

*Dissertation*

zur Erlangung der Doktorwürde (Dr. phil.)

durch den Promotionsausschuss der Justus-Liebig-Universität Gießen,

Fachbereich 03. Sozial- und Kulturwissenschaften

## **Organisationspädagogische Betrachtung der Deutungen von Vielfalt im Jugendamt**

vorgelegt von

Timo Schreiner (M.Sc.)

Juni 2021

Erstgutachterin: Prof. Dr. Ingrid Mieth

(Justus-Liebig-Universität Gießen)

Zweitgutachter: Prof. Dr. Stefan Köngeter

(OST – Ostschweizer Fachhochschule)

Gefördert aus Mitteln der Hans-Böckler-Stiftung

## Danksagung

In besonderer Weise gilt mein Dank Prof. Dr. Ingrid Miethe und Prof. Dr. Stefan Köngeter, die mich fachlich begleitet haben und deren Betreuung diese Arbeit überhaupt erst ermöglicht hat. Besonders für inspirierende Gespräche, konstruktive Kritik, viele Hinweise und vor allem mentale Unterstützung danke ich Ihnen.

Wenngleich Sie hier anonym bleiben (müssen), möchte ich mich bei allen Interviewten für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie bedanken. Sie haben mir einen Einblick in ihren Arbeitsalltag und ihre Sichtweisen ermöglicht. Nicht nur für die vorliegende Studie ist dies bereichernd; der Austausch hat mich auf vielen Ebenen zum Nachdenken angeregt.

Da gerade qualitative Sozialforschung von der Diskussion der Daten lebt, geht mein Dank an unterschiedliche Interpretationsgruppen wie das Gießener Kolloquium oder die kleine, aber intensive Arbeitsgruppe, die aus einer Tagung der Sektion Organisationspädagogik hervorging.

Unterstützt wurde diese Studie durch die Hans-Böckler-Stiftung mit einem Promotionsstipendium. Dieser Förderung habe ich es zu verdanken, mich von Beginn an mit Kolleg\*innen auch international austauschen zu können, was diese Studie, aber auch mich persönlich bereichert hat.

Allen Kolleg\*innen auf Tagungen, Konferenzen, Workshops und Methodenseminaren danke ich für den konstruktiven und wertschätzenden Umgang. Stets konnte ich hier Anregungen und Kraft schöpfen.

Die Zeit der Verfassung der vorliegenden Arbeit war eine sehr besondere und intensive Phase. Vielen Menschen gebührt mein Dank, die mich in dieser Zeit unterstützt, manchmal auch ausgehalten haben.

Besonderer Dank und Erinnerung gebührt meiner Mama, die für so vieles den Grundstein gelegt hat.

## Inhalt

Einleitung .....	5
1. Zum Verständnis von Organisation, Vielfalt und Diversitätskategorien .....	7
1.1 Organisation .....	8
1.1.1 Der (organisations-)pädagogische Blickwinkel: Organisationales Lernen und Organisationskultur .....	13
1.1.2 Das Jugendamt als soziale, personenbezogene Dienstleistungsorganisation... 19	
1.1.3 Zusammenfassung und Verwendung des Organisationsbegriffs .....	26
1.2 Vielfalt und Diversitätskategorien in Organisationen .....	26
1.2.1 Eine machtkritische, reflexive und intersektionale Perspektive auf Vielfalt ... 30	
1.2.2 Organisationale Strategien in Bezug auf Vielfalt.....	36
1.2.3 Zusammenfassung und Verwendung des Begriffs Vielfalt.....	41
2. Zum Forschungsstand von Vielfalt .....	42
2.1 Forschungsstand zu Vielfalt in Organisationen .....	45
2.2 Identifikation des Forschungsdesiderats .....	53
3. Untersuchungsgegenstand, Methodologie und methodische Umsetzung .....	55
3.1 Forschungsdesign und Methodologie: Grounded Theory .....	55
3.2 Kontext der Studie: Angaben zum untersuchten Jugendamt .....	57
3.3 Datenerhebung und Sampling .....	59
3.4 Auswertungsprozess.....	65
4. Empirie zur Deutung von Vielfalt.....	70
4.1 Deutungen von Vielfalt in Diversitätskategorien und Differenzen.....	72
4.1.1 Natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit .....	79
4.1.2 Behinderung .....	91
4.1.3 Erziehungsstile / Lebensstile.....	98
4.1.4 Bildungsniveau.....	101

4.1.5	Beruflicher Hintergrund .....	104
4.1.6	Alter.....	109
4.1.7	Geschlecht und sexuelle Orientierung.....	113
4.1.8	Kleidungsstil und Aussehen .....	120
4.1.9	Zwischenfazit: Diversitätskategorien zwischen Fixierung und Konstruktion	123
4.2	(Be)Deutung und Praktiken von Vielfalt .....	125
4.2.1	Klient*innen vs. Kolleg*innen.....	126
4.2.2	Inklusive und exklusive Deutungen und Praktiken.....	133
4.2.3	Stereotype und Vorurteile .....	138
4.2.4	Zwischenfazit: (Be)Deutungen von Vielfalt zwischen inklusiven und ausgrenzenden Praktiken.....	146
4.3	Strukturelle Rahmenbedingungen für Deutungen und Praktiken von Vielfalt .....	148
4.3.1	Politik und Gesetze.....	149
4.3.2	Organisationale und gesellschaftliche Strukturen .....	155
4.3.3	Organisationale Kulturen .....	162
4.3.4	Zwischenfazit: Strukturelle und kulturelle Bedingungen als Rahmung der (Be)Deutung von Vielfalt.....	168
5.	Ergebnisdiskussion: Vielfalt als Spannungsfeld .....	170
5.1	Vielfalt als Gegenstand alltagstheoretischer Deutungen und situierter Praxen .....	173
5.2	Vielfalt vor dem Hintergrund organisationaler Rationalitäten.....	176
5.3	Vielfalt zwischen egalitärer Differenz und einem organisationskulturellen Modus der „NormalitätPlus“ .....	180
6.	Resümee und Ausblick.....	184
	Literaturverzeichnis.....	189

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm des untersuchten Jugendamts.....	59
Abbildung 2: Staatsangehörigkeit der Befragten .....	89
Abbildung 3: Staatsangehörigkeit der Eltern .....	90
Abbildung 4: Geburtsort der Eltern.....	90
Abbildung 5: Religionszugehörigkeit .....	91
Abbildung 6: Behinderung .....	94
Abbildung 7: Schulabschluss .....	103
Abbildung 8: Berufsqualifizierender Abschluss .....	103
Abbildung 9: Altersstruktur im Jugendamt.....	113
Abbildung 10: Sexuelle Identität.....	116
Abbildung 11: Verteilung von Geschlecht im Jugendamt .....	119
Abbildung 12: Verbindung von Leitungsposition und Geschlecht.....	119
Abbildung 13: Verbindung von Leitung, Geschlecht und Kindern .....	120

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Organisationsverständnis .....	11
Tabelle 2: Übersicht der interviewten Personen .....	61
Tabelle 3: Beispiel zum Offenen Kodieren.....	68
Tabelle 4: Beispiel zum axialen Kodieren .....	69
Tabelle 5: Gegenüberstellung der Verständnisse von Diversität .....	183

## Einleitung

Die wachsende gesellschaftliche Vielfalt schlägt sich auch in sozialen Handlungsfeldern und ihren Organisationen nieder. Im Umgang mit Vielfalt berufen sich Pädagogik und Soziale Arbeit<sup>1</sup> etwa auf professionelle Handlungen, ethische Prinzipien und konkrete Methoden; sie haben dabei den Anspruch zur Herstellung von Vielfalt, Inklusion und sozialer Gerechtigkeit (vgl. u.a. Gramelt, 2010; Staub-Bernasconi, 2019; Tomlinson & Schwabenland, 2010). Mit Begriffen wie Interkultureller Öffnung oder Diversity Management werden Öffnungskonzepte von Organisationen diskutiert und organisationale Strukturen reflektiert (vgl. u.a. Bretländer et al., 2015; H. Schröer, 2016, 2012; Gaitanides, 2003). Waren Organisationen historisch eher weniger im Fokus sozialwissenschaftlicher Betrachtungen, so erfahren sie in Bezug auf Vielfalt in den letzten Jahren vermehrt Beachtung (vgl. hierzu u.a. Dreas, 2019; Göhlich, 2012; Nohl, 2007).

Im Zentrum der Debatten stehen jedoch insbesondere die Adressat\*innen der Organisationen sowie einzelne Diversitätskategorien, anhand derer Unterscheidungen vollzogen werden. Es werden Fragen nach Differenzierungsprozessen, Andersheit und sozialer Teilhabe der Adressat\*innen thematisiert. Reagiert wird etwa mit der Ausdifferenzierung der Leistungsangebote anhand verschiedener Diversitätskategorien, wie z.B. Migrationsdienste, Eingliederungshilfe oder geschlechtsspezifische Angebote sowie viele weitere Maßnahmen. Diese Praktiken zeichnen sich durch eine anhaltende Ambivalenz aus: Sie behaupten, Ausgeschlossenen zu helfen und die soziale Eingliederung in die Gesellschaft zu fördern. Gleichzeitig können sie jedoch auch Orte sein, die soziale Ausgrenzung hervorrufen, z.B. durch Prozesse der Stigmatisierung, Disziplinierung und Kontrolle des Einzelnen (vgl. u.a. Kronig, 2003; Mecheril & Plößer, 2011).

Die Organisationen selbst werden aber bisher in der empirischen Forschung wenig in den Blick genommen (vgl. Good Gingrich & Köngeter, 2017). Deshalb stellt sich die Frage, wie

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird von Pädagogik und Sozialer Arbeit gleichermaßen gesprochen. Dies ergibt sich insbesondere aus zwei Gründen: Erstens wird in der vorliegenden Arbeit ein organisationspädagogischer Blickwinkel eingenommen, der spezifisch Prozesse organisationalen Lernens reflektiert, weshalb der Begriff Pädagogik als passend erscheint. Zweitens ist die untersuchte Organisation ein Jugendamt, im Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe anzusiedeln und als „sozialpädagogische Fachbehörde“ (Münder et al., 2006, S. 822ff) zu charakterisieren, weshalb Soziale Arbeit als Handlungsfeld, Disziplin und Profession treffend erscheint. Wenngleich durchaus relevante Unterschiede zwischen Sozialer Arbeit und Pädagogik (etwa in Methoden, Theorien, Handlungsfeldern und den Ausbildungszugängen) bestehen, so lassen sich doch Schnittstellen feststellen, wozu das Jugendamt und der hier eingenommene theoretische Blick der Organisationspädagogik gezählt werden.

Vielfalt in Organisationen gedeutet wird und vor welchem Hintergrund die Professionellen in Organisationen handeln und ihr Handeln begründen. Mit Hilfe eines organisationstheoretischen Blickwinkels wird Vielfalt als Akt betrachtet, welcher sich nicht nur im direkten Kontakt mit Adressat\*innen vollzieht, sondern insbesondere durch organisationale Rationalitäten beeinflusst wird. Vielfalt wird somit nicht nur relevant im Umgang mit den Adressat\*innen, sondern als organisationale Grundbedingung betrachtet. Es ließe sich formulieren, dass sich die Organisationen und Akteur\*innen der Sozialen Arbeit und Pädagogik selbst mit Vielfalt auseinandersetzen müssen, um dies nachfolgend in Handlungen mit Adressat\*innen übersetzen (Engel & Köngeter, 2019) zu können.

Die Untersuchung der Deutungsmuster im Sinne von Diehm und Radtke (1999, S. 38) als geteilte Wissensbestände mit einer organisationstheoretischen Perspektive ist besonders fruchtbar, da hiermit nicht nur das konkrete Handeln fokussiert, sondern die zugrundeliegenden Denkmuster und organisationalen Bedingungen adressiert werden. Untersuchungsleitend für die vorliegende Arbeit ist die Frage: *Welche Deutungsmuster von Vielfalt lassen sich in der Organisation Jugendamt erkennen?*

Konzipiert wurde die Untersuchung als qualitative Fallstudie in Anlehnung an methodologische Prinzipien der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990, 1996). Die Datenerhebung fand mittels leitfadengestützten Expert\*inneninterviews sowie einer standardisierten Umfrage statt, welche als Ergänzung zu den Aussagen der Interviews betrachtet werden kann. Anhand der Rekonstruktion werden die Deutungen von Vielfalt und ihre dargestellten Auswirkungen beleuchtet. Insbesondere organisationskulturelle Modi stehen im Fokus, da diese als grundlegende Annahmen einer Organisation (vgl. Schein, 1990, S. 111) und somit als Bezugsrahmen für die Deutungen von Vielfalt gesehen werden können. Deutungsmuster von Vielfalt in der Organisation Jugendamt werden nachfolgend als Grundvoraussetzung für weitere Handlungen betrachtet, weshalb ihre Rekonstruktion von besonderem Interesse ist.

Das Jugendamt, als „sozialpädagogische Fachbehörde“, bot sich als Untersuchungsgegenstand in besonderem Maße an, da es Voraussetzungen für pädagogisches Handeln schaffen soll, die Vielfalt und inklusive Verhältnisse im kommunalen Raum ermöglichen. Als staatliche Behörde nimmt das Jugendamt eine Vorbildrolle ein und prägt in besonderem Maße pädagogische und gesellschaftspolitische Debatten.

In Kapitel 1 stelle ich zunächst die drei grundlegenden Begriffe dieser Arbeit – Organisation, Vielfalt und Diversitätskategorien – sowie ihr Verhältnis zueinander vorbereitend dar. Organisation wird hier in einem institutionellen Sinne verstanden, Vielfalt als Gesamtheit von

Unterscheidungen betrachtet und Diversitätskategorien beziehen sich auf einzelne Unterscheidungen von Vielfalt, z.B. Geschlecht oder Migrationshintergrund. Darüber hinaus widme ich mich dem organisationspädagogischen Blickwinkel dieser Arbeit anhand der Organisation Jugendamt. Ebenso werden Vielfalt und Diversitätskategorien und ihre Bedeutung in Organisationen theoretisch diskutiert und Strategien zum organisationalen Umgang mit Vielfalt diskutiert. Darauf aufbauend werde ich in Kapitel 2 den Stand zur Forschung von Vielfalt in Organisationen vorstellen und hieraus das Forschungsdesiderat ableiten. Hiernach gilt es in Kapitel 3 die Forschungsmethodologie, Methoden und Kontexte zur untersuchten Organisation zu präsentieren. Im Anschluss daran werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der Forschung präsentiert und die Rekonstruktionen zu den Deutungsmustern von Vielfalt vorgestellt. Dort untersuche ich die Deutungen von Vielfalt, die dargestellten und auf den Deutungen aufbauenden Praktiken sowie die strukturellen Rahmenbedingungen. Die rekonstruierten Diversitätskategorien und ihre Relevanz im Jugendamt werden ebenso erläutert wie die vorherrschenden organisationskulturellen und -strukturellen Faktoren.

Die Ergebnisse gilt es in Kapitel 5 zu diskutieren und die Deutungen von Vielfalt im untersuchten Jugendamt kritisch zu beleuchten. Vielfalt wird hier als situierte Praxis vor dem Hintergrund alltagstheoretischer Auseinandersetzungen figuriert. Die organisationalen Bedingungen und die vorherrschende Organisationskultur in Bezug auf Vielfalt werden erläutert und kritisch reflektiert. Der organisationskulturelle Modus der „NormalitätPlus“ wird als Zwischenstatus zwischen Exklusion und Inklusion beschrieben und erlaubt eine Debatte über die Sicht und Umgangsweise von und mit Vielfalt in der untersuchten Organisation. Abschließend wird in Kapitel 6 ein Ausblick gewagt, wie die Erkenntnisse der Forschung in Pädagogik und Sozialer Arbeit eingeordnet werden können.

## **1. Zum Verständnis von Organisation, Vielfalt und Diversitätskategorien**

Vielfalt und Diversitätskategorien werden in Pädagogik und Sozialer Arbeit vor allem dahingehend thematisiert, wie das professionelle Handeln inklusiv gestaltet werden kann. Ein Fokus liegt insbesondere auf dem Thema der Vielfalt der Adressat\*innen, der Relation zwischen Professionellen und Adressat\*innen und auf sozialer Ungleichheit, welche im Rahmen von Vielfalt kritisch reflektiert wird. Weitgehend unberücksichtigt blieb in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Organisationen für den Umgang mit Vielfalt und wie diese das Handeln der pädagogischen Fachkräfte beeinflussen. Im nachfolgenden wird der Zusammenhang zwischen organisationstheoretischen und vielfaltstheoretischen Zugängen entfaltet und das Desideratum herausgearbeitet.



Zu Beginn dieser Arbeit möchte ich daher den Untersuchungsgegenstand präzisieren und hierzu relevante Termini erläutern. In besonderem Fokus stehen dabei die Begriffe Organisation, Vielfalt und Diversitätskategorien, da sie die grundlegende Rahmung der Untersuchung darstellen. Für jeden dieser Begriffe gibt es eine Vielzahl (scheinbar) synonyme Termini, weshalb eine Klärung und Festlegung nötig ist.

