

Cultural Diversity Management als Herausforderung der beruflichen Bildung

Von: **Prof. Dr. Nicole Kimmelman** (*Juniorprofessorin Uni Erlangen-Nürnberg*)

Ausbilder haben in ihrer Rolle als Lehrende, Lernbegleiter, Prüfer und Vorbild einen erheblichen Einfluss auf die Lernprozesse ihrer Auszubildenden und beeinflussen damit auch deren Chancengleichheit. Angesichts kulturell heterogener Lerngruppen erhält dieser Beitrag eine besondere Bedeutung, ist doch die Bildungsbeteiligung und Erfolgsquote von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in der beruflichen Bildung bis heute unzureichend. Politik, Medien und Praktikierende klagen hingegen über Schwierigkeiten und Defizite auf Seiten der Auszubildenden mit Migrationshintergrund oder fürchten die Brisanz von kulturell heterogenen Lerngruppen. Was also brauchen Ausbilder, um diesen Ansprüchen und Herausforderungen besser gerecht zu werden? Das Konzept eines Cultural Diversity Managements wird in diesem Beitrag als Antwort darauf vorgestellt.

Cultural Diversity Management als Ansatz zu mehr Chancengleichheit

Was heißt Cultural Diversity Management?

Diversity Management ist ursprünglich ein Konzept aus der Betriebswirtschaftslehre, das die Verschiedenheit der Belegschaft und der Stakeholder des Unternehmens als Potenzial sieht und deshalb durch verschiedene Maßnahmen ganz gezielt zum Bestandteil des

Personalmanagements bzw. der Organisationsentwicklung macht (vgl. Stuber, 2009). Vielfalt in ihren verschiedenen Dimensionen (z. B. ethnisch-kultureller Hintergrund, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung) wird anerkannt und gesucht, erfährt Wertschätzung sowie Gleichberechtigung.

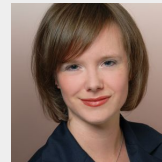
Dabei geht das Konzept auf der operativen Ebene weit über das bloße Bekennen zu Toleranz oder die Einhaltung von Antidiskriminierungsvorschriften hinaus. Vielmehr wird das Know-How der unterschiedlichen Personen mit Blick auf damit verbundene Gewinne für das Unternehmen in Produktentwicklungs-, Vermarktungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden. Cultural Diversity Management setzt sich dabei im Speziellen mit der kulturellen Vielfalt als Ressource auseinander, ohne im Idealfall die anderen Einflussgrößen auf menschliches Handeln zu vernachlässigen.

Lässt sich Cultural Diversity Management auf die berufliche Ausbildung übertragen?

Theoretisch lässt sich das Konzept auch auf die berufliche Ausbildung anwenden, wenngleich die Beweggründe und Ziele beim pädagogischen Diversity Management nicht Gewinnmaximierung, sondern Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit sind. Diese sozio-moralische Herangehensweise schließt jedoch nicht aus, dass sich das Cultural Diversity Management in der beruflichen Ausbildung auch für das Unternehmen „lohnt“. Auszubildende, die unabhängig vom kulturellen Hintergrund ihre individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen berücksichtigt sehen und sich keiner Diskriminierung ausgesetzt fühlen, sind motivierter und

Prof. Dr. Nicole Kimmelman

Juniorprofessorin Uni Erlangen-Nürnberg



Als gelernte Bankkauffrau arbeitete Prof. Dr. Kimmelman während und nach ihrem Abschluss als Diplom-Handelslehrerin und Lehrkraft für Deutsch als Fremdsprache in der Berufsvorbereitung und -ausbildung vorwiegend mit jugendlichen Migranten bei verschiedenen Bildungsträgern, bevor sie Dozentin in Integrationskursen wurde. Seit 2006 ist sie sowohl wissenschaftlich als auch praktisch in verschiedenen Projekten zur beruflichen und gesellschaftlichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund tätig. Für Ihre Dissertation „Cultural Diversity als Herausforderung der beruflichen Bildung“ erhielt sie Auszeichnungen der Hermann-Gutmann-Stiftung ...

[\[weitere Informationen\]](#)

leistungsfähiger, sie bringen sich stärker ein, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf und bleiben dem Unternehmen länger erhalten (Kellner, 2009). Angesichts der demographischen Entwicklungen und eines drohenden Fachkräftemangels in Deutschland kann Diversity Management in der beruflichen Ausbildung somit langfristig zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Auf jeden Fall unterstützt es das individuelle Lernen des Einzelnen und die Entwicklung interkultureller Kompetenzen.

