

**Konferenz**

**an der Staatlichen Universität Nowgorod**

im Rahmen der internationalen Woche und dem EU Projekt „Konsekutive  
Ausbildung in Bildungsmanagement“

(12.05.08 - 17.05.08)

**Thema: „Bildungsmanagement in interkulturellen und internationalen**

**Kontexten: Aus- und Weiterbildung von Bildungsmanagern.“**

Prof. Dr. Dr. h.c. Olga Graumann/ Prof. Dr. Dr. h.c. Ludwig Huber:

**Institutionen und Organisationen unter dem Gesichtspunkt der  
Heterogenität**

In der Form, in der es uns die Veranstalter aufgeschrieben haben, ist dies Thema sehr umfassend : es ist allzu groß für die knappe Zeit, die wir zur Verfügung haben, und in manchen Hinsichten überschreitet es auch unsere gebündelte Kompetenz. Eingrenzungen sind nötig:

Zum einen überschauen wir nicht, in welchem Maße Heterogenität - zur Definition des Begriffs gleich mehr - in Institutionen und Organisationen der Russischen Föderation im allgemeinen und in der Nowgoroder Region im besonderen schon zum Problem geworden ist. Jedenfalls die Aufgaben, die mit der Integration von Behinderten sich stellen, oder der Umgang mit Heterogenität in ethnischer oder kultureller Hinsicht, die durch Migrationsbewegungen entsteht, scheinen uns wenigstens hier im Nowgoroder Bezirk noch nicht so virulent. In der Bundesrepublik hingegen, in der rund 10% der Bevölkerung einen „Migrationshintergrund“ haben, beschäftigt uns das Problem seit langem, ganz besonders im Bildungswesen. Wir werden uns also auf eine Darstellung aus Erfahrungen in Deutschland heraus beschränken und es Ihnen überlassen, in der Diskussion die Entsprechungen und Folgerungen für Russland ins Spiel zu bringen.

## **1. Institution und Organisation**

1.1 „Institution“ und „Organisation“ haben viele, z.T. sehr vage Bedeutungen, und werden in der Umgangssprache oft auch miteinander vertauscht. Versucht man sie als sozialwissenschaftliche Begriffe ernst zu nehmen, dann findet man ebenfalls sehr viele verschiedene Definitionen und oft auch strittige Unterscheidungen. Eine davon will ich hier als relativ pragmatische und brauchbare benutzen:

„Institution“ ist die Bezeichnung „1. für ein stabiles, relativ dauerhaftes Muster strukturierter menschlicher Beziehungsgeflechte und/oder 2. für die tatsächlich gelebten Formen solcher Muster.“ (Meyers Gr. Taschenlexikon 1981 s.v.)

„Organisation“ ist die Bezeichnung „für zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung von Aufgaben (Funktionen) und Tätigkeiten (Arbeitsvorgängen) in

Sozialgebilden (Betrieben, Behörden, Verbänden, Parteien, Kirchen, Streitkräften u.a.) in der Weise, dass alle Elemente der Organisation (Aufgaben, Tätigkeiten) und alle daraus gebildeten Organisationseinheiten (Stellen, Abteilungen, Arbeitsprozesse) in das Gefüge des Sozialgebildes eingegliedert sind.“ (Meyers Gr. Taschenlexikon 1981. s.v.)

Die Institutionalisierung dauerhafter Muster des Zusammenlebens und Interagierens ist mit bestimmten Erwartungen, Normen und der Setzung bestimmter Bedingungen verknüpft, sie erfüllt für die Gesellschaft eine ganz bestimmte wesentliche Funktion.

In diesem Sinne sind Ehe, Familie, Recht, Staat, Kirche usw. Institutionen, so auch Erziehung und, als ein Teil wiederum davon, auch die Schule als solche (die in irgendeiner Form alle Gesellschaften haben). „Institution“ ist damit ein relativ abstrakter Begriff.

„Organisation“ bezeichnet demgegenüber die verschiedenen sozialen Formen oder eben „Gebilde“, in denen solche Institutionen konkretisiert sind und die je wesentliche Funktion in verschiedenen Formen von Leistungen für die Gesellschaft erbracht wird. Ob sie dabei immer und durchgehend zielgerichtet (und auf welches Ziel? vielleicht nur auf Selbsterhalt?) sind, ist gegenüber der zitierten klassischen Definition heute lebhaft umstritten. Die jeweilige Ehe oder jede Familie ist in diesem Sinne eine (kleine) Organisation, die ev.lutherische Kirche in Deutschland eine (große, komplexe) Organisation, Organisationen sind auch der einzelne Betrieb oder auch ein Konzern oder eine Holding, die einzelne Schule, aber auch das Schulsystem eines Bezirkes oder Staates in seiner konkreten Verfassung.