## **1.1 Organisation**

Organisationen sind ein nach wie vor relativ wenig beachtetes Phänomen in der Pädagogik und der Sozialen Arbeit. Erst in den letzten Jahren wurde deutlich, wie wichtig Organisationen in der Pädagogik und Sozialen Arbeit sind. Es gibt mittlerweile einen beginnenden Diskurs zur Bedeutung von Organisation in diesen Feldern und sich etablierende (Teil-) Disziplinen verschiedener Fachrichtungen, wie z.B. die Organisationspädagogik und die Organisationssoziologie, die sich mit unterschiedlichen Zusammenhängen in Organisationen auseinandersetzen. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf Deutungsmustern von Vielfalt und welche Rolle Organisationen für die Deutungen und die daraus abgeleiteten Handlungen spielen. Anhand der Rekonstruktion der Deutungsmuster von Vielfalt ermöglicht der organisationale Fokus nicht nur, die Aufmerksamkeit auf die Adressat\*innen von Pädagogik und Sozialer Arbeit zu lenken, sondern auch auf die Akteur\*innen selbst. Um zu verdeutlichen, was genau unter organisationalen Betrachtungen zu verstehen ist und inwiefern ein organisationaler Fokus die Analyse von Deutungsmustern bereichern kann, soll zunächst der Begriff der Organisation dargestellt und diskutiert werden.

Kühl nennt mit Bezug auf Luhmann drei zentrale Merkmale zur Beschreibung von Organisationen: Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft (vgl. Kühl, 2011, S. 17). Organisationen erfüllen (1) einen bestimmten Zweck, sind (2) hierarchisch strukturiert und entscheiden (3) weitgehend eigenständig über Mitgliedschaften (vgl. Kühl, 2011, S. 23ff). Der Zweck kann gewissermaßen als Grund oder Ziel der Existenz der Organisation betrachtet werden (vgl. Kühl, 2020, S. 16). Unter Zweck sind dabei sehr unterschiedliche materielle und ideelle Dinge zu fassen. Die Mitgliedschaft regelt die Zugehörigkeit zur Organisation. Position, Funktion und Arbeitsweise der Mitglieder können anhand der Mitgliedschaft geregelt sein, wobei die Organisation in aller Regel selbst über die Aufnahme und den Ausschluss von Mitgliedern entscheidet (vgl. Kühl, 2020, S. 9; 18ff). Anhand von Hierarchien werden in Organisationen Zuständigkeit und Abläufe bestimmt, womit Aufgabenverteilung und Weisungsbefugnis bzw. Weisungsbindung einhergehen (vgl. Kühl, 2020, S. 17). Wenn alle drei Merkmale festgestellt werden können, kann von Organisation gesprochen werden.

### *Organisation historisch und im Alltag*

Kühl (2015) stellt fest, dass zwar bereits in Mittelalter und Antike kooperiert wurde, „aber Organisationen als von der Gesellschaft abgrenzbare und über eine kontingente Mitgliedschaft verfügende soziale Gebilde“ (Kühl, 2015, S. 25) waren in dieser Form nicht existent. Wenngleich Militär, Klöster oder Gilden als Vorläufer von Organisationen zu betrachten sind, setzten sich Organisationen als prägender Faktor für Gesellschaften erst im neunzehnten und zwanzigsten Jahrhundert durch (vgl. Kühl, 2015, S. 25). Spätestens seit Beginn der Industrialisierung lässt sich sogar von einer „Organisationsgesellschaft“ sprechen, in der Organisationen weltweit das Leben der Menschen prägen und Einfluss haben auf alle Lebensbereiche von der Geburt bis zum Tod (vgl. Schmeisser et al., 2018, S. 20). In Organisationen werden Angebote, Güter, Dienstleistungen und Handlungen initiiert, koordiniert und verbreitet, da es Organisationen möglich ist, über die Leistungskraft einzelner Individuen hinaus zu produzieren oder Leistungen zu erbringen (vgl. Deeg & Weibler, 2008, S. 23ff). Organisationen werden deshalb zunehmend Aufgaben des täglichen Lebens übertragen (vgl. Luhmann, 1995, S. 22). Ein Leben gänzlich außerhalb organisationaler Kontexte scheint nur äußerst schwer möglich und kann zudem zu einer gesellschaftlichen Randstellung führen (Kaube, 2000, S. 63). Kühl (2020, S. 4) verweist am Beispiel von obdachlosen Menschen auf deren „Exklusionskarriere“ und zeichnet den Beginn der Wohnungslosigkeit als Verlust von organisationaler Zugehörigkeit, wie etwa dem Arbeitsplatz und Vereinszugehörigkeiten. Umgekehrt formuliert lassen sich Organisationen und organisationale Zugehörigkeit als relevante Faktoren bei der Teilhabe an modernen Gesellschaften beschreiben. Drepper (2018) konstatiert: „Die moderne Gesellschaft ist *strukturell hochgradig differenziert* und sie ist *gleichzeitig* flächendeckend von Organisationen durchzogen“ (Drepper, 2018, S. 2, Herv. i. O.).

Parsons (1960) betrachtet eine Organisation als systemerhaltenden Mechanismus in hochkomplexen Gesellschaftsformen, der in der Lage ist, Ziele zu erfüllen, die über die Möglichkeiten Einzelner hinausgehen. Parsons deutet damit bereits an, dass Organisationen einen bestimmten Überbau, etwa hierarchischer oder politischer Natur, aufweisen. Sie stehen also nicht für sich alleine, sondern sind in Kontexten und Verhältnissen zu betrachten. Wirtschaft, Politik, Gesundheit, Erziehung, Medien und sogar Freizeit, um nur einige Beispiele zu nennen, finden heute in und durch Organisationen statt (vgl. Scherer, 2006, S. 19).

Kühl und Muster (2016, S. 7) unterscheiden bei der Definition von Organisation zwischen einem breiten und einem engen Verständnis von Organisation. Ein breites Verständnis lässt sich auf sämtliche organisierte Praxen beziehen und adressiert letztlich alles „als eine Ordnung,

die dazu genutzt wird, um etwas zu erreichen“ (vgl. Kühl & Muster, 2016, S. 7). Im Alltag mag dieses Verständnis eine (grobe) Orientierung geben und Handlungsweisen ermöglichen. Für einen wissenschaftlich-analytischen Zugang scheint diese breite Auffassung jedoch eher ungeeignet, da eine genauere Analyse von Organisation mit einem weiten bzw. unklaren Verständnis kaum möglich erscheint bzw. spezifische organisationale Gegebenheiten nicht berücksichtigt (vgl. Kühl & Muster, 2016, S. 7f).

### *Organisation als soziales Gebilde bzw. soziales System*

Spezifischer gefasst wird Organisation als „soziales Gebilde“ oder „soziales System“ beschrieben, welches von anderen sozialen Zusammenhängen wie Familie, Gruppen oder einem Nationalstaat abgegrenzt wird (vgl. Kühl, 2020, S. 6). Das Verständnis als System beruht grundlegend auf systemtheoretischen Ausführungen von Niklas Luhmann (vgl. hierzu Luhmann, 1984). Anhand dieses Begriffs wird der Austausch des Systems (hier: die Organisation) mit seiner Umwelt und dessen stabilisierende Funktion für das System betont (vgl. Tacke & Drepper, 2018, S. 43). Organisation als System zu verstehen ist spätestens seit den 1970er Jahren eine gängige Betrachtungsweise in unterschiedlichen Organisationswissenschaften (vgl. Kast & Rosenzweig, 1981, S. 447ff), die bis heute die Auffassung von Organisation prägt. Innerhalb des Verständnisses einer Organisation als System gibt es jedoch unterschiedliche Schwerpunkte. Wolf (2020, S. 45f) beschreibt Organisation, mit Bezug auf Heinen (1968), Kast und Rosenzweig (1970) sowie Grochla (1978), u.a. als informationsgewinnendes und -verarbeitendes, technologisches, zielorientiertes und dauerhaft ordnendes System. Schache (2010, S. 125) legt seinen Fokus auf die Aspekte der überdurchschnittlich spezifizierten Zielbestimmung und Struktur des Systems. Auch Kieser und Walgenbach (2003, S. 6) betonen die Bedeutung von Zielen, auf die Organisationen ausgerichtet sind. Nerdinger (2014, S. 150) beschreibt Organisationen als soziale Systeme, „in denen Menschen langfristig zusammenarbeiten“.

### *Organisationsverständnisse zwischen Prozessorientierung und Institution*

Aufbauend auf dem Verständnis von Organisation als System fassen Bea und Göbel (2019) drei unterschiedliche Organisationsbegriffe zusammen:

<b>Prozessorientierter Organisationsbegriff</b>	<b>Instrumenteller Organisationsbegriff</b>	<b>Institutioneller Organisationsbegriff</b>
<p>Organisation ist ein mehr oder weniger bewusst gesteuerter Prozess, durch den Ordnung entsteht.</p> <p>Rationale Herstellung von Ordnung sowie zentrale Steuerung sind Grundprinzipien.</p>	<p>Organisation ist ein von Unternehmen geschaffenes Regelsystem, das zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird. Die Organisation wird als Ergebnis des Organisierens und als bewusst geschaffenes Instrument verstanden.</p>	<p>Organisation ist eine bestimmte Art von Institution; sie besteht aus Menschen, einem Regelsystem, Grenzen nach innen und außen und einer Umwelt. Mit der Mitgliedschaft geht eine bestimmte organisationale Rolle einher; ein gemeinsamer Zweck wird verfolgt.</p>

*Tabelle 1: Organisationsverständnis*

(eigene Darstellung in Anlehnung an Bea & Göbel (2019, S. 26ff))

Die drei in der Tabelle genannten Organisationsbegriffe fokussieren auf je unterschiedliche Schwerpunkte des Verständnisses von Organisation. Während beim prozessorientierten und instrumentellen Organisationsbegriff eher der Prozesscharakter des Organisierens betont wird, richtet sich der institutionelle Organisationsbegriff auf die Organisation selbst. Ähnlich wie in der abgebildeten Tabelle beschreibt Wolf (2020, S. 45) einerseits ein instrumentelles Verständnis, womit primär das Organisieren als Tätigkeit adressiert wird und andererseits ein institutionelles Verständnis von Organisation, welches die Organisation als gesamtes System darstellt. Das institutionelle Verständnis von Organisation geht sowohl bei Wolf als auch bei Bea und Göbel über die Schwerpunkte des Organisierens deutlich hinaus.

#### *Institutioneller Organisationsbegriff*

Historisch wird der Institutionsbegriff sowohl in Abgrenzung als auch in Verbindung mit Organisation gebracht (vgl. hierzu u.a. Jaeggi, 1974; Morel, 1996). Eine exakte Trennung beider Begriffe kann jedoch nicht ausgemacht werden, nicht zuletzt da sich Institutionstheorie und Organisationstheorie zeitlich parallel entwickelten und von den jeweiligen Autor\*innen und ihrer theoretischen Provenienz, Organisation oder Institution, geprägt wurden (vgl. Göhlich, 2014, S. 67). Unter Institutionen können laut Berger und Luckmann etwa reziproke

Typisierungen habitueller Handlungsmuster verstanden werden (vgl. Berger & Luckmann, 1997, S. 58ff). Gildemeister und Robert beschreiben Institutionen als Dinge des sozialen Lebens und der Art, wie sie „normalerweise“ getan werden (vgl. Gildemeister & Robert, 2008, S. 18). Institutionen werden in sozialen Interaktionen geschaffen und prägen soziale Ordnungen (vgl. Berger & Luckmann, 1997, S. 64). Jedoch lässt sich in Bezug auf Institution eine begriffliche Unklarheit feststellen. Lepsius (2013, S. 13) empfiehlt daher den Verzicht auf den Institutionsbegriff und verweist auf andere Begriffe, die stringenter das Gewünschte ausdrücken. Miethe und Schiebel stellen etwa in Bezug auf Arbeiter- und Bauern-Fakultäten<sup>2</sup> (ABF) fest, dass diese sowohl als Institutionen als auch als Organisationen bezeichnet werden können; sie entscheiden sich für den Institutionsbegriff, um den Doppelcharakter aus pädagogischer und politischer Institution zu betonen (vgl. Miethe & Schiebel, 2008, S. 15). Zur Unterscheidung von Institution und Organisation fasst Engel (2020) zusammen:

Von Interesse ist vor allem die hier erkennbare gegenstandstheoretische Differenzierung von Institution und Organisation. Denn im Anschluss an diese Perspektive sind Institutionen keine Orte und Organisationen nicht eine Sorte von Institutionen, vielmehr sind letztere systematisch zwischen dem Subjekt auf der Mikroebene und der Institution auf der Makroebene anzusiedeln. Organisationen sind demnach konkrete durch die Geschichtlichkeit menschlicher Praxis materialisierte und sich materialisierende, zweckbezogene menschliche Sozialgebilde (vgl. Engel & Göhlich, 2019), in denen Subjekte agieren und sich Institutionalisierung in ihrer Doppelseitigkeit vollzieht: So sind Organisationen Räume, in denen Institutionen wirksam und angeeignet werden, in der Aneignung – dem Prozess der Institutionalisierung – aber zugleich übersetzt und ggf. überwunden werden können (S. 557f).

Wenngleich Engel Institution und Organisation hiermit voneinander unterscheidet, wird vor allem deren Verschränkung hervorgehoben. Ein so verstandener institutioneller Organisationsbegriff ermöglicht in dieser Arbeit die Beleuchtung der Deutungsmuster von Vielfalt in Organisationen als Aneignungsprozess, der sich in der untersuchten Organisation vollzieht. Göhlich (2014) beschreibt mit einem institutionellen Organisationsverständnis Organisation als menschliche Sozialgebilde, „die durch das Zusammenwirken ihrer Mitglieder, spezifische Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung, beständige Grenzen und eigene Kultur gekennzeichnet“ ist und die zudem „kulturelle Praxis generiert und (re)aktualisiert und

---

<sup>2</sup> Arbeiter- und Bauern-Fakultäten (ABF) bestanden an Hochschulen und Universitäten der DDR und „können als Einrichtungen des Zweiten Bildungsweges verstanden werden, die das Ziel hatten, Arbeiter und Bauern – oder allgemeiner gesagt: jungen Menschen aus Elternhäusern, in denen keine Tradition einer akademischen Bildung bestand – das Ablegen des Abiturs zu ermöglichen, um ihnen so den Zugang zu einem Hochschulstudium zu eröffnen“ (Miethe & Schiebel, 2008, S. 11)

dabei einerseits Institutionen (Regelsysteme mit gesellschaftlicher Geltung) aus der Umwelt inkorporiert und andererseits Praxismuster generiert, die ihrerseits wiederum in die Gesellschaft eingespeist und dort ggf. zu Institutionen werden“ (Göhlich, 2014, S. 72). Der dieser Arbeit zugrundeliegende institutionelle Organisationsbegriff geht folglich über formale Strukturen hinaus und bietet damit auch einen analytischen Zugang für gesellschaftliche Verhältnisse (vgl. Mayntz, 1975, S. 587ff). Für die Reflexion der Deutungen von Vielfalt ist das insofern relevant, als zum einen beleuchtet wird, welche Bedeutung Vielfalt gesellschaftlich einnimmt und wie sich dies in der untersuchten Organisation niederschlägt. Zum anderen können gesellschaftliche Verhältnisse als Erklärungsansätze herangezogen werden. Zudem scheint es denkbar, dass sich historische gesellschaftliche Veränderungen in Bezug auf Vielfalt und Diversitätskategorien in der Organisation widerspiegeln und hiermit möglicherweise eine Änderung der Organisationskultur einhergeht.

### **1.1.1 Der (organisations-)pädagogische Blickwinkel: Organisationales Lernen und Organisationskultur**

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen individuelle und kollektive Deutungsmuster von Vielfalt innerhalb der Organisation Jugendamt. Die Organisation, im institutionellen Organisationsverständnis, wird hierbei als soziales Gebilde und somit als Akteurin verstanden, die Deutungsmuster beeinflusst und/oder (re)produziert. Hierbei spielen Prozesse des Lernens und organisationale Kulturen einen erheblichen Einfluss als Faktoren, die Organisation ausmachen. Zudem ist eine Auseinandersetzung mit organisationalen Lern- und Kulturprozessen als analytischer Zugang nötig, um nachfolgend das empirische Material organisationspädagogisch einordnen zu können. Organisationskultur und organisationales Lernen adressieren Prozesse über Annahmen und Praktiken innerhalb von Organisationen, die (bewusst und unbewusst) als „richtig“ wahrgenommen werden und sich in der Organisation etablieren. Für Organisationen der Pädagogik und der Sozialen Arbeit, wie etwa das Jugendamt, kann eine Auseinandersetzung mit Kultur und Lernen sinnvoll fruchtbar gemacht werden, um die Handlungsweisen gegenüber den Adressat\*innen zu prüfen und zu reflektieren. In Bezug auf Vielfalt kann anhand organisationaler Kulturen und organisationalem Lernen hinterfragt werden, welche Prozesse und Sichtweisen von Vielfalt und Diversitätskategorien Professionelle in ihren Deutungs- und Handlungsmustern prägen. Auch festgefahrene Strukturen in Organisationen können durch Organisationskultur und organisationales Lernen sichtbar und einer Analyse zugänglich gemacht werden. Daher erfolgt zunächst ein Überblick über das vorliegende Verständnis von organisationalem Lernen und Organisationskultur.

