gemacht. Unerlässlich sind des Weiteren Informationen über den zeitlichen Ablauf, den Umgang mit heiklen Thematiken (Tod, Religion, ...), sowie über bestimmte Besonderheiten, wie eine leserliche Handschrift oder den Hinweis auf die absolute Vertraulichkeit, welche ihnen mitgegeben werden.

Durch den Einsatz von Dolmetschern wird zum einen dem Anspruch, dass auch Menschen mit geringeren Sprachkenntnissen an der Analyse teilnehmen können, nachgekommen, und zum anderen ist es

bereits während der Durchführung möglich, sowohl auf individuelle Bedürfnisse einzugehen als auch Verständnisproblemen vorzubeugen.

Besonders hervorzuheben ist zudem, dass die einzelnen Module in den jeweiligen Muttersprachen vorliegen, aber dennoch auch sprachunabhängige Bausteine (wie Bilder) ihren Anteil haben.

Inhaltlich setzt sich die Analyse wie bereits erwähnt aus drei verschiedenen Modulen zusammen:

Modul 1 „Wer bin ich“ beinhaltet die Bereiche „Stammdaten“, „Familienverband“ (sowohl im Herkunftsland als auch in Österreich) sowie die jeweiligen „Sprachkenntnisse“ (Muttersprache, Deutsch, Englisch, sonstige Sprachen), welche wiederum durch die Untergruppen Lesen, Schreiben, Hören und Verstehen spezifiziert werden.

Im Modul 2 „Was kann ich?“ wird zunächst zwischen Ausbildung und Berufserfahrung im Heimatland und jener in Österreich unterschieden. Bei der Ausbildung und Berufserfahrung im Heimatland ist neben dem Besuch von Schule, Universität oder Kolleg auch die Arbeitserfahrung von Interesse, wobei hier sowohl professionelle Tätigkeiten als auch informelle einzutragen sind. Zudem soll jeweils ein etwaiges Zertifikat oder Zeugnis, falls vorhanden, angegeben werden. In Bezug auf Österreich werden Fragen nach absolvierten Kursen oder Ausbildungen, Deutschzertifikaten, freiwilligen und gemeinnützigen Tätigkeiten gestellt.

Modul 3 „Welche Interessen und Berufswünsche habe ich?“ setzt sich aus zwei verschiedenen Teilen zusammen: Teil 1 „Meine Stärken“, wo verschiedene Aussagen in den Bereichen „persönliche, soziale, methodische, fachliche und interkulturelle Stärken“ angeführt sind, die – je nachdem, wie stark diese auf den jeweiligen Menschen zutreffen – angekreuzt werden sollen. Teil 2 „Meine Interessen und Berufswünsche für Österreich“, welcher mittels Bildern aufgearbeitet ist, die wiederum, falls zutreffend, angegeben werden können. Zudem wird jeweils freier

Platz angeboten, um nicht angegebene Bereiche selbst niederschreiben zu können.

Das dritte Modul setzt sich bewusst aus zwei ganz unterschiedlichen Methoden zusammen, um zum einen ein möglichst breites Bild zu gewinnen und zum anderen auch Fähigkeiten oder Stärken, die nicht bewusst sind, sichtbar zu machen. Bei der Auswertung dieses Moduls werden schließlich alle einzelnen Teile zusammen betrachtet.

Die gewonnenen Informationen werden daraufhin in eine eigene Datenbank der TSD eingepflegt, um mit den Daten in weiterer Folge arbeiten zu können. Dies spielt insbesondere für den Tiroler Integrationskompass eine maßgebliche Rolle, da die in der Kompetenzanalyse ermittelten Angaben im Weiteren die Basis zum Befüllen des Kompasses darstellen. Die Entwicklung der Kompetenzanalyse war, wie bereits vermerkt, ein langer Prozess, welcher verschiedene Veränderungen inhaltlicher Art sowie auch in der praktischen Durchführung mit sich brachte. Insbesondere in der ersten Pilotphase wurden Erfahrungen gesammelt, durch die Fortschritte in der Weiterentwicklung der Analyse verzeichnet werden konnten. So wurden beispielsweise Begriffe vereinfacht, das Layout übersichtlicher gestaltet sowie der Zeithorizont der Durchführung verändert. Durch regelmäßige Treffen und Dank der konstruktiven Zusammenarbeit mit den muttersprachlichen Scouts konnten viele Missverständnisse bezüglich einzelner Termini ausgeräumt und die der Durchführung vorangestellte Erklärung der Kompetenzanalyse optimiert werden. Zudem wurden die einzelnen Module auch von den Scouts übersetzt und somit in eine für die verschiedenen Sprachgruppen verständliche Sprache gebracht. Die Erfahrung hat vielfach gezeigt, dass das Zusammenspiel der muttersprachlichen Dolmetscher und der qualifizierten hauptamtlichen Mitarbeiter der TSD fruchtbar ist. Dies spielt sowohl in der Entwicklung und in der Durchführung als auch hinsichtlich der Akzeptanz der Kompetenzanalyse bei den Asylwerbern eine essentielle Rolle.

Der Tiroler Integrationskompass

Integration ist keine einseitige Aufgabe. Flüchtlinge und Einheimische sind beiderseits gefordert, ihren Beitrag zu leisten, um eine gleichberechtigte Teilhabe auf sozialer, struktureller und kultureller Ebene zu ermöglichen. Um geeignete Konzepte und Maßnahmen ermitteln zu können, die geflüchteten Menschen in die Tiroler Gesellschaft zu integrieren und sie mit unseren Systemen vertraut zu machen, setzt die TSD einen Schwerpunkt auf das Thema der Integration. Die Basis ist hierbei die Methode der Kompetenzanalyse, welche alleingestellt jedoch nicht zum notwendigen Erfolg führen kann. Erst die Einpflegung der ermittelten Daten in den Tiroler Integrationskompass (TIK) kann die Möglichkeit schaffen, dass die Informationen der Asylwerber auch zur Verwendung kommen.

Allzu oft haben geflüchtete Menschen nicht die notwendigen Informationen über die ihnen zustehenden Möglichkeiten und Angebote in Tirol, und die Neuorientierung in dem für sie noch ungewohnten Umfeld ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Hierbei so früh wie möglich die notwendigen Informationen weiterzugeben und verschiedene Perspektiven aufzuzeigen, ist entscheidend für den weiteren Weg der Integration. Hierfür bedarf es zunächst entsprechender Bedingungen, die den Informationsfluss garantieren und die Vermittlung standardisiert erfolgen lassen können. Diese Rahmenbedingungen schafft der TIK, indem er zum einen als Wegweiser durch die für die Zielgruppe relevante Tiroler Angebotslandschaft dienen soll und zum anderen als kompakt dargestellter Lebenslauf fungiert, in welchem die Kompetenzen sowie alle bereits beziehungsweise derzeit besuchten Kurse und Maßnahmen angeführt werden. Durch die Verwendung des TIK und die Inanspruchnahme verschiedener Angebote werden nicht nur die eigenen Kompetenzen erweitert, aufgefrischt oder gefestigt, vielmehr soll zudem auch das Wissen über die Aufnahmegesellschaft angereichert und ein Ver-

ständnis für geltende Rechtsnormen und Grundwerte aufgebaut werden. Die Besitzer des TIK sowie die Systempartner (AMS, Unternehmen, WKO, Deutschtrainer) können auf einen Blick erkennen, welche Maßnahmen bereits ergriffen wurden und welche noch in Frage kommen könnten.

Zusammengefasst sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Übersicht der Integrationsangebote in Tirol;
- Orientierung über vorhandene sowie Aufzeigen möglicher Wege zum Ziel der Integration;
- Sichtbarmachung der erzielten Fortschritte und Leistungen;
- Übersicht über die bereits in Anspruch genommenen Angebote für die Zielgruppe und Systempartner;
- strukturierte Darstellung von Kompetenzen und Integrationsbemühungen als Weg zu einer besseren und schnelleren Arbeitsvermittlung (sowohl während des Asylverfahrens in Form von gemeinnützigen Tätigkeiten als auch nach positivem Verfahrensabschluss auf dem freien Arbeitsmarkt).

Der Integrationskompass selbst setzt sich aus folgenden Themenbereichen zusammen, die jeweils ein farblich markiertes Kapitel darstellen:

- persönliche Angaben;
- Deutsch – Deutschkurse, Prüfungen;
- Bildung/Arbeit/Kompetenzen – Kompetenzprofil, Schule, Universität/Fachhochschule/Kolleg/Akademie, Bildungsmaßnahmen, Lehre, gemeinnützige Tätigkeiten, Arbeit;
- Begegnung und Zusammenleben – ehrenamtliche Tätigkeiten, Vereinsmitgliedschaften;
- Sonstiges/Bemerkungen.

Vorangestellt wird auf der ersten Seite zudem kurz die Funktion des TIK erklärt sowie über Kontaktdaten der Anlaufstelle und den Link zur

Angebotsübersicht informiert. Die jeweiligen Inhalte werden sowohl auf Deutsch als auch in der angegebenen Muttersprache vorgedruckt, sodass auch Klienten mit geringen Deutschkenntnissen ohne Verständnisprobleme zurechtkommen. Die in Anspruch genommenen Angebote werden im Kompass mit einem Stempel versehen, um dem offiziellen Anspruch gerecht werden zu können. Zudem werden die Angaben auf Sicherheitsetiketten gedruckt, welche eine zweifache Verwendung unmöglich machen, und diese in der Folge in den TIK geklebt.

Zum Tiroler Integrationskompass selbst wird eine Sammelmappe ausgegeben, welche Platz für Begleitmaterialien sowie für alle vorhandenen Dokumente und Bestätigungen bieten soll. Erstere setzen sich aus der Informationsbroschüre „Tirol für AnfängerInnen“, welche einen Überblick zum österreichischen System und dessen Gesellschaft bietet, aus einem Informationsblatt zum TIK und aus einer Angebotsübersicht zusammen.

In der Praxis ist das Ziel, dass alle Asylwerber bereits beim Einzug in die Unterkunft beziehungsweise in der Anfangsphase ihres Aufenthaltes an der Kompetenzanalyse teilnehmen und erste Informationen zum TIK erhalten. Sobald die in der Analyse angegebenen Daten digitalisiert worden sind, können Beratungsgespräche mit den einzelnen Klienten durchgeführt werden. Diese Gespräche werden von eigenen darauf spezialisierten Mitarbeitern (Sozialarbeitern) vorgenommen. Hierbei werden einerseits Angaben überprüft und aktualisiert, andererseits wird eine individuelle und nachhaltige Beratung, innerhalb derer ein Perspektivenplan ausgearbeitet wird, angeboten, sodass eine gezielte Vermittlung in passende Bereiche stattfinden kann. Nach und nach können so verschiedene Schritte gesetzt und im Kompass dargestellt werden; die Bestätigungen werden in der Sammelmappe abgelegt. Der TIK kann schließlich bei Vorstellungsgesprächen, beim Arbeitsmarktservice oder beim Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl hilfreich sein, um Tätigkeiten nach-

zuweisen und in weiterer Folge die Integrationsbemühungen aufzeigen zu können.

Ablauf TIK-Ausgabe und Befüllung durch die TSD

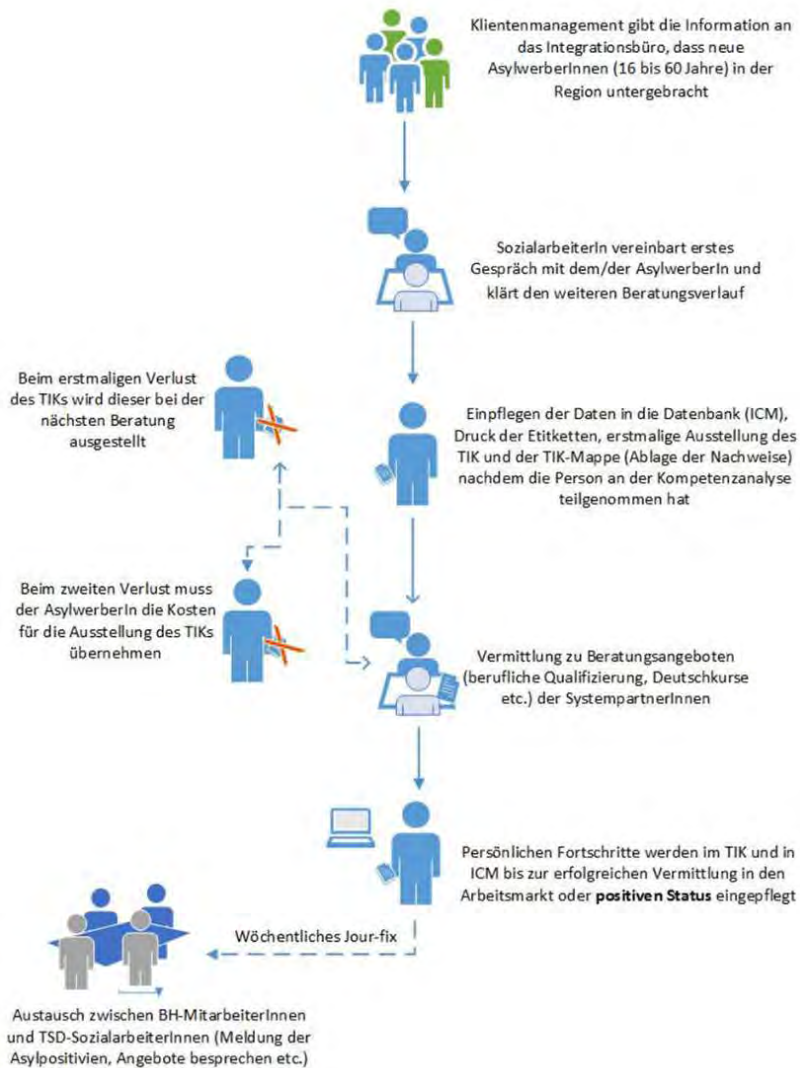


Abbildung 35 Ablauf TIK-Ausgabe und Befüllung durch die TSD

Die Zeit während des Asylverfahrens sinnvoll zu nutzen, um vorhandene Kompetenzen und Potenziale aufzuzeigen und zu fördern, ist sowohl für die geflüchteten Menschen, als auch für die Tiroler Gesellschaft von großem Nutzen. Wie bereits eingangs zitiert, soll man sein Leben aus jenem Holz schnitzen, das man hat. Auf die Thematik der Integration umgelegt bedeutet dies, die Menschen von dort abzuholen, wo sie stehen, sie dabei zu unterstützen, ihre Kompetenzen zu erkennen und diese letztthin gezielt durch Förderung zu stärken, um sich in der Aufnahmegesellschaft bestmöglich eingliedern zu können.