1.2 Was Heterogenität für Institutionen in diesem Sinne bedeutet, ist eine fast schon philosophische Frage....

Wir müssen uns wiederum beschränken: auf die Ebene der Organisationen. Und angesichts der Vielzahl existierender Organisationen in den verschiedensten Bereichen, von denen wir nur zum geringsten Teil etwas verstehen, werden wir uns im Wesentlichen auf Umgang mit Heterogenität in Organisationen des Bildungssystems beziehen (dem Rahmen dieser Tagung entsprechend). Und im Unterschied zu früheren Tagungen hierzu

geht es heute ausdrücklich um die Handlungsebene der Gestaltung der Organisation, nicht um die des Unterrichts.

## **2. Was verstehen wir unter Heterogenität?**

### 2.1 Begriff

„Heterogen“ kommt aus dem Griechischen: „heteros“, der „Andere“. Der Gegensatz dazu ist „homogen“ und bedeutet „gleichartig“, was jedoch nicht gleichbedeutend mit „identisch“ ist. In einer als homogen bezeichneten Gruppe von Menschen haben diese unterschiedliche Merkmale, sind jedoch in Bezug auf ein oder mehrere **wesentliche** Merkmale vergleichbar.

**Beispiel:** *Studierende einer **Elite**universität, befinden sich auf einem vergleichbaren Leistungslevel, unterscheiden sich aber bezüglich Geschlecht, sozialer Herkunft, Religion etc. dennoch. Es handelt sich hier um eine bezüglich der **Leistung** homogene Gruppe. Ist es eine Eliteuniversität für männliche Studierende, so handelt es sich um eine homogene Gruppe bezüglich Leistung **und** Geschlecht. Die Gruppe bleibt jedoch heterogen bezüglich sozialer Herkunft, Religion, kulturellem Hintergrund usw.*

Dass im übrigen die Menschen individuell immer unterschiedlich, ja einzigartig sind, ist trivial und eine Urtatsache der Pädagogik, sobald mehrere von ihnen zusammen erzogen oder unterrichtet werden sollen. Von Heterogenität als Problem wird gesprochen, wenn innerhalb einer Organisation – so auch einer Schule oder Schulklasse – für die jeweiligen Zwecke relevante Unterschiede zwischen (Unter-)Gruppen auftreten, die je für sich durch (ihnen zugeschriebene) gemeinsame Merkmale gekennzeichnet werden.

Merkmale werden also dann zu Kriterien für die Unterscheidung von homogen und heterogen, wenn sie für das Erreichen eines Ziels (in unserem Beispiel Höchstleistung im Studium) sowie für das erfolgreiche Interagieren und Kommunizieren in einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppierung von Bedeutung sind.

## 2.2 Differenzlinien:

Gruppen können in diesem Sinne unterschiedlich sein bezüglich Geschlecht (Gender), Ethnie (soziokulturelle Herkunft), ethnosprachlicher Hintergrund, Alter, Behinderung, Leistung, Interessen, Religion, sexueller Orientierung, Lebensstil etc.

Für unsere Zwecke kann man diese Unterschiede in fünf Kategorien zusammenfassen (vgl. Allemann-Ghionda 2006, S. 237f):

1. Gender und Geschlecht: Unterschiede zwischen Frauen und Männern – biologisch und sozial konstruiert;
2. Ethnie: sozial identifizierte Unterschiede zwischen „Einheimischen“ und „Ausländern“ (Abstammung, Kultur, Nationalität, Herkunftssprache, Religion);
3. Rasse: Unterschiede zwischen „Weißen“ und „Farbigen“ oder „Europäern“ und „Nichteuropäern“;
4. Klasse/ Sozialschicht: Unterschiede zwischen Personen aus privilegierten oder benachteiligten Schichten (bildungsfernen und bildungsnahen Schichten);
5. Individuelle Merkmale: Alter, Aussehen, Persönlichkeit, Begabung, Lernverhalten, Leistungsverhalten, Interessen, Handicap etc.

In Bezug auf das Bildungssystem sind von diesen Differenzlinien bei uns in den letzten Jahrzehnten besonders zum Thema geworden:

Geschlecht: Männer – Frauen

Gesundheit: behindert – nichtbehindert

Ethnizität: dominante Gruppe – Minderheitengruppe

(( Die Verhältnisse komplizieren sich dadurch, dass in den meisten Gesellschaften solche Differenzen nicht als wertgleich und insofern sich einfach ergänzend (komplementär) behandelt werden, sondern die einen als hierarchisch höher als die anderen (Lutz/Wenning (2000, S. 20).))