Die Maßnahmen dazu werden Diversity Pädagogik genannt (Kimmelman, 2010, S. 105 ff.). Kulturelle Vielfalt in den Lerngruppen wird dabei als Normalität betrachtet, die nicht nur akzeptiert, sondern vielmehr wertgeschätzt wird. Auszubildende werden aber nicht isoliert nach ihrem kulturellen Hintergrund betrachtet, sondern vielmehr in ihrer ganzen Persönlichkeit, in der die kulturelle Herkunft nur eine Rolle unter vielen Einflussfaktoren auf das Handeln spielt. Es geht also nicht um Sondermaßnahmen für bestimmte Auszubildende aufgrund ihres formalen Status als Migrant, sondern alle Lernenden sollen die gleichen Partizipationsmöglichkeiten erhalten, indem ihre individuellen Voraussetzungen und Potenziale der Ausgangspunkt des Lernens sind. Strukturen in Schulen und Betrieben sowie Einstellungen und Verhaltensweisen von Lehrenden, die dies verhindern, müssen abgebaut werden.

Damit stellt Cultural Diversity Management eine interessante Alternative zur bisherigen spezifischen Zielgruppenförderung für Migranten in der beruflichen Bildung dar. Indem sich Diversity Management an alle Auszubildenden richtet, wird verhindert, dass der Einzelne aufgrund der Zuordnung zu einer bestimmten Gruppe (z. B. Migrant) auf ein Merkmal seiner Persönlichkeit reduziert und in Folge dessen stigmatisiert, bevorzugt oder diskriminiert wird. Wie dies praktisch umgesetzt werden kann, zeigen anschaulich Beispiele von Unternehmen, die eine Diversity Strategie implementiert haben, wie beispielsweise die Ford Werke in Köln (vgl. Kellner, 2009). Hier werden Auszubildende mit und ohne Migrationshintergrund in gezielt heterogen zusammengesetzten Gruppen ausgebildet und auf die Diversity-Strategie verpflichtet. Was bedeutet das für die Ausbilder in ihrer Tätigkeit?

Wie lässt sich kulturelle Heterogenität in Lerngruppen professionell meistern?

Die Berücksichtigung von kultureller Vielfalt kann nicht durch kurzfristige und einseitig fokussierte Ansätze gelingen. Vielmehr muss sich die Ausbildung insgesamt verändern – hin zu einer Lernprozessbegleitung, die den einzelnen Auszubildenden in seiner gesamten Persönlichkeit sowie die Vielfalt in der Lerngruppe ganz selbstverständlich in den Mittelpunkt stellt. Dies schließt neben der strukturellen Ebene der Organisationsentwicklung insbesondere auch die didaktische Planung und Umsetzung der Ausbildung durch die Ausbilder mit ein.

Welche Anforderungen dies an die Ausbilder stellt, wurde systematisch in der Studie „Cultural Diversity als Herausforderung der beruflichen Bildung“ zusammengefasst (vgl. Kimmelman, 2010). In Standards, d. h. Kompetenzprofilen, wird hier definiert, welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen Ausbilder in verschiedenen Situationen ihrer pädagogischen Tätigkeit benötigen, um einer kulturell heterogenen Lerngruppe professionell gerecht zu werden. Professionell heißt in meinem Verständnis eines Cultural Diversity Managements, dass der Ausbilder sowohl in der Lage ist, Probleme so anzugehen, dass er auf individuelle und (sub-)kulturelle Unterschiede der Auszubildenden Rücksicht nimmt und gleichzeitig Potenziale der Auszubildenden bestmöglich fördert sowie einbindet. Diese Herausforderung erstreckt sich über alle Aspekte des Lehrens und Lernens, wie die folgende Übersicht zeigt:



Abb.: Dimensionen der Tätigkeit von Ausbildern

Im Rahmen der Studie wurden zu den Dimensionen/Standardgruppen insgesamt 58 Kompetenzprofile formuliert, die jeweils verschiedene Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen auf unterschiedlichen Niveaus beschreiben. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich die notwendigen Kompetenzen für kulturell heterogene Lerngruppen nicht über Nacht entwickeln, sondern vielmehr für die Ausbilder ein längerer Prozess der Aus- und Weiterbildung notwendig ist.