Michael Cserkits

Social Network Analysis as Visualization Tool in Anthropology

From the author's point of view a Social Network Analysis (SNA) seems to be one of the best ways to unveil connections between several entities. This may be necessary when an organization is deploying towards a terrain that is already known or where no or little information exists about said terrain. Before we deal with fundamental issues of how to conduct a SNA, we also have to answer the question what exactly we understand when talking about a network or a SNA.

"Social network analysis (SNA) is a method of analyzing such social relationships as density or centrality of nodes by using connections among independent nodes existing in the social network. Degree of centrality is an index measuring the degree of connection between a certain node and other nodes. It can be used in various fields, such as sociology, economics, marketing, and organization management." (Scott 1988, p. 109) Brandes and Erlebach (2005) define a network with the words: "We take the term network to refer to the informal concept describing an object composed of elements and interactions or connections between these elements." (ibid 2005, p. 7) In this concept several nodes, which represent abstract entities, are connected with each other during ties. A tie in our SNA is only a notification that there is a connection between two nodes but doesn't exactly tell us how the character of the connection is. We can clarify the term network more precisely as "interactive network": "The term 'interaction networks' is used here to refer to networks in which a linkage is defined by interaction of some kind between the two nodes, in contrast with infrastructure networks consisting of physical connections such as roads, rail, pipes, or wires." (Kuby et al. 2009, p.394) For this a short description of the tie - the interaction- is neces-

sary¹⁹⁸. For sure a node can have also more than just one tie. The more ties can be found, the more the entity is connected with other entities. By using this concept the author tries to bring in new quantitative methods towards the field of anthropology, as we are thinking that a SNA has several advantages compared to pure textual description:

- In addition to a sheer text, a visual presentation allows non-professionals (in the field) to orientate faster.
- Multiple memberships of a single entity can be visually shown.
- Aversions and proximities are easier to trace - This may help in the phase of deployment to build up own networks.
- For sure a SNA can never wholly replace a textual description, but the author thinks that a combination of a SNA and a description of the related entities can bring an additional surplus for further analysis.

Back to the topic, we now have to deal with fundamental concepts of a SNA. First, there is the concept of density. Density - the relative nearness of one node to another - is not created by those who compute the network rather than by the network itself: "Actors in networks usually do not act alone. By a selective process of establishing relationships with other actors, they form groups. The groups are typically founded by common goals, interests, preferences or other similarities. Standard examples include personal acquaintance relations, collaborative relations in several social domains, and coalitions or contractual relationships in markets." (Kosub 2005, p. 112) The denser a group, the higher connected and the more likely that they share the same values. If a group is perfectly dense, we use the term clique (ibid 2005, p.112). As Kim et al. (2011) had already pointed out, SNA can lead to valid results regarding community and friendship as well as communication patterns (see Kim et al. 2011, p. 195). When we presume that the denser a part of the net-

¹⁹⁸ The analysis tool used in this case allows us to do so. Where necessary, a short remark will specify the mode of the connection.

work the higher the chance to share values and the higher the chance to communicate, we can logically deduce that this part of a network must have ties that are stronger than pure economic bonds. We further presume that groups of such high density also share similar or identical political interests since their communication pattern is more likely to be of higher similarity than that of other groups. We can also presume that it is highly possible that these dense groups may have the same ethnic membership. We will keep this in mind for the research phase.

Critical we have to define that the SNA can only give us a snapshot of one possible allocation of nodes and their ties over a certain examined network. Neither do we predict that the entities have to stick to their variables nor do we predict a pure causality of the entities itself (if-then - postulate). For sure each entity which represents a certain aspect of the social world has the power to change its own perception of the world and regardless of its membership can act against the forecasted model in a non-causal way (see Buch-Hansen 2013, pp. 319 for his approach towards a critical realism). Quinn et al. (2012) reacted and tried to implement group causality and complexity theory into SNA, where the interested reader can find a possible solution for changes in a network over a period of time (ibid 2012, pp. 608). As we do not want to unveil changes in a system rather than build one, complexity theories do not apply at this stage - they may be used after the deployment was done in order to monitor changes.

Besides density, degree and “betweenness” are the other two big markers that can allow anthropologists to identify stakeholders or key players in the field of interest. Degree refers to “...the number of direct ties a node has” (Scott 2015, p. 452). When using such a concept, we assume that the more direct ties one single node has, the higher possible influences on other connected nodes are. Nodes with a high “degree” are additionally highly likely to have a high betweenness, which means that they are actors “... in brokerage positions connecting

others in the network." (ibid 2015, p. 452). Nodes who have both, high degree and high betweenness, can function as a possible gatekeeper when the mission is already ongoing. Results from this phase may interact and support those who are being deployed during their fieldwork. "SNA transforms the webs of stakeholders into maps and statistics, making them amenable to analysis by cataloguing and organizing from the outside. [...]. SNA performs participation by codifying the network imaginary into an array of coordinates of who is important to contact, negotiate with, influence or coerce in order to enact programs." (ibid 2015, p. 457) Schoen et. al. (2014) highlighted this issue already during their research in measuring partnership for health-care programs in the US. We have to stress the argument that a SNA can bring new insights to light, which cannot be that easily communicated with text passages only.

Additionally, we can assume that the more densely a group of nodes occurs, the more likely it is that they occupy the same space or territory. By this we follow the argument of Radil et al. (2010) during their analysis of gangs in Los Angeles, where they quote: " ... that territory is not the static result of social processes but is instead what Newman (2006) calls an "imperative" and an "essential component of human behavior" (88–89) (ibid 2010, p. 312). With this approach we again try to bypass a positivistic or deterministic presupposition about the "nature" of our nodes. The author tries to allow as much freedom as possible during the use of abstract categories for the representation of human individuals, summarized to certain memberships. For sure there will always be an appropriate degree of critique regarding this new way of mapping a social system, which is not really common in Social and Cultural Anthropology. Even if some of our results may not fit to a hundred percent to the original, we never the less tried to come as close as possible to the "real" data, even if we only can rely on other sources than our informants. As we deal with the concept of ethnicity on the following pages, we might have to rethink the issue of ethnic membership in accordance with the research interest. Hsu (2009) argued that ethnicity can be a

capital which allows to strengthen ties not only in social but also in economic ways. “Rather than arguing that ethnic social capital won’t work in the technology-intensive industries, the critics contend that its role and style is changed.” (ibid 2009, p. 386). He further argues that multiple ties between ethnic groups are more complicated to build than within groups and the same ethnic community. Ethnic membership can therefore be a value for network building. Additionally, when thinking about the fact that many different groups are inhabitants of one area, we can assume that a certain kind of membership provides an individual, confronted with many diverging identities, with some degree of security (see Eriksen 2010, p. 281 for the long version of this argument). Following this argument, there is a phenomenon which we can call “ethnic network”. “The ethnic network is an interpersonal system of interaction, accompanied by a flow of value, which follows ethnic lines.” (Eriksen 2010, p. 282) It is highly likely that in a case where many different identities and ethnic networks clash, the need for differentiation arises. Grabher (2007) explained the intertwined nature of Regional Networks with ethnic relevance: “Regional networks typically evolve over even longer time periods but share the multiplex features of informal networks. They are, in other words, connected through a variety of intertwined heterarchical social and economic relations that make up their embeddedness. The early accounts on the amalgamation of family, community, polity, and business within tightly knit localities in the [...] most vivid embodiments of the notion of embeddedness.” (ibid 2009, pp. 407) Regional difference also interacts with ethnic categories and can therefore be expelled as a possible variable for a SNA. The author determines here that ethnic membership will be our main overlay, as there was no better one found, which does not mean that a better overlay to examine the field of interest in the sense of a SNA exists.

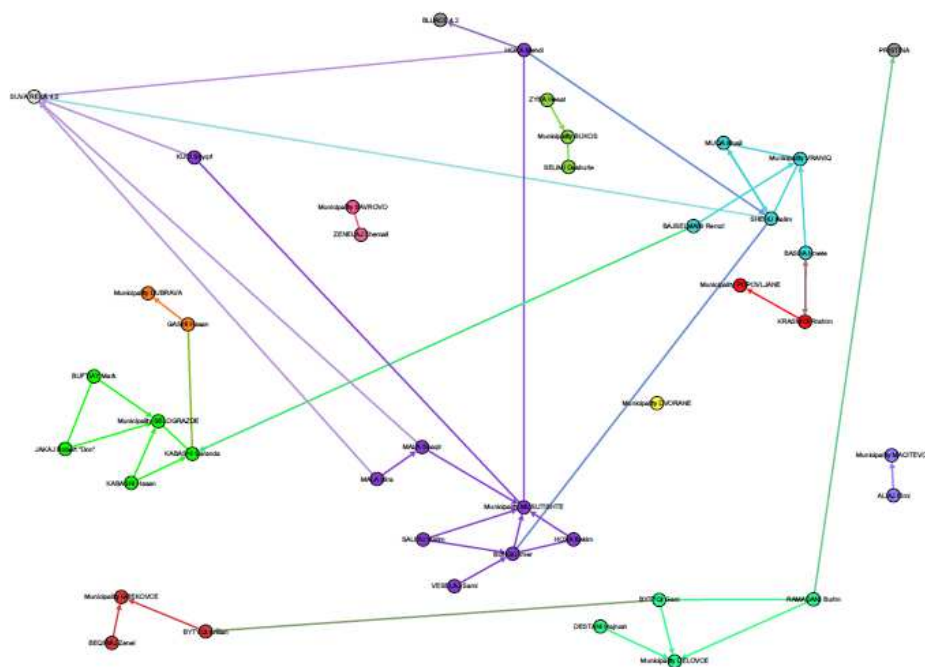


Abbildung 36 SNA using Force-Atlas Algorithm with Geographical Layer; Network of a municipality in Kosovo monitored by the author

The basic idea behind the algorithm is the same as in what Onaka (2013) calls “Matrix (M)”: “This matrix can express only relationships at one time (t). It expresses a network as a structure of state, as described in Parsons. $M=Ms(t)$ ”. (Onaka 2013, p. 249) For this Matrix, a Fruchterman-Reingold algorithm - who creates a pentagonal prism - was used (see Fruchterman and Reingold 1991 for the full explanation). In contradiction to other algorithms, like Force-Atlas or similar, the Fruchterman-Reingold is a force-directed one, which means that groups or cliques are easily visible and an interpretation is also possible for non-statisticians.

When looking to the following figure, we see the network the author has observed during his six months of mission in Kosovo as member of a Liaison and Monitoring Team (LMT). When using Force-Atlas in

combination with a geographical layer, ties are easily visible in combination with the physical environment, in this case the different municipalities of the respective area. An advantage of this mode is that connections in a predefined area can be unveiled and ties in and out of this area give an idea, how embedded the area as a whole is in a bigger context. To sum up, Force-Atlas is good when a mission is already conducted, but cannot give you advice in how complete different entities interact with each other.

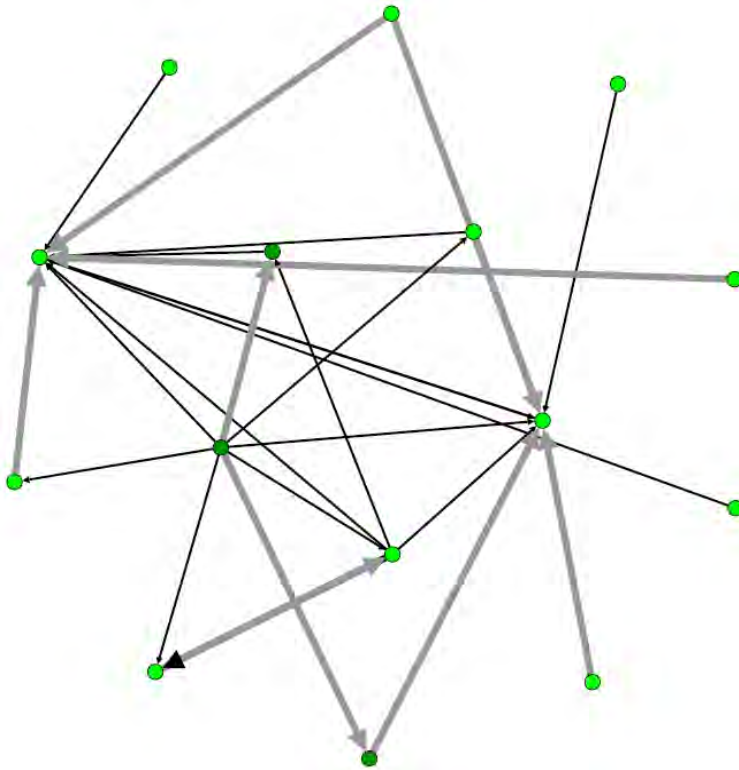


Abbildung 37 SNA of fifteen ethnic groups of Afghanistan using Fruchterman-Reingold Algorithm; Data by the author

For this purpose the author suggests that a Fruchterman-Reingold can do better in order to unveil connections and aversions at a very different level of analysis. When looking at Figure 2, we can see the connection between 15 different ethnic groups in Afghanistan¹⁹⁹. Positive connotations are marked in grey lines, whereas negative connotations are black. When weighting such abstract relationships, the author further argues that the best way to avoid a bias is (-1) for negative and (+1) for positive relation. In fact, the latter Eigenvector-value isn't influenced by this.

To summarize, a Fruchterman-Reingold gives the analyst a very fast overview about communities in the field, their enemies and allies as well as possible outcomes of where to interact in the area. The main difference between the two algorithms is primarily the aim of the analysis. When you are interested in analyzing an already predefined area at a micro-level, use Force-Atlas or other geographical layers, such as QGIS. When you are interested in getting an overview over e.g. the ethnic composition of a state, use Fruchterman-Reingold. The information to create such an SNA is available from good anthropologists as well as sociologists with a local research area.

Bibliography

Brandes, Ulrike and Thomas Erlebach. 2005. *Network Analysis. Methodological Foundations*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Buch-Hansen, Hubert. 2013. Social Network Analysis and Critical Realism. *In Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 44, No. 3, pp. 308-325.

¹⁹⁹ Nodes aren't named due to the fact that the information is out of the own MA-Thesis, which is closed until 2021 on request of the author. Additionally, no interest in supporting this research is given from the Austrian Armed Forces.