((

Geschlecht:	männlich	-	weiblich
Sexualität:	hetero	-	homo
Rasse/Hautfarbe:	weiß	-	schwarz
Ethnizität:	dominante Gruppe	-	Minderheitengruppe
Gesundheit:	nichtbehindert	-	behindert
Alter:	jung	-	alt
Besitz:	reich	-	arm

))

Die Wahrnehmung dieser Spannungen ist zu unterschiedlichen Zeiten in Abhängigkeit von der gesellschaftlichen Norm. Toleriert eine Gesellschaft z.B. Homosexualität, ist Hetero- und Homosexualität keine Differenzlinie.

Man kann heute in den demokratisch regierten Ländern zwar von einem gesteigerten Pluralitätsbewusstsein ausgehen. Das verhindert jedoch nicht, dass im Lebensalltag mit bestimmten Merkmalen Benachteiligungen verbunden sind, indem es z.B. ein Mädchen türkischer Abstammung in Deutschland bei gleicher Leistungsfähigkeit sehr viel schwerer hat, eine höhere Schulbildung zu erhalten als ein deutsches Mädchen.

Auch bei grundsätzlicher Anerkennung von Pluralität existieren gegensätzliche Diskussionstendenzen nebeneinander:

- Hervorhebung der Differenz: Die Unterschiede werden betont
- Aufhebung der Differenz: Die Gemeinsamkeiten werden betont

((Ebenso gibt es in einer Gesellschaft homogenisierende, vereinheitlichende und zugleich heterogenisierende und damit Pluralität erzeugende Prozesse, d.h., dass Gleichheit und Differenz in einem Spannungsverhältnis stehen, das nicht einseitig aufzulösen ist (Wenning 2004, S. 565). „Erst diese dialektische Sichtweise erfasst die Spannung von Homogenisierungs- und Heterogenisierungsprozessen“ (Wenning 2004, S. 567). So macht etwa die Möglichkeit, den eigenen Lebensentwurf selbst zu planen und zu gestalten, den Menschen einerseits frei, führt aber auch zu *sozialer Differenzierung*, also Heterogenität in Bezug auf Einkommen und sozialen Status.

(Wenning 2004, S. 568).))

Es gibt also eine gesellschaftlich gewollte Differenzierung, und es gibt eine *gesellschaftlich geforderte* Heterogenität in Organisationen:

- wenn z.B. in einem Betrieb die Frauenquote erhöht werden soll oder wenn Universitäten dann finanzielle Zuwendungen erhalten, wenn sie den Prozentsatz der Professorinnen von derzeit ca. 15 % auf 50 % erhöhen.
- wenn z.B. Betriebe eine bestimmte Anzahl an Menschen mit einer Behinderung einstellen müssen, oder wenn Schüler mit einer Behinderung in das Regelschulsystem integriert werden.
- wenn Immigranten mit spezifischen Qualifikationen z.B. im Bereich der Informatik eingestellt werden, da sie benötigt werden.

Heterogenität ist also erst dann ein Problem, wenn sie als gesellschaftliches Problem definiert wird, d.h.,

- wenn Heterogenität nicht die Normalität darstellt,
- wenn die bestimmenden Merkmale zum *Störfaktor* werden bzw. von denen, die die Definitionsmacht haben, als Störfaktor *definiert* werden.

### **3. Umgang mit Heterogenität in Organisationen**

#### 3.1 Herbeiführung gewollter Heterogenität

In Wiederaufnahme und Ergänzung dessen, was in 2. gesagt wurde:

Heterogenität kann von Organisationen als *Ziel* betrachtet und absichtlich angestrebt bzw. gesellschaftlich belohnt werden - aus unterschiedlichen, meist übergeordneten Gründen:

- gemäß einer generellen Politik der Inklusion (selten anzutreffen)
- um problematisch gewordene Benachteiligungen (nach Herkunft, Alter, Geschlecht usw. ) ,aufzuheben.<sup>1</sup>

Das Ergebnis kann auch einmal paradox sein; dafür ein *Beispiel* aus dem

---

<sup>1</sup> Beispiele

- aus prinzipiellen Gründen, z.B. gemäß einer Politik der Inklusion (s.o. 2.)
- Frauenquote - wegen Gleichstellungspolitik (gesetzlich)<sup>1</sup>, zuweilen aber auch wegen gesuchter und den Frauen zugeschriebener Merkmale, z.B. im Hinblick auf Klientel (weibl. Polizisten...)
- Behindertenquote - von Gesetzes wegen, zuweilen aber auch, weil sie Behinderte einzustellen billiger ist
- Ausländer aus Industrienationen - zwecks internationaler Verbindungen, wegen besonderer Fachkenntnisse oder wegen Fremdsprachen- oder Landeskenntnissen....
- alte/ältere Arbeitnehmer, wenn jüngere nicht zu haben sind, zuweilen aber auch wegen gesuchter Expertise
- Immigranten - „aus Not“/Mangel an anderen Arbeitskräften.