### *Kurzer Blick in die Historie des organisationalen Lernens*

Mit Vorläufern in den 1950er Jahren beginnt die Auseinandersetzung um organisationales Lernen in den 1970er Jahren, wenngleich sich eine Etablierung und exponentielle Zunahme der Debatte erst in den 1990ern erkennen lässt (vgl. Göhlich, 2018b, S. 366). Als Pionierwerke, die die Etablierung der wissenschaftlichen Debatte um organisationales Lernen vorantrieben, gelten insbesondere die Schriften von March und Olsen (1975), von Argyris und Schön (1978) sowie von Duncan und Weiss (1979), auf deren Basis die Grundlagen für ein Verständnis organisationalen Lernens entwickelt wurden (vgl. Göhlich, 2018b, S. 367). Organisationales Lernen ist seither ein zentraler Gegenstand in der Auseinandersetzung mit Organisation, der sowohl theoretisch reflektiert als auch empirisch untersucht wird. Argyris und Schön (1996, S. 16) verdeutlichen in Bezug auf Organisationales Lernen, dass dieses Lernen von Individuen in Organisationen ausgeht und sich im „organisationalen Gedächtnis“ und der „organisationalen Umwelt“ festsetzt. Insbesondere in der (relativ jungen) pädagogischen Auseinandersetzung mit Organisationen nimmt organisationales Lernen eine hohe Bedeutung ein.

Auch jenseits der Fachöffentlichkeit hat der Begriff besondere Aufmerksamkeit und zentrale Verbreitung mit dem Erscheinen des Buchs *The Fifth Discipline* von Peter Senge (1990) erlangt. Senge stellt fünf Disziplinen (Personal Mastery, Mental Models, Shared Visioning, Team Learning und Systems Thinking) dar, die vorhanden sein müssen, um von lernenden Organisationen zu sprechen (vgl. Baumöl, 2008, S. 196; Senge, 1990, S. 57ff). Diese fünf Disziplinen stehen in Beziehung miteinander und können in gezielten Entwicklungsprozessen beeinflusst und ausgebaut werden.

### *Organisationales Lernen und Etablierung der Organisationspädagogik*

Engel (2014, S. 106) stellt unter Bezugnahme auf Göhlichs Organisationsverständnis fest, dass dieses als Ergebnis einer langjährigen pädagogischen Auseinandersetzung mit Organisation gesehen werden kann, praxistheoretische, anthropologische und systemtheoretische Prämissen integriert und zudem in besonderer Weise pädagogische Anschlussfähigkeit herstellt, da es Organisation als lernfähig begreift. „Mit der seit den 1990er Jahren erfolgenden Etablierung eines ausdrücklich *organisationspädagogischen* Diskurses wird die Beratung in und von Organisationen als *Unterstützung* individueller, kollektiver und organisationaler *Lernprozesse* wahrgenommen und damit als originär pädagogische Praxis begriffen. Dabei stellen sich Fragen nach dem Verhältnis von Pädagogik und Ökonomie, nach dem Verhältnis von individueller Entwicklung und organisationaler Exzellenz und nicht zuletzt die Frage nach der

Bedeutung, Funktion und Genese von Macht in Prozessen organisationalen Lernens und seiner Unterstützung“ (Göhlich et al., 2007, S. 7, Herv. i. O.).

Als Meilenstein der Etablierung des organisationspädagogischen Diskurses kann das „Forschungsmemorandum Organisationspädagogik“ (Göhlich et al., 2014) der damaligen Kommission Organisationspädagogik in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) gesehen werden. Hier wird Organisation u.a. als „organisierter Kontext von Lernprozessen“ verstanden (Göhlich et al., 2014, S. 95). Lernen wird hiermit zum zentralen Gegenstand von Organisationen und der pädagogischen Organisationsforschung. Im Memorandum nimmt die Auseinandersetzung mit Lernen darüber hinaus eine zentrale Bedeutung ein, indem Lernen im Kontext von Organisationen in sechs Punkten adressiert und als wichtiger Gegenstand organisationspädagogischer Forschung charakterisiert wird (Göhlich et al., 2014, S. 97ff).

Lernen wird (1) als individuell und kollektiv beschrieben, wobei die Organisation als Kontext und lernförderliche oder lernhinderliche Umgebung reflektiert wird. Zudem adressiert Lernen (2) die Weiterentwicklung der Organisation als Akteur. Im Fokus des organisationalen Lernens steht (3) die Auseinandersetzung von Organisation mit anderen Organisationen und ihrer Umwelt. Hierbei wird festgestellt, dass sich Organisationen als soziale Gebilde im Kontext ihrer Umwelt (weiter)entwickeln. Lernen kann (4) als Emergenz von Neuem verstanden werden, welches über organisationskulturelle Selbstverständlichkeiten hinausgeht und neue Entwicklungen oder neue Umstände berücksichtigt. Zudem fokussieren im Forschungsmemorandum zwei Punkte die Bedeutung des Lernverständnisses für die Organisationspädagogik als wissenschaftliche (Teil-)Disziplin. Zunächst wird (5) Organisation in der Organisationspädagogik nicht nur als Bedingung von Lernen betrachtet, sondern als eigenes soziales und selbst lernendes Gebilde gezeichnet. Dies stelle eine relevante Unterscheidung gerade zu anderen pädagogischen Teildisziplinen dar. Hieraus ergibt sich (6), dass organisationales Lernen als das Werden organisationaler Identität begriffen werden kann. Dies wiederum stellt eine relevante Perspektive für die Forschung dar, da die Geschichte der Organisation als relevanter Faktor zu berücksichtigen ist (vgl. Göhlich et al., 2014, S. 97).

Anhand dieser sechs Punkte wird zum einen der organisationale Lernbegriff figuriert und zum anderen dessen Bedeutung für die organisationspädagogische Forschung erläutert. Göhlich (2018a, S. 142) stellt in Hinblick auf den Lernbegriff fest, dass psychologische Sichtweisen auf Lernen für pädagogische Forschung zwar wichtige Anhaltspunkte bieten, aber als lerntheoretische Grundlagen nicht ausreichend seien, da sie individuelles Lernen an sich in den Blick nehmen, dieses aber rein individuell reflektieren und etwa organisationale Kontexte



weitestgehend außer Acht lassen. Mit Bezugnahme auf explizit pädagogische Lerntheorien von Engeström (1987) und Mezirow (2000) fasst Göhlich Lernen als Auseinandersetzung mit der Welt auf, indem Umwelt und Erfahrungen reflektiert und „Lebens- und Lernfertigkeiten“ daraus entwickelt werden, in diesem Sinne sind nicht nur Individuen, sondern Organisationen an sich lernfähig (vgl. Göhlich, 2018a, S. 143).

Pawlowsky (1992, S. 204) zufolge lässt sich organisationales Lernen als ein wechselseitiger Prozess zwischen Individuen und der Organisation begreifen, mit dem grundlegendes Wissen innerhalb der Organisation verändert wird und eine Systemanpassung einhergeht. Wenngleich diese Definition nicht explizit als pädagogisches Verständnis von organisationalem Lernen zu verstehen ist, zeigt sich hieran dennoch das wechselseitige Verhältnis innerhalb <des Lernprozesses, das gerade im Kontext pädagogischer Auseinandersetzungen fruchtbar gemacht werden kann. Sowohl im Verständnis als auch in der Analyse von Lernprozessen kann der prozesshafte und wechselseitige Charakter eine grundlegende Bedingung sein. Ähnlich beschreibt auch Probst (1995, S. 170) organisationales Lernen, das über Individuen hinausgeht, deren Lernprozesse aber eine wichtige Grundlage für das Lernen von Organisationen darstellen. Hiermit wird deutlich, dass individuelle Lernprozesse zwar eine wichtige Grundbedingung, aber nicht organisationales Lernen an sich darstellen. Organisationen werden selbst zum lernenden Subjekt. Organisationspädagogische Forschung baut auf einem solchen Lernverständnis auf und begreift organisationales Lernen als menschliches Lernen im organisationalen Kontext. Im Fokus stehen hierbei die Interessen, Gegenstände, Techniken etc., welche den Lernprozess fördern oder behindern (vgl. Göhlich, 2018a, S. 146). Für organisationspädagogische Forschungsarbeiten selbst bedeutet dies, dass eine pädagogisch gedachte Lerntheorie als Grundlage und Heuristik dient, was bei der Auswertung und Interpretation des empirischen Materials fruchtbar gemacht werden kann (vgl. Göhlich, 2018a, S. 146). Organisationspädagogisch wird organisationales Lernen explizit in pädagogischen und nicht pädagogischen Organisationen untersucht (vgl. Göhlich et al., 2014, S. 96). Das speziell pädagogische Moment organisationalen Lernens findet unabhängig von der Art der Organisation statt; zudem bedient die Organisationspädagogik unterschiedliche Handlungsfelder und Diskurse auch jenseits ‚klassischer‘ pädagogischer Organisationen. Göhlich und Zirfas (2007, S. 160) betonen, dass es bei organisationalem Lernen im Kern um „Transformation organisationstypischen Deutungswissens“ gehe und dies für jegliche Art von Organisation relevant sei.

Diese Perspektive ist insbesondere für Organisationen in der Sozialen Arbeit von Bedeutung, die darauf angewiesen sind, dass ihre professionellen Fachkräfte in der Lage sind, die soziale

Umwelt der Organisation (z.B. die Lebenslage der Adressat\*innen) wie auch Prozesse innerhalb der Organisation zu beobachten und neues Deutungswissen zu generieren. Dementsprechend spielt auch das Deutungswissen von Organisationen, wie in dieser Arbeit anhand eines Jugendamts und des Begriffs Vielfalt untersucht, eine Rolle.

Mit dem organisationalen Lernbegriff wird für die Untersuchung ein Konzept verwendet, welches individuelle und kollektive Deutungsmuster reflektiert und in den Kontext zur Organisation stellt bzw. diese als Ergebnis organisationaler Lernprozesse nachzuzeichnen vermag. Thole und Franzheld (2018, S. 742) beschreiben, dass mit einem organisationspädagogischen Blickwinkel primär Bedingungen und „Konstruktionsprinzipien sozialer Organisationswirklichkeiten“ rekonstruiert und reflektiert werden. In diesem Verständnis setzt der organisationspädagogische Blickwinkel eine „prozessreflexive Perspektive“ voraus (vgl. Göhlich et al., 2014, S. 97ff). Hierbei wird organisationales Lernen als Prozess einer „kulturellen Praxis“ analysiert (Göhlich et al., 2014, S. 97).

### *Organisationskultur*

Innerhalb der Debatten um Organisationen nimmt der Kulturbegriff seit den 1970er Jahren eine verstärkte Bedeutung ein und adressiert zunächst „die *weichen* und *unsichtbaren* Faktoren und Prozesse organisationalen Wandels“ (Engel, 2018, S. 238, Herv. i. O.). Ausgelöst bzw. geprägt wurden Debatten um Kultur maßgeblich durch den Organisationspsychologen Edgar Schein (vgl. hierzu u.a. 1965, 1985). Mit dem Kulturbegriff lassen sich zunächst unterschiedliche Denotationen verbinden, die von „Denkhaltungen“ (vgl. Kobi & Wüthrich, 1986, S. 13) über „Normen und Werte“ (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 451) bis hin zu „Strategien, Glaubenssätzen und Verhaltenssätzen“ (vgl. Marshall & McLean, 1985, S. 2ff) reichen. Kühl (2018: 8ff) stellt hierauf aufbauend fest, dass Organisationskultur zwar gemeinhin sehr variabel diskutiert wird, aber dennoch auch konkret als Set von Verhaltensweisen gefasst werden kann, die nicht zwingend durch gezielte Entscheidungen, sondern unbewusst entstehen. Franzpötter (1997, S. 14) beschreibt zudem, dass Organisationsmitglieder „kollektive Selbst- und Wirklichkeitsinterpretationen hervorbringen, aufrechterhalten und verändern“. Das gemeinsame Handeln im organisationalen Alltag wird durch symbolische Ausdrucksformen gerahmt und tradiert (vgl. Franzpötter, 1997, S. 14).

Schein (1992) begreift Organisationskultur als eine Entität, die er in drei Ebenen einteilt: (1) Artefakte, (2) explizite Vorstellungen und Werte, sowie die (3) tieferliegenden, schwer erkennbaren Grundannahmen (Schein, 1992, S. 13ff). Gerade die tieferliegenden Grundannahmen („basic assumptions“) (Schein, 1992, S. 85ff) prägen das

Organisationskulturverständnis, da diese Annahmen und Praktiken darstellen, die sich in Problemsituationen bewiesen haben, als korrekt und richtig interpretiert und so auch, nach innen und außen, weitergegeben werden (vgl. Schreiner & Köngeter, 2020, S. 130). So drückt sich Organisationskultur als mit der Zeit entwickelte Normen und Selbstverständlichkeiten aus, die Mitglieder als Erwartungshorizont von erwünschtem und unerwünschtem Verhalten erleben (Nerdinger, 2014, S. 151). Möglich ist jedoch auch, dass sich innerhalb einer Organisation sogenannte Subkulturen herausbilden, die einen Teil der Organisation, etwa Abteilungen, Gremien o.ä. betreffen und sich von anderen Teilen abgrenzen (Nerdinger, 2014, S. 151). Für die Reflexion von Organisationskultur scheint dies relevant, um gerade tieferliegende Grundannahmen sichtbar und der Analyse zugänglich zu machen. Anzunehmen ist jedoch auch und gerade bei der Herstellung von Subkulturen, dass (inter)subjektive Realitätskonstruktionen Organisationen als solche erzeugen (vgl. Gareth, 2002, S. 181). Diese Realitätskonstruktionen können wie bereits dargestellt als Gegenstand organisationaler Lernprozesse verstanden werden. Fahrenwald (2011, S. 161) spricht etwa von Lernkultur und adressiert hiermit „Geschichten, die in einer Organisation erzählt werden“, welche wiederum als (tiefliegende) Grundannahmen betrachtet werden können.

#### *Organisationskultur und organisationales Lernen als Grundbedingung für Organisation*

Organisationskultur und organisationales Lernen sind in einem solchen Verständnis eng aufeinander bezogen und werden als Teil eines gemeinsamen Prozesses verstanden, anhand dessen Organisation entsteht. Es lässt sich auch formulieren, dass Organisationskulturen als Ergebnisse organisationaler Lernprozesse verstanden werden können, die weder abgeschlossen noch endgültig sind und letztlich immer wieder Organisation als solche (neu) hervorbringen. In der vorliegenden Arbeit bietet sich der Fokus auf organisationales Lernen und Organisationskultur mit einem speziell organisationspädagogischen Blick daher besonders an, weil hierdurch Deutungsmuster von Vielfalt als organisationaler (Lern-)Prozess beleuchtet werden können. Vielfalt wird als Gegenstand der organisationalen Verarbeitung betrachtet, insofern sie in, mit und durch organisationale Kontexte relevant und reproduziert wird. Organisationskultur wie auch organisationales Lernen sind in dieser Perspektive als Konstruktionen und Prozesse zu verstehen, die innere und äußere Faktoren einer Organisation widerspiegeln und reproduzieren können. Der Blick auf beide ist in der vorliegenden Arbeit notwendig, um Organisation in ihrer Gesamtheit einer Analyse zugänglich zu machen, was aufgrund des Zuschnitts auf Deutungsmuster wünschenswert ist. Da die Untersuchung selbst als Fallstudie in einem Jugendamt durchgeführt wurde, gilt es im folgenden Abschnitt, das

Jugendamt als Organisation im eben beschriebenen Verständnis zu charakterisieren und dessen Spezifika darzustellen.

### **1.1.2 Das Jugendamt als soziale, personenbezogene Dienstleistungsorganisation**

Für die vorliegende Arbeit ist die Einordnung der organisationalen Rahmung von Jugendämtern notwendig, um die „feldspezifische Rationalität“ (Thole et al., 2015) zu reflektieren, vor deren Hintergrund Deutungen und Handlungen stattfinden. Thole und Franzfeld (2018) ordnen die Kinder- und Jugendhilfe, zu der das Jugendamt zählt, als Ort organisationspädagogischer Forschung und Praxis ein, da unter der organisationspädagogischen Perspektive eine theoriebasierte „Reflexion der Bedingungen und Konstruktionsprinzipien sozialer Organisationswirklichkeiten“ (Thole & Franzheld, 2018, S. 742) ermöglicht wird. Insofern ist es für die vorliegende Arbeit nötig, zunächst den Organisationstyp des Jugendamts eingehender zu betrachten.

Jugendämter zählen in Deutschland zu den präsenten und vieldiskutierten Organisationen. Medial erlangen sie vor allem im Kontext sozialpolitischer Debatten und von ‚Skandalfällen‘, gerade im Bereich der Kindeswohlgefährdung, Aufmerksamkeit (vgl. zur medialen Debatte um Jugendämter Enders, 2013). Die Aufgabengebiete, etwa Kindeswohlgefährdung zu verhindern oder Bildungsarbeit, also die Frage nach dem „Was“ des Jugendamts, sind der Öffentlichkeit durchaus präsent. Dagegen geraten die organisationalen Bedingungen, das Jugendamt selbst, also die Frage, „wie“ das Jugendamt etwas ausführt, in den Hintergrund.

Die nachfolgend darzustellenden Charakteristika der Organisation Jugendamt dienen im weiteren Verlauf der Arbeit als theoretische Perspektive und gleichermaßen als Heuristik, vor deren Hintergrund das empirische Material zugänglich gemacht wird.