Eriksen, Thomas Hylland. 2010. *Small Places, Large Issues. An Introduction to Social and Cultural Anthropology*. 3rd Edition. London: Pluto Press.

Fruchterman, Thomas M. J. and Edward M. Reingold. 1991. Graph Drawing by Force-directed Placement. In *Software - Practice and Experience*, Vol. 21, No. 11, pp. 1129-1164.

Grabher, Gernot. 2009. Networks. In Kitchin Rob and Nigel Thrift. 2009. *International Encyclopedia of Human Geography*. Amsterdam: Elsevier Academic Press, pp. 405-413.

Hsu, Jinn-Yuh. 2009. Transnational Ethnic Networks. In Kitchin Rob and Nigel Thrift. 2009. *International Encyclopedia of Human Geography*. Amsterdam: Elsevier Academic Press, pp. 383-387.

Kim, Yusoon; Thomas Y. Choi, Tingting Yan and Kevin Dooley. 2011. Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. In *Journal of Operations Management*, Vol. 29, pp. 194-211.

Kosub, Sven. 2005. Local Density. In Brandes, Ulrike and Thomas Erlebach. 2005. *Network Analysis. Methodological Foundations*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, pp. 112-142.

Kuby, Michael J.; Tyler D. Roberts, Charles D. Upchurch, Sean Tierney. 2009. Network Analysis. In Kitchin Rob and Nigel Thrift. 2009. *International Encyclopedia of Human Geography*. Amsterdam: Elsevier Academic Press, pp. 391-398.

Newman, David. 2006. The resilience of territorial conflict in an era of globalization. In Kahler, Miles. 2006. *Territoriality and conflict in an era of globalization*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 85-110.

Onaka, Fumiya. 2013. Relating Socio-Cultural Network Concepts to Process-Orientated Methodology. In *Historical Social Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 236-251.

Quinn, Andrew; Ralph Woehle and Kathleen Tiemann. 2012. Social Network Analysis for Analyzing Groups as Complex Systems. In *Journal of Social Service Research*, Vol. 38, No. 5, pp. 605-618.

Radil, Steven M.; Colin Flint and George E. Tita. 2010. Spatializing Social Networks: Using Social Network Analysis to Investigate Geographies of Gang Rivalry, Territoriality, and Violence in Los Angeles. In *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 100, No. 2, pp. 307–326.

Schoen, Martin W.; Sarah Moreland-Russell, Kim Prewitt and Bobbi J. Carothers. 2014. Social network analysis of public health programs to measure partnership. In *Social Science & Medicine*, Vol. 123, pp. 90-95.

Scott, John. 1988. Social network analysis. In *Sociology*, Vol. 22, No. 1, pp. 109–127.

Scott, Michael. 2015. Re-theorizing social network analysis and environmental governance: Insights from human geography. In *Progress in Human Geography*, Vol. 39, No.4, pp. 449–463.

Herbert Schmutz-Schmidlechner

Islamisches Finanzwesen

Besonderheiten, Notwendigkeiten, Zugänge

Wie lässt sich das Thema „Islamisches Finanzwesen“ als Beitrag im Workshop „Interkulturalität und Diversity“ der Landesverteidigungsakademie erklären? Worum handelt es sich und was ist die konkrete Relevanz im Umfeld des Österreichischen Bundesheeres?

Interkulturelle Kompetenz ist hier das Schlagwort. Hierbei geht es um die Wahrnehmung und das Begreifen von spezifischen Konzepten in der Zusammenarbeit mit fremden Kulturen.²⁰⁰ Diese Qualifikation ist gerade auch im militärischen Umfeld notwendig, um ein effizientes Miteinander zu fördern.

Durch den Blick auf die gesamtwirtschaftlich wichtige Funktion des Finanzwesens lässt sich die Verbindung zur wirtschaftlichen Landesverteidigung²⁰¹ als Teil der umfassenden Landesverteidigung herstellen und man kann dieses Bild um einen Aspekt erweitern.

Im Zusammenhang mit der Themenstellung der gesellschaftlichen Integration ergibt sich die Notwendigkeit für die finanzielle Einbindung

²⁰⁰ https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle_Kompetenz [20.01.2017]

²⁰¹ Die Österreichische Bundesverfassung beschreibt in Artikel 9a (2) die umfassende Landesverteidigung als die „militärische, die geistige, die zivile und die wirtschaftliche Landesverteidigung.“ Auf der Webseite des Niederösterreichischen Zivilschutzverbandes definiert findet sich folgende ergänzende Definition: „Die wirtschaftliche Landesverteidigung hat die Aufgabe, Vorsorgen und Maßnahmen gegen krisen- und kriegsbedingte Störungen der Wirtschaft durchzuführen und die Versorgung der Bevölkerung unter derartigen Verhältnissen sicherzustellen.“

<http://www.noezsv.at/noe/pages/startseite/was-ist-zivilschutz/landesverteidigung.php> [20.01.2017]

(Financial Inclusion²⁰²) aller Teile der erwerbsfähigen Bevölkerung.²⁰³ Gerade auch im Licht der aktuellen Zuwanderungssituation kann dieses Thema möglicherweise einen Beitrag zur positiven Bewältigung der anstehenden Herausforderungen leisten.

Als letzter Gedanke zur Verknüpfung dieses Themas mit diesem konkreten Workshop sei der Blick auf den Bereich der religiösen Zugänge gerichtet. In der Alltagswahrnehmung scheinen die Unterschiede zwischen Christentum und Islam derzeit im Vordergrund zu stehen. Vielleicht kann dieser Beitrag hier Verbindungen bzw. Gemeinsamkeiten aufzeigen. Gerade auch deswegen sollen diese Ausführungen Interesse beim Leser wecken.²⁰⁴

²⁰² „Financial Inclusion“ ist definiert als der Zugang von Individuen und Unternehmen zu leistbaren finanziellen Produkten und Dienstleistungen, die Ihren Bedürfnissen entsprechen. Diese beinhalten einen verantwortungsvollen und nachhaltigen Zugang zu Überweisungen, Zahlungsfunktionen, Sparmöglichkeiten, Krediten und Versicherungen. (Weiter führende Informationen von der Weltbank:

<http://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview#1> [20.01.2017])

²⁰³ Um als erwerbsfähiger Mensch am wirtschaftlichen Austausch teilnehmen zu können, ist eine Bankverbindung inzwischen unerlässlich. Als Arbeitnehmer werden Löhne und Gehälter auf ein Girokonto überwiesen. Bei vielen Rechnungen ist eine Überweisung Standard bzw. wird Barzahlung nicht angeboten. Gerade für Personen mit einer schlechten oder keiner finanziellen Vergangenheit war es oft schwierig, Bankkunde zu werden und Zugang zu einem Girokonto oder anderen Finanzprodukten zu erlangen.

Seit 2016 sieht das Verbraucherzahlungskonto-Gesetz einen Rechtsanspruch auf ein Basiskonto vor um diese Hürde abzubauen. Weiter führende Informationen finden Sie unter

https://www.arbeiterkammer.at/beratung/konsument/Geld/Konto/Recht_auf_ein_Girokonto.html [20.01.2017]

²⁰⁴ Die offizielle Zeitung des Vatikans: „Osservatore Romano“ schrieb am 3 März 2009, dass durch die ethischen Prinzipien im islamische Finanzwesen Banken und Kunden näher zusammengeführt werden.

Das islamische Finanzwesen

Der Islam wurde im frühen 7. Jahrhundert n. Chr. in Arabien durch den Propheten Mohammed gegründet. Weltweit bekennen sich aktuell rund 1,6 Milliarden Menschen zu dieser Religion. Damit ist der Islam nach dem Christentum (ca. 2,2 Milliarden Anhänger) die zweitgrößte Weltreligion. Inzwischen lebt ein Großteil der Muslime außerhalb der arabischen Staaten. So leben z.B. in Indonesien rund 200 Millionen, in Indien rund 180 Millionen und in Pakistan rund 150 Millionen Angehörige dieser Glaubensrichtung.

Das islamische Finanzwesen beruht auf Konzepten, die im arabischen Raum (sowie in anderen Regionen) bereits lange Zeit vor der Geburt des islamischen Religionsgründers vorhanden waren. Prophet Mohammed, der selber ein erfahrener Geschäftsmann war, nahm zwar einige Anpassungen vor, aber es waren bewehrte Konzepte, die hier weitergeführt wurden und heute den Namen „islamisch“ bzw. „islamisches Finanzwesen“ tragen. Wenngleich diese Praktiken über eine lange Zeit hauptsächlich in der muslimischen Welt angewendet wurden, gab es gerade im Mittelalter einen Austausch mit Europa, sodass auch hier einige Konzepte übernommen wurden.

Im Zentrum steht ein monotheistischer Zugang, nach dem alles von einem allmächtigen Gott in einem Schöpfungsakt erschaffen wurde. Dem Menschen wurde freier Wille gegeben. Jedoch sind Regeln vorhanden, die die Ehrfurcht vor Gott, seiner Schöpfung und den sorgsamsten Umgang gegenüber anderen²⁰⁵ vorsieht. Gutes zu tun und Böses zu unterlassen ist der Schlüssel für ein gutes Leben. Nach dem Tod wird über den Lebensweg jeder Person Gericht gehalten und damit über die Situation im Jenseits entschieden.

²⁰⁵ Wie z.B. die verpflichtenden Zahlungen von Reichen an die Armen (zakat)

In Bezug auf die ökonomischen Prinzipien sieht sich die islamische Ökonomie als eine eigenständige Disziplin, die zwischen einer freien (unkontrollierter) Marktwirtschaft auf der einen Seite, sowie einer zentral definierten Planwirtschaft auf der anderen Seite angesiedelt ist. Den Marktteilnehmern wird die Freiheit gegeben, über Produktion und Handel Gewinne und Wohlstand zu erzielen. Jedoch sind Regeln und Normen vorgesehen, die das ökonomische Gleichgewicht sowie den Zusammenhalt in der Gesellschaft fördern sollen.

Die sozialen und wirtschaftlichen Zugänge führten zum Konzept dieses Finanzwesens. In den letzten Jahrzehnten gab es eine Reihe von Entwicklungsschritten, um diese Überzeugungen in die Praxis zu überführen. Inzwischen ist daraus ein Konzept entstanden, das es geschafft hat, für fast alle Bereiche des Finanzwesens Produkte mit einem vergleichbaren Leistungsumfang für Privatpersonen und Unternehmen anbieten zu können²⁰⁶. Ebenso wurden Finanzlösungen gefunden, um große Projekte über Finanzmärkte zu finanzieren. Beispiele dafür sind sukuk²⁰⁷ oder gemeinnützige Stiftungslösungen (waqf).

²⁰⁶ Jedoch ist hier wesentlich anzumerken, dass die islamische Religionszugehörigkeit nicht automatisch zu einer Verweigerung des konventionellen Finanzsystems führt. Wie bei allen Religionen zeigt sich eine Bandbreite von Präferenzen. So gibt es sicherlich einen großen Teil dieser Gruppe, die vorhandene (konventionelle) Lösungen akzeptiert.

Auch ist das islamische Finanzwesen nicht an Personen der islamischen Glaubensgemeinschaft gebunden. So können auch Mitglieder anderer Konfessionen Kunden einer Scharia-konformen Bank werden. Gerade auch Investoren, die ein breit aufgestelltes Portfolio suchen, nehmen teilweise gezielt derartige Produkte zur Streuung des Risikos mit auf.

²⁰⁷ Bei sukuk (Mehrzahl von "sack") handelt sich um die Verbriefung von zu erwartenden finanziellen Rückflüssen. Gibt es aus einem Vermögenswert laufende finanzielle Rückflüsse (z.B. über den Besitz von Zinshäusern in Form von Mieterträgen) wird das Eigentum an dem Gegenstand gegen einen bestimmten Kaufpreis an eine Zweckgesellschaft verkauft. Investoren können Anteile an dieser Zweckgesellschaft erwerben und haben damit Anspruch auf die künftigen Erträge. Am Ende der Laufzeit erfolgt ein Rückkauf durch den vorherigen Eigentümer sowie die Auflösung der Zweckgesellschaft.

Auch hat es dieses Konzept geschafft, Brücken zum konventionellen Finanzsystem zu bauen und im globalen System gesehen zu werden. So hat z.B. das „General Council for Islamic Banks and Financial Institutions“²⁰⁸ (CIBAFI), ein Ableger“ der Organisation of Islamic cooperation (OIC)“ 2015 ein Kooperationsabkommen mit der Weltbank abgeschlossen, um die Entwicklung des islamischen Finanzwesens zu fördern und auch in nicht-muslimischen Ländern, auszubauen.²⁰⁹

Islamisches versus nationales Recht

Jedes Land hat eine nationale Gesetzgebung, die als Basis für das gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenleben gilt. In diesem Rahmen können z.B. religiöse Normen etabliert werden. Manche arabischen Länder integrieren Teile der Scharia in der nationalen Gesetzgebung. Sehr stark ist diese Überschneidung in Saudi Arabien, im Sudan oder im Iran²¹⁰. In anderen Ländern finden sich teilweise Überschneidungen. In der Türkei sind islamisches und nationales Recht getrennt.

In Österreich regelt das Finanzmarktrecht alle Themenstellungen im Finanzwesen. Das Bankwesengesetz (BWG) gibt den Rahmen für Bankgeschäfte vor. Für das Betreiben von Bankgeschäften²¹¹ ist eine entsprechende Lizenz notwendig. Das inkludiert natürlich auch Scharia-konforme Bankgeschäfte. In Österreich gibt es keine Scharia-konforme Bank, jedoch in anderen EU-Mitgliedsstaaten schon. In der Europäischen Union ist es Banken erlaubt, wenn sie in einem EU-Mitgliedsstaat eine Banklizenz besitzen, in der gesamten EU tätig zu werden. Daher ist

²⁰⁸ CiBAFI sieht sich als Dachorganisation aller islamischen Finanzinstitute. Zu den Mitgliedern zählen auch Institute aus Australien, Asien und Europa.

²⁰⁹ <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/islamic-finance> [20.01.2017]

²¹⁰ Jedoch gibt es auch in diesen Ländern konventionelle Finanzdienstleister.