Oberstufen-Kolleg (im folgenden: OS) an der Universität Bielefeld. Das OS wurde vor 35 Jahren gegründet als eine Versuchsschule für 16-25jährige Jugendliche, ein *experimental college*, an der neue Formen des Lehrens und Lernens auf der Bildungsstufe im Übergang zwischen Sekundarstufe und Hochschulstudium entwickelt und erprobt werden sollten. Der Hauptgesichtspunkt seines Gründers, von Hentig, war Wissenschaftspropädeutik, also die Vorbereitung auf Umgang mit Wissenschaft im Studium und einer verwissenschaftlichten Gesellschaft. Als zweites Ziel setzte aber das Kollegium die Förderung der Chancengleichheit und in dessen Verlängerung, dem Wandel der Gesellschaft entsprechend, die Integration der ethnisch-kulturellen Minderheiten durch produktiven Umgang mit Heterogenität. Um so größer war die Enttäuschung, als Ende der 90er Jahre bei einer Umfrage die Mehrheit unter den KollegiatInnen mit Migrationshintergrund aussagte, sie hätten am OS eigentlich weniger Austausch mit Deutschen und sprächen weniger Deutsch als auf den Schulen, auf denen sie vorher gewesen waren. Was war der Grund? Eine falsche Pädagogik? Nein, es war der simple Umstand, dass zufolge des Aufnahmeverfahren und -schlüssels viel mehr „Ausländer“ im OS und in jedem Kurs waren als anderswo und jeder von ihnen leicht etliche Landsleute traf, mit denen sie sich leichter und in der Muttersprache verständigen konnten, was sie natürlich vorzogen.... Folgerung: gut gemeint muss nicht heißen: gut herausgekommen.

### 3.2 Strategischer Umgang mit Heterogenität: Das Konzept des Diversity Management

Je stärker die Heterogenität der Mitglieder einer Organisation wächst - und zwar im Sinne der Unterschiede zwischen Gruppen von ihnen, die je für sich durch (ihnen zugeschriebene) gemeinsame Merkmale gekennzeichnet sind/werden - desto bewusster Strategien braucht sie, um daraus möglicherweise entstehende Probleme zu bearbeiten.

Ein neuer, rasch verbreiteter Sammelbegriff für solche Strategien heißt *Diversity Management*. (vgl. Aretz/Hansen 2002). Unter ihm findet man bereits eine Menge Untersuchungen und Literatur mit Schwerpunkt in Behörden und Betrieben, die zu beurteilen ich gar nicht kompetent bin; hier nur das Ergebnis erster Orientierungsversuche:

*Diversity Management setzt nicht nur Antidiskriminierungsvorschriften um, sondern ein Gesamtkonzept des Umgangs mit der Vielfalt von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einem Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten, also auch des Unternehmers.* (vgl. Wikipedia s.v. und Aretz/Hansen 2002)

Dabei hat sich offenbar ein ähnlicher Paradigmenwechsel vollzogen, von Assimilation und Kompensation auf Integration und Anerkennung, wie in



unserem engeren Feld der Bildung von der Ausländerpädagogik zur Interkulturellen Erziehung:

*„Das „Defizitmodell“ im Umgang mit Minderheiten in der Organisation, durch das eine Sozialisierung im Hinblick auf die dominante Unternehmenskultur und damit faktisch das Einebnen von Unterschieden in der Belegschaft erreicht wurde, ist durch eine Diversität berücksichtigende Personalpolitik abgelöst worden. Die Homogenisierungsstrategie ist einer Strategie der Anerkennung und Nutzung von Vielfalt gewichen, die über die Zielsetzung der Gleichstellung hinaus durch die Unterstützung informeller Netzbildung, den Abbau von Stereotypenbildung und differenzielle personalpolitische Angebote gegenüber den einzelnen Beschäftigtengruppen geprägt ist (Vedder 2006).“* (Wikipedia s.v.) Unter Umständen versuchen die Unternehmen sogar, durch ein ausgewiesenes gutes Diversity Management einen Marktvorteil beim Wettbewerb um begehrte Arbeitskräfte oder um begehrte Kunden, die auf solche Qualitätsmerkmale Wert legen, zu erringen.