Es kann an dieser Stelle leider nicht im Detail auf die Standards oder die dazugehörigen relevanten Kompetenzen eingegangen werden. Deshalb werden einzelne zentrale Aspekte mit Blick auf die Erfüllung von Chancengleichheit entlang von drei Dimensionen im Überblick beschrieben, um die Grundsätze zu verdeutlichen.



Kompetenzanforderungen an Ausbilder im Überblick

Die Rolle/Persönlichkeit des Ausbilders:

Entscheidend für einen professionellen Umgang mit kulturell heterogenen Gruppen ist es zunächst, welche Rolle sich der Ausbilder gibt und wie die kulturelle Vielfalt in seine eigene Persönlichkeit integriert ist. Zentral sind dabei insbesondere die folgenden drei Aspekte:

a) Der Ausbilder beschäftigt sich mit seiner eigenen kulturellen Identität

Für uns selbst beanspruchen wir meist einen hohen Grad an Individualität jenseits der Nationalkultur, in der wir leben. Gegenüber anderen Personen verfallen wir leichter in Schubladen-Denken und sehen sie eher als Mitglied von vermeintlich homogenen Gruppen. Wir sprechen dann von den Türken oder den Russen bzw. dem türkischen/russischen Auszubildenden. Dabei werden individuelle Unterschiede vernachlässigt und können auch nicht als Ressource genutzt werden. Probleme werden kulturalisiert, obwohl sie zum Beispiel eher im sozialen Hintergrund der Auszubildenden zu suchen sind. Je intensiver sich der Ausbilder mit der Vielschichtigkeit seiner eigenen Identität auseinandersetzt, umso wahrscheinlicher verfällt er nicht in diese einseitigen Betrachtungen seiner Auszubildenden. Dieser Umstand ist besonders dann wichtig, wenn den kulturellen Gruppen bestimmte Eigenschaften zugesprochen werden, die dann auch dem Einzelnen „aufgedrückt“ werden. Damit kommen wir direkt zum zweiten Punkt:

b) Der Ausbilder beschäftigt sich mit seinen eigenen Einstellungen gegenüber Auszubildenden mit Migrationshintergrund

Wissenschaftliche Ergebnisse bestätigen, dass sich Auszubildende den Erwartungen ihrer Ausbilder anpassen (vgl. Pygmalion-Effekt). Diese Erwartungen müssen dazu nicht direkt kommuniziert werden, sondern können sich auch in Verhaltensweisen des Ausbilders zeigen, z. B. wenn Auszubildende offensichtlich nur mit wenig anspruchsvollen Aufgaben betraut werden. Oftmals werden diese Erwartungshaltungen aufgrund äußerer Merkmale der Lernenden (z. B. dem kulturellen Hintergrund) gebildet. Solche negativen Erwartungen hinsichtlich der möglichen Leistungen eines Auszubildenden können dazu führen, dass sich seine tatsächliche Performanz entsprechend dieser Einschätzung nach unten hin anpasst. Zugleich wird es immer unwahrscheinlicher, dass der Ausbilder Kompetenzen bei ihm wahrnimmt, die jenseits der gebildeten Vorstellung liegen. Es ist also im Zusammenhang mit Migration sehr wichtig, dass sich der Ausbilder damit auseinandersetzt, welche Bilder er über Auszubildende mit (bestimmtem) Migrationshintergrund im Kopf hat, um diese nicht unbewusst zu diskriminieren. Aber auch durchaus wohlwollende Einstellungen sind nicht immer zielführend im Sinne eines Diversity Managements, wie der dritte Aspekt zeigt:

c) Der Ausbilder klärt für sich sein Verständnis von Chancengleichheit und Bildungsgerechtigkeit

Heißt das für ihn das Gleiche oder etwas Unterschiedliches für alle Auszubildenden einzusetzen, um individuellen Bedürfnissen und Potenzialen bestmöglich gerecht zu werden? Heterogenität in den Auszubildenden kann im Sinne der Diversity-Pädagogik selten mit