²¹¹ § 1 BWG: „Ein Kreditinstitut ist, wer auf Grund [...] dieses Bundesgesetzes oder besonderer bundesgesetzlicher Regelungen berechtigt ist, Bankgeschäfte zu betreiben“.

es möglich, dass islamische Banken aus einem anderen EU-Land hier Bankprodukte anbieten.

Die rechtlichen Vorgaben im Islam sind aus der Scharia abgeleitet, welche sich aus dem Koran und der Sunna zusammensetzt. Unter Sunna versteht man die Ergänzungen im Verständnis der Informationen aus dem Koran. Grundlage sind die Überlieferungen von Worten, Taten und Handlungsweisen des Propheten Mohammed über die Hadithe. Um für alle Fragestellungen des Alltags Antworten zu finden gibt es neben diesen primären Quellen ergänzende Verfahren im Sinne einer sekundären Quelle.

So werden über Analogien (oiyas) Entscheidungen getroffen, indem Vorgaben aus der Scharia auf vergleichbare Sachverhalte angewendet werden. Zum Beispiel verbietet der Koran den Konsum von Wein. Da sich diese Stelle auf den Konsum von Alkohol im Allgemeinen bezieht, sind alle Spirituosen in dieses Verbot eingeschlossen.

Konsens (Ijma) ist das gemeinsame Urteil einer Gruppe. Hier treffen respektierte Vertreter der Gesellschaft ein einstimmiges Urteil. Jedoch müssen für dieses Urteil auch Hinweise in den primären Rechtsquellen vorhanden sein.

Ergänzend werden noch andere Methoden verwendet. So z.B. ikhtiyar wo die Meinungsbildung anhand von Beiträgen vergangener Rechtsgelehrten erfolgt. Darura beschreibt eine abweichende Meinung zu den primären Quellen wenn eine Notlage existiert, bei der es weitgehend um Leben oder Tod geht.

Unterschiedliche Rechtsschulen

Fiqh bezeichnet die islamische Rechtswissenschaft die sich über das juristische Verständnis der primären und sekundären Quellen sowie der ergänzenden Methoden ergibt. Durch respektierte Sachverständige wer-

den die konkreten Normen abgeleitet, welche die Themenstellungen des Alltags regeln.

Der Islam ist eine sehr breit aufgestellte Religion: Die Organisation unterscheidet sich etwa von jener der katholischen Kirche, die zentral vom Vatikan und durch den Papst geführt wird. Vielmehr ist der Islam ein Sammelbegriff von Gruppen, die sich zu den Lehren des Propheten Mohammed bekennen.²¹² Im Laufe der Zeit haben sich mehrere Rechtsschulen entwickelt. Die wesentlichen sind:

Rechtsschule	Geografischer Wirkungsbereich	Gründung durch
Hanafi	Balkan, Türkei, Zentralasien, weitgehend Indian, China, Teile von Ägypten	Abu Hanifa (ca. 650 n.Chr.)
Maliki	Einige Arabische Staaten am Persischen Golf, Nord- und Westafrika	Malik Ibn Anas (ca. 750 n.Chr)
Shafi'i	Indonesien, Malaysia, Kurdengebiete, Ostafrika, Jemen, Somalia, Teile von Ägypten, Süden Indiens	Abdullah Muhammed ibn Idris al-Shafi'i (ca. 800 n.Chr)
Hanbali	Saudi Arabien	Ahmed Hanbal (ca. 800 n.Chr)
Rechtsschule der Schiiten	Alle schiitischen Bevölkerungsgruppen (vor allem Iran und Irak)	Die Trennung zwischen Sunniten und Schiiten lässt sich auf ca. 770 n.Chr. datieren.

Abbildung 38 Islamische Rechtsschulen

Grundverbote

Der Zugang der islamischen Ökonomie wird immer wieder mit Ethik in Verbindung gebracht. Bei diesem Begriff geht es um die Bewertung menschlichen Handelns und damit auch um die Einteilung in „richtig“ und „falsch“. Um im Sinne der religiösen Vorgaben Richtiges zu ermöglichen und Falsches zu verhindern, wurden konkrete Richtlinien definiert. Darin enthalten sind Verbote, die für den Einzelnen und die Gemeinschaft als verwerflich angesehen sind. Darunter fallen Prostitution, Vertrieb von Alkohol, Schweinefleisch, Waffen und Glücksspiel.

²¹² Auf christliche Lehren beziehen sich nicht nur die katholischen, evangelischen oder orthodoxen Strömungen, sondern auch eine Reihe von anderen Konfessionen wie z.B. Mormonen, Quäker oder Zeugen Jehovas. Auch hier gibt es große Unterschiede in den religiösen Auslegungen und praktischen Umsetzungen.

Drei Grundverbote haben direkte Auswirkungen auf den Finanzbereich und stehen im Widerspruch zu Praktiken im konventionellen System.

Riba

Dieser Begriff kann wörtlich mit „Zunahme“ oder „Hinzufügung“ übersetzt werden²¹³. Im Zusammenhang mit dem Verleihen von Geld bedeutet das, dass der idente Betrag wieder zurückgegeben werden muss und keine Erhöhung, wie z.B. durch die Verrechnung von Zinsen, erlaubt ist. Dieses Zinsverbot steht im engen Zusammenhang mit dem islamischen Verständnis von Geld. In unserem System wird Geld als vollwertige Ware verstanden. Darum kann Geld gehandelt werden und analog einer Handelstransaktion Erträge in Form von zusätzlichem Geld erwirtschaften. Die islamische Lehre sieht Geld nur als Medium zum Tausch. Die konkret damit getauschten Güter oder Dienstleistungen sind Waren, nicht das Geld. Darum fällt der Ertrag aus dem bloßen Tausch von Geld unter eine ungerechtfertigte Bereicherung.²¹⁴

Dieser Zugang wurde keineswegs vom Islam „erschaffen“. Bereits lange Zeit zuvor hatten Gelehrte eine kritische Sicht auf die Zahlung von Zinsen. Darunter der griechische Philosoph Aristoteles, der bereits im vierten Jahrhundert vor Christus folgende Worte fand: „Der Geborene ist gleicher Art wie der Gebärende – durch den Zins entsteht Geld aus Geld. Diese Art des Gelderwerbs ist am meisten gegen die Natur.“

Eine islamische Bank sieht sich daher nicht als eine Institution die Geld verborgt, sondern als eine die in Projekte investiert. Als Veranlagungsform für Kunden stellt sie Investitionskonten zur Verfügung, über die direkt in Projekte investiert wird. Wenn sie z.B. Finanzierungsbedarf für eine bestimmte Investition haben, bekommen sie hierzu keinen

²¹³ Ein sehr ähnlicher Begriff, der oftmals ident mit diesem Begriff verwendet wird, ist „usury“.

²¹⁴ Sind damit aber zusätzliche Dienstleistungen verbunden, können diese sehr wohl über entsprechende Gebühren verrechnet werden.

Geldbetrag, der dann wieder mit einem Zinsaufschlag zurückzuzahlen ist. Vielmehr stellt die Bank Geld zur Verfügung indem sie sich bei diesem Projekt beteiligt oder es ganz finanziert. Über die Erträge aus diesem Projekt erfolgt die Rückzahlung bzw. ein Gewinnanteil für die Bank.

Erwähnt sei hier noch der Zugang zu Verzugszinsen, die im konventionellen Finanzsystem eine interessante Einnahmequelle für Banken darstellen. Auch im islamischen Umfeld finden sich Personen mit einer schlechten Zahlungsmoral. Darum würde den Banken hieraus ein entsprechendes Risiko entstehen. Um die Rückzahlungsmoral zu erhöhen, ist es inzwischen üblich, entsprechende Zuschläge für Zahlungsver säumnisse zu vereinbaren. Jedoch darf die Bank diese Überzahlungen nicht als Ertrag für sich selber beanspruchen. Diese Beträge müssen auf eigenen Konten geführt und laufend für wohltätige Zwecke gespendet werden. Damit ist die Bank kein Profiteur von erhöhten Rückzahlungsbeträgen.

Die Idee der Zinsfreiheit bezieht sich nicht nur auf Geld (riba al-nasiah) sondern auch auf Waren (riba al-fadl). Hier ist gemeint, dass alles gleich zurückgegeben werden soll, was verliehen wurde. („Ich gebe Dir heute 1 kg Getreide und möchte dafür morgen 1,2 kg vom identen Getreide zurück“).²¹⁵

²¹⁵ Riba al-fadl sollte nicht mit einer Handelstransaktion (bai) verwechselt werden. Wenn heute z.B. 1 kg Getreide auf dem Markt zu einem bestimmten Preis verkauft und morgen 1.2 kg vom Markt für den dann gültigen Preis zurückgekauft wird, ist das natürlich erlaubt.

Zinsverbot im Christentum

Grundsätzlich ist das Zinsverbot in vielen Religionen verankert. Alle monotheistischen Religionen kennen es, und gerade im Christentum waren Zinsen über viele Jahrhunderte verboten.²¹⁶

Die Vorgaben im Alten Testament wurden hier sehr ernst genommen²¹⁷. Im Buch Mose (Exodus) 22, Vers 24 ist zu lesen: „Wenn du Geld verleihst an einen aus meinem Volk, an einen Armen neben dir, so sollst du an ihm nicht wie ein Wucherer handeln; du sollst keinerlei Zinsen von ihm nehmen.“ Dieses Zinsverbot wurde über Jahrhunderte immer wieder bekräftigt. Jedoch gab es auch immer wieder Befürworter. Als Beispiel sei hier der Reformator Johannes Calvin genannt: „Die Nähe zu Handel und Produktion ist noch stärker spürbar bei Johann Calvin (1509 -1564), der das Zinsnehmen erlaubt, wenn es mit Billigkeit und brüderlicher Liebe im Einklang stehe; im Gegensatz zum Wucher könne der Zins nicht unerlaubt sein, da sonst gewinnträchtiger Handel unmöglich sei. ‚Geld ist dazu da, sich durch wirtschaftliche Tätigkeit zu vermehren‘. Diese Einstellung hat den Kapitalismus insbesondere in England und Amerika gefördert“.²¹⁸

Über die christliche Reformation kam es hier zu einem nachhaltigen Umdenken bzw. zu einer Aufweichung. In der lutherischen Bibel ist das explizite Zinsverbot nicht mehr enthalten: „Wenn du Geld leihst einem

²¹⁶ Weiters finden sich Aussagen gegen Zinsen in der jüdischen Torah sowie in historischen Quellen des Hinduismus und des Buddhismus wie den Texten der Sutra und den Jatakas.

²¹⁷ Diese ist in dem „kanonischen Zinsverbot“ von 1215 begründet, durch das Papst Innozenz III den Christen die Zinsnahme beim Geldverleih untersagte. Eine ähnliche Regelung gab es zwar auch im Judentum, allerdings galt diese nur unter Israeliten. Weil ihnen immer mehr alternative Tätigkeiten untersagt waren, wurden im Mittelalter Zinskredite nur von Juden vergeben.

Siehe dazu: Jakob Zirm, Zinsen: Die ungeliebten Kinder des Kapitals, <http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/725773/print.do> [20.01.2017]

²¹⁸ Roland Geitmann, Bibel, Kirchen und Zinswirtschaft, <http://www.cgw.de/pdf/geitmann-bibelkirchenzins.pdf> [20.01.2017]

aus meinem Volk, der arm ist bei dir, sollst du ihn nicht zu Schaden bringen und keinen Wucher an ihm treiben“.

Gharar

„Gharar“ bezeichnet das Verbot von absichtlicher Unsicherheit, Gefahr oder Täuschung. Darunter fällt der Verkauf von Ware, die (noch) nicht vorhanden ist, das Geschäft mit Waren mit unbekannten Eigenschaften oder Waren, die an bestimmte zukünftige Ereignisse gebunden sind (z.B. der Verkauf von Fischen, die noch nicht gefangen wurden). Damit verbunden sind auch Unklarheiten in Vertragsverhältnissen, die sich sowohl auf Gegenleistung, als auch auf Vertragsbedingungen beziehen können. Damit sollen nachträgliche Rechtsstreitigkeiten verhindert und ein effizienter Markt gewährleistet werden.

Da sich in einem wirtschaftlichen Umfeld immer Risiken oder Unklarheiten ergeben können, wird gharar in drei Gruppen unterteilt. Gharar fahish steht für „übertriebenes Risiko“. Entsprechende Transaktionen sind verboten und müssen, wenn der Vertrag bereits zustande gekommen ist, rückabgewickelt werden. Gharar Yasir beschreibt kleinere Risiken, die trotz sorgsamer Geschäftsgebarung entstehen können. Diese werden zwar auch als negativ betrachtet, führen aber zu keiner Annullierung des Vertrages. Gharar matawasit liegt dazwischen und ist im Einzelfall zu prüfen.

Das Verbot von gharar beschränkt islamische Finanzinstitute in der Bandbreite der angebotenen Produktpalette. So sind hier konventionelle Finanzpraktiken wie bestimmte Derivate, Leerverkäufe oder spekulative Finanztransaktionen nicht erlaubt.

Maysir

Dieses Verbot bezieht sich auf Glücksspiel. Es wird in der islamischen Lehre als negativ angesehen, wenn eingesetzte Geldbeträge durch Zufall einen Gewinn für Wenige und einen Verlust für Viele darstellen. Die gewinnende Partei bekommt hier einen finanziellen Mehrwert, für

den keine Gegenleistung (für die Gemeinschaft) übernommen wurde. Glücksspiel wird als reine Umverteilung verstanden, bei der für die Gesamtgesellschaft kein Vorteil entsteht.

Maysir²¹⁹ ist eine Grundlage für die kritische Sicht des Islamischen Finanzwesens auf das konventionelle Versicherungssystem. Darum wird eine Versicherungspolizze sehr ähnlich zu einem Lotterieschein gesehen. Es erfolgen laufende Zahlungen der Versicherungsnehmer. Kommt es zu einem Schaden, hat man den „Gewinn“ in Form der Versicherungsleistung. Kommt es zu keinem Schaden, gilt die Versicherungsprämie als Ertrag für das Versicherungsunternehmen.

Grundgeschäfte

Nachfolgend werden einige wichtige Geschäftsarten kurz vorgestellt. Sie decken entweder ein Einzelgeschäft ab oder können in Kombination komplexere Finanzprodukte bzw. Gesamtlösungen aufbauen.