In der zuletzt zitierten Definition ist von einer Strategie „gegenüber den einzelnen Beschäftigungsgruppen“ die Rede. Die darin implizite Entscheidung ist problematisch - aus Gründen, auf die wir am Schluss zurückkommen. Ich selbst glaube jedenfalls, dass es noch mehr als in der Schule, die Heranwachsende fördern soll, in anderen Organisationen, in denen Erwachsene tätig sind, geboten ist, Interaktionen oder allfällige Maßnahmen primär an Individuen und erst sekundär an Gruppen auszurichten. Erstens, um der Stereotypenbildung keinen Vorschub zu leisten, zweitens weil die Intragruppenunterschiede in den verschiedensten organisationsrelevanten Hinsichten (von Physis bis Psyche, von Fähigkeiten bis Einstellungen) größer sind als Intergruppenunterschiede. Noch mehr als in der Schule, deren Hauptaufgabe Förderung von Heranwachsenden ist, ist, vermute ich, in anderen Organisationen, in denen Erwachsene tätig sind, geboten, Interaktionen oder allfällige Maßnahmen nicht so sehr an Gruppen, sondern primär an Individuen auszurichten. Dabei ist davon auszugehen, dass die Intragruppenunterschiede in den verschiedensten organisationsrelevanten Hinsichten (von Physis bis Psyche, von Fähigkeiten bis Einstellungen) größer sind als Intergruppenunterschiede. (Zugehörigkeit

zu Geschlecht, Ethnien, Altersgruppen... erklärt in diesem Spektrum vermutlich nur je einen kleinen Teil der individuellen Dispositionen).

Quer zu dieser Entscheidungsfrage liegt die andere eines jeden Personal- und Konfliktmanagements: Welches Gewicht ist zu legen auf präventive vs. reaktive Maßnahmen?

### 3.3 Vorsorgliche organisatorische Regelungen

Vorsorgliche organisatorische Regelungen erkennen an, dass es gruppenspezifische konkrete Interessen gibt, die beachtet werden müssen, damit Diversity in der Organisation überhaupt möglich ist.

Hierzu rechne ich z.B. die (z.B. behindertengerechte Wege oder Möbel, mehrsprachige Informationen, zeitliche Regelungen, die flexibel genug sind, um Angehörigen von Minderheitsreligionen die Ausübung essentieller religiöser Praxis zu ermöglichen usw.) und die Abwendung von Diskriminierung bei personalpolitischen Entscheidungen über Stellenbesetzung, Beförderung oder Weiterbildung. Die Einsetzung von Beauftragten für Behinderte, für Migranten, für Frauen, für Senioren oder für Jugendliche/Auszubildende, die in den Entscheidungsvorgängen und -gremien angehört werden müssen, kann dazu dienen, dass die entsprechenden Gesichtspunkte im Alltagsgeschäft nicht untergehen.

Im einzelnen können überall Probleme verborgen sein, etwa bei der Schaffung materieller Voraussetzungen.

*Im Oberstufen-Kolleg, wieder nur zum Beispiel, wurde Anfang der 90er Jahre ein „Internationales Literaturcafé“ eingerichtet, das der interkulturellen Begegnung und Kommunikation der, wie gesagt, sehr heterogenen KollegiatInnen dienen sollte. Obwohl es sich mit seinen Angeboten (Zeitschriften, Lesungen, Musik, Getränke, Kekse usw.) ausdrücklich an alle richtete, wurde es fast von Beginn an nur von den Minoritäten und wenigen besonders engagierten, sozusagen karitativ tätigen, Kollegiaten der deutschen Majorität besucht und war damit alsbald stigmatisiert. Immerhin zunächst noch friedlich, solange es von einer wissenschaftlichen Hilfskraft betrieben wurde. Dann schrieb man die Aufgabe, es zu betreiben und zu bewirtschaften,*

*aus; eine Gruppe von Kurden bewarb sich und bekam den Zuschlag. Von dem Tag an kamen nicht nur die Deutschen, sondern auch die anderen Ausländer und insbesondere die Türken nicht mehr - oder nur zu Streitigkeiten und Rangeleien!*

Folgerung: 1. Sondermaßnahmen für bestimmte Gruppen können kontraproduktiv geraten. 2. Die Gruppe der „Internationalen“ in diesem Beispiel war selbst auch noch einmal heterogen.

### 3.4 Vorkehrungen für den Fall von Konflikten

Konflikte sind unvermeidlich: man braucht Regeln und Einrichtungen, mit ihnen umzugehen. Von Konfliktmanagement verstehen viele der ZuhörerInnen hier, die sich in den letzten Jahren so engagiert mit Bildungsmanagement befasst haben, mehr als ich. Darum nur ein paar Stichworte zur Erinnerung und Diskussion.