#### *Kurzer historischer Blick auf das Jugendamt*

Das Jugendamt blickt als Organisation auf eine bereits über hundertjährige Geschichte zurück und findet seine Anfänge um 1910 als kommunale Stelle der Jugendfürsorge (vgl. Marquard & Trede, 2018, S. 116). Historisch löst es vor allem karitative Initiativen ab und verstaatlicht Maßnahmen zur Förderung und Fürsorge der Jugend. Einen umfangreichen historischen Einblick in die Entwicklung des Jugendamts gibt Uhlendorff (2003). Er zeichnet institutionelle Rahmenbedingungen und Debatten bis Ende des 19. Jahrhunderts nach, die zur Gründung von Jugendämtern führten (Uhlendorff, 2003, S. 42ff). Neben Verbesserungen für Arbeiter\*innen werden auch Armenfürsorge und Kinder- und Jugendhilfe Teil städtischer Aufgaben, wobei die große sozialpolitische Bedeutung der Kinder und Jugendhilfe durch die Errichtung erster Kommissionen für Jugendfürsorge, auch Zentren für öffentliche Jugendfürsorge genannt,

deutlich wird. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts agieren sie mit eigenen Verwaltungseinheiten in einigen Großstädten des Deutschen Reichs (vgl. Uhlendorff, 2003, S. 16). Die Aufgaben der Kinder- und Jugendfürsorge bekommen schon damals einen starken organisationalen Rahmen und einen entsprechend hohen Stellenwert in der kommunalen Politik. Die Aufgaben der Jugendhilfe bezogen sich gleichermaßen auf Fürsorgeerziehung krimineller Jugendlicher, Pflegekinder als auch Maßnahmen für „normale Jugendliche“, vom Kleinkindalter bis zum Schulalter (Marquard & Trede, 2018, S. 116).

Sowohl an den Aufgaben als auch an der geschilderten Organisationsstruktur lässt sich ablesen, dass Jugendämter von Anfang an einen inhaltlichen Spagat bewerkstelligen müssen: Sie werden mit einer doppelten Aufgabenstellung konfrontiert: zum einen mit der Aufgabe, gefährdeten Minderjährigen Schutz und Hilfe zu gewährleisten und zum anderen damit, die Lebensbedingungen für junge Menschen und Familien zu verbessern und eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu schaffen (§1 SGB VIII) (vgl. Marquard & Trede, 2018, S. 116). Bis heute zeigt sich dieser inhaltliche Spagat in der Kinder- und Jugendhilfe, wobei den Jugendämtern eine besondere Verantwortung zukommt – agieren diese doch als staatliche Behörde und haben auch eine Kontrollfunktion anderen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe gegenüber.

### *Rechtliche Grundlagen und Organisationsstruktur des Jugendamts*

Um diese besondere Funktion des Jugendamtes einordnen zu können, ist ein Blick in die gesetzlichen Grundlagen hilfreich, da hier die Organisationsstrukturen des Jugendamts geregelt sind. Behandelt wird die Kinder- und Jugendhilfe im Achten Buch des Sozialgesetzbuchs, in dem auch die Aufgaben und die Rolle der Jugendämter festgehalten sind (insbesondere §69-§72a). Das SGB VIII geht auf das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) von 1990 zurück, das allerdings mittlerweile dort integriert ist. Wabnitz (2020) erläutert zum Verhältnis von KJHG und SGB VIII:

Das KJHG ist die teilweise heute noch verwendete Kurzbezeichnung des Gesetzes zur Neuordnung des Kinder- und Jugendhilferechts vom 26.6.1990 (BGBl I 1163). Dieses war ein „Artikelgesetz“, gleichsam ein „Mantelgesetz“ mit zahlreichen Teilen. Der wichtigste Teil war und ist dessen Artikel 1, welcher in das neu formulierte Sozialgesetzbuch Achten Buch (SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe) eingefügt worden war. Daneben gab es weitere Artikel, die heute nicht mehr von Bedeutung sind (S. 18f).

Die Wahrnehmung der Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe obliegt nach SGB VIII, §69, Abs. 3 den örtlichen Trägern, die für diesen Zweck ein Jugendamt errichten, jeder überörtliche Träger ein Landesjugendamt. Hierdurch werden die örtlichen (oder auch: kommunalen)

Jugendämter zu zentralen Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe, denen eine exponierte Stellung zukommt. Sie übernehmen Koordinierungsaufgaben und Vernetzung mit freien Trägern, entwickeln Angebote der Kinder- und Jugendhilfe und prüfen die Qualität der Maßnahmen (vgl. u.a. SGB VIII, fünftes Kapitel, Abschnitte 1 und 2).

#### *Sonderstatus des Jugendamts – Zweigliedrigkeit aus Jugendhilfeausschuss und Verwaltung*

Neben dieser zentralen inhaltlichen und koordinierenden Rolle nehmen die Jugendämter innerhalb der staatlichen Behörden eine Sonderstellung aufgrund ihrer von anderen kommunalen Organisationseinheiten abweichenden Struktur ein (vgl. Wiesner, 2013, S. 34). So wird in §70 Absatz 1 festgehalten: „Die Aufgaben des Jugendamts werden durch den Jugendhilfeausschuss und durch die Verwaltung des Jugendamts wahrgenommen.“ Der Jugendhilfeausschuss wie auch die Verwaltung des Jugendamts sind somit Teil einer Organisationseinheit. „Eine solche Konstruktion ist in der deutschen Kommunalverwaltung einzigartig, denn das Jugendamt soll nach dem Willen des Gesetzgebers so organisiert sein, dass Kinder- und Jugendhilfe nicht nur von Behördenmitarbeitern, sondern gewissermaßen von der ganzen Gesellschaft gestaltet wird“ (Marquard & Trede, 2018, S. 117). Teil des Jugendhilfeausschusses sollen Vertreter\*innen der öffentlichen und anerkannten freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe sein, sodass die Belange der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII umfangreich erörtert und im Weiteren beschlossen und umgesetzt werden (vgl. Kreft, 2008, S. 281). Mit der Zweigliedrigkeit des Jugendamts soll also die kommunale Kinder- und Jugendhilfe nicht nur von behördlichen Mitarbeitenden, sondern von Akteur\*innen der Kinder- und Jugendhilfe und letztlich gewissermaßen von der Gesellschaft selbst organisiert werden (vgl. Wiesner, 2013, S. 39f). Gleichzeitig nimmt der Jugendhilfeausschuss eine Art Zwischenstellung zwischen kommunaler Politik und „dem Jugendamt“ ein (vgl. Wiesner, 2011, S. 40). Hieran lässt sich zum einen die Sonderstellung des Jugendamts ablesen und wird zum anderen darauf verwiesen, dass nur die Verwaltung des Jugendamts als „das Jugendamt“ wahrgenommen wird, wenngleich der Jugendhilfeausschuss rechtlich regulärer Bestandteil der Organisationseinheit ist.

#### *Verwaltung und Pädagogik: Das Jugendamt als sozialpädagogische Fachbehörde*

Die Besonderheit des Jugendamts zeigt sich neben der organisationalen Struktur auch in der Besetzung der Mitarbeitenden. Diese ergibt sich anhand der Aufträge des Jugendamts. Neben „klassischen“ Verwaltungsangestellten, die für gewöhnlich eine Ausbildung im Verwaltungsbereich, ein Studium der Betriebswissenschaften/Betriebswirtschaft, eine

Beamt\*innen-Laufbahn im höheren Dienst oder eine vergleichbare Ausbildung haben, sollen im Jugendamt hauptberuflich „Fachkräfte“ (SGB VIII §§72, 72a) beschäftigt werden. Gemeint sind hiermit, verallgemeinert ausgedrückt, pädagogische Fachkräfte<sup>3</sup>, die in aller Regel ein Studium der Sozialen Arbeit, (Sozial-)Pädagogik mit mindestens Bachelor-Niveau oder eine vergleichbare Qualifikation haben.

Die Verbindung von administrativer und pädagogischer Tätigkeit ist bis heute prägend für das Jugendamt. Die unterschiedlichen Berufsprofile können zu verschiedenen Rationalitäten im Sinne der Bearbeitung „alltäglicher Handlungs- und Strukturprobleme“ (Schröder & Karl, 2019, S. 165) führen. Vor dem Hintergrund dieser Rationalitäten lässt sich das Jugendamt einerseits als soziale Organisation und andererseits als Verwaltung charakterisieren (vgl. Dukek, 2016). Müller (1994, S. 13) beschreibt die Etablierung des Jugendamts gar als „Erfindung einer sozialpädagogischen Behörde“. Münder et. al. (2006, S. 822ff) kommentieren ausführlich die Trägerstrukturen der öffentlichen Jugendhilfe (SGB VIII §69) und beschreiben dabei das Jugendamt als „sozialpädagogische Fachbehörde“, welches sich nach langer Historie zu eben dieser entwickelte. Kreft (2008, S. 281) bekräftigt das Verständnis als sozialpädagogische Fachbehörde aufgrund des fachlichen Handelns des Jugendamts.

In diesem Kontext verbreitet sich vor dem Hintergrund der Aufgaben und der personellen Besetzung im Jugendamt die Ansicht, dass das Jugendamt als pädagogische Institution zu charakterisieren sei (vgl. Wiesner, 2013). Das Verständnis als pädagogische Institution schließt an den hier verwendeten institutionellen Organisationsbegriff an, mit dem gleichermaßen strukturelle als auch kulturelle Organisationselemente adressiert werden. Unabhängig hiervon mag der pädagogisch-institutionelle Charakter einer Behörde verwundern; jedoch scheint es hinsichtlich des bürokratischen Aufwands im Rahmen pädagogischer Handlungsformen sinnvoll, ein entsprechend weites Verständnis anzulegen, nicht zuletzt da pädagogische und administrative Handlungen in ihrer Verknüpfung gesehen werden (vgl. Merrens, 2006, S. 46). Markert (2000) beschreibt das Jugendamt als lernende Organisation und bezieht sich dabei gleichermaßen auf organisationsstrukturelle Gegebenheiten als auch auf institutionalisierte

---

<sup>3</sup> Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass je nach Bundesland die Regelungen unterschiedlich ausgelegt werden und z.B. eine staatliche Anerkennung als Zugangskriterium gefordert wird. Dies wiederum kann Auswirkungen darauf haben, inwieweit Absolvent\*innen unterschiedlicher Studiengänge der Pädagogik als Fachkräfte angestellt werden können. Da jedoch das Jugendamt als sozialpädagogische Fachbehörde zu charakterisieren ist, scheint der Begriff „pädagogische Fachkraft“ dennoch treffend. Zur aktuellen Debatte um staatliche Anerkennung empfehle ich die Beiträge der beiden Fachgesellschaften *Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit* (DGSA) und *Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.* (DBSH)

(bzw. organisationskulturelle) Handlungsmuster. Er setzt sich mit dem Verhältnis von Administration und Profession in Jugendämtern auseinander und stellt drei Typen fest: administrativ dominiert, balanciert und professionsdominiert. Er zeigt somit auf, welche Rationalitäten ausschlaggebend für Handlungen im Jugendamt sind, wie diese die Organisation prägen und deren Ausrichtung festlegen (vgl. Markert, 2000, S. 82ff). Hierbei stellt er fest, dass administrative Handlungsrationaltäten und ‚klassische‘ professionelle Handlungsmuster der Sozialen Arbeit gleichermaßen in sozialadministrativen Zusammenhängen als Steuerungsmodi Anwendung finden (müssen), was eine Reflexion der bestehenden Rationalitäten mit einschließt (vgl. Markert, 2000, S. 84f). Debatten um lernende Organisationen in der Sozialen Arbeit (zum Teil auch direkt um das Jugendamt) gehen zurück auf eine etwa seit den 1980er Jahren einsetzende Theorie- und Empirieentwicklung, die sich zum Beispiel mit Professionalität und Professionellen sowie deren Handlungskontexten auseinandersetzen (vgl. hierzu u.a. Gildemeister, 1983; Olk, 1986).

Jugendämter können hierauf aufbauend als lernende Organisationen begriffen werden, in denen verschiedene Handlungsrationaltäten verhandelt werden. Insbesondere administrative und pädagogische Rationalitäten lassen sich gleichermaßen als erlernte Routinen feststellen.

#### *Organisationstypus des Jugendamts: Jugendamt als soziale, personenbezogene Dienstleistungsorganisation (spDLO)*

Wird das Jugendamt nun mit einem institutionellen Organisationsbegriff als lernende Organisation verstanden, die vor dem Hintergrund verschiedener Rationalitäten agiert, lässt sich die Frage stellen, welchem Organisationstypus das Jugendamt zuzuordnen ist. In Anlehnung an Klatetzki (2010a) verwende ich den Begriff einer sozialen, personenbezogenen Dienstleistungsorganisation. Das Verständnis des Jugendamts als Dienstleistungserbringerin ist dabei keineswegs neu, sondern wurde bereits mehrmals im Kontext von Professionalität, Qualität und Auftrag des Jugendamts diskutiert (vgl. hierzu u.a. Ziegler, 1997; Petersen, 1999; Olk & Otto, 2003; Merchel, 2004).

Klatetzki (2010b) führt zum Organisationstyp „soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation“ zunächst die einzelnen Begriffe aus und illustriert deren Bedeutung in der gewählten Reihenfolge. Das „sozial“ deutet zum einen auf das kostenfreie Empfangen der Dienstleistung, da die Kosten nicht von den Klient\*innen, sondern vor allem durch staatliche Institutionen entrichtet werden (Klatetzki, 2010b, S. 8). Zum anderen wird mit „sozial“ auf Organisationen verwiesen, die gemeinnützig, in diesem Sinne also Non-Profit-Organisationen sind (Klatetzki, 2010b, S. 8). Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte



Organisation, ein Jugendamt, stellt Dienstleistungen zur Verfügung, die meist nicht von den Klient\*innen finanziell getragen werden und auf ihr Wohlergehen, aber auch einen größeren Zusammenhang, i.d.R. die kommunale Gesellschaft, zielen. Dieser Auftrag ist rechtlich im SGB VIII festgehalten, womit etwa subjektive Rechtsansprüche einhergehen. Das Jugendamt ist als staatliche Behörde insbesondere nicht in der Lage, finanzielles Kapital für private Zwecke einzusetzen. Der Begriff „sozial“ im hier vorgestellten Sinne ist für das Jugendamt folglich zutreffend.

Der Begriff „personenbezogen“ wird von Klatetzki (2010b) auf Individuen angewendet, die die Dienstleistung der jeweiligen Organisation in Anspruch nehmen. Zu deren Rolle führt er aus:

Da diese Personen für die ihnen gegenüber erbrachten Dienstleistungen im Wesentlichen kein Entgelt entrichten, ist es angemessen, sie als Klienten und nicht als Kunden zu bezeichnen. Der Klient ist Empfänger und zugleich Nutzer der organisatorischen Dienstleistungen. Im Unterschied zu Kunden sind Klienten dabei notwendig Ko-Produzenten der sozialen Dienstleistung, d.h. ihre aktive Mitwirkung ist für die Erbringung der Leistung erforderlich. Zudem wird die Rolle des Klienten nicht nur freiwillig eingenommen, sondern kann auch aufgezwungen werden (S. 8).

Auch hier zeigt sich, dass dieses Verständnis von „personenbezogen“ für die Klient\*innen<sup>4</sup> des Jugendamts zutreffend ist. Die Klient\*innen empfangen die Dienstleistungen und sind gleichermaßen an deren „Produktion“ beteiligt, was mitunter zur Beschreibung von Klient\*innen als Koproduzent\*innen führt (vgl. Olk, 2011, S. 482ff.) Hierunter sind insbesondere pädagogische Maßnahmen zu verstehen. Ebenso trifft es zu, dass einige Maßnahmen des Jugendamts verpflichtend sind, was insbesondere im Bereich Gefährdung des Kindeswohls der Fall ist. Hier werden sie gar als Bedingung eingesetzt, deren Verweigerung Konsequenzen nach sich ziehen kann.

Mit Bezug auf Offe (1984) und Olk (1986) stellt Klatetzki (2010b, S. 8ff) unter „Dienstleistung“ fest, dass mit den jeweils zu erbringenden Diensten das Wohl der Klient\*innen und der Gemeinschaft in den Fokus gerückt wird. In Anlehnung an Hasenfeld (1983) sieht Klatetzki (2010b, S. 9) drei Typen von Dienstleistungen, die häufig miteinander kombiniert

---

<sup>4</sup> In Anlehnung an Klatetzki und den für das Jugendamt zutreffenden Organisationstypus als soziale, personenbezogene Dienstleistungsorganisation wird in der vorliegenden Arbeit primär von Klient\*innen gesprochen, wenngleich zum Teil auch der Begriff Adressat\*innen verwendet wird – insbesondere dann, wenn nicht explizit auf das Jugendamt, sondern allgemein auf Handlungsfelder der Pädagogik und Sozialen Arbeit Bezug genommen wird. Zur Debatte um Adressat\*innen, Nutzer\*innen, Klient\*innen und Akteur\*innen (insbesondere in der Sozialen Arbeit) siehe u.a. Graßhoff (2010, 2015) und Wagner (2017).

werden und nicht unbedingt im Widerspruch miteinander stehen: Erstens handele es sich hier um Vermittlungsdienstleistungen („people processing“), bei denen Klient\*innen einen neuen Status erhalten, ohne dass individuelle Eigenschaften der Klient\*innen verändert werden. Der neue Status führt zu erwünschten Reaktionen von Dritten. Als Beispiel führt Klatetzki etwa die Arbeitsvermittlung an. Als zweites werden Dienstleistungen genannt, die auf den Erhalt des derzeitigen Zustands der Klient\*innen abzielen, ohne direkte Veränderungen vorzunehmen („people sustaining“). Maßnahmen zur Prävention oder Rehabilitation werden hierfür exemplarisch genannt. Als drittes und letztes benennt Klatetzki Dienstleistungen, die auf die direkte und unmittelbare Verbesserung der Lebensverhältnisse der Klient\*innen zielen und zu positiven Veränderungen führen sollen („people changing“). Therapeutische Maßnahmen dienen hier als Beispiel (vgl. Klatetzki, 2010b, S. 9). Im Jugendamt werden, je nach Maßnahme, alle drei Arten von Dienstleistungen adressiert. Insbesondere werden präventive, pädagogische und vermittelnde Dienstleistungsangebote im bzw. durch das Jugendamt vorgenommen.