Mudarabah (Mudaraba)

Dabei handelt es sich um eine Vertragsform, bei der eine Partei (der „rab-al-maal“) das Kapital einbringt und die andere (der mudarib) ihre persönliche Arbeitskraft und ihr Fachwissen. Die Aufteilung der dadurch erwirtschafteten Gewinne erfolgt nach einer vorher definierten Verteilung. Die Verluste werden allerdings alleine vom rab-al-maal getragen, solange keine Pflichtverletzung oder Nachlässigkeit durch den mudarib vorliegt. Eine typische mudarabah in einem Finanzinstitut wäre die Verwaltung bzw. das Management eines bestimmten Fondsvermögens.

Musharaka (Musharakah)

Dieses Konzept ist ähnlich zu mudarabah, allerdings stellen hier zwei oder mehr Parteien Kapital für ein gemeinsames Projekt zur Verfügung

²¹⁹ Der in den Hadithe vorkommende Begriff qimar ist sehr ähnlich zum maysir zu verstehen.

(„Joint Venture“). Die Parteien entscheiden über die Verteilung des Gewinnes im Vorhinein, während die Verluste proportional zum eingebrachten Kapital aufgeteilt werden. Das Management kann von einer Partei oder mehreren Parteien durchgeführt werden. Ebenso ist die Übertragung des Managements an eine dritte Partei möglich. In der Ausgestaltung lassen sich zwei Formen unterscheiden: Einerseits eine permanente musharakah, bei der die Eigentumsanteile über die Laufzeit konstant bleiben, sowie eine abnehmende musharakah, bei der sich die Eigentumsanteile laufend ändern. Damit können Anteilsrechte nach und nach von einer Partei aufgekauft werden. (Ein Beispiel dafür wäre eine Immobilienfinanzierung, in der die Bank kein Darlehen gibt, sondern sich anteilig am Kaufobjekt beteiligt. Die Raten umfassen das Kaufen von Eigentumsanteilen, bis das Haus zur Gänze der Käuferin oder dem Käufer gehört.

Murabaha

In dieser Geschäftsart gibt der Verkäufer den Einkaufspreis seiner Waren bekannt. Verhandlungen mit dem potentiellen Käufer über den tatsächlichen Verkaufspreis beziehen sich auf den Gewinnaufschlag.

Ijara (Ijarah)

Dieser Begriff umfasst Leasing-Verträge. Die Bank kauft auf Kundenwunsch den gewünschten Leasing Gegenstand und stellt diesen gegen entsprechende Leasingraten zur Verfügung. Das Eigentum kann über die Zeit entweder bei der Bank verbleiben, oder auf den Leasingnehmer übergehen. Ijarah wa iqtina bezeichnet eine Kombination, bei der Kunden den Leasinggegenstand am Ende der Laufzeit erwerben.

Hawala (Hawalah)

Hierbei handelt es sich um eine Form der Übertragung einer Verbindlichkeit auf eine dritte Partei. Konkret ist damit eine Vereinbarung gemeint, durch die eine Person von ihrer Verbindlichkeit befreit wird, indem sie die offene Schuld an eine andere Person überträgt und diese

dann dem Gläubiger gegenüber verantwortlich wird. Ein Regress auf den Originalschuldner ist hier nicht vorgesehen.²²⁰

Das Scharia Board

Grundsätzlich können Scharia-konforme Finanzprodukte von jeder Bank angeboten werden. Das machen auch konventionelle Banken über sogenannte „Islamic banking windows“. Jedoch ist dies in einigen arabischen Ländern verpönt oder sogar verboten. Ursache dafür ist das Gesamtkonzept des islamischen Finanzwesens, das eine Überwachung der Einhaltung der Vorgaben vorsieht. Das Überwachungsgremium ist das sogenannte „Scharia Board“, das teilweise auch „Ethikrat“ genannt wird. Darum sind konventionelle Banken angehalten, eigene Tochterunternehmen in diesen Märkten zu etablieren und dem im Unternehmen eingerichteten Scharia-Bord die vorgesehen Auditierungs-Möglichkeiten einzuräumen.

Dieses Gremium besteht aus geschulten Personen, die für die Überwachung der Scharia-Konformität sämtlicher Produkte und Prozesse zuständig sind. Das Scharia Board ist damit im Wesentlichen ein verbraucherfreundliches Gremium. Es stellt sicher, dass der Kunde auch wirklich das erhält, was ihm von seinem islamischen Finanzdienstleister versprochen wird.

Wesentliche Aufgaben dieses Aufsichtsgremiums sind²²¹:

- die Klärung von Fragestellungen zur Konformität von Islamic Finance Produkten, Dienstleistungen und sonstigen Fällen, für die noch keine anerkannten Standards definiert sind
- die Einbindung in den Prozess der Entwicklung neuer Produkte bei Präzedenzfällen und die Schulung von Mitarbeitern

²²⁰ Diese Geschäftsart wird auch verwendet, um den vereinbarten Betrag von Flüchtlingen an ihre Schlepper zu begleichen.

²²¹ <https://www.kt-bank.de/ueber-uns/ethikrat/> [20.01.2017]

- die Prüfung der Abteilungen und Filialen auf die islamkonforme Umsetzung der Prozesse und Transaktionen

Islamisches Bankwesen

Weltweit bieten derzeit rund 500 islamische Banken und Finanzdienstleister in rund 70 Ländern ihre Dienste an. Derzeit belaufen sich die nach islamischen Normen veranlagten Gelder weltweit auf über 2 Billionen USD und der Markt verzeichnet jährliche Zuwächse von 10 bis 12 %.²²² Jedoch ist das in Bezug auf das weltweite Veranlagungsvolumen ein sehr kleiner Bruchteil.

Unterschiedliche ökonomische Zugänge und das undifferenzierte Vorgehen der Kolonialmächte führten in den muslimischen Ländern zum Wunsch nach passenden Alternativen. In der kleinen Stadt Mid Ghamr im Nildelta kam es 1963 zur Gründung eines Sparvereins nach neuem Konzept. Die treibende Kraft dahinter war Dr. Ahmed al-Najjar, der in West-Deutschland studiert hatte und sich im speziellen mit dem deutschen Sparkassensystem auseinandersetzte. Wenngleich dieser Sparverein nach wenigen Jahren unter fragwürdigen Argumenten geschlossen wurde war das Interesse geweckt. 1971 wurde in Ägypten die „Nasser Social Bank“ gegründet²²³ und viele andere sollten folgen.

Ein weiterer Meilenstein war die 1975 in der Saudi Arabischen Stadt Jeddah gegründete „Islamic Development Bank“. Sie hat zum Ziel, die ökonomische und gesellschaftliche Entwicklung in den Mitgliedsstaaten und muslimischen Bevölkerungsgruppen zu fördern. Derzeit sind 57 Staaten Mitglieder.²²⁴

Wichtig ist auch noch die 1991 in Bahrein gegründete „Accounting & Auditing Organisation für Islamic Financial Institutions“ (AAOIFI).

²²² <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/islamic-finance> [20.01.2017]

²²³ Ibrahim Warde, Islamic Finance in the Global Economie, Edinburgh 2000, S. 73ff

²²⁴ <http://www.isdb-pilot.org/> [20.01.2017]

Es ist eine Non-Profit-Organisation, die sich mit der Entwicklung und Veröffentlichung von Standards für die globale islamische Finanzindustrie beschäftigt. Diese umfassen die Bereiche Scharia, Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung, Ethik und Governance.

Mit dem Bereich der Standards bei aufsichtsrechtlichen Themen beschäftigt sich das seit 2003 aktive „Islamic Financial Service Board“ (IFBS) in Kuala Lumpur. Global ist diesbezüglich das sogenannte „Basel Komitee“ der „Bank for international Settlements“ (BIS) die wichtigste Institution. Hier wurden auch die sich derzeit in Kraft befindlichen Vorgaben „Basel III“ definiert²²⁵. In diesem Gremium sind inzwischen auch Vertreter aus dem arabischen Raum sowie das IFBS eingebunden.

Auch bieten einige westliche Dienstleistungsunternehmen Produkte für den islamischen Bedarf an. Hierzu zählen Anbieter von Software-Lösungen, Beratungsunternehmen oder auch Informationsdienstleister. So gibt es z.B. auch den amerikanischen Börsenindex „Dow Jones Islamic Market TM index“²²⁶. Zu diesen Dienstleistungsanbietern zählen aber auch einige Europäische Unternehmen, die hier entsprechende Angebote haben.

Bankdienstleistungen

Islamische Banken bieten vergleichbare Finanzlösungen für Privat- und Geschäftskunden an. Aufgrund des Verbotes von Glücksspiel (gharar) können jedoch Alternativen zu Optionen und Futures nicht, oder nur sehr eingeschränkt, angeboten werden.

Girokonten

Wie beim konventionellen Girokonto können die Kunden über ihre islamischen Girokonten Gelder nach Belieben einzahlen, abheben und

²²⁵ Basel III ist in der EU über die sogenannte „Capital Requirements Directive“ (CRD) sowie die „Capital Requirements Regulation“ (CRR) gesetzlich umgesetzt

²²⁶ <http://www.djindexes.com/islamicmarket/> [20.01.2017]

Überweisungen tätigen. Für die Führung solcher Konten stellt die Bank entsprechende Spesen in Rechnung. Jedoch werden keine Zinsen gutgeschrieben.

Festgeldkonten

Kunden können bei islamischen Festgeldkonten eingelegte Geld entweder nur nach vorheriger Benachrichtigung der Bank abheben, oder sie unterliegen anderweitigen Verfügungsbeschränkungen. Die Kunden bekommen Erträge über die Investition dieser Gelder in ausgesuchte Unternehmen.

Sparkonten

Islamische Sparkonten erzielen keine vorher festgelegten Zinsen, aber sie berechtigen den Anleger zu einer Gewinnbeteiligung am Ende des Finanzjahres. Deren Höhe hängt von den Gewinnen ab, die eine islamische Bank aus diesen Spareinlagen während des Finanzjahres erzielt hat. Die Anzahl der Abhebungen ist meistens eingeschränkt oder es besteht das Erfordernis einer vorherigen Benachrichtigung der Bank. Die Erträge aus einem Sparkonto sind typischerweise höher als die aus einem Festgeldkonto.

Finanzierungen

Bei Finanzierungen wird der Gegenstand von der Bank alleine oder gemeinsam mit dem Kunden gekauft und dann dem Kunden zur Nutzung überlassen. Bei der deutschen KT-Bank läuft eine Immobilienfinanzierung folgendermaßen ab: „Vor dem Kauf gründen wir zunächst eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) mit Ihnen. So entsteht eine echte Partnerschaft und wir vermeiden dadurch, dass die Grunderwerbssteuer doppelt anfällt. Nach Gründung der GbR kaufen wir gemeinsam Ihre Immobilie, wobei sowohl Sie als auch die Bank GbR-Anteile erhalten, die dem jeweiligen Kapitaleinsatz entsprechen. Im Anschluss können Sie dann die GbR-Anteile der Bank abkaufen. Den Preis dafür bezahlen Sie dann ganz bequem über die vereinbarte Laufzeit ab. Ein Vorgang,

der letztlich auch nicht länger dauert oder komplizierter ist, als bei einer herkömmlichen Immobilienfinanzierung.“²²⁷

Leasing

Es werden sowohl Lösungen für operatives Leasing (ähnlich zu Mietverträgen) sowie für Finanzierungsleasing angeboten.

Situation in Europa

Derzeit leben in Europa rund 32 Millionen Menschen, die sich zum islamischen Glauben bekennen. Unter der Annahme anhaltender Migrationsprozesse wäre mit einem weiteren Anstieg zu rechnen. Damit könnte sich in Zukunft die Nachfrage nach diesen Finanzprodukten erhöhen.

Österreich

In Österreich gibt es bis dato keine Scharia-konforme Bank. Auch sind alle Niederlassungen ausländischer Banken aus muslimischen Ländern nach dem konventionellen Bankensystem geführt (z.B. mit der Verwendung von Zinsen). Einige Banken versuchen derzeit über angepasste Teillösungen für diese Zielgruppe neue Kunden zu akquirieren. Jedoch stößt das in der öffentlichen Wahrnehmung auf Kritik. So titelt die Kronen Zeitung am 14.1.2016 um 11:37 Uhr: „BAWAG startet im Februar mit Islamic Banking. Die BAWAG P.S.K. steigt als erste österreichische Bank ins boomende Geschäft mit dem Islamic Banking ein. Anfang Februar läuft ein Pilotprojekt für ein Girokonto in Wien an. Als Zielgruppe nennt die US- fondsdominierte BAWAG die fast 600.000 in Österreich lebenden Muslime, vor allem die türkische und bosnische Community. Islamic Banking ist ein weltweit seit Jahren wachsender, mittlerweile milliardenstarker Markt.“²²⁸ Am selben Tag um 21:00 Uhr war folgende Schlagzeile zu lesen: „Islamic Banking: Wütende Pro-

²²⁷ <https://www.kt-bank.de/privatkunden/immobilienfinanzierung/> [20.01.2017]

²²⁸ <http://www.krone.at/oesterreich/bawag-startet-im-februar-mit-islamic-banking-scharia-konform-story-491118> [20.01.2017]

teste gegen die BAWAG. Das Pilotprojekt Islamic Banking bei der BAWAG P.S.K., das - wie berichtet - im Februar gestartet werden soll, sorgt derzeit für Wirbel in den sozialen Netzwerken. Der Shitstorm gegen die Bank wurde im Laufe des Donnerstags so heftig, dass man sich dort zu einer klärenden Stellungnahme auf Facebook gezwungen sah: Weder würden Inhaber von Scharia- konformen Konten bevorteilt, noch würden die neuen Modelle durch "herkömmliche Kontomodelle querfinanziert".²²⁹

Deutschland

Seit 2015 gibt es in Deutschland die „KT-Bank“²³⁰ mit Hauptsitz in Frankfurt am Main, welche eine 100-prozentige Tochter der Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. (Kuveyt Türk Beteiligungsbank) in Istanbul ist.

Auch ist das Land Sachsen Anhalt erwähnenswert. Es hat bereits im Jahr 2004 ein Sukuk (mit einer Laufzeit bis 2009) emittiert. Für diesen Titel gab es eine starke Nachfrage. Investoren kamen zu rund 60 % aus arabischen Staaten (Bahrain und UAE) sowie zu 40 % aus Europa.

Ebenso verfügt Deutschland (neben anderen Europäischen Ländern) über global agierende Banken wie z.B Deutsche Bank oder Commerzbank. Daher werden auch über Niederlassungen in islamischen Ländern entsprechende Angebote bereitgestellt.