Homogenität in Methoden und Medien begegnet werden, wenngleich dies (auch bei befragten Ausbildern) häufig aus Angst vor Diskriminierung so proklamiert wird. Viel wahrscheinlicher ist ungerechtfertigte Ungleichbehandlung jedoch, wenn unterschiedliche Lernbiographien und Lernstrategien ausgeblendet werden, indem in Prüfungen beispielsweise stärker sprachliche statt inhaltliche Kompetenzen abgefragt werden oder (inter-)kulturelle Kompetenzen, die Auszubildende mitbringen, keine Rolle spielen. Ungleichheit kann im Gegenzug durchaus Gerechtigkeit und Gleichheit im Ergebnis nach sich ziehen, beispielsweise indem unterschiedliche Lösungswege in Aufgaben möglich sind. Werden diese sogar gefördert und erfolgt ein Austausch darüber in der Lerngruppe, kann kulturelle Heterogenität in der Gruppe sogar zum gegenseitigen (Kennen-) Lernen beitragen und die Vorteile von kultureller Vielfalt kommen aktiv zum Tragen. Eigene positive Erfahrungen wurden hierzu zum Beispiel im Fach Mathematik gemacht, wenn unterschiedlich erlernte Rechenwege aus verschiedenen Ländern ausgetauscht und für die Erklärung genutzt werden.

Die Umsetzung dieser drei Aspekte kann als Verständnis einer grundlegenden Diversity-Strategie gesehen werden, die bestimmt, ob man kulturelle Heterogenität in Lerngruppen als Bereicherung sieht oder als Belastung. Zugleich steuert diese Grundhaltung, wie wahrscheinlich es ist, dass Anstrengungen auf praktischer Ebene unternommen werden, wie sie im Folgenden skizziert werden.

Inhaltliche/Curriculare Planung:

Hier sollte der Ausbilder Möglichkeiten schaffen, mit Hilfe derer die Auszubildenden ihr „kulturelles“ Vorwissen einbringen können, um sie zu motivieren, aber auch Lernprozesse zu unterstützen. Dies gelingt beispielsweise in Form von Vergleichen mit den Herkunftsländern der Auszubildenden, Abfrage von persönlichen Erfahrungen und Einstellungen zu Themen oder der Verwendung von Materialien, die Vielfalt selbst zum Gegenstand machen.

Dazu ein Beispiel aus dem Bereich Elektrotechnik zum Thema Strom/Spannung: Zur interkulturellen Akzentuierung kann der Ausbilder einen Vergleich der international unterschiedlichen Stromnetze und Spannungen anregen. Erfahrungen der Auszubildenden aus Urlaubsreisen oder Herkunftsländern zum notwendigen Einsatz von Adaptern beim Gebrauch elektronischer Geräte sowie aufgetretene Probleme werden abgefragt. Konsequenzen für Unternehmen (z. B. Warnhinweise auf Produkte) verdeutlichen die Bedeutung der internationalen Standards und runden das Thema ab.

Anhand des persönlichen Bezugs in dem Beispiel kann jeder Lernende an bereits Bekanntes anknüpfen und sich einbringen. Die Zusammenarbeit der Auszubildenden sollte aber auch methodisch unterstützt werden.

Methodische Planung/Gestaltung von Lernprozessen: Hier kommt es auf die bewusste Mischung der Auszubildenden in Gruppen an. Wichtig ist es dabei durch Elemente des kooperativen Lernens eine positive Abhängigkeit der Auszubildenden herzustellen. Auch die Einbindung von Zufallsmechanismen bei der Gruppeneinteilung hat sich bewährt, um Vorbehalte der Auszubildenden gegenüber anderen Auszubildenden soweit als möglich zu reduzieren.

Ergänzende Phasen, in denen der einzelne Auszubildende entsprechend seiner individuellen Bedürfnisse nach eigenen Plänen lernen kann sind vom Ausbilder zeitlich und inhaltlich einzuplanen. Individuelle Wochenpläne oder Lernverträge können hier hilfreich sein, in denen der Auszubildende sich selbst verpflichtet. Bei sprachlichen Defiziten sind diese direkt in Verbindung mit der Vermittlung der fachlichen Lerninhalte anzugehen.

