

## Diversity Management

Oder: Vielfalt ist nur dort ein Problem, wo Einfalt herrscht.

„Diversity Management ist ein Personalmanagement und eine Personalpraxis, welches die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen (wie Geschlechter, Sprachgruppen, Altersgruppen usw.) integriert. Der Einbezug unterschiedlicher Kompetenzen und Perspektiven und deren laufende Nutzung führen zu einem Gewinn an Human- und Wissenspotenzial, zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zu Stabilität in Arbeitsteams. Diversity Management ist ein Unternehmenskulturkonzept und ermöglicht, alle Potenziale einer Organisation zu nutzen“, schreibt das eidgenössische Personalamt.

Bezogen auf die Schule heisst das: Es geht darum, die Unterschiede bei Lehrenden und Lernenden als Ressource zu nutzen. Es geht darum, Stärken zu fördern.

Der Diversity-Management-Ansatz ist entstanden als Reaktion und Ergebnis der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. Im Zuge des demographischen Wandels, der Globalisierung und der Anforderungen der Wissensgesellschaft wurde „Managing Diversity“ dann als Ansatz zur Gestaltung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen entwickelt.

Etwa 90 Prozent der 500 führenden Unternehmen (Fortune 500) arbeiten mit Diversity-Management-Ansätzen. Untersuchungen, die belegen, dass sich Diversity-Management nicht nur positiv auf die Zusammenarbeit in einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft auswirkt, sondern nachweislich auch mehr Effizienz und ökonomische Vorteile hervorbringt, sorgen für eine weitere Verbreitung in einer wachsenden Anzahl Institutionen auch ausserhalb der Wirtschaftswelt.

Auch die Schule bildet sich aus einer „vielfältig zusammengesetzten Belegschaft“. Die Sozialisierungshintergründe von Kindern und Jugendlichen weichen zunehmend voneinander ab. Lernarrangements, die eine individuelle Kompetenzentwicklung in sozialen Kontexten zum Ziele haben, müssen folglich eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten innerhalb und ausserhalb der Schule fördern.

Das heisst: Lernarrangements dienen der Organisation von Komplexität. Es geht darum, für heterogene Gruppen von Lernenden adäquate Settings zu gestalten, in denen zielführendes und selbstwirksames Lernen<sup>1</sup> sich entwickeln kann. Das bedeutet, vom lernenden Individuum auszugehen und die kontextuellen Bedingungen in einer Weise zu arrangieren, dass der Erfolg im Sinne von Selbstwirksamkeitserfahrungen in hohem Masse wahrscheinlich ist.

Die Idee, dass zwei Dutzend Leute gleichen Alters im gleichen Raum zur gleichen Zeit im gleichen Buch auf der gleichen Seite das Gleiche „lernen“ und später zum gleichen Zeitpunkt zu den gleichen Fragen die gleichen Antworten geben sollen – das kann schon vom Ansatz keine besonders gute Idee sein. Heute nicht. Und morgen noch weniger.

Denn Menschen werden als Originale geboren. Und sie sollen es bleiben. Das liegt in ihrem eigenen Interesse. Und es liegt im Interesse der Gemeinschaft. Menschliche Massenkopien haben noch selten zu konstruktiven Entwicklungen beigetragen. „Wo alle das Gleiche denken“, ist Walter Lippmann überzeugt, „denkt niemand besonders viel.“

Schulische Lernarrangements gehen deshalb vom Individuum aus. Sie sind Basis „für einen Prozess, in dem Betroffene ihre Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen, sich dabei ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst werden, eigene Kräfte entwickeln und soziale Ressourcen nutzen. Leitperspektive ist die selbstbestimmte Bewältigung und Gestaltung des eigenen Lebens.“ (Theunissen/Plaute 1995).

Im Zentrum stehen also die Lernenden. Als selbstwirksam Beteiligte konstruieren sie zielführend ihr eigenes Lernen. Sie bringen sich konstruktiv in den sozialen Kontext der Schule ein. Voneinander und miteinander lernen heisst die entsprechende Devise. Dabei ist klar: Lernen heisst nicht, Vorgegebenes abbilden. Wiederkäuen ist schliesslich keine Gehirnaktivität, wie fälschlicherweise oft angenommen wird.

Lernen heisst vielmehr, Eigenes gestalten. Es ist gleichsam ein sich selbst fördernder, aktiver und konstruktiver Prozess, basierend auf dem Prinzip der Selbstorganisation und Selbststeuerung.