Großbritannien

Gerade London ist ein global bedeutender Standort für Finanzdienstleistungen. Angetrieben durch einen islamischen Gesamtbevölkerungsanteil von rund 2,7 Millionen entwickelten sich hier relativ früh entsprechende Angebote. So wurde in Großbritannien das Konzept einer Scharia-konformen Bank zum ersten Mal im Westen umgesetzt. Derzeit

²²⁹ <http://www.krone.at/oesterreich/islamic-banking-wuetender-protest-gegen-die-bawag-muslime-bevorteilt-story-491185> [20.01.2017]

²³⁰ <https://www.kt-bank.de/> [20.01.2017]

gibt es fünf derartige Institute. Zum Thema „Islamic Finance“ bestehen auch unterschiedliche Schulungsangebote bis hin zu postgradualen Ausbildungen.

Luxemburg

Das kleine Land Luxemburg ist einer der großen Finanzplätze Europas und hat bereits sehr früh begonnen, sich als Veranlagungsort für Produkte nach islamischem Recht zu profilieren. Beginnend mit 2002 gab es bereits eine Reihe von Sukuk, die dort zum Handel zur Verfügung standen. Seit 2009 ist die Luxemburgische Zentralbank Mitglied im „Islamic Financial Services Board (IFSB)“. Assets under Management (AuM) über islamischen Fonds in Luxemburg werden auf rund eine Milliarde USD geschätzt. Nach eigenen Angaben ist dieser Standort bei islamischen Fonds an der europäischen Spitze und im weltweiten Ranking an fünfter Stelle.²³¹

Frankreich

In diesem Land ist der muslimische Anteil in der Bevölkerung mit knapp sechs Millionen im europäischen Spitzenfeld. Neben einigen konventionellen Banken mit Islamic Banking windows gibt es auch drei Scharia-konforme Banken. Erwähnenswert ist auch das Startup NoorAssur²³², das erfolgreich islamische Finanzprodukte anbietet.

Bosnien und Herzegowina

Dieses Land sei noch erwähnt, da sich dort seit einigen Jahrhunderten ein großer Teil der Bevölkerung zum Islam bekennt. Finanzielle Praktiken nach islamischem Recht sind daher seit dem 15. Jahrhundert bekannt. Erste Versuche zum Aufbau einer islamischen Bank in den 1990er Jahren wurden durch den Balkankrieg zerstört. Im Jahr 2000

²³¹ <http://www.luxembourgforfinance.com/en/products-services/islamic-finance/islamic-products-services> [20.01.2017]

²³² <http://www.noorassur.com/> [20.01.2017]

wurde die „Bosna Bank International“²³³ als erste Scharia-konforme Bank in diesem Land gegründet.

Das Islamische Versicherungswesen

Takaful leitet sich vom arabischen Wort „kafalla“ ab und bedeutet „einander garantieren“. Es wird üblicher Weise als „islamische Versicherung“ bezeichnet. Es handelt sich um gemeinsam einbezahltes Vermögen, das im Bedarfsfall für den vorgesehenen Schadensfall eines jeden Teilnehmers entsprechend aufkommt.

Das Konzept einer Versicherung gibt es schon sehr lange. Im arabischen Raum verwendeten es bereits die alten arabischen Stämme, um Straftaten von Stammesmitgliedern, die an Mitgliedern anderer Stämme begangen wurde, zu begleichen. Dieser Gedanke erweiterte sich um Handelsreisen, für die in einen gemeinsamen Fonds einbezahlt und erfolglose Unternehmungen damit finanziell ausgeglichen wurden.

Wenngleich es viele Gemeinsamkeiten gibt, sehen viele Scharia-Gelehrte Unvereinbarkeiten im westlichen Versicherungssystem, da Elemente von Grundverboten identifiziert werden. Gharar (Unsicherheit) wird darin gesehen, dass sehr viel dem Zufall überlassen scheint. Einige islamische Rechtsgelehrte sehen auch das Glücksspielverbot (maysir) verletzt, da mit einem verhältnismäßig kleinen Einsatz (der Versicherungsprämie) eine relativ große Versicherungsleistung erzielt werden kann und vergleichen konventionelle Versicherungen mit Lotteriegesellschaften. Das Zinsverbot (riba) ist durch die Zinserträge über die Veranlagungen der Versicherungen gegeben. Auch wird die Gewinnabsicht der Versicherungsunternehmen als unpassend angesehen, da sich die Differenz zwischen Prämienzahlungen und Versicherungsleistungen direkt auf den Ertrag des Unternehmens bzw. der Eigentümer auswirkt.

²³³ <http://www.bbi.ba> [20.01.2017]

Takaful funktioniert ähnlich wie eine Genossenschaft. Eine Gemeinschaft von Versicherten teilt nicht nur die Risiken, sie haben auch Anteil am Gewinn des Unternehmens (Versicherung auf Gegenseitigkeit).

Die Verwaltung des vorhandenen Betrages erfolgt durch ein Versicherungsunternehmen nach islamischen Vorgaben. Eingetretene Schadensfälle werden aus den vorhandenen Mitteln bestritten. Die Risiken werden also nicht von einer Versicherung gegen Zahlung einer Prämie übernommen, sondern unter den Versicherungsnehmern über ein solidarisches Konzept geteilt.

In einem takaful werden überschüssige Gelder Sharia-konform investiert. Oft ist vorgesehen, dass die Überschüsse aus Einzahlungen und Gewinnen über die Schadensbeträge an die Versicherungsnehmer ausbezahlt werden.

Weltweit agierten 2012 rund 143 islamische Versicherungsunternehmen sowie ungefähr 35 konventionelle Versicherungen mit einem islamic window. Beitragszahlungen beliefen sich auf geschätzt 12,2 Milliarden USD.²³⁴

Schlussbetrachtung

Das islamische Finanzwesen hat es geschafft, innerhalb weniger Jahrzehnte eigene Konzepte in die Praxis umzusetzen und eine Nische im internationalen Finanzmarkt zu besetzen. Die steigende Nachfrage zeigt das Interesse an diesen Produkten.

Wie bei vielen Themen sind auch hier keine pauschalen Bewertungen in Form von „besser“ oder „schlechter“ sinnvoll, sondern vielmehr ein Abwägen zwischen „Risiko“ und „Chance“. Ein Risiko stellt die

²³⁴ Assaria Iqdal, Innovations and Developments in Takaful and Re-takaful, New Horizon (publiziert vom „Institut of Islamic Banking and Insurance“ (IIBI)), Oktober to Dezember 2013, S. 31

höhere Komplexität von unterschiedlichen Konzepten dar, auch weil es nach wie vor noch keinen einheitlichen islamischen Finanzstandard gibt²³⁵. Die Chance hingegen liegt in der Stabilisierung der Finanzmärkte durch die engere Verflechtung mit der Realwirtschaft. Gerade die Erfahrungen mit der letzten Finanzkrise haben den Blick auf Alternativen gestärkt.

Der individuelle Zugang zu Finanzprodukten ist Voraussetzung für die Teilnahme am wirtschaftlichen Austausch. Entsprechende Angebote bilden die Basis für eine finanzielle Einbindung, durch die gesellschaftliche Integration sowie die größtmögliche Nutzung des vorhandenen Potentials ermöglicht wird.

Unterschiedliche Konzepte und der Blick „dahinter“ bieten Möglichkeiten zum Nachdenken, zum kritischen Hinterfragen sowie zum besseren Verstehen von Anderem und Anderen.

²³⁵ So werden Malaysische Sukuk-Lösungen teilweise von arabischen Staaten nicht als Scharia-konform anerkannt.

Julia Dell

Transkulturelle Kommunikation - Jeder Mensch ist ein Künstler

Mit dem vorliegenden Beitrag sollen Lehrbuchmeinungen und zum größten Teil eigene Erfahrungen und Einschätzungen fusioniert und zu einem Fazit komplementiert werden. Diese Arbeit fußt rein auf der Beobachtung aus einem studentischen, mehr oder minder blauäugigen und unvoreingenommenen Blickwinkel und äußert sich an ein versiertes Kollegium und eine interessierte Leserschaft.

In meinem Studentendasein erlebe ich fast jeden Tag den Frühlingsbeginn. Jede neue Erkenntnis fühlt sich an wie eine Knospe, die zu sprießen beginnt und neue Perspektiven, Ideen und Erklärungen enthüllt. Allerdings lasse ich mich nicht von Lehrbüchern, Vorlesungen oder Seminaren bereichern. Ich leihe mein Ohr den Strophen meiner Lebensrhythmen, wenn ich Tanzmusik höre und dazu das Tanzbein schwinge. Ich rieche Frühlingsluft und schmecke den süßen Nektar des wahren Wissens, sobald ich den Tanzsaal betrete. Ich kann mit Sicherheit behaupten, dass ich Wissenschaft fast täglich hautnah erlebe, die Adern der Forschung pulsieren spüre und Theorien aus eigener Praxis sich implizit und explizit in mir formieren. Ich studiere nicht nur die transkulturelle Kommunikation an der Universität, ich studiere genauso den Tanz im Tanzstudio. Diese beiden Leidenschaften und vor allem Forschungsdisziplinen könnten nicht ähnlicher sein, auch wenn dies für Außenstehende im ersten Moment unerklärlich erscheinen mag.

Im vorliegenden Beitrag versuche ich meine erlebte Praxis zu Theorien zu abstrahieren, um letzteren mehr Forschungspotenzial bzw. wissenschaftliche Relevanz zu verleihen und somit einen Lösungsweg für aktuelle Kommunikationsprobleme anzubahnen.

In meinem Lehrplan steht geschrieben, dass ein Auslandssemester für das Studium „Transkulturelle Kommunikation“ als äußerst empfeh-

lenswert gilt. Wenn ich schon Sprachen und Kulturen lerne, muss ich grenzüberschreitend bzw. praxisnah Übersetzungskompetenz erwerben. Das ist mir klar. Genauso wird in der Studieneingangsphase kontinuierlich die besondere Kompetenz professioneller TranslatorInnen hervorgehoben.

- TranslatorInnen können Probleme identifizieren und erkennen, wenn Missverständnisse entstehen. Sie wissen welche Aussagen und Handlungen zu Kommunikationsproblemen führen.
- TranslatorInnen haben gelernt das Gemeinte hinter den Worten zu suchen und zu verstehen, was die Menschen sagen wollen.
- TranslatorInnen wissen, dass die Wörter, die Menschen verwenden, der Ausdruck einer bestimmten Haltung zur Welt sind. Jede Kultur und jede Sprache, sowie jede Gruppierung innerhalb dieser Kulturen drückt sich entsprechend der eigenen Erfahrung mit der Welt aus.
- TranslatorInnen können ihr implizites Wissen explizit machen. Dementsprechend können sie kulturspezifische Werte und Erfahrungsmuster, die sich von anderen Kulturen sprachlich immer implizit äußern, für sich und für andere explizit machen.
- TranslatorInnen erkennen sogar, wenn sie selber etwas nicht genug verstehen, um es „durch die Augen“ eines anderen Menschen sehen zu können. Dafür können sie selbstständig Verständnislücken schließen, weil sie wissen, was und wie sie recherchieren müssen.
- TranslatorInnen können auf einen Sachgehalt gleichzeitig durch die Augen unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Interpretationen der Welt blicken.
- TranslatorInnen wissen, wie unterschiedliche Erfahrungen „derselben Sache“ sprachlich zusammengebracht werden können.
- TranslatorInnen können Menschen vermitteln, wie andere die Welt sehen.

- TranslatorInnen können die Kommunikation über Kulturgrenzen hinweg für andere Menschen ermöglichen.
- Sie besitzen demgemäß Kenntnisse über kulturelle Unterschiede und das daraus entstehende kommunikative Verhalten.
- Sie haben Kenntnisse über sozio-politische Gegebenheiten der Sprachen, Länder und Kulturen ihrer KommunikationspartnerInnen.
- TranslatorInnen übersetzen und dolmetschen bewusst, kontrolliert und zielorientiert.
- TranslatorInnen können ihre Perspektive wechseln.
- TranslatorInnen können unterschiedliche Erfahrungswerte und Realitätsbezüge vergleichen.
- TranslatorInnen können das Gemeinte in den Erfahrungshorizont der Zielperson bringen.
- TranslatorInnen wissen, DASS sie Translation betreiben.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass TranslatorInnen über sprachliche Äußerungen versuchen, eine erfolgreiche Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen bzw. Menschen so zu gestalten, so dass alle KommunikationspartnerInnen relativ zufriedengestellt sind.

Das alles ist für mich auch einleuchtend. Allerdings zeugt meine Beobachtung eine andere Annahme, wie Kulturunterschiede angenommen und die oft daraus folgenden Kommunikationsprobleme akzeptiert werden können. Ich teile nämlich zuversichtlich den Standpunkt, dass Missverständnisse bzw. Kommunikationsdiskrepanzen an sich nicht aus der Welt geschafft werden müssen. Diese Missverständnisse sollen und können als selbstverständlich einfach „nur“ angenommen werden. Keiner muss dafür sprechen können. Keiner muss dafür ein Wissen über die Länder oder die Werte der jeweiligen KommunikationspartnerInnen tragen. Ich muss dafür nicht einmal in ein anderes Land reisen, so wie die Uni das gerne vorsieht. Denn meine Praxis für das Studium betreibe ich

in den Tanzstunden und bündele sowohl unbewusst, als auch bewusst Sprach-, Kultur- und Übersetzungskompetenz.

Auf dem Tanzparkett brechen Wertvorstellungen, Erfahrungs- und Verhaltensmuster und kulturelle Identitäten auf. Schon allein die Verwendung der Begriffe Muster, Vorstellungen, Modelle, Schemata, Skizzen und Systeme, die oft das Verhalten und Denkvermögen verschiedener Kulturen beschreiben, beschränkt den Menschen auf etwas Rationales, etwas Erklärbares und logisch zu Analysierendes. Wir neigen gerne dazu, alles, was wir im ersten Moment nicht verstehen, argumentativ anhand eines Modells festzuhalten. Konsequenter möchte ich behaupten, dass wahres Verstehen im Unerklärbaren Zeugnis ablegt. Erst dann gewinnt das Verstehen an Naivität, an Einfachheit und schließlich an Magie. Dieses Magische ist vergänglich, auflösbar, ein Hauch, ein Luftzug, eine Brise, ein Traum, ein Lied, und ein Tanz! Nicht einmal Augenkontakt muss ich dafür halten. Ich bewege lediglich meinen Körper in Anwesenheit eines anderen, der einer anderen Kultur angehört.