Ergänzend zu diesen Kernbegriffen des Organisationstyps nennt Klatetzki sechs typische Merkmale von sozialen, personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen : (1) Menschen werden als ein „zu bearbeitendes Rohmaterial“ gesehen, (2) diese Organisationen haben „unbestimmte Technologien“ (Arbeitsmethoden und Verfahren), sie verfolgen (3) „vielfältige, umstrittene und abstrakte Ziele“, (4) sie sind umgeben von „mächtigen und turbulenten Umwelten“, (5) „Interaktion ist die Kernoperation“ und sie haben (6) „problematische und aufgezwungene Maße für Erfolg“ (vgl. Klatetzki, 2010b, S. 10–18). Für Jugendämter könnten diese Charakteristika insofern als zutreffend betrachtet werden, als dass (1) die Arbeit stets mit konkreten Klient\*innen stattfindet, die in aller Regel bestimmte Problemstellungen mitbringen bzw. Unterstützungsbedarf einfordern, also das „Rohmaterial“ darstellen. (2) Das Jugendamt verwendet unterschiedliche Methoden und Verfahren, die je nach Bedarfs- und Situationslage eingesetzt werden und (3) zugleich von den jeweiligen Zielen abhängig sind, die nicht selten in umfangreichen Hilfefeststellungsverfahren individuell definiert werden. Jugendämter sind (4), als lokale Akteure, von komplexen Umwelten und Institutionen wie der kommunalen Politik und der kommunalen Zivilgesellschaft umgeben. Zudem besteht aufgrund der Organisationsstruktur und des Jugendhilfeausschusses eine weitere mächtige Umwelt im Zentrum. Nicht zuletzt hieraus ergibt sich (5) die Notwendigkeit, ständig in Interaktionen unterschiedlicher Natur zu stehen. Zudem werden die einzelnen Maßnahmen konstant in Interaktion mit Klienten und anderen Partner\*innen wie freien Trägern vorgenommen. Abschließend lässt sich (6) davon ausgehen, dass Jugendämter aufgrund der gesetzlichen Grundlagen und ihres Auftrags eine gewisse Erfolgsorientierung aufweisen. Gleichzeitig lässt

sich in vielen Bereichen, etwa bei Einschätzungen zum Kindeswohl oder zur Jugendbeteiligung, durchaus kontrovers diskutieren, was als Erfolg zu werten ist.

Sowohl die dargestellten drei Kernbegriffe als auch die sechs Charakteristika werden als kennzeichnend für das Jugendamt betrachtet, was nachfolgend zur Einstufung als Typus der sozialen, personenbezogenen Dienstleistungsorganisation führt.

### **1.1.3 Zusammenfassung und Verwendung des Organisationsbegriffs**

Von einem institutionellen Organisationsbegriff ausgehend, wird Organisation in dieser Arbeit als lernendes soziales Gebilde verstanden, das über organisationale Lernprozesse eine eigene Organisationskultur entwickelt. Diese Kultur wird gleichermaßen nach innen (in die Organisation selbst) und außen (Organisationsumwelt) reproduziert und dargestellt; sie kann sich zudem in mehrere Kulturen dissoziieren. Das Jugendamt lässt sich außerdem als soziale, personenbezogene Dienstleistungsorganisation charakterisieren, was die Verwendung der Begriffs „Klient\*innen“ des Jugendamts rechtfertigt.

Innerhalb des staatlichen Verwaltungsapparats nimmt das Jugendamt eine besondere Rolle ein. Diese Sonderrolle zeigt sich sowohl in der Organisationsstruktur (Fachverwaltung und Jugendhilfeausschuss) als auch innerhalb des Personalwesens (Verwaltungsfachkräfte vs. pädagogische Fachkräfte). Dies schlägt sich organisationskulturell und -strukturell in Handlungsrationalitäten wieder, die sich zwischen „Pädagogik“ und „Verwaltung“ bewegen und damit unterschiedlichen (gesellschaftlichen, rechtlichen etc.) Ansprüchen entsprechen sollen. Ein solches Verständnis von Jugendamt als Organisation liegt dieser Untersuchung als theoretische Annahme zugrunde. Daran sollen und können im Anschluss organisationskulturelle Deutungen sichtbar und der Analyse zugänglich gemacht werden.

## **1.2 Vielfalt und Diversitätskategorien in Organisationen**

Um die Deutungsmuster von Vielfalt anhand des empirischen Materials einordnen und diskutieren zu können, ist es zunächst notwendig die Begriffe Vielfalt und Diversitätskategorien grundlegend zu erläutern und ihr dieser Arbeit zugrundeliegendes Verständnis aufzuzeigen. Vielfalt von Pflanzen, Arten und Ökosystemen meined, geht der Begriff Diversität auf die Biologie zurück und adressiert hier Biodiversität (vgl. Salzbrunn, 2014, S. 8). Thematisiert werden mit dem Begriff der Diversität in der Biologie u.a. Fragen nach Wechselbeziehungen und Symbiose unterschiedlicher Arten. Nicht nur in der Biologie wird mit den Begriffen Diversität und Vielfalt „große Mannigfaltigkeit“ (Duden, 2021) zum Gegenstand gemacht. Mit Vielfalt ist so auch „kulturelle Vielfalt“ von Menschen gemeint. Sie

wird auch als Soziodiversität bezeichnet und als „bestimmendes Merkmal der Menschheit“ definiert (UNESCO Übereinkommen über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen, Art. 4.1, 2005, S. 1). Im wissenschaftlichen Kontext bedarf Vielfalt von Menschen zunächst einer engeren Definition.

### *Verständnis und Relevanz von Vielfalt und Diversitätskategorien in Organisationen*

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Vielfalt die Gesamtheit von Unterschieden und werden unter dem Begriff der Diversitätskategorie einzelne, explizite Unterscheidungsmerkmale verstanden, welche den Vielfaltsbegriff konkretisieren. Neben dieser ersten allgemeinen Annäherung scheint dennoch eine tiefere Begriffsbestimmung nötig, um nachfolgend das Verständnis von Vielfalt zu rahmen und theoretisch zu skizzieren.

Wenngleich etymologisch die Begriffe Vielfalt und Diversität auf unterschiedliche Ursprünge zurückgehen, sind sie in ihrer heutigen expliziten Verwendung als Beschreibung von Unterschieden und „Differenz auf individueller und kollektiver Ebene“ (Salzbrunn, 2014, S. 9) als synonym zu betrachten. Medial und öffentlichkeitswirksam erlangt die Debatte um Vielfalt in Deutschland 2006 mit der Initiative „Charta der Vielfalt“ (vgl. Charta der Vielfalt e.V., 2021) und der Einführung des „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes“ (vgl. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 2006) große Aufmerksamkeit. In beiden Fällen wird insbesondere Vielfalt in Organisationen adressiert. Die Charta der Vielfalt ist eine Selbstverpflichtung für Unternehmen, um Chancengleichheit für die Mitarbeitenden herzustellen und zu gewährleisten, während das AGG erstmals rechtlich „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ (AGG § 1) verbietet. Das AGG richtet sich also nicht explizit oder ausschließlich auf Vielfalt in Organisationen, hat jedoch etwa in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen eine große Bedeutung.

### *Vielfalt in Form von Diversitätskategorien*

In der Charta der Vielfalt wie auch im AGG wird Vielfalt in Form einzelner Dimensionen, nachfolgend als Diversitätskategorien bezeichnet, verhandelt. Hierbei unterscheiden sich die Entwürfe lediglich in der Benennung; jedoch wird etwa die Diversitätskategorie soziale Herkunft in der Charta der Vielfalt genannt, im AGG aber nicht berücksichtigt. Die Kategorie Behinderung wird zwar in beiden adressiert, in der Charta der Vielfalt jedoch als geistige und körperliche Fähigkeit bezeichnet. In beiden werden ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion

oder Weltanschauung, Alter und sexuelle Identität gleichermaßen genannt. Im Rahmen gesellschaftlicher, aber auch juristischer Debatten wird Vielfalt hierdurch greifbar und verhandelbar, wenngleich sich auch erkennen lässt, dass Vielfalt unterschiedlich gefasst werden kann. Diversitätskategorien werden theoretisch unterschiedlich figuriert und bezeichnet, etwa als Achsen der Ungleichheit (Klinger et al., 2007), Diversitätsdimensionen (Shore et al., 2009) oder Differenzlinien (Lutz & Wenning, 2001).

In der Auseinandersetzung mit Organisation spielen Diversitätskategorien eine grundlegende Rolle, da anhand dieser Fragen nach dem sozialen Handeln einer Organisation sowie der Organisationskultur gestellt werden (vgl. Ragins & Gonzalez, 2003, S. 131). Im Bereich Diversity Management werden insbesondere die „Big 8“ thematisiert:

Rasse/Kultur (race),  
Geschlecht (gender),  
Nationalität (ethnicity/nationality),  
Profession/Rolle (organizational Role / function),  
Alter (age),  
sexuelle Orientierung (sexual orientation),  
geistige und körperliche Voraussetzungen (mental and physical ability),  
Religion (religion)  
(vgl. Plummer, 2003, S. 25ff).

Diese Eigenschaften werden häufig als substanziell, fixiert und wirkmächtig beschrieben, womit eine Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation einhergeht (vgl. Gardenswartz & Rowe, 2002).

Lutz und Wenning (2001) hingegen benennen 13 „hierarchische Differenzlinien“, denen sie jeweils einen Grunddualismus zuordnen:

„Geschlecht: männlich – weiblich  
Sexualität: hetero – homo  
Rasse/Hautfarbe: weiß – schwarz  
Ethnizität: dominante Gruppe – ethnische Minderheit(en) = nicht ethnisch – ethnisch,  
Nation/Staat: Angehörige – Nicht-Angehörige  
Klasse: oben – unten, etabliert – nicht-etabliert  
Kultur: ‚zivilisiert‘ – ‚unzivilisiert‘  
Gesundheit: nicht-behindert – behindert  
Alter: Erwachsener – Kind, alt – jung  
Sesshaftigkeit/Herkunft: sesshaft – nomadisch, angestammt – zugewandert

Besitz: reich/wohlhabend – arm

Nord – Süd, Ost – West: the West - the rest

gesellschaftlicher Entwicklungsstand: modern – traditionell, fortschrittlich – rückständig, entwickelt – nicht entwickelt“ (S. 20f).

Sie beschreiben diese Diversitätskategorien gleichermaßen als komplementär und hierarchisch. Ohne den Grunddualismus würden die jeweiligen Kategorien als solche erst gar nicht zur Deutung kommen und Relevanz erlangen. Im gesellschaftlichen Kontext sind sie unter bestimmten Bedingungen in ihrer Bedeutung und handlungsleitenden Präsenz veränderbar. Lutz und Wenning (2001, S. 17) betonen auch, dass die Polarisierung der Kategorien keineswegs ausgeglichen ist; im Gegenteil: Einer der beiden Pole ist immer dominant im Verhältnis zum jeweiligen anderen. So werden anhand von Diversitätskategorien Machtverhältnisse erzeugt, reproduziert, verstetigt und verhandelt. Ivanova (2020) stellt am Beispiel von „Ethnie“, „Nation“ und „Kultur“ fest, dass sich Diversitätskategorien „auf Gemeinschaftsvorstellungen beziehen, die erst in einem Vergleichs- bzw. Unterscheidungsprozess hervorgebracht werden. Gleichzeitig sind diese Kategorien ‚real‘, da sie nicht nur Ergebnis, sondern auch Mittel der Unterscheidung und Abgrenzung von bestimmten Personengruppen darstellen, was mit konkreten Auswirkungen einhergeht“ (S. 16).

### *Synonyme und Provenienzen zu Vielfalt*

Es lässt sich zunächst konstatieren, dass spätestens seit den 1990er Jahren eine verstärkte sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff der Vielfalt und dessen pädagogischen Implikationen stattfindet (vgl. Mecheril & Plößer, 2011, S. 278). Geprägt wurden frühe Debatten stark von Annedore Prengel mit ihrem Werk *Pädagogik der Vielfalt* (1993), in dem sie Verschiedenheit und Gleichheit im Bildungssystem thematisiert. Anhand der „pädagogischen Bewegung“ der integrativen, der feministischen und der interkulturellen Pädagogik (Prengel, 1993) erläutert sie, wie Verschiedenheit von Kindern und Jugendlichen im Bildungswesen thematisiert wird. Prengel (2006) installiert einen „demokratischen Differenzbegriff, der vorläufig fragmentarischen und experimentellen Charakter hat“ (S. 184) und leitet als Konsequenz aus den theoretischen Bestimmungen eine „Pädagogik der Vielfalt“ ab, die von der „Unbestimmbarkeit des Menschen“ ausgeht. Hiermit wird sich „gegen alle Verdinglichungen in Gestalt von Definitionen, was ein Mädchen, ein Junge, ein Verhaltensgestörter, eine Türkin (...) sei“ (Prengel, 2006, S. 191) gewendet und für eine individuelle Charakterisierung vor dem Hintergrund der jeweiligen Entwicklungsdynamik und

Umweltkontexten stark gemacht. Prengel stellt damit Fragen nach Differenzierung in den Vordergrund pädagogischer Maßnahmen und Handlungsformen.

Salzbrunn (2014, S. 13) merkt an, dass Diskurse um Vielfalt in den Sozialwissenschaften zwar als relativ neu zu betrachten sind, aber Fragen nach Differenzierungsprozessen in Gesellschaften seit jeher im Fokus von Auseinandersetzungen standen. Debatten um den Begriff Vielfalt sind daher zwar als jüngst vermehrt auftretendes, aber nicht neues Phänomen zu beschreiben, sondern weisen in den Sozialwissenschaften eine lange Tradition auf. Debatten um Vielfalt knüpfen an Begriffe wie „Differenz“ (u.a. Mecheril et al., 2013), „soziale Ungleichheit“ (u.a. Burzan, 2011; Miethe, 2007; Skorsetz et al., 2020), „Heterogenität“ (u.a. Budde, 2012; Koller et al., 2014), Intersektionalität (u.a. Bronner & Paulus, 2017; Burzan, 2011; Winker & Degele, 2010), Inklusion im engen und erweiterten Sinne (vgl. u.a. Feuser, 2018; Prengel, 2018; Hinz, 2012) und andere an. Wenngleich unterschiedliche Schwerpunkte mit den jeweiligen Begriffen verknüpft werden, lässt sich eine oftmals eine synonyme Verwendung konstatieren, wie auch eine begriffliche Unschärfe, die mit den jeweiligen Termini einhergeht (vgl. Diehm, 2020, S. 9; Leontiy & Schulz, 2020, S. 2). Die unterschiedlichen Begriffe stehen jedoch nicht zwangsläufig im Widerspruch zueinander, sondern bilden vielmehr den Gegenstand einer Debatte mit unterschiedlichen theoretischen Provenienzen. Bührmann (2015, S. 122) schlägt eine reflexive Perspektive auf Vielfalt vor, in der die Unbestimmtheit des Begriffs als andauernder Deutungsprozess und nicht als Problem verstanden wird. Sie beschreibt weiterführend:

Damit ist auch nicht (mehr) zu fragen, welches Diversitätsverständnis „richtig“ oder „falsch“ ist, was „wichtige“ Diversitätsdimensionen sind und welche Ausprägungen „angemessen“ erscheinen. Vielmehr ist zu fragen, welche Begriffe von Diversität in welchen Kontexten auftauchen und nach welchen Kriterien sie konstruiert werden (Bührmann, 2018).

In dieser Arbeit werden die Unbestimmtheit des Begriffs und die situative Deutung von Vielfalt als theoretische Basis angenommen. Gleichzeitig kann und soll das Verständnis von Vielfalt anhand machtkritischer, reflexiver und intersektionaler Perspektiven geschärft werden, wodurch die situative Konstruktion von Vielfalt zum einen betont und zum anderen analytisch zugänglich gemacht werden soll.

### **1.2.1 Eine machtkritische, reflexive und intersektionale Perspektive auf Vielfalt**

Obwohl Vielfalt als unbestimmt-situativ begriffen wird, sind die Darstellung des grundlegenden Verständnisses von Vielfalt und die theoretische Perspektive auf Diversitätskategorien für diese Arbeit bedeutungsvoll, um die unterschiedlichen Deutungen

diskutieren zu können. Dies scheint insbesondere deshalb sinnvoll, weil Soziale Arbeit und Pädagogik professionelle Handlungen durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis erzeugen. So kann eine grundlegende theoretische Perspektive zum einen Vielfalt kontextualisieren und zum anderen im späteren Verlauf Auskunft darüber geben, ob und inwiefern die Professionellen im Jugendamt Rückbezüge auf Theorien vornehmen.