Es muss Personen geben, an die sich von Konflikten Betroffene wenden können - unterhalb und neben den letztlich entscheidenden „Mächten“ (Vorgesetzte, Entscheidungsgremien), die womöglich selbst Teil des Konflikts sind. Als solche kommen z.B. in Frage:

- die „Beauftragten“ für... s.o., wenn es um Belange ihrer Gruppen zu gehen scheint; solche Beauftragten zu bestellen und vor jeder Regelung zu hören, gehört primär schon zu den vorsorglichen Maßnahmen (s.o.)
- Ombudsmänner oder -frauen, an die sich jeder wenden kann, der sich ungerecht behandelt, von mobbing oder Streit bedroht sieht, wenn seine Vorgesetzten oder Teammitglieder ihm nicht helfen können oder wollen
- Neben Instanzen oder Gremien, die formell für die Entscheidung von Streitfragen zuständig sind, könnte es, besonders in großen Einrichtungen, auch Schiedsinstanzen geben, die schnell entscheiden könnten und/oder Mediatoren, die den Konfliktpartnern raten und helfen, untereinander zu einer Lösung zu kommen.

*Zum Beispiel: In den Schulen unseres Landes hat sich zur Schlichtung von Konflikten bzw. Kämpfen zwischen SchülerInnen das in den letzten Jahren an vielen Schulen eingeführte Modell der „Streitschlichter“ sehr bewährt: Ältere SchülerInnen werden eigens dafür ausgebildet, in Streitigkeiten, auch tätliche*

*Auseinandersetzungen jüngerer SchülerInnen einzugreifen und Einigungen zwischen ihnen zu vermitteln. Sie sind z.B. in jeder Pause auf dem Schulhof dazu unterwegs. Erfahrene Lehrkräfte tragen die Supervision.*

Bei den letzteren beiden „Instanzen“ scheint mir wichtig, dass sie nicht etikettiert werden als zuständig für Konflikte zwischen bestimmten Gruppen (also nicht entlang den o.g. Heterogenitätsdimensionen), sondern übergreifend für Konflikte aller Art. Ob nämlich wirklich ein ethnischer oder sexistischer oder religiöser Faktor bestimmend ist oder nicht primär ein persönlicher, individueller, das muss, wie bei so vielen kriminellen Akten außerhalb, so auch bei Konflikten innerhalb der (Bildungs)Einrichtungen, immer erst noch erforscht und darf möglichst nicht a priori vorausgesetzt werden.,

Wie anspruchsvoll die Aufgabe der Analyse in jedem Einzelfalle ist, soll noch an einem weiteren Beispiel aus dem OS verdeutlicht werden.

*Irgendwann - ich glaube, es war vor 10 Jahren - forderten Sprecher der zahlreichen muslimischen KollegiatInnen die Einrichtung eines ständigen Gebetsraumes, der entsprechend ihren Riten eingerichtet und geschützt werden sollte. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung und der materiellen Implikationen kam der Antrag gleich vor die sog. Hauptkonferenz, also das entscheidende Gremium der OS-Selbstverwaltung. Weil das OS sehr knapp an geeigneten Räumen ist und bisher keine Religionsgruppe einen eigenen Raum hatte, wurde der Antrag erst einmal abgelehnt. Die Protagonisten der Muslime protestierten: das sei Diskriminierung und entlarve die interkulturelle Programmatik des OS als Heuchelei. Die Diskussion daraufhin beschäftigte formelle und informelle Gremien monatelang und wurde sehr grundsätzlich: gegen den Anspruch, die Ausprägung jeder Kultur, also auch Religion, zu fördern, stand die Verteidigung des OS als einer grundsätzlich säkularen, gegenüber allen religiösen Bindungen neutralen und distanzierenden Einrichtung. Den Ausschlag gab aber schließlich eine ganz andere Erkenntnis: der Gebetsraum war gar nicht der Wunsch der Gesamtheit der Muslime, sondern primär der einer Gruppe von religiös besonders engagierten oder gar fanatischen männlichen Anführern (Imame), während andere, darunter gerade*

*Musliminnen, die damit auch praktizierbare Kontrolle ihres religiösen Verhaltens geradezu fürchteten. Der Antrag wurde abgelehnt.*

Zu lernen ist daraus unter anderem: eine ethnisch-religiöse Gruppe ist nicht eine geschlossene Einheit, sondern in sich wiederum differenziert.

### 3.4 Bewusstseinsbildung

Vor, neben und nach solchen organisatorischen Maßnahmen der Prävention kann das Potential für den produktiven Umgang mit Heterogenität auch durch den Versuch, Sensibilität und Problembewusstsein zu stärken, entwickelt werden, also durch Fortbildung:

Was kann Bildung und Erziehung dazu beitragen, auf den Umgang mit Heterogenität vorzubereiten?

- Auf der konativen und affektiven Ebene ist es die möglichst frühe Vermittlung der Werte: Akzeptanz des Anderen und Toleranz dem Fremden gegenüber Empathiefähigkeit und Ambiguitätstoleranz.
- Auf der kognitiven Ebene ist es das Wissen über Formen der Andersartigkeit, über Behinderungen, über kulturelle Unterschiede.