Wenn Tanzende in einem Raum sind, sich dieselbe Zeit teilen, dieselbe Choreografie tanzen, vermischen sich ihre Energien. Sie spüren ihre eigene Energie und die des anderen. Sobald sie das spüren, interagieren sie relativ unbewusst. Sie wissen nicht was mit ihnen genau geschieht, sie wissen nur, dass etwas mit ihnen geschieht. Und das reicht ihnen als eine Erklärung für alles in diesem atemberaubenden Moment. Denn die Erklärung ist, dass sie sich gut fühlen. Weil sie sich gut fühlen, geschieht etwas mit ihnen bzw. fühlen sie sich gut, weil etwas mit ihnen geschieht. Die Tanzenden werden verwirrt, überrascht und beeindruckt, wie magisch dieses Gefühl doch ist. Nicht umsonst haben in vielen Kulturen Tänze einen Bezug zur kosmischen Ordnung, zu Göttern, Geistern oder Toten. Mit diesen Tänzen sollen Bedrohungen der Welt abgewehrt werden. Dieses Attribut der Magie reicht bis zu den Ursprüngen der

Menschheitsgeschichte und dringt in die Wurzeln des menschlichen Wesens, worin meiner Ansicht nach alle Lösungen liegen.

Tänze gehören zu den elementarsten Darstellungs- und Ausdrucksformen der Menschheit und sind Teil des „immateriellen“ kulturellen Welterbes. In ihnen wird kulturelle Identität ausgedrückt und das Selbst- und Weltverhältnis der Menschen dargestellt. Sie gelten in meinen Augen als die einfachste nonverbale Kommunikation, die Erfolg im Verständigungs- bzw. Verständnisprozess mit sich bringt. Als Ausdruck kultureller Vielfalt können sie für kulturelle Heterogenität sensibilisieren. Im Zentrum des Tanzes steht zunächst in Mitten von Klängen der Körper. Er bewegt sich in Raum und Zeit, er spürt die Rhythmen und macht Erfahrungen mit sich, der Musik und der Bewegung der Mit tänzer. Die Bewegungen formen den Körper, sie sind Ausdruck von Ordnung. In den Bewegungen des Tanzes entsteht implizites Wissen. Das Wissen, das wir sprachlich gar nicht auszudrücken vermögen und das unbewusst in uns keimt. Dieses praktische Wissen gliedert sich in körperliche Kompetenz und Sensibilität für Bewegungen und Rhythmen, für Raum und Zeit und für Klänge und Atmosphären.

Auch wenn Tänze ihre Strukturen und gewisse „Regeln“ haben, lösen sich beim Tanz bestimmte Ordnungen auf. Durch die Techniken des Tanzes können Bewegungen kontrolliert und gesteuert werden. Das hilft, den Tanzstil genau kennenzulernen und zwischen anderen Tanzstilen zu differenzieren. Um jetzt an die Kommunikations- bzw. Kulturwissenschaft anzuknüpfen: Je mehr unterschiedliche Erfahrungen wir in unseren bisherigen Erfahrungshorizont integrieren, desto anschlussfähiger sind wir für Kommunikationspraktiken. Denn ungeachtet der Tatsache, wie die Kultur beschaffen ist und was wir über die Kultur des anderen wissen müssen bevor wir Kommunikationsanläufe anvisieren, geht es doch viel mehr zunächst um eine Interaktionsbemühung an sich. DAS müssen wir erst erproben. DAS ist die Lösung für das wirkliche, essentielle Verständnis von Kulturen. Diese Bemühungen sind nicht einmal mit

Mühe zu bewerkstelligen. Deshalb insistiere ich ganz wild darauf, mehr Akzent auf die einfachen Dinge im Leben zu setzen, um die komplizierten Probleme auf der Welt zu lösen. Dementsprechend dienen Tänze dazu, schnell und einfach eine Welt zu erschaffen, in der alles friedlich verläuft, wenn auch nur für eine Tanzstunde am Tag. Doch die Erinnerung setzt sich ungeahnt im Unterbewusstsein ab und speichert emotionale Erfahrungen gekoppelt mit dem Kulturwissen des Tanzstils an sich und dem der Mittanzenden. Denn wie wir bereits wissen, liegt das Geheimnis von klugen Entscheidungen in einer guten Übereinstimmung von Vernunft und Bauchgefühl, da wir stark an Emotionen gebunden sind. Somit ist das Unbewusste in der Lage weitaus mehr Informationen zu berücksichtigen als das Bewusstsein.

Wenn Tanzende eine gemeinsame Choreografie tanzen, stellen sich bestehende Unterschiede in den Hintergrund, weil sich die Tänzer mimetisch verhalten und sich anähneln. Bei der Nachahmung einer Tanzchoreografie besteht der Wunsch, etwas wie die anderen Tanzenden zu machen, und sich gleichzeitig von ihnen unterscheiden zu können. Diese mimetischen Prozesse schleusen sich als Bilder und Schemata in das Innenleben und die innere Vorstellungswelt des Menschen ein. Verschiedene Tanzstile reichern den Menschen kulturell an und vermitteln nicht nur tänzerische, sondern interkulturelle und transkulturelle Kompetenz. Aber erst durch die Wiederholung gewinnt man tänzerische Kompetenz bzw. versteht man den Tanz und dementsprechend die damit verbundenen kulturellen Werte einer Gesellschaft bzw. einer für einen vielleicht fremden Gemeinschaft. So entsteht ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Es werden gemeinsame Gefühle erzeugt, bestätigt und verändert. Die Tanzenden erschaffen sowohl eine emotionale als auch eine soziale Gemeinsamkeit, indem viele unterschiedliche Sinneseindrücke miteinander verschmolzen werden. Mit diesem Zusammengehörigkeitsgefühl verschwindet mehr und mehr das Gefühl für Fremdheit, das erst das Verständnis von separatistischen Kulturen erzwingt und keine transkulturelle Kommunikation zulässt. Wenn aber jedes Tanzmitglied seine

eigene Alterität wahrnimmt, kann mit der Andersartigkeit anderer Menschen besser umgegangen werden. Gelingt es also, das Andere in der eigenen Kultur wahrzunehmen, entsteht Interesse am Fremden in anderen Kulturen und die Möglichkeit dies wertzuschätzen. Dazu ist es notwendig, die Fähigkeit zu entwickeln, vom Anderen her, also heterolog, zu empfinden und zu versuchen, sich selbst mit den Augen anderer zu sehen. In europäischen Kulturen enthalten Rationalität und Individualität bestimmte Welterfahrung und Weltdeutung. Häufig sind diese so bestimmend, dass sie Erfahrungen der Alterität nicht zulassen. Bei Tänzen sind es die Körperlichkeit, die Bewegungen und Rhythmen, die Alterität vermitteln und die kaum durch Rationalität und Individualität eingeschränkt werden. Wenn Bewegungen, Rhythmen und Figurationen aus fremden Kulturen assimiliert werden, entstehen neue Form-, Rhythmus-, und Bewegungsverbindungen.

Wie in jeder Gemeinschaft dringen auch in der Tanzgemeinschaft Macht- und Ordnungsverhältnisse an die Oberfläche. Dabei können Tänze zu Quellen der Analyse dieser Verhältnisse werden. Denn auch zwischen den Tänzen und ihren Strukturen ihrer Entstehungskultur lassen sich Entsprechungen und Ähnlichkeiten identifizieren.

Abschließend lässt sich feststellen, dass Tänze ebenfalls Muster sind, in denen kollektiv geteiltes Wissen und kollektiv geteilte Tanzpraxen inszeniert und aufgeführt werden und in denen eine Selbstdarstellung und Selbstinterpretation einer gemeinschaftlichen Ordnung stattfindet. Tänze haben einen Anfang und ein Ende und deshalb eine zeitliche Kommunikations- und Interaktionsstruktur. In der Inszenierung und Aufführung eines Tanzes entsteht aus der Körperlichkeit und der Materialität der einzelnen Körper ein kollektiver Körper, der aus verschiedenen Fäden gestrickt sein kann. Tänze sind somit kulturelle Aufführungen, in denen sich Gesellschaften ausdrücken und mit deren Hilfe sie dazu beitragen, Gemeinschaften zu erzeugen. Sie vermitteln dementsprechend kulturelle Werte und passen sie an die aktuellen Bedürfnisse

der Menschen an. Wenn dies nur unzulänglich möglich ist, werden neue Tänze importiert, die dann häufig dem aktuellen Lebensgefühl einer Gesellschaft besser gerecht werden. Es entstehen hybride Tänze mit neuen Formen des Ausdrucks - so wie das in der aktuellen Übergangsphase der transkulturellen Kommunikation der Fall ist, in welcher Kulturen aus aller Welt durch Globalisierungsprozesse mittlerweile verschmelzen. Doch diesem Thema möchte ich meine Aufmerksamkeit nicht mehr widmen, weil das sonst meine Intention mit diesem Beitrag völlig zum Erliegen bringen würde.

Deshalb schließe ich das Fenster zu meinem kleinen Ausschnitt aus meiner Realität in der Hoffnung, das eine oder andere Mal ein Lächeln eines Ihrer Gesichter entlockt und Ihre Herzen in neue Schwingungen versetzt zu haben. Nicht ungewollt stellt für mich dieser Beitrag einen Ausdruck meiner Kunst und meiner Freiheit dar. Die vielen Zeilen, die ich hier verfasst habe, sind nicht nur an die Wissenschaft und Forschung adressiert. Sie adressieren vor allem mich selbst, schlicht und einfach als Ausdruck meiner Kunst, die mich frei werden lässt.

Deshalb appelliere ich an Sie, liebe Leser, mit naiverem Blick die Sicht der Dinge zu genießen, Ihren Weg zum Ursprung einzuschlagen, sich von nonverbalen Erfahrungen berieseln zu lassen, von Ihren Studenten, Kindern und Enkelkindern zu lernen und so Ihre Freiheit (die auch zur interkulturellen und transkulturellen Kompetenz beiträgt) und Ihren eigenen Ausdruck Ihrer Kunst zu finden.

Denn jeder Mensch ist ein Künstler. Und Kunst ist Freiheit.

Quellenangaben

Broszinsky-Schwabe, Edith. 2011. Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse - Verständigung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Hepp, Andreas. 2006. Transkulturelle Kommunikation. Konstanz: UVK (UTB)

Kadric, Mira/Kaindl, Klaus/Cooke, Michèle. 2010. Translatorische Methodik. Wien: WUV.

Kaiser-Cooke, Michèle. 2007. Wissenschaft, Kommunikation, Translation. Wien: WUV.

Lüsebrink, Hans-Jürgen. 2005. Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer. Stuttgart: Metzler. Kap. 1, 2 und 4

Autorinnen und Autoren



Mag.a rer. nat. Marlies Auer

Studium der Psychologie an der Hauptuniversität Wien. Ist seit Juli 2016 Verwaltungspraktikantin im Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik. Arbeitsschwerpunkte sind Forschung und Publikationen im Bereich Organisationskultur, Führungs- und Ausbildungskompetenz sowie Radikalisierungsprozesse in Institutionen.



Oberstleutnant Diplompädagoge (univ.) Michael Brendel

geboren 1959 in Neunkirchen/Saar.

Durchlief nach seinem Eintritt in die Bundeswehr im Jahr 1979 Verwendungen als Lehroffizier, Kompaniechef und Bataillons-kommandeur in der Feldjägertruppe (Militärpolizei) der Bundeswehr. Er war darüber hinaus für einen Zeitraum von 13 Jahren im Personalmanagement der Bundeswehr eingesetzt. Seit Dezember 2012 ist er am Zentrum Innere Führung in Koblenz als Dezernatsleiter der Zentralen Koordinierungsstelle Interkulturelle Kompetenz (ZKIkK), Militärische Ethikausbildung, Soldaten anderer Glaubensrichtungen und Militärseelsorge tätig und ist in dieser Funktion auch Leiter ZKIkK.



Hauptmann Mag. (FH) Michael Cserkits, BA MA

studierte Soziologie und Arabistik an der Universität Wien. Derzeit ist er ordentlicher Hörer im Masterstudiengang "Kultur- und Sozialanthropologie" mit der laufenden Master-Thesis "PREDATO-The Pre-Deployment Analysis Tool with the Case Example of Afghanistan".

Als Trainer und Ausbildungsoffizier an der Auslandseinsatzbasis ist er neben der beruflichen Herausforderung Mitglied der IGGiÖ (Islamische Glaubensgemeinschaft in Österreich). Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Methoden der Empirischen Sozialforschung sowie Regionalen Spezialisierungen wie Syrien, Afghanistan und Nord-Sudan.



Julia Dell

ist 1994 in Uslovaja (Russland) geboren und im Jahr 2001 mit ihrer Familie nach Stuttgart umgesiedelt. Sie wuchs in Stuttgart zweisprachig auf und sieht sich heute als Schnittpunkt von zwei unterschiedlichen Kulturräumen. Nach ihrem Matura-Abschluss zog sie nach Wien und fing 2013 ein Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an.

Von Sprachen und Kulturen restlos begeistert hängte sie ein zusätzliches Studium der Transkulturellen Kommunikation mit den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Russisch an und genießt noch voraussichtlich drei bis fünf Jahre das Universitätsleben im Babelturm des Instituts für Translationswissenschaft. Mit ihrem Sinn für Freude und Kreativität begann sie 2016 ihrer größten Leidenschaft nachzugehen und ihre Impulsivität in einer Tanzausbildung zur lateinamerikanischen Tänzerin an der Tanzschule „Mamborama“ auszuleben. Seitdem versucht sie liberal und temperamentvoll inter- und transkulturelle

Kommunikationskompetenz mit einem Stückchen Wahrheit aus ihrem bewegten Alltag zu theoretisieren und wissenschaftliche Denkanstöße zur vorurteilsfreieren Gemeinschaft zu unterbreiten.



**Oberst des höheren militärfachlichen Dienstes,
HR Mag. rer. nat. Georg Ebner**

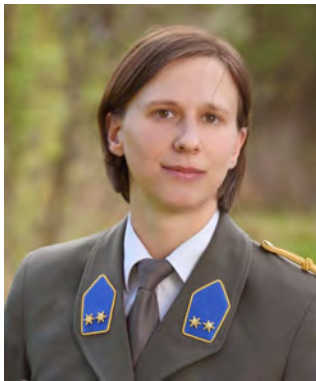
Seit 2015 Hauptlehrbeauftragter und Forscher an der Landesverteidigungsakademie, Zentrum für Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik, seit Nov. 2016 Referatsleiter Coaching, Mediation und Teamentwicklung.