### *Von positivistischen zu reflexiven Betrachtungen von Vielfalt*

Bührmann (2019) beschreibt drei unterschiedliche Diversitätsverständnisse mit variierenden Bestimmungsmomenten, anhand derer unterschiedliche Arten der Verwendung von Vielfalt deutlich werden: Als erstes benennt er ein (1) positivistisches Verständnis, mit dem Diversität als ein gegebenes Datum beschrieben und Stereotype zur Definition benutzt werden. Der Fokus liegt im positivistischen Verständnis auf diskriminierten Personen(gruppen). Im (2) kritischen Diversitätsverständnis wird Diversität als das Ergebnis von sozialen Praktiken betrachtet. Es wird sich hiermit gegen Stereotypisierungen gewendet. „Intersektionale Relationen zwischen diskriminierten Personen in privilegierten Positionen“ (Bührmann, 2019) werden in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt. Zuletzt wird (3) das reflexive Verständnis von Diversität benannt, welches die ersten beiden miteinander kombiniert und Diversität sowohl als gegebenes Datum als auch als Ergebnis sozialer Praktiken betrachtet. Diversität wird dabei zeitlich und räumlich eingeordnet; reflexiv werden eigene Kriterien zur Bestimmung von Vielfalt behandelt (vgl. Bührmann, 2019). Im reflexiven Verständnis wird zudem ein Fokus auf empirisch-praktische Prozesse gelegt:

Damit werden der Begriff Diversität und seine unterschiedlichen Verständnisse und die damit korrespondierenden Unterscheidungslogiken, aber auch der Kampf dagegen selbst zum Gegenstand von Forschungsbemühungen. Das „Vorhandensein“ von Unterschieden und die Problematisierung wie auch Kritisierung von Diversität werden selbst zum Forschungsgegenstand gemacht (Bührmann, 2019).

Das kritisch-reflexive Verständnis bietet sowohl für ein theoretisches Verständnis von Vielfalt als auch für einen empirischen Zugang wichtige Anknüpfungspunkte, da keine „Vorabdefinition“ von Vielfalt stattfindet, gleichzeitig aber Verfestigungen von Diversitätskategorien anerkannt werden. Kritisch hinterfragt wird etwa mit „Doing Disability“ (Waldschmidt, 2008), „Doing Difference“ (Fenstermaker & West, 2001) oder „Doing Gender“ (West & Zimmerman, 1987) wie Diversitätskategorien (re)produziert werden. In dieser Arbeit wird kritisch-reflexiv die Konstruktion und Verfestigung von Diversitätskategorien kontextualisiert und empirisch bearbeitet.



### *Zur (Re)Konstruktion von Vielfalt und Bedeutung von Diversitätskategorien*

Zugrunde liegt dem Verständnis, dass Vielfalt als soziales Konstrukt produziert und verfestigt wird, die Annahme, dass gesellschaftliche Ordnung zwar sozial hergestellt wird, aufgrund gleichzeitiger Stabilisierung jedoch als „gegeben“ erlebt werden kann (vgl. u.a. Knorr-Cetina, 1989; Berger & Luckmann, 1997). Hierbei lassen sich unterschiedliche theoretische Provenienzen, etwa ethnomethodologisch, (wissenssoziologisch-)sozialkonstruktivistisch oder radikal-konstruktivistisch feststellen, denen jedoch gemein ist, „dass sie die Naturgegebenheit und Objektivität von Kategorien wie Geschlecht in Frage stellen und demgegenüber ihre ‚Gemachtheit‘ (Bardmann, 1994, S. 46), in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken“ (Kubisch, 2008, S. 18). Diese anti-essentialistische Sichtweise erscheint im vorliegenden Text als anschlussfähig an ein kritisch-reflexives Verständnis von Vielfalt, dass die Herstellung von Vielfalt und Diversitätskategorien in den Mittelpunkt stellt. Kubisch (2008, S. 20ff) beschreibt mit Bezugnahme auf Bergmann (1988) und Garfinkel (1984), dass soziale Wirklichkeit in sozialer Interaktion hervorgebracht wird und als objektiv erlebte Tatsache erst in Handlungen und durch Wahrnehmungen produziert wird.

In Bezug auf Vielfalt wurden insbesondere in der Genderforschung Prozesse der Herstellung von Geschlecht (vgl. u.a. Butler, 1990; Hirschauer, 1994, 2001; Gildemeister & Wetterer, 1992) mit Begriffen wie „Doing Difference“ (West & Fenstermaker, 1995) und „Doing Gender“ (Gildemeister, 2010; West & Zimmerman, 1987) thematisiert. Gildemeister und Wetterer (1992, S. 211ff) arbeiten die situativ-spezifische Bedeutung der geschlechtlichen Konstituierungen in und durch gesellschaftliche Zusammenhänge heraus. West und Zimmerman (West & Zimmerman, 1987, S. 126f) thematisieren mit dem Begriff „gender assessment“ die grundlegende Bedeutung, die Geschlecht und Geschlechtszuordnungen im Alltag erhalten und mit denen eine Bewertung aufgrund des (zugeordneten) Geschlechts einhergeht. Insbesondere in der Frauenbewegung verwurzelte Forschungsrichtungen, wie etwa die Frauen- und Geschlechterforschung sowie die Gender Studies, wiesen schon früh auf Macht, Ungleichheitsverhältnisse, Abhängigkeiten und die soziale Situiertheit von Geschlecht hin, weshalb ein kurzer Blick in klassische Werke zum Thema Geschlecht lohnend ist, um beispielhaft die Konstruktion von Diversitätskategorien zu erläutern.

Simone de Beauvoirs *Das andere Geschlecht* (im Original: *Le Deuxième Sexe*, (1949)) kann als (zunächst unterschätztes) Grundlagenwerk und Wegbereiter gesehen werden (vgl. Galster, 2010, S. 112). Insbesondere die Thematisierung von Homosexualität, Sexualität, Prostitution und Abtreibung durch Simone de Beauvoir stellten einen Tabubruch dar, mit dem bestehende Verhältnisse in Bezug auf Geschlecht hinterfragt wurden (vgl. Galster, 2010, S. 112). Mit dem

Buch *Das Unbehagen der Geschlechter* (im Original: *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*) hat Judith Butler (1990)

eine grundsätzliche Kritik an der Kategorie Geschlecht und v.a. auch der für die feministische Bewegung relevanten Identitätskategorie ›Frau‹ vorgenommen: Sie hat die diskursive Verfasstheit und die sprachliche Hervorbringung von sex und gender sowie von Zweigeschlechtlichkeit und Heterosexualität als historisch gewordene Effekte und Machtwirkungen (als symbolische Geschlechterordnungen) herausgearbeitet und damit implizite Annahmen und deren Natürlichkeit hinterfragt (Riegel, 2016, S. 29).

Butler knüpft hiermit an Themen von Simone de Beauvoir an und betont die soziale Herstellung von Geschlecht, die in bestimmten sozialen Verhältnissen stattfindet und bestimmte Ordnungen (re-)produziert. Mittlerweile werden die Erkenntnisse und theoretischen Konzeptionen in diesem Kontext weiterentwickelt und auf andere Diversitätsdimensionen übertragen: „Inzwischen gehört es auch zum guten Ton der Gender und Queer Studies, Ungleichheits- und Unterdrückungsverhältnisse nicht mehr auf die Kategorie Geschlecht zu reduzieren“ (Winker & Degele, 2010, S. 10). Insbesondere class (Klasse, soziale Schicht) und race (Ethnie) ergänzen gender (Geschlecht) und werden oftmals als „Strukturkategorien“ charakterisiert, die sich auf zentrale gesellschaftliche Funktionsbereiche beziehen (vgl. Windisch, 2014, S. 122ff), wengleich die Liste der verwendeten Diversitätskategorien variiert bzw. stets erweiterbar ist:

Die Etabliertheit bestimmter sozialer Differenzkategorien führt zugleich dazu, dass Individuen entlang dieser Kategorien unumgänglich ein Verhältnis zu sich selbst, zu Anderen und zur Welt entwickeln; also unumgänglich entlang sozialer Differenzkategorien zu spezifischen Subjekten werden. Das bedeutet, dass Menschen nicht umhinkommen, im Hinblick auf Klasse, Geschlecht, Race/Ethnizität/Nation, dis-/ability und andere Differenzkategorien positioniert zu werden beziehungsweise sich zu positionieren. Dies wird deutlich, wenn man sich fragt, ob es möglich ist, beispielsweise in geschlechtlicher Hinsicht *nicht* positioniertes Subjekt zu sein“ (Merl et al., 2018, S. 6, Herv. i. O.).

Hiermit wird die normative Wirkung von Diversitätskategorien deutlich. Zur Bedeutung von Diversitätskategorien äußert sich auch Prengel (2018), die deren Verwendung kritisch betrachtet, da mit ihnen etwa Stereotype vermittelt werden; gleichermaßen kann ihre Benutzung aber auch nötig sein. „Aber wenn in professionellen Kontexten, z. B. in Diagnostik, Methodik oder Sozialstatistik, klassifizierende Aussagen getroffen werden, so können sie nur als unvollständige und vorläufige Annahmen gelten“ (Prengel, 2018, S. 39). Prengel spricht hiermit, über die (selbst)positionierende Bedeutung von Diversitätskategorien für Individuen hinausgehend, deren gesellschaftliche Relevanz an, die sich im Beispiel etwa in Form von Diagnostik und somit möglicherweise im Zugang zu gesundheitlichen Maßnahmen zeigt.

Problematisch ist bei der Verfestigung von Diversitätskategorien, dass diese, wie oben bereits beschrieben, häufig in einem Grunddualismus (z.B. behindert – nicht behindert) verhandelt werden. Hierdurch komme es leicht zu einer reduktionistischen Sicht, die Mehrfachzugehörigkeit und „hybride Identifizierung“ negieren (vgl. Merl et al., 2018, S. 5). Zudem formulieren Merl et al.: „Die hierarchische Strukturierung von Differenzen ist zudem nur vor dem Hintergrund historisch-gesellschaftlicher Bedingungen zu verstehen, die zu Fixierungen kontingenter Differenzen führen“ (2018, S. 5). Dies zeigt sich beispielsweise anhand rassistischer Differenz: Der koloniale Rassismus fungierte für Europäer\*innen als Legitimation zur Ausbeutung und Vernichtung von Menschen außerhalb Europas (vgl. Rommelspacher, 1998, S. 40). Grundlegend hierfür war „die Konstruktion der außereuropäischen ‚Anderen‘ als Gegensatz zum Subjekt der Aufklärung, das sich als weiß, männlich und bürgerlich konstituiert und sich Eigenschaften wie Vernunft, Wahrheit, Mäßigung und Freiheit zuschreibt und sich darin von den verobjektivierten ‚Anderen‘ unterscheidet“ (vgl. Terkessidis, 1998, S. 91). Damit wird nicht nur die historische Entwicklung und soziale Produktion von Diversitätskategorien betont, sondern zudem anschaulich auf die Verfestigung von Machtstrukturen hingewiesen, die mit diesen Kategorien einhergeht. Verwiesen wird zudem auf eine Konstruktion „der Anderen“, die sich anhand von Diversitätskategorien vollzieht und im Prozess des „Othering“ niederschlägt (vgl. Ghorashi & Sabelis, 2013).

#### *Intersektionalität: Vielfalt und (Re)Produktion von Ungleichheits- und Machtverhältnissen*

Mit Bezügen zu Black Feminism (vgl. u.a Hill Collins, 2009; Taylor, 1998) und Critical Race Theory (vgl. u.a. Brooks, 1994; Delgado & Stefancic, 2017) entstand Intersektionalität historisch in einem antidiskriminierungsrechtlichen Kontext (vgl. Marten & Walgenbach, 2017, S. 158) der Frauenbewegung und Geschlechterforschung. Jedoch verspricht der Intersektionalitätsansatz „explizit eine Neubeschreibung der Komplexität gesellschaftlicher Ungleichheitsverhältnisse“ (vgl. Emmerich & Hormel, 2013, S. 211), die über Geschlecht hinausgeht. Kimberlé Crenshaw (1989), die als Begründerin des Ansatzes gilt, verdeutlicht anhand des Beispiels eines Unfalls an einer Kreuzung (intersection), dass Diskriminierung ebenso von unterschiedlichen Richtungen aus verursacht werden kann (vgl. Winker & Degele, 2010, S. 12). Dieses Bild übertragend thematisiert sie beispielsweise die besondere Rolle von schwarzen Frauen und betont die Gleichzeitigkeit und Wechselseitigkeit von Ungleichheitsverhältnissen. „Es handelte sich also um die gleichzeitige Wirksamkeit von geschlechtsbezogener und ethnischer Diskriminierung“ (Kuhlmann et al., 2018, S. 76).

Hildegard Mogge-Grotjah (2016) beschreibt, dass mit Diversitätskategorien Erfahrungen einhergehen bzw. potentiell einhergehen, die in der Psyche der Menschen wirken und bedeutsam für Identität und Habitus sind. Kuhlmann et al. (2018) schildern hierauf aufbauend, dass Menschen, die ähnliche persönliche Merkmale aufweisen (bzw. ähnlichen Diversitätskategorien zugeordnet werden können), einem „sozialen Feld“ zugehören (vgl. Kuhlmann et al., 2018, S. 77). Sie knüpfen dabei an Pierre Bourdieus Konzept des Habitus an und verdeutlichen, dass die Zugehörigkeit zu diesen sozialen Feldern Handlungsmöglichkeiten bestimmt. Anhand der sozialen Position wird ein Ungleichheitsgefüge immer wieder hervorgebracht (vgl. Kuhlmann et al., 2018, S. 77). „Das bedeutet im Allgemeinen, dass soziale Ungleichheit entsteht, wenn knappe und wertvolle materielle oder immaterielle Güter (z.B. Erwerbsarbeit, Bildung) systematisch aufgrund gesellschaftlicher Verhältnisse (Kapitalismus, Monarchie, Diktatur) ungleich verteilt werden“ (Bronner & Paulus, 2017, S. 16). Mogge-Grotjahn (2015, S. 144ff) spricht aufgrund des sozialen Prozesses, der Ungleichheiten immer wieder hervorbringt, von „Doing Inequality“. Stefan Hradil (1992, S. 46ff) beschreibt „Soziale Ungleichheit“ als Teil systematischer Verhältnisse, in denen Menschen einen ungleichen Zugriff auf Ressourcen wie Geld, Bildung, Gesundheit, Nahrung, Status etc. haben. Damit einher gehen Fragen des Auf- und Abstieg in Gesellschaften.

Die Analyse von Ungleichheits- und Machtverhältnissen wird im Kontext von Vielfalt insbesondere mit dem Konzept Intersektionalität vorgenommen. Wenngleich Budde (2013) konstatiert, dass in Debatten um Intersektionalität der Machtbegriff zu schärfen sei, so werden doch dabei stets soziale Ungleichheitsverhältnisse und deren Verstetigung adressiert. Mit dem Begriff der Intersektionalität rückt „die Vielschichtigkeit und Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Diskriminierungs-Dimensionen und Exklusionsmechanismen in den Mittelpunkt des Interesses“ (Kuhlmann et al., 2018, S. 76). Walgenbach (2014) formuliert zusammenfassend zum Intersektionalitätsverständnis:

Unter Intersektionalität wird verstanden, dass historisch gewordene Macht- und Herrschaftsverhältnisse, Subjektivierungsprozesse sowie soziale Ungleichheiten wie Geschlecht, Sexualität/Heteronormativität, Race/Ethnizität/Nation, Behinderung oder soziales Milieu nicht isoliert voneinander konzeptualisiert werden können, sondern in ihren Verwobenheiten oder Überkreuzungen (intersections) analysiert werden müssen. Additive Perspektiven werden überwunden, indem der Fokus auf das gleichzeitige Zusammenwirken von sozialen Kategorien bzw. sozialen Ungleichheiten gelegt wird. Es geht demnach nicht allein um die Berücksichtigung mehrerer sozialer Kategorien, sondern ebenfalls um die Analyse ihrer Wechselwirkungen (S. 54f).

Sie betont damit sowohl die Wechselwirkung von unterschiedlichen Kategorien als auch die Bedeutung dieser Betrachtungsweise für Analyseprozesse. Riegel (2016) sieht

Intersektionalität gleichsam als theoretische und methodologische Analyseperspektive und Forschungshaltung, mit der „der Blick auf verschiedene Macht- und Herrschaftsverhältnisse und deren Zusammenwirken und Interdependenzen gerichtet wird“ (Riegel, 2016, S. 11). Winker und Degele (2009) beschreiben einen Intersektionalitätsansatz, mit dem unterschiedliche Diversitätsdimensionen sowie Analyseebenen, nämlich Struktur, Symbol und Identitätsebene, zu betrachten sind, wodurch eine umfassende Gesellschaftskritik möglich wird (vgl. Winker, 2012, S. 19ff). Für den Fokus der vorliegenden Arbeit, nämlich organisationskulturelle Deutungen von Vielfalt, ist zudem eine Aussage von Engel (2018) besonders zentral, der feststellt:

In der Tradition machtkritischer Theorien werden Organisationen als Kontexte sowie aktive Produzenten kultureller Bedingungen oder Zustände in den Blick genommen. Hier interessieren in organisationspädagogischer Perspektive organisationskulturelle Praktiken nicht nur als interne Mechanismen der organisationalen Produktion von Macht- und Differenzverhältnissen, sondern auch in ihrer meso- und makrostrukturellen Funktion der Hervorbringung von gesellschaftlichen Ungleichheitsverhältnissen (S. 245).

Die organisationspädagogische Perspektive scheint in diesem Verständnis an Intersektionalität anschlussfähig und ermöglicht in der vorliegenden Arbeit eine umfassende Analyse der organisationskulturellen Deutungen von Vielfalt.