Sprachliche Gestaltung von Lernprozessen:

Wichtig ist es dabei, statt einer pauschalen sprachlichen Vereinfachung das fachliche und sprachliche Anspruchsniveau gegenläufig zu gestalten, d. h. bei schweren und unbekannten thematischen Inhalten das Sprachniveau zu reduzieren und umgekehrt. Zugleich sollten die verschiedenen Sprachkompetenzen direkt bei der fachlichen Vermittlung gleichmäßig gefördert werden, indem sich schriftliche, mündliche und visuelle Elemente abwechseln. Lese- und Schreibstrategien sowie der Einsatz von sprachförderlichen Hilfsmitteln sind mit den Auszubildenden zu trainieren. Nicht zuletzt ist der Umgang mit Fehlern bei Anwendung der deutschen Sprache auf Seiten der Ausbilder zur Motivation entscheidend. Korrekturen sollten beispielsweise nur schwerpunktmäßig entsprechend ihrer Bedeutung für das Verständnis vorgenommen werden. Pädagogisch versierte Leser werden jetzt sagen: Das ist doch zum großen Teil schon bekannt. Und Sie haben Recht! Die Bedeutung des Lebensweltbezuges wird in Lerntheorien betont, Konzepte der Binnendifferenzierung, des kooperativen und selbstgesteuerten Lernens sind erprobt. Die Bedeutung von Sprache für

das Lernen ist offensichtlich und längst nicht mehr nur ein Problembereich von Schülern mit Migrationshintergrund. Kulturell heterogene Lerngruppen verdeutlichen und erfordern in gewisser Weise also nur fokussiert etwas, dass wir schon längst wissen. Losgelöst von defizitären und kategorisierenden Betrachtungsweisen einzelner Auszubildender hin zu inklusiven und individuelleren Ausbildungskonzepten wird Bildungsgerechtigkeit wahrscheinlicher.

Pointiert lässt sich festhalten:

- Man kann sich als Ausbilder am ehesten dann auf Auszubildende mit Migrationshintergrund einstellen, wenn man sich auf jeden Auszubildenden in seiner Individualität einstellt.
- Die Potenziale von Auszubildenden mit Migrationshintergrund lassen sich am ehesten fördern, wenn man die Potenziale jedes einzelnen Auszubildenden fördert.
- Kulturelle heterogene Gruppen auszubilden heißt, alltägliche Gruppen auszubilden, da wir uns immer in unserer Identität unterscheiden, d. h. interkulturell sind.

Jedoch sieht die Realität in der beruflichen Bildung vielfach noch anders aus. Unser Bildungssystem ist immer noch stark an einem uns genehmen „Ideal-Lerner“ ausgelegt und jede Abweichung davon wird negativ sanktioniert. Die Gründe für ein Scheitern werden meist allein beim Lernenden gesucht, bei Migranten im Speziellen, indem ihnen vor allem sprachliche Defizite attestiert werden, die Potenziale hingegen vernachlässigt bleiben.

Cultural Diversity Management bedeutet hier als Gegenstrategie, dass wir das, was wir über gutes Lernen wissen, konsequent anwenden. Dazu müssen wir dem pädagogischen Personal jedoch auch die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Hierzu zählen Lerngruppen mit entsprechend geringer Anzahl von Lernenden sowie entsprechende Qualifizierungsangebote. Kernpunkte der Kompetenzentwicklung dort sind weniger kulturabhängige Kompetenzen als vielmehr Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen, die Ausbilder grundsätzlich befähigen, Lernvoraussetzungen und Potenziale zu diagnostizieren, ganzheitlich individuell zu fördern, sowie Feedback zu geben. Grundlagen der Sprachförderung sowie die Reflexion des eigenen Sprachgebrauchs werden wichtige Qualifizierungsinhalte. Auch das Erlernen von Zusammenarbeit zwischen den Ausbildern erhält eine verstärkte Bedeutung, um Belastungen im Zusammenhang mit diesen Herausforderungen zu reduzieren.

Entsprechende Ansätze werden derzeit an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg vermittelt, um das zukünftige Berufsbildungspersonal bereits in ihrer grundlegenden didaktischen Bildung damit vertraut zu machen.

Literatur

Kellner, Magdalene (2009): Die Diversity-Strategie der Ford-Werke. Kompetenzen von Auszubildenden im Umgang mit Vielfalt.

In: Nicole Kimmelman (Hg.): Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisationen, Lehrkräfte und Auszubildende. Aachen: Shaker Verlag (Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, 2), S. 152–167.

Kimmelman, N. (2010): Cultural Diversity als Herausforderung der beruflichen Bildung: Standards für die Aus- und Weiterbildung von pädagogischen Professionals im Kontext von Diversity Management. Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg.

Stuber, Michael (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip; Ressourcen aktivieren, Zusammenarbeit gestalten. 2., aktualisierte und überarb. Aufl. Köln: Luchterhand in Wolters Kluwer Deutschland.