---

<sup>1</sup> *Der Erfolgsfokus wirkt prägend auf das Selbstbild und damit letztlich auf das Selbstkonzept. Die Erfahrungen des „Ich-kann-es“ stärken das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Selbstwirksamkeit heisst das Stichwort. „Self efficacy is the belief in one’s capabilities to organize and execute the sources of action required to manage prospective situations“, definiert Albert Bandura den Glauben an sich und seine Fähigkeiten, der uns motiviert, Herausforderungen zuversichtlich anzunehmen. Selbstwirksamkeit (self-efficacy) umschreibt damit die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Aufgaben auf Grund eigener Kompetenzen bewältigen zu können. Dieser Glaube an die eigenen Fähigkeiten beeinflusst dabei allgemein das Denken, Fühlen und Handeln sowie - in motivationaler Hinsicht - Zielsetzung, Anstrengung und Ausdauer eines Menschen. Eine Erhöhung der Selbstwirksamkeitsüberzeugungen korrespondiert mit grösserer Lern- und Leistungsfreude. (Bandura 1997/Fuchs 2005)*

Diese eigenen Initiativen und Aktivitäten kommen aber nicht allein den individuellen Bedürfnissen zugute. Sie wirken sich auch auf die Umgebung aus. Über die Lernumgebung wiederum werden Impulse und Inspirationen vermittelt. So entwickelt sich eine Dynamik der dauernden, aktiv gestalteten Neuorganisation der involvierten Systeme.

LernCoaches sind so gesehen ein mitgestaltendes Teilsystem. Und sie übernehmen damit einen spielbestimmenden Teil der Verantwortung. Das heisst: Erfolgreiches schulisches Lernen entwickelt sich in einem Klima der Verantwortung. Was heisst das? Beispielsweise wenn Erwartungen nicht erfüllt werden?

|         | VERANTWORTUNGS-PARADIGMA   | SCHULDZUWEISUNGS-PARADIGMA   | RECHTFERTIGUNGS-PARADIGMA   |
|---------|--|--|---|
| Schüler | Warum habe ich nicht mehr Interesse gezeigt und mich nicht mehr angestrengt? | Der Lehrer hätte mir das halt besser erklären müssen.                      | Man hat zu wenig Zeit und wenn man etwas nicht versteht, kann man nicht fragen. |
| Lehrer  | Warum habe ich nicht rechtzeitig wirkungsvollere Unterstützung geleistet?    | Der Schüler hätte halt besser aufpassen müssen.                            | In so grossen Klassen kann man nicht auf jeden Schüler eingehen.                |
| Eltern  | Warum haben wir das nicht gemerkt und uns nicht darum gekümmert?             | Die Lehrer müssten halt dafür sorgen, dass die Schüler ihre Sachen machen. | Die Jungen lassen sich nichts mehr sagen. Was will man da?                      |

Ein Beispiel dazu: Im Rahmen von IGLU (*Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung*) wurden die Lehrer nach der Verantwortung von Schulleistungen befragt.

- Den **Schulerfolg** von Lernenden schrieben die Pädagogen mehrheitlich ihrer eigenen und der Leistung der Schule zu. Logisch.
- Für das **Schulversagen** allerdings wurden quer durch alle Bundesländer hindurch zu über 90 Prozent (!) die „Anderen“ (also in erster Linie die Schüler selber) verantwortlich gemacht...

Das Verantwortungsparadigma geht vom Prinzip der gemeinsamen Verantwortung aus. Alle Beteiligten sollen sich als Teil der Lösung fühlen. Und nicht als Teil des Problems. Als hilfreich erweist sich dabei ein lösungs- und entwicklungsorientiertes Denken und Handeln. Für die LernCoaches heisst das: Hilfe zur Selbsthilfe.

„Ich ver helfe ihm zum Erfolg, dafür bin ich da“, hat Darren Cahill, der Coach von Andre Agassi seine Aufgabe auf den Punkt gebracht. Das gilt auch für die Schule. Denn zum Erfolg gibt es keine Alternative. Misserfolg jedenfalls ist keine. Und Sinnlosigkeit auch nicht.

Die Schule muss folglich ein Ort sein, den die Lernenden als erfolgreich und Sinn stiftend erleben. Dreh- und Angelpunkt bilden dabei individuell zielführende Vereinbarungen und Verbindlichkeiten in einem sozialen Kontext. Das führt zur Forderung nach einem konstruktiven Umgang mit Vielfalt und Unterschieden. Eben: Diversity Management.

## QUELLEN

- Bandura, Albert: Self-Efficacy. The exercise of control. Freeman. New York. 1997*  
*Fuchs, Carina: Selbstwirksam lernen im schulischen Kontext. Kennzeichen-Bedingungen-Umsetzungsbeispiele. Klinkhardt Forschung. Bad Heilbrunn. 2005*  
*Müller, Andreas: Wenn nicht ich, ...? Und weitere unbequeme Fragen zum Lernen in Schule und Beruf. hep-Verlag. Bern. 2002*  
*Müller, Andreas: Erfolg! Was sonst? Generierendes Lernen macht anschlussfähig. Oder: Bausteine für LernCoaching und eine neue Lernkultur. hep-Verlag. Bern. 2004*  
*Theunissen, Georg/Plaute, Wolfgang: Empowerment und Heilpädagogik. Ein Lehrbuch. Freiburg. 1995*