### **1.2.2 Organisationale Strategien in Bezug auf Vielfalt**

In Bezug auf Vielfalt in Organisationen gibt es, neben Theorien unterschiedlicher Provenienzen und variierenden Begriffsbestimmungen, zahlreiche Programme und Strategien mit unterschiedlichen Bezeichnungen. Insbesondere Gender Mainstreaming, Interkulturelle Öffnung, Diversity Management und Diversity & Inclusion finden Beachtung im Kontext der Debatten um Vielfalt in Organisationen. Sie sollen nachfolgend kurz umrissen werden um aufzuzeigen, welche Facetten von Vielfalt in Organisationen jeweils adressiert werden und welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Programmen und Strategien erkennbar sind. Ein Überblick über die unterschiedlichen Programme scheint nötig, da sowohl in pädagogischer Praxis als auch in sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzungen diese Strategien angewendet und reflektiert werden und die begriffliche Mannigfaltigkeit im Themengebiet Vielfalt unterstreichen. Zudem ist es sinnvoll, organisationale Strategien zu diskutieren, um später auf Basis des empirischen Materials zu reflektieren, inwieweit sich ein strategischer Umgang von und mit Vielfalt im untersuchten Jugendamt rekonstruieren lässt.

## *Gender Mainstreaming*

Gender Mainstreaming (GM) bezeichnet eine politische Strategie und Maßnahmen in der Gleichstellungspolitik, die auf die UN-Weltfrauenkonferenz 1995 zurückgehen und mit dem Amsterdamer Vertrag, als verbindliche Richtlinie innerhalb der EU, am 1. Mai 1999 in Kraft getreten sind (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2016). Den zentralen konzeptionellen Ansatzpunkt des GM „bildet die Vorgehensweise als Top-Down-Strategie, d.h. die Verantwortung für den gesamten Umsetzungsprozess liegt bei der Führungsspitze einer Organisation. Darüber hinaus ist jedoch die Umsetzung von GM selbst Querschnittsauftrag aller an politischen Entscheidungsprozessen beteiligten Akteur\_innen“ (Karsunky, 2018, S. 1114). Die Kommission der Europäischen Union und der Europarat haben innerhalb Europas maßgeblich zur Verbreitung von Gender Mainstreaming beigetragen (vgl. u.a. Klein, 2013; Krell, Mückenberger, et al., 2011, S. 87). Die Kommission hält fest, dass mit GM Chancengleichheit vorangetrieben werden soll, indem politische Maßnahmen in Hinblick auf ihre Auswirkungen für die Situation von Männern und Frauen systematisch hinterfragt und geprüft werden (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 1996, S. 2f).

Smykalla (2010) kritisiert, dass im GM häufig die Begriffe *sex* und *gender* unhinterfragt bleiben und die Geschichte der feministischen Theoriebildung somit unberücksichtigt bleibt. Dies beinhalte die Gefahr, dass GM eine Zweigeschlechtigkeit (Mann/Frau) reproduziert oder gar die Vielfalt von geschlechtsbezogenen Lebensweisen negiert; dem Begriff GM drohe daher der Verlust seines politischen Gehalts (vgl. Smykalla, 2010, S. 83ff). Krell et al. (2011; 2018) lehnen sich bei der Definition von Gender Mainstreaming an die deutsche Fassung des Sachverständigenberichts für den Europarat (1998) an, verwenden für ihre Definition jedoch den Begriff „geschlechterspezifische Sichtweise“ statt „Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern“, um anti-essentialistische Differenzansätze in Bezug auf Geschlecht zu betonen. Sie beschreiben GM wie folgt:

Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung grundsätzlicher Prozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen (Krell, Mückenberger, et al., 2011, S. 88).

Caglar (2013) benutzt den Begriff „gender equality perspective“ (in etwa: Perspektive der Geschlechtergleichberechtigung) und schreibt: „Gender mainstreaming seeks to change institutional structures, policy instruments, and priorities from a gender equality perspective. It does so by creating the conditions for institutional learning — for instance, by building up gender expertise within organizations“ (S. 340). Mit dieser Definition wird zum einen der

offene Charakter in Bezug auf Geschlecht betont, der nicht in einem dualistischen Mann-Frau-Verständnis verhaftet bleibt, sondern mit einer Perspektive der Geschlechtergleichberechtigung grundlegende Ungleichheiten hinterfragt. Zum anderen wird GM in direkten Bezug zu Organisationen und Lernen gebracht insofern, als dass das Aufbauen von Gender-Expertise in Organisationen direkt angesprochen und als Ziel definiert wird. Lange (2010) betont die Bedeutung von Organisationen als Orte, an denen Macht- und Geschlechterverhältnisse berücksichtigt werden müssen und verweist auf die Notwendigkeit von organisationalen Lernprozessen, die dazu beitragen sollen, dass Wissen über Geschlecht gewonnen und genutzt wird, um Veränderungen und Herausforderungen zu begegnen:

Damit ist nicht nur die Verwertung bereits vorhandenen, aber bislang wenig relevanten Wissens über die Relevanz der Kategorie Gender gemeint, sondern auch die Erkundung und Schaffung von neuem Wissen. Neues Wissen, neue Verhaltensmuster und neue Fähigkeiten und Kompetenzen mit Blick auf Gender & Diversity in Organisationen anzueignen, bedeutet darüber hinaus, tradierte und eingeübte Fähigkeiten, Prinzipien und Verhaltensmuster in einer Organisation zu überprüfen und ggf. abzulegen“ (S. 176).

GM wird in diesem Sinne Gegenstand der Organisationsentwicklung. In Bezug auf Organisation(en) der Kinder- und Jugendhilfe stellt Karsunky (2018, S. 1121) fest, dass GM bereits im SGB VII und häufig als Kriterium der Mittelvergabe bei Förderrichtlinien Eingang gefunden hat. Sie ergänzt, dass Maßnahmen des GM in der Kinder- und Jugendhilfe nicht nur als Top-Down, sondern auch als Bottom-Up-Prozess eingeführt wurden, wie sich etwa in Selbstverpflichtungen von Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe zeige (vgl. Karsunky, 2018, S. 1122).

### *Interkulturelle Öffnung*

Interkulturelle Öffnung (IKÖ) stammt vor allem aus Auseinandersetzungen mit Interkulturalität in der Sozialen Arbeit und den dortigen handelnden Personen und Organisationen (vgl. Auernheimer, 2013, S. 15). Unter Interkultureller Öffnung ist ein Ansatz zu verstehen, „der als Reaktion professioneller Akteure der Sozialen Arbeit auf die migrationsbedingte Zunahme gesellschaftlicher Vielfalt gelten kann. IKÖ hat laut ihren VerfechterInnen zum Ziel, Strukturen und Angebote Sozialer Arbeit in angemessener Weise auf daraus resultierende Anforderungen abzustimmen“ (Kunz, 2016, S. 2). Im Fokus der Auseinandersetzungen steht die Diversitätskategorie Migration und damit verbundene (gesellschaftliche) Veränderungen und Entwicklungen, insbesondere ihre Auswirkungen auf Organisationen und Organisationszugehörige (z.B. Klient\*innen und Mitarbeitende). Mit dem Auftauchen der Debatten fand eine Kritik an defizitorientierten sogenannten „Ausländersozialdiensten“ statt

(vgl. Kunz, 2016, S. 3). Im Fokus steht nicht länger die Veränderung oder Anpassung von Individuen an bestimmte Strukturen, sondern vielmehr die Veränderung bestimmter Gegebenheiten wie organisationale Strukturen und Leitungsebenen in Organisationen (vgl. Eppenstein, 2019). Hinz-Rommels (1994, S. 97f) spricht etwa von einem Organisationsentwicklungskonzept auf „systemischer-konstruktivistischer Basis“ und betont die Wechselwirkung von Individuum und Organisation. Griese et al (2012, S. 12) merken an, dass dafür das Organisationsverständnis einer „lernenden Organisation“ nötig sei. Erreicht werden sollen diese organisational-strukturellen Veränderungen etwa durch Trainings und Schulungsmaßnahmen, weshalb in diesem Kontext auch von interkulturellen Kompetenzen gesprochen wird (u.a. Gaitanides, 2011). Anhand der neu zu entwickelten und zu etablierenden Kompetenzen ist also davon auszugehen, dass nicht nur strukturelle Gegebenheiten einen Veränderungsprozess durchlaufen sollen, sondern langfristig organisationale Kulturen angepasst werden sollen (Handschuck & Schröer, 2012, S. 2). Für die vorliegende Arbeit ist der Begriff der interkulturellen Öffnung daher von besonderem Interesse, da anhand unterschiedlicher Maßnahmen organisationale Prozesse adressiert werden.

Kritik am Begriff der interkulturellen Öffnung findet sich vor allem in der Auseinandersetzung um das Verständnis von „Kultur“, dem etwa attestiert wird, essentialistisch bestimmte Personengruppen zu adressieren und diese erst zu konstruieren, anstatt kritisch ihre Konstruktion zu hinterfragen (vgl. ausführlich zur Historie und zur Kritik Gaitanides, 2018). Mecheril (2004) äußert in Bezug auf den Kulturbegriff eine ähnliche Kritik:

Solange ‚Interkulturelle Pädagogik‘ keine Pädagogik ist, die sich mit der kulturellen Pluralität hochdifferenzierter Gesellschaften in allgemeiner Einstellung beschäftigt und im Wesentlichen eine Pädagogik ist, die sich mit Pluralisierung und Diversifizierung als Resultat von ‚Migration‘ beschäftigt, bleibt *Interkulturelle Pädagogik* als Bezeichnung einer erziehungswissenschaftlichen Fachrichtung unklar (S. 17, Herv. i. O.)

Kunz (2016, S. 16f) knüpft an die Kritik des Kulturbegriffs an und hinterfragt, inwieweit interkulturelle Öffnung an den Inklusions- und Vielfaltbegriff gebunden ist. Er betont jedoch, dass mit dem Begriff der interkulturellen Öffnung eine „Marke“ etabliert sei, mit der durchaus Zuständigkeiten und Ressourcen zu beanspruchen seien (vgl. Kunz, 2016, S. 17) Dies lässt sich insofern bestätigen, als dass die Debatte um interkulturelle Öffnung vermehrt auch in Managementkreisen geführt wird und hier etwa Verwaltungsmodernisierungen adressiert werden (u.a. Siegel, 2015; Uske et al., 2014) – wengleich in Bezug auf Vielfalt und Management primär der Begriff *Diversity Management* Anwendung findet.



### *Diversity Management*

Diversity Management dient als Konzept zur Etablierung von Strategien und Handlungsmustern im Umgang mit Vielfalt (Lüthi et al., 2010, S. 19). Seinen Ursprung hat das Konzept in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung (vgl. McDonald, 2010). Im Fokus standen und stehen Gleichstellungsmaßnahmen am Arbeitsplatz (u.a. Krell, 2008; Krell et al., 2018). Im Zentrum der Debatten befanden sich zu Beginn der Auseinandersetzungen vor allem wirtschaftliche, hier sogenannte For-Profit-Organisationen (vgl. u.a. Dobbin et al., 2007; Hewlett et al., 2013; Miller & Tucker, 2013). In Deutschland erfährt die Debatte um Diversity Management seit den 2000er Jahren vermehrt Beachtung (vgl. Rastetter & Sieben, 2015, S. 127ff). Einen Kern der Auseinandersetzungen und Debatten bildet die Frage nach dem organisationalen Nutzen von Vielfalt im Sinne des Einbezugs von „Minderheiten“ mit der Absicht des größtmöglichen Nutzens für Unternehmen (vgl. u.a. M. Becker, 2008; Cox & Blake, 1991; Warmuth, 2012). Es wird dabei unterstellt, dass Vielfalt ein zwingender Organisationsgrundsatz sein muss, um gesellschaftlichen Bedingungen gerecht zu werden und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Betont wird, dass Vielfalt Wettbewerbsvorteile biete (vgl. Scherle & Rosenbaum, 2019). Gleichzeitig werden jedoch Fragen nach der Möglichkeit des empirischen Nachweises eines ökonomischen Nutzens durch Vielfalt kritisch angeführt (Süß, 2009, S. 252).

Zudem betont Lederle (2008), dass die Gefahr bestehe, dass Vielfalt mit dem Argument des ökonomischen Nutzens instrumentalisiert und ausgebeutet wird. Diese Kritik aufnehmend finden sich erste Ansätze, die Diversity Management transformieren und soziale Gerechtigkeit in den Vordergrund organisationaler Vielfalt zu rücken versuchen (u.a. Özdemir, 2019; Rahnfeld, 2019). Ebenso finden sich vermehrt Auseinandersetzungen mit Diversity Management in nicht-wirtschaftlichen Organisationen, wie etwa im Kontext der Sozialen Arbeit insbesondere im Non-Profit-Bereich, womit besonders die Anschlussfähigkeit von Diversity Management an Begriffe wie Inklusion und organisationale Transformationsprozesse herausgestellt wird (vgl. u.a. H. Schröder, 2012).

### *Diversity and Inclusion*

Der Begriff der Inklusion ist in Deutschland mittlerweile nahezu allgegenwärtig; jedoch werden häufig sehr unterschiedliche Dinge damit adressiert, was zu einer Diffusität des Inklusionsbegriffs geführt hat (vgl. Löser & Werning, 2015, S. 17ff). Im engen Verständnis von Inklusion, wurden zunächst Fragen nach Teilhabe von Menschen mit Behinderung thematisiert

(vgl. Budde & Hummrich, 2014), was einem weiten Inklusionsverständnis jedoch entgegensteht:

Der weite Inklusionsbegriff umschließt alle erdenklichen Heterogenitätsdimensionen (Alter, Geschlecht, Nationalität, Sprache, Kultur, Soziale Schicht u.a.). Der enge Inklusionsbegriff bezieht sich ausschließlich auf Menschen mit Behinderung. Der Begriff „Inklusion“ ist „weiter“ als der Begriff „Integration“, aber er kann und darf sich von der „Integration von Behinderten“ nicht verabschieden (Wocken, 2019, S. 6).

In diesem (weiten) Sinne werden unter Inklusion verschiedene Diversitätsdimensionen verhandelt, Behinderung eingeschlossen. Da Inklusion und Exklusion miteinander verbunden sind, scheint es weder sinnvoll noch nötig, dies auf eine bestimmte Diversitätsdimension zu reduzieren; stattdessen gilt es, universalistisch zu denken, um im Einzelfall Grade von Inklusion und Exklusion analysieren zu können.

Die Verbindung von Vielfalt und Inklusion ist – etwa in Bildungsdebatten – keineswegs neu und lässt sich hier damit begründen, dass Vielfalt stets mit „inklusiven Strömungen“ einhergeht (vgl. Prengel, 2018, S. 7ff). Im Bereich der Auseinandersetzung mit Organisationen erlangt die Verbindung von Vielfalt und Organisation jedoch erst jüngst vermehrt Aufmerksamkeit (vgl. Mor Barak et al., 2016). Die Kritik an Diversity Management sowie neuere Debatten um Inklusion aufgreifend, wird zunehmend von „Diversity and Inclusion“ im Kontext von Organisationen gesprochen (vgl. Mor Barak, 2015; Shore et al., 2011). Anhand des Inklusionsbegriff werden die Teilhabe einzelner Organisationsmitglieder an unterschiedlichen organisationalen Prozessen fokussiert (Mor Barak, 2015, S. 85), Macht und Privilegien in Organisationen kritisch hinterfragt und eingeschliffene Prozesse von Diskriminierung und Teilhabe innerhalb der Organisationskultur reflektiert (vgl. Nkomo, 2014). Organisationales Lernen und die Entwicklung inklusiver Organisationskulturen rücken somit ins Zentrum der Betrachtung (vgl. Hanappi-Egger & Hofmann, 2012, S. 327ff). Diese Sicht ist für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse, da hiermit hinterfragt werden kann, welche Strukturen und Kulturen Teilhabe und Ausschluss produzieren und wie diese in Organisationen relevant werden: „In dieser Perspektive sind Diversität, Diversity Management und Inklusion nicht voneinander trennbar, sondern müssen im Kontext der Organisationskultur aufeinander bezogen werden“ (Schreiner & Köngeter, 2020, S. 128f).

### **1.2.3 Zusammenfassung und Verwendung des Begriffs Vielfalt**

Anti-essentialistischen Überlegungen folgend wird Vielfalt im vorliegenden Beitrag als Ergebnis sozialer Praktiken verstanden. Hierbei wird sowohl die prozesshafte Konstruktion als auch die Verfestigung von Diversitätskategorien theoretisch angenommen. Die

unterschiedlichen Termini und Strategien, mit den Vielfalt verhandelt wird, werden nicht als trennend, sondern stets in ihrer Beziehung zueinander beleuchtet, reflektiert und als theoretische Provenienzen einer Debatte betrachtet. Mit dieser reflexiven Perspektive auf Vielfalt und ihre Erforschung ist es weder nötig noch sinnvoll, sich auf einzelne genannte Begriffe und damit verknüpfte theoretische Prämissen festzulegen. Vielmehr adressiere ich Vielfalt selbst in Form mannigfaltiger Begriffe und Hinsichten. Die Arbeit folgt zudem konzeptionell intersektionalen und machtkritischen Überlegungen und betrachtet Vielfalt als Konstrukt, das in Form einzelner Diversitätskategorien verhandelt und in sozialen Prozessen (re)produziert wird. Klassifizierende Unterscheidungen werden somit nicht vollständig aufgehoben, da sie als Ordnung von Wahrnehmen und Handeln fungieren (Neckel, 2008, S. 153). Die Herstellung und Fixierung von Diversitätskategorien wird als Prozess der Übersetzung betrachtet (Engel & Königeter, 2019). Lehmkuhl (2019, S. 35) beschreibt diesen Prozess auf der Grundlage von Machtrelationen in soziokulturellen und politischen Räumen, die veränderbar sind.