2002 - 2015 Hauptlehrbeauftragter und Forscher am Institut für Human- und Sozialwissenschaften der Landesverteidigungsakademie Wien. Gem. Psychologengesetz eingetragener Klinischer-, Gesundheits-, Arbeits-, Notfall- und Militärpsychologe. Zu den Hauptarbeitsgebieten zählen vor allem Psychologische Betreuung und Vorbereitung von SoldatInnen auf Auslandsmissionen, Arbeitspsychologische Betreuung, Change Management, Stress und Stressmanagement, Burnout, Kommandantenverantwortung, Führungsverhalten und Führungsfähigkeit, Krisenintervention, Notfallpsychologische Maßnahmen und Interkulturelle Kompetenz. Einsätze als betreuender Psychologe von April bis Oktober 2004 im Kosovo und von Oktober bis Dezember 2005 im Rahmen der Katastrophenhilfe in Pakistan.



Mag. Michael Fasching, bakk.

Musik- und Kommunikationswissenschaftler; Lehrgangsleiter der Masterstudien Interkulturelle Kompetenzen sowie Provokationspädagogik an der Donau-Universität Krems, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Migration und Globalisierung; Lehraufträge: Pädagogische Hochschule Wien, FH Campus Wien; Schwerpunkte: Wissenschaftliches Arbeiten, Gender und Diversity Management, Public Relations



Olt Mag.ª Julia Lechner

Soziologiestudium an der Paris-Lodron Universität Salzburg, Auslandsemester an der Carleton University, Kanada. Diverse Anstellungen in Österreich, Frankreich, Deutschland und Kanada. Seit 2011 als Erzieheroffizier an der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt, derzeit im Zentrum für Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik, Führungsverhaltenstrainer; Bewältigungsstrategien als Forschungsschwerpunkt.



Bacc. Phil. Elena Formoso da Silva BA

geboren 1985 in Rum/ Tirol.

Absolvierte an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck das Studium der Philosophie und der Politikwissenschaften, bevor sie bei einem insgesamt dreijährigen Afrikaaufenthalt Erfahrungen im Bereich des Unterrichtens, der Jugendarbeit, sowie der Projektkoordination sammeln konnte. Zudem arbeitete sie vielfach in verschiedenen sozialen Organisationen und im interkulturellen Umfeld. Seit Anfang Februar 2016 ist sie als Integrationskoordinatorin des Teams Integration für den Bereich Arbeit, Bildung und Kompetenzanalyse bei der Tiroler Sozialen Dienste GmbH tätig. Mit Februar 2017 tritt sie ihre Stelle als Leiterin des selben Teams an.



Univ.-Profⁱⁿ. DIⁱⁿ Drⁱⁿ. Edeltraud Hanappi-Egger

Rektorin der Wirtschaftsuniversität Wien

Gender- und Diversitätsforschung, Informatik

Studium der Informatik an der TU Wien. Doktorat an der TU und an der Universität Stockholm. Von 1993-1996 Stipendiatin der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. 1996 Habilitation für Angewandte Informatik an der TU Wien. Seit 1.10.2002 Professorin für "Gender & Diversity in Organizations" an der WU Wien. Univ.Prof. Hanappi-Egger hat mehr als 350 Publikationen zu Gender/Diversität in Organisationen verfasst, war an mehreren internationalen Forschungs-

stitutionen (zuletzt an der LSE und McGill University) und wurde für ihre wissenschaftlichen Arbeiten mehrfach ausgezeichnet.

Forschungsschwerpunkte: Organisationsstudien zu Gender/Diversität, Gender und Technik, Feministische Ökonomie und Managementmythen.



Oberst des Generalstabsdienstes Mag. Dr. Peter Hofer

ist ausgebildeter Infanterist und graduierte 1993 an der Theresianischen Militärakademie. Er absolvierte seine Dienste in unterschiedlichen Funktionen in einem Infanteriebataillon von der Ausbildungs- bis zur Kommandoebene. Von 2003 bis 2006 absolvierte er den Generalstabskurs an der Landesverteidigungsakademie. Von 2006 bis

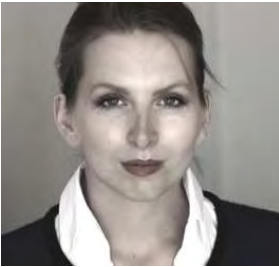
2014 versah er seinen Dienst beim Streitkräfteführungskommando in Graz. Seit 2014 ist er stellvertretender Leiter der Attachéabteilung. Promotion 2014 an der Karl Franzens-Universität Graz. Er war Kompaniekommandant im Kosovo und im Tschad sowie CJ9 im FHQ und Nationaler Kontingentskommandant.



Mag.phil., Mag.phil. Bernd Juen, BA

umF-Koordination bei der Tiroler Soziale Dienste GmbH (TSD), geb. 1987, wohnhaft in Innsbruck.

Absolvent der Studien der Germanistik, Politikwissenschaft und Sprachwissenschaft an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck und an der Uludağ Üniversitesi in Bursa (Türkei). Aktuell PhD-Studium der Literatur- und Kulturwissenschaften sowie Studium der Rechtswissenschaften in Innsbruck. Bernd Juen ist seit Jahren Trainer in der Erwachsenenbildung, war vorher Deutschtrainer in der Jugendarbeit, später DaF/DaZ-Trainer beim ÖIF. Seit 2015 arbeitet er für die TSD, vorher als umF-Betreuer, dann als Integrationskoordinator und mittlerweile als Leiter der umF-Koordination.



Sarah Kiparski, BA MSc

Seit 2017 Bundeskanzleramt - Sicherheitspolitische Angelegenheiten. Studium der Politikwissenschaft an der Universität Wien und MSc Global Crime, Justice and Security an der University of Edinburgh, derzeit Doktorandin der Sozialwissenschaften an der Universität Wien. Verwendungen im BMLVS Abteilung Attachéwesen, an der Ständigen Vertretung bei der OECD in Paris sowie der Österreichischen Vertretung bei der NATO.



Michael Orth

Studium der Forstwirtschaft, Philosophie und Pädagogik. Berater, Trainer, Coach für Diversity Management und interkulturelle Kommunikation in Deutschland und Spanien. Seit 1998, Senior Consultant – CDE Consultores S.L. Barcelona, Socio Delegado en Alemania. Socio Gerente – SYNEPAL-Business Services, AIE. Barcelona. Socio Gerente (geschäftsführender Gesellschaft) – Akademie ORTH S.L. Palma de Mallorca- Barcelona-Zaragoza. Lehrbeauftragter im Studium Professionale der Eberhard Karls Universität Tübingen für Diversity Management. Dozent, Trainer und Berater in der Akademie der Vielfalt in Tübingen. Zu den Hauptarbeitsgebieten zählen neben Diversity Management, interkulturelles Marketing und Marktpotenzialanalysen.



Brigadier MMag. Wolfgang Peischel, PhD

Geb. 1956; 1982-1985 Theresianische Militärakademie;

1991-1994 Ausbildung zum Generalstabsoffizier;

1991-1997 Studium der Politikwissenschaft;

Hauptlehtroffizier an der Landesverteidigungsakademie/Wien; 1999-2000 Verwendung als Leiter des selbstständigen Referats Umfassende Landesverteidigung der Abteilung Militärstrategie im Bereich der Generalstabsgruppe B; 2001

Truppenverwendung als Kommandant Jägerregiment Wien; 2002-2008

Leiter Gruppe Struktur- und Programmplanung im Bundesministerium für Landesverteidigung; seit 2009 Chefredakteur ÖMZ.



**Mag.(FH) Herbert Schmutz-Schmidlechner,
PMM**

Jahrgang 1973, Religionsbekenntnis: römisch-katholisch, ist seit knapp 20 Jahren für Österreichische Banken in unterschiedlichen Bereichen tätig. Derzeit ist er im Risikomanagement der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich beschäftigt, wo er sich um nationale und europäische aufsichtsrechtliche Datenanforderungen kümmert. Berufsbegleitend schließt er gerade eine postgraduale

Ausbildung über das islamische Bank- und Versicherungswesen in London ab. Er studierte Wirtschaftsberatung sowie Informationstechnologie und ist akademisch ausgebildeter Mediator. Zu seinen Auslandsaufenthalten zählen UNDOF/AUSBATT (Syrien) 1993/94 sowie ein Praktikum im UN-Hauptquartier New York 1995. Er ist eingetragener Mediator lt. ZivMediatG, Mitglied im „Österreichischen Bundesverband für Mediation“ sowie bei „Mediatoren ohne Grenzen“ (MBBI). Seit 2014 ist er an der Landesverteidigungsakademie als „Milizexperte“ im Bereich „Interkulturelle Kompetenz“ beordert.

Hauptmann des Intendanzdienstes Mag. Dr. iur. Ewald Schwarzingger

Jahrgang 1968; 1986 eingedrückt und bis 2001 Unteroffizier in verschiedenen Funktionen (Ausbilder, Infanterie, Feste Anlagen, ABC-UO, Flugsicherung) beim Österreichischen Bundesheer; 1995 bis 2000 nebenberuflich Studium der Rechtswissenschaften in Wien (Sponsion 2000, Dissertation 2002); militärjuristische Ausbildung zum Intendanzoffizier der Miliz; Rechtsberater (LEGAD) von 2002 bis 2013 in einer nachgeordneten Dienststelle im Bundesministerium für Landesverteidigung; seit 2014 Richter am Bundesverwaltungsgericht. Militärexperte an der Landesverteidigungsakademie.



Alexander Simon, B.Sc.

ist derzeit im Studiengang M.Sc.Psychologie an der Fernuniversität in Hagen.

Er absolvierte unterschiedlichste Ausbildungen in den Bereichen NLP und Neurofeedback und gründete 1997 die Simon GesmbH. Dabei beschäftigt er sich vor allem mit Konzepten und Umsetzung von Wissensmanagementprojekten. Besonderes Augenmerk kommt hierbei der Wirtschaftlichkeit von

Lösungen und deren Orientierung an der Unternehmensstrategie des Kunden zu.



Renate Stieb-Kanaletz

Projektleiterin von „Erfolg durch Vielfalt – Diversity Management“

Referentin für Vielfaltsmanagement in der Landespolizeidirektion Wien

HAK Matura 1986, danach Studium der Selbständigen Religionspädagogik, Geschichte und Völkerkunde. 1990 arbeitete sie für das BMEIA und das BKA, 1994 Eintritt in die Polizei und Beginn der Ausbildung für den Exekutividenst. 2004 Wechsel in das Stadtpolizeikommando als Kriminalfachbearbeiterin, 2009 Wechsel in die Abteilung für Personal und Stabsangelegenheiten. Für ihre Arbeit wurde Renate Stieb-Kanaletz mehrfach ausgezeichnet: 2002 erhielt sie das Bundesehrenzeichen der Republik Österreich für ihre Leistungen während der Hochwasserkatastrophe, 2008 Auszeichnung durch den Polizeipräsidenten für ihr Engagement auf dem Gebiet des Gewaltschutzes. 2008 erhielt sie erneut das Bundesehrenzeichen der Republik Österreich, diesmal für ihre Arbeit für den Opferschutz. 2012 erhielt sie von BM Mag^a. Johanna Mikl-Leitner den „133er Award“ in der Kategorie „Menschenrechte und Opferschutz“.



Mag.ª rer. nat. Andrea Telsnig-Ebner

ist seit 2009 hauptberuflich Lehrende am Fachhochschul-Bachelorstudiengang Militärische Führung an der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt. Davor war sie als Militärpsychologin im Heerespsychologischen Dienst tätig. Sie ist gemäß Psychologengesetz eingetragene Klinische und Gesundheitspsychologin, EuroPsy zertifizierte Arbeits- und Bildungspsychologin und Biofeedbacktrainerin. Derzeit studiert sie an der KFU Graz im Masterstudium Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Stressmanagement, Konfliktprävention und Diversity Management. Sie ist Leiterin des Fachbereichs Lehre und Forschung im Team Gender Mainstreaming des BMLVS.



MMag.ª. Aga Trnka-Kwiecinski

Kommunikationswissenschaftlerin & Theater-, Film- und Medienwissenschaftlerin; Lehrgangsleiterin Masterstudium Provokationspädagogik sowie Masterstudium Intercultural Competencies, wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Schwerpunkt Sicherheit und Kampf gegen Menschenhandel an der Donau-Universität Krems, Department für Migration und Globalisierung; Lektorin u.a. an der Universität Wien, der FH Campus Wien, der Pädagogischen Hochschule Wien; Lebens- und Sozialberaterin in Ausbildung unter Supervision; freie Journalistin.



Mag.ª Jutta Überacker

Organisationsberaterin, Trainerin und Coach, ist eine der Gender- und Diversitätsmanagement PionierInnen in Österreich. Nach langjähriger Beschäftigung mit spezifischen Diversity Themen wie Frauenförderung, Gender Mainstreaming oder interkulturellem Management in ihrem Beratungsspektrum begegnete sie Ende der 90er Jahre dem Konzept Diversity Management und begann Diversity Beratungs- und Trainingsinstrumente für mitteleuropäische Kontexte zu übersetzen bzw. neu zu entwickeln. Gemeinsam mit KollegInnen aus Beratung und Wissenschaft gründete Jutta Überacker 2004 die ASD Austrian Society for Diversity und leitete den Lehrgang Diversity Management in Organisationen. Jutta Überacker ist Gruppendynamikerin und systemische Beraterin. Ihre GDM Schwerpunkte sind Diversity Strategieentwicklung und systematische Integration von GDM in Organisationen, Führungskräfte- und Teamentwicklung sowie Coaching von Diversity AkteurInnen. Sie ist Netzwerkpartnerin derberaterInnengruppe naschmarkt.



Oberstleutnant Dr. Uwe Ulrich

Diplompädagoge,

ist seit 2013 Dozent für Interkulturelle Kompetenz, Diversity Management und Fragen der Inneren Führung an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg tätig.

Zuvor war er seit 2008 mit dem Aufbau und der Leitung der Zentralen Koordinierungsstelle Interkulturelle Kompetenz am Zentrum Innere Führung

in Koblenz befasst.