Auf beiden Ebenen können Kompetenzen vor allem im natürlichen Umgang miteinander oder – wenn dies nicht möglich ist - in der theoriegeleiteten und pädagogisch begleiteten Konfrontation mit dem Andersartigen und Fremden, ob im Kindergarten, in der Schule, im Studium oder im Berufsleben.

((Generelle Voraussetzung ist eine Haltung bzw. Politik der

#### Integration bzw. Inklusion.

Auf der UNESCO Konferenz in Salamanca 1994, wurde beschlossen, dass Schulen alle Kinder unabhängig von ihren physischen, intellektuellen, sozialen, emotionalen, sprachlichen oder anderen Fähigkeiten aufnehmen sollen. Seitdem ist das Konzept der Inklusion weltweit bekannt. Es geht davon aus, dass *Heterogenität* die Normalität darstellt. Heterogenität wird fruchtbar gemacht, indem die Differenzen zwar gesehen, erkannt und benannt werden, aber nicht als defizitär betrachtet, sondern als solche wertgeschätzt werden. Die inklusive Pädagogik hat die Schüler als Gesamtheit im Blick mit ihren je individuellen Bedürfnissen. Es sollen nicht die Schüler den schulischen Gegebenheiten angepasst werden, sondern die Schule muss sich der Vielfalt ihrer Schüler anpassen.

Der Erwerb Interkultureller Kompetenz kann als Präventionsmaßnahme kann als eine wesentliche Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts angesehen werden (Auernheimer 2002), denn die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit der kulturellen Vielfalt gewinnt im Bildungsbereich wie auch im Unternehmensbereich zunehmend an Bedeutung. Interkulturelle Kompetenz ermöglicht es, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Handlungszusammenhängen effektiv und angemessen zu interagieren und damit einen möglichst hohen Grad an Verständigung und Verstehen zu erzielen (vgl. Zülch 2005, S. 20) Wie interkulturelle Kompetenz am ehesten zu vermitteln ist, ist eine Frage für einen ganzen weiteren Vortrag. Problematisch sind Trainings ad hoc – oft für Manager, Kaufleute, Diplomaten im internationalen Geschäft angeboten – , weil sie oft auf Verstärkung von Stereotypen hinauslaufen. Problematisch ist auch, die Angehörigen einer Gruppe, z.B. einer Ethnie, als solche herauszustellen, zu Präsentationen ihrer selbst zu veranlassen o.ä.: wenn die Existenz und Relevanz interkultureller Unterschiede verdeutlicht werden soll, was sinnvoll ist, dann am besten am Beispiel dritter, fremder Kulturen, die zum Anlass einer Selbstreflexion aller in der jeweiligen Gruppe genommen werden können. Am wichtigsten ist aber wohl der selbstverständliche, auf gegenseitiger Anerkennung aufgebaute alltägliche Umgang aller mit allen.

#### *4. Reflektierter Umgang*

„Reflektierter Umgang“ - hinter diesen harmlosen Worten verbergen sich beträchtliche Probleme, deren Abgründe gerade in der pädagogischen Diskussion über „interkulturelle Erziehung“, aber auch über „Geschlechterpädagogik“ ausgelotet worden sind (vgl. Graumann 2002...). Gefordert ist, den schmalen Grat zu finden, der z.B. verläuft zwischen einer Thematisierung kultureller Differenzen, die zum Anstoß und Material von Diskriminierung geraten kann (Radtke) hier und deren gleichgültiger Ignorierung dort, die den Menschen die von jedem erstrebte „Anerkennung“

auch mit seinen besonderen Merkmalen (Heitmeyer) vorenthält. Ähnliche Dilemmata gelten für Koedukation...

Das Ziel von Prävention und Intervention ist, mit Heterogenität selbstverständlich und „normal“ umzugehen. Von dieser Normalität sind wir jedoch noch weit entfernt.

Erreichen wir mit den genannten Maßnahmen tatsächlich das angestrebte Ziel, oder verstärken wir z.B. durch interkulturelles Lernen indirekt die Unterschiede und Gegensätze zwischen den Kulturen? Erinnern diese Diskussionen Menschen an ihre kulturelle Herkunft und verhindern sie unvoreingenommene soziale Interaktionen? Bleiben sie Fremde, weil wir sie immer wieder neu als „Menschen mit Migrationshintergrund“ definieren? „Die Propagierung einer „multikulturellen Gesellschaft schafft das, was sie vermeiden will, sie verhindert, was sie postuliert“ (Giese ebd., S. 191).

*Wenn wir die Probleme aufzeigen, die ein Spastiker in unserer Gesellschaft hat, betonen wir dann nicht eher sein Leiden, anstatt seine Intelligenz hervorzuheben? Diffamieren wir nicht die Frauen, wenn wir betonen, dass Frau Merkel eine erstaunlich gute Bundeskanzlerin ist, obwohl sie eine Frau ist – und dabei wird dies losgelöst von der, ohne auf die politische Couleur diskutiert?*

Wenn es uns gelänge, Heterogenität als Normalität zu betrachten und die Toleranzfähigkeit zu erwerben, ohne Differenzlinien zwischen Gruppen zu ziehen müssten wir keine diskriminierenden Merkmalszuschreibungen vornehmen und dann wäre auch dieser Vortrag überflüssig.

## Literaturverzeichnis:

- Allemann-Ghionda, C. (2006): Soziokulturelle und sprachliche Pluralität als anthropologische Voraussetzung und notwendige pädagogische Perspektive der Entwicklung von Standards und Kompetenzen in der Lehrerinnen- Lehrerbildung. In: Plöger, W. (Hrsg.): Was müssen Lehrerinnen und Lehrer können? Beiträge zur Kompetenzorientierung in der Lehrerbildung. Paderborn: Schöningh, S. 235-256.
- Aretz, H.-J./Hansen, K.(2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. MÜNster
- Auernheimer, G. (2002): Interkulturelle Kompetenz – ein neues Element pädagogischer Professionalität? In: Auernheimer, G. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen, S. 183-205
- Bertelsmann Stiftung (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Boban, I./ Hinz, A. (2004): Qualität des Gemeinsamen Unterrichts (weiter-)entwickeln – Inklusion. In: Leben mit Down-Syndrom 45, (1), S. 10-14
- Bollmann, A. u.a. (1998): Interkulturelle Kompetenz als Lernziel. Duisburger Arbeitspapiere für Ostasienwissenschaften, Nr. 17/ 1998, Duisburg.
- Bommes, M./ Radtke, F.-O. (1993): Institutionalisierte Diskriminierung von Migrantenkindern. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. In: Zeitschrift für Pädagogik, 39. Jh., 1993, H. 3, S. 483-497
- Friebe, J./ Grünhage-Monetti, M./ Zalucki, M. (2003): Erfahrungen aus der Praxis der interkulturellen Weiterbildung. In: Kreklau, C. (Hrsg.): Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 152. Erg.Lfg.
- Griese, H.M. (2004): Kritik der „Interkulturellen Pädagogik“. Münster: LIT (2. Aufl.)
- Höhne, T. (2001): Kultur als Differenzierungskategorie. Lutz, H./Wenning, N. (Hrsg.): Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske + Budrich, S. 197-214.
- Jacobi, J. (2004): Geschlecht. In: Benner, D./Oelkers, J. (Hrsg.): Historisches Wörterbuch der Pädagogik. Weinheim: Beltz, S. 422-442.
- Lutz, H./Wenning, N. (Hrsg.) (2001): Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Mecheril, P. (2004): Einführung in die Migrationspädagogik. Weinheim: Beltz
- Prenzel, A. (1995): Pädagogik der Vielfalt: Verschiedenheit und Gleichberechtigung in interkultureller, feministischer und integrativer Pädagogik. . 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Prenzel, A. (2001): Egalitäre Differenz in der Bildung. Lutz, H./Wenning, N. (Hrsg.): Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske + Budrich, S. 93-108.
- Radtke, F.-O. (1995): Interkulturelle Erziehung. Über die Gefahren eines pädagogisch halbierten Anti-Rassismus. In: Zeitschrift für Pädagogik, 41. Jh., 1995, H.6, 853-864
- Stroot, Th. (2007): Vom Diversitäts-Management zu „Learning Diversity“. Vielfalt in der Organisation Schule. In: Boller, S./Rosowski, E./Strpoot, Th. (Hg.): Heterogenität in Schule und Unterricht. Weinheim: Beltz , S. 52-64
- Wenning, N. (2001): Differenz durch Normalisierung. In: Lutz, H./Wenning, N. (Hrsg.): Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske + Budrich, S. 275-296.
- Wenning, N. (2004): Heterogenität als neue Leitidee der Erziehungswissenschaft? Zur Berücksichtigung von Gleichheit und Verschiedenheit. In: Zeitschrift für Pädagogik 50 (4), S. 565 - 582
- Zukrigl, Ina; Breidenbach, Joana. Parallele Modernen – Kampf der Kulturen oder McWorld? 2003.
- Zülch, M. (2005): „Mcworld“ oder „Multikulti“? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung. In: Vedder, G. (Hrsg.): Diversity Management und Interkulturalität. München: Rainer Hampp, S. 1-86