Anhand der jeweiligen Diversitätskategorien werden Differenzierungsprozesse vollzogen. Einem intersektionalen Verständnis von Vielfalt folgend, das die Verwobenheit dieser Kategorien untereinander sowie Macht- und Dominanzprozesse in den Vordergrund stellt, gilt es Diversitätskategorien kritisch in ihrer (Re)Konstruktion zu reflektieren. Diesem Zugriff entspricht in dieser Forschungsarbeit die Interpretation von Deutungsmustern von Vielfalt innerhalb der Organisation Jugendamt.

## **2. Zum Forschungsstand von Vielfalt**

Forschungen über Vielfalt werden, wie auch in der theoretischen Einführung der Arbeit bereits deutlich wurde, mit verschiedenen Zugriffen durchgeführt. Fasst man all diese Beiträge unter dem Rubrum „Vielfalt“ zusammen, lässt sich eine sehr große Anzahl an Forschungsarbeiten betrachten. Daher scheint es zunächst sinnvoll, einen allgemeinen Überblick über die Bandbreite der Arbeiten zu geben, um im Anschluss daran speziell Vielfalt in Organisationen sowie Vielfalt im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe, speziell im Jugendamt, zu behandeln. Dabei wird aufgezeigt, welche Bereiche der empirischen Erforschung derzeit noch unterrepräsentiert scheinen, wovon ausgehend ich die Forschungslücke wie auch die Leitfrage der vorliegenden Arbeit herleiten werde.

*Überblick zur Forschung um Vielfalt und Diversitätskategorien*

Um die Breite der Debatten mit und um Vielfalt aufzuzeigen, seien hier exemplarisch einige Handbücher, Sammelbänder und Einzelwerke (insbesondere jene, welche einen Überblick über bestimmte Termini und Diskurse geben) genannt, die aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten Vielfalt kontextualisieren. Eine Übersicht über die Auseinandersetzung mit und Erforschung von Gender nehmen Becker et al. (2004) im Handbuch „Frauen und Geschlechterforschung“ vor. Löw und Mathes (2005) stellen in ihrem Buch „Schlüsselwerke der Geschlechterforschung“ verschiedene Ansätze und historische Traditionslinien zur Geschlechterforschung vor. Krell und Riedmüller (2007) setzten sich mit unterschiedlichen disziplinären Ansätzen zur Erforschung von Vielfalt auseinander und plädieren für eine integrierte Forschungsdisziplin, die *Diversity Studies*. Smykalla (2010) setzt sich in ihrer Dissertation *Die Bildung der Differenz* mit Gender Mainstreaming in Weiterbildung und Beratung auseinander und stellt hier Konstruktionen von Gender fest, die sich zwischen Plausibilisierung und Infragestellung bewegen (vgl. Smykalla, 2010, S. 193ff). Im Sammelband von Engelfried und Voigt-Kehlenbeck (2010) wird eine Verbindung von Frauenbewegung und sozialer Arbeit („gendered profession“) hergestellt und Gender-Debatten werden in den Mittelpunkt gerückt. Karsunsky (2011) setzt sich mit dem Umsetzungsstand von Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe auseinander. Effinger et al. (2012) befassen sich mit Diversität und sozialer Ungleichheit in der Sozialen Arbeit. Mecheril et al. (2013) bearbeiten in ihrem Herausgeberband *Differenz in der universitären Lehre*. Emmerich und Hormel (2013) setzen sich mit Heterogenität, Diversity und Intersektionalität in pädagogischen Semantiken zu Differenz auseinander. Kleinau und Rendtorff (2013) ordnen die Begriffe Diversität, Differenz und Heterogenität in unterschiedlichen erziehungswissenschaftlichen Diskursen ein. Ähnlich setzt sich Walgenbach (2014) mit Heterogenität, Diversity und Intersektionalität in der Erziehungswissenschaft auseinander und gibt einen Überblick über Ursprünge, Besonderheiten und Anwendung der Begriffe.

Vanderheiden und Mayer (2014) stellen im „Handbuch interkulturelle Öffnung“ Grundlagen und Strategien zur interkulturellen Öffnung zusammen. Budde et al. (2015) geben eine Übersicht über die Heterogenitätsforschung. Hannapi-Egger et al. (2015) nehmen eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum vor. Oswick und Noon (2014) stellen in einer bibliometrischen Analyse fest, dass die Begriffe Diversity, Equality und Inclusion sowohl in Gleichstellungs- als auch Managementdebatten gleichermaßen verwendet werden und rhetorischen „Trends“ und zeitlichen Kontexten unterliegen. Genkova und Ringeisener (2016) geben im Handbuch *Diversity Kompetenz* einen Überblick über unterschiedliche Gegenstandsbereiche. Mecheril et al. (Hrsg.) (2016)

fokussieren im Handbuch Migrationspädagogik auf migrationsgesellschaftliche Realitäten und pädagogische Handlungsfelder im Kontext von Migration. Diehm et al. (2017) nehmen eine Verhältnisbestimmung von Differenz und Ungleichheit in der Erziehungswissenschaft vor. Bohl et al. (2017) bearbeiten Heterogenität im Bereich Schule und Unterricht. Scheer et al. (2017) gehen in ihrem Handbuch der Erforschung und Bestimmung von Diskriminierung nach. Wagner (Hrsg.) (2017) setzt sich im *Handbuch Inklusion* u.a. mit Differenz, Diversity Management und vorurteilsbewusster Pädagogik als Teil eines inklusiven Konzepts auseinander. Gesemann und Roth (2018) bearbeiten im *Handbuch Lokale Integrationspolitik* Fragen nach (kommunal)politischer Bedeutung und dem Umgang mit Migration. Mai et al. (2018) bearbeiten in ihrem Herausgeberband Fragen zur (Re-)Produktion von Ungleichheitsverhältnissen in pädagogischen Praktiken und nehmen dabei eine machtkritische und reflexive Perspektive ein. (Auf einzelne Beiträge dieses Bandes, die einen speziellen organisationalen Schwerpunkt haben, wird später intensiver eingegangen.)

Gogolin et al. (2018) befassen sich in ihrem *Handbuch Interkulturelle Pädagogik* mit sprachlicher, kultureller und sozialer Diversität und ihren Folgen für pädagogische Forschung und Praxis. Behrmann et al. (2018) setzen sich in ihrem Sammelband *Doing Inequality* mit der Herstellung sozialer Ungleichheit auseinander und fokussieren hierbei etwa auf Bildung, Erwerbsarbeit, soziale Position und Sozialkapital. Wagner et al. (2018) beschreiben in ihrem Sammelband den Zusammenhang von Intersektionalität und Biografie. Grummt (2019) setzt sich in seiner Forschungsarbeit mit Inklusion und Professionalität im sonderpädagogischen Diskurs auseinander. Einen Herausgeberband über Diversität und soziale Ungleichheit in der Grundschule legen Skorsetz et al. (2020) vor. Einen speziellen ethnografischen Blick nehmen Leonity und Schulze (2020) in ihrem Sammelband ein: Sie thematisieren Diversität und insbesondere die Frage, wie in Forschungsprozessen mit (Re)Produktion und Reflexion umgegangen wird. In diesem Band befinden sich auch Beiträge mit speziellem Fokus auf Organisationen, die es noch genauer zu betrachten gilt.

Biele, Mefebue et al. (2021) setzen sich im *Handbuch Intersektionalität* mit internationalen und interdisziplinären Diskussionen um Mehrfachdiskriminierung auseinander. Hericks (Hrsg.) (2021) befasst sich in ihrem Sammelband mit Inklusion, Diversität und Heterogenität und zeigt verschiedene begriffliche Anwendungen und Umsetzungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Bereichen auf. Wird in diesem Überblick zwar deutlich, dass Vielfalt und Diversitätskategorien unterschiedlich theoretisch konturiert werden und eine große Bandbreite von Termini besteht, so ist damit noch nicht klar, wie Vielfalt in Organisationen thematisiert wird, worauf deshalb nachfolgend der Schwerpunkt gelegt wird.

## 2.1 Forschungsstand zu Vielfalt in Organisationen

In Bezug auf Vielfalt in Organisationen findet sich zunächst eine große Anzahl an praxisbezogenen bzw. praxisorientierter Literatur wie Ratgeber, Lehrbücher, Praxisbücher, Projektberichte und Dokumentationen, die Vielfalt in unterschiedlichen Kontexten anwendungsbezogen kontextualisieren. Überblicksartig seien hier folgende Werke genannt: Doblhofer und Küng (2008) (zu Gender Mainstreaming und Gleichstellungsmanagement), Stadt Wien (2013) (zu Gender Mainstreaming in der Stadtplanung), Griese und Marburger (2012) (zur Interkulturellen Öffnung), Uske et al. (2014) (zur Interkulturelle Öffnung in der Verwaltung), Franken (2015) (zu Diversity Management in Organisationen), Herpers (2013) (zu Gender Diversity als Erfolgsfaktor), Thiagarajan (2016) (zu interaktiven und interkulturellen Trainingsmethoden), Hucke (2017) (Diversity and Inclusion in Unternehmen). Die Liste der praxis-, beratungs- und anwendungsbezogenen Literatur ließe sich im Bereich Vielfalt und Organisation noch weiter fortführen.

Mit dem Fokus auf Deutungsmustern wie in dieser Arbeit lässt sich im Hinblick auf die vielen praxisbezogenen Schriften schließen, dass Vielfalt in Organisationen vor allem ein praxisnahes Thema ist, wobei der Fokus insbesondere auf den Umgang mit ihr gelegt wird. Vielfalt wird dabei häufig als Erfolgsfaktor sowie nutzbringend verstanden. Die Berücksichtigung von Vielfalt hätte somit einen positiven Effekt auf die Organisation. In der empirischen Erforschung von Vielfalt zeigt sich jedoch ein differenzierteres Bild: Vielfalt wird in Organisationen unterschiedlich gerahmt und ihre Effekte eingehend untersucht. Um Deutungsmuster von Vielfalt bestimmen zu können, ist es daher zunächst sinnvoll, empirisch zu untersuchen, wie Vielfalt kontextualisiert und dargestellt wird.

### *Figurationen von Vielfalt in Organisationen*

Ragins und Gonzalez (2003) zeigen auf, dass der Begriff Vielfalt (im englischen Original: Diversity) seit den 1990er Jahren von einem „obskuren“ zu einem der meist verwendeten Begriffe in Bezug auf Management und Organisationen avanciert ist (vgl. Ragins & Gonzalez, 2003, S. 125). In ihrem Übersichtsartikel gehen sie den Wurzeln der Debatte nach und zeigen auf, welches Verständnis von Vielfalt besteht. Sie stellen dar, dass Vielfalt als „two edged sword“ zu verstehen ist, welches einerseits als gewinnbringend für Organisationen, aber andererseits als Konfliktgrundlage und Hemmnis für Gemeinschaftsgefühle in Teams erlebt wird (vgl. Ragins & Gonzalez, 2003, S. 127). Mit Bezug auf eine Meta-Studie von Webber und Donahue (2001) beschreiben Ragins und Gonzales Vielfalt zum einen als „job-related

diversity“ (Berufshintergrund, Position in der Organisation etc.) und zum anderen als „demographic diversity“ (Alter, Geschlecht, Ethnie etc.), wobei beiden Arten von Vielfalt kein unmittelbarer Effekt auf Teambildungsprozesse in Organisationen nachzuweisen sei (vgl. Ragins & Gonzalez, 2003, S. 27). Mit dieser Definition wird Vielfalt nicht nur als soziales Produkt, als Konstruktion, gerahmt, sondern auch der ‚Konstruktionsort‘ Organisation in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt. In einer kritisch-reflexiven Perspektive der Betrachtung von Vielfalt ist dies bedeutsam, da Organisationen als relevanter Faktor für Differenzierungsprozesse präsentiert werden.

Furuns und Mykletun (2007) stellen, in Bezug auf Effekte von Vielfalt in Organisationen, am Beispiel des Hotelgewerbes fest, dass für die Diversitätskategorie Alter positive und negative Einstellungen koexistieren, die negativen aber Stereotype (re)produzieren. Diversity Management hat ihrer Ansicht nach versagt und ist als Strategie nicht in der Lage, diese Vorurteile umzukehren oder präventiv zu wirken (vgl. Furunes & Mykletun, 2007, S. 974ff).

Zanoni et al. (2010) geben einen Überblick über Begriffe und Ursprünge von Diversity-Diskursen und stellen diese in unmittelbaren Zusammenhang mit Debatten um bestimmte Personengruppen (primär: „women“ und „black people“) und soziale Ungleichheiten in Organisationen (vgl. Zanoni et al., 2010, S. 10). Sie stellen fest, dass der Begriff Diversity als Resultat der Debatte um wachsende Vielfalt in Organisationen eingeführt wurde und positiv dazu beitragen sollte, dass Organisationen diese wachsende Vielfalt adressieren (vgl. Zanoni et al., 2010, S. 17). Die Perspektive, dass Vielfalt positiv adressiert wird, geht in der organisationspraktischen Auseinandersetzung, aber auch der Erforschung von Vielfalt häufig mit einer positiven Nutzen-Auffassung einher. Darin wird Vielfalt als Potenzial, Bereicherung oder Kreativität verstanden, die Organisationen einen Nutzen (z.B. Wettbewerbsfähigkeit) einbringt. Dies wird etwa am Untertitel des Handbook of Diversity Management von Plummer (2018) deutlich: „Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence“.

Hunt et al. (2015) nehmen Bezug auf Statistiken der multinationalen Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey und stellen fest, dass Organisationen mit einer großen Vielfalt (u.a. im Bereich „ethnic diversity“) eine höhere Wahrscheinlichkeit für finanziellen Gewinn haben (vgl. Hunt et al., 2015, S. 2). Es lässt sich jedoch kritisch hinterfragen, inwiefern diese Ergebnisse direkt auf Vielfalt zurückzuführen sind, da andere Faktoren des unternehmerischen Erfolgs in der Darstellung nicht berücksichtigt wurden und ein kausaler Zusammenhang zumindest fraglich ist. So stellt etwa Leslie (2017) mit Bezug auf Metastudien fest, dass Vielfalt den Zusammenhang von Arbeitseinheiten und Leistung kaum oder gar negativ beeinflusst (Leslie, 2017, S. 2). Bei Fragen der Wirkung von Vielfalt in Organisationen werden zumindest

unterschiedliche Positionen und Erkenntnisse sichtbar, die darauf schließen lassen, dass hier keine klaren und eindeutigen Aussagen getroffen werden können. Zudem findet sich insbesondere Kritik an der ökonomischen Orientierung, die etwa mit Diversity Management einhergeht (vgl. Lederle, 2008).

Der Nutzen von Vielfalt und Programme, die Vielfalt fördern sollen, stehen dennoch im Zentrum vieler Untersuchungen, wenngleich hierunter nicht nur ökonomischer Nutzen zu verstehen ist. Bauer (2010) beschreibt etwa, dass eine erfolgreiche Implementierung von Gender Mainstreaming Potential in Hochschulen entwickeln kann. Krell et al. (2011) bringen darüber hinaus Chancengleichheit in Organisationen mit *Gender Mainstreaming* und *Diversity Management* in Verbindung und sehen insbesondere die Einführung einer Gleichstellungspolitik in Managementprozesse als notwendig an.

Bendl et al. (2012) stellen in ihrem Sammelband „Diversität und Diversitätsmanagement“ einen Überblick über Vielfalt in Organisationen zusammen, beschreiben Vielfalt zum einen in Form von Diversitätsdimensionen (insbesondere Alter, Behinderung, Ethnizität, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung) (vgl. Bendl, Eberherr, et al., 2012, S. 79ff) und rahmen Vielfalt zum anderen poststrukturalistisch und queer-feministisch (vgl. Hofmann, 2012, S. 47 ff), was einem anti-essentialistischen Verständnis von Vielfalt entspricht. Sie widmen sich zudem der Rolle und Bedeutung von Vielfalt und Diversitätsdimensionen in Organisationen thematisieren schließlich die Verbindung von Diversität mit organisationalen Lernprozessen, welche eine Voraussetzung für inklusive Organisationen darstellen (vgl. Hanappi-Egger & Hofmann, 2012, S. 327ff). Göhlich et al. (2012) rahmen die (organisations)pädagogische Auseinandersetzung mit Vielfalt in Organisationen als Frage nach Lernprozessen, die Lernchancen, Hindernisse und Lernerfolge im Umgang mit Diversität gleichermaßen bedeuten können (vgl. Göhlich, 2012, S. 5).

Lauring (2013) untersucht die Effekte von *Diversity Management* in multinationalen Organisationen und stellt als ein Kernergebnis fest, dass unabhängig von organisationalen Leitlinien in Bezug auf Vielfalt in einzelnen Abteilungen eigene Vorgehensweisen und Arten des Umgangs mit Vielfalt gefunden werden (vgl. Lauring, 2013, S. 221). Hieraus lässt sich schließen, dass Organisationskultur in einer Organisation durchaus plural sein und unter Umständen von Organisationskulturen, etwa je nach Abteilung, gesprochen werden kann. Hansen (2014b) bringt in ihrem Herausgeberband *CSR und Diversity Management* Strategien des *Diversity Management* mit gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (CSR) in Verbindung und diskutiert, inwiefern beide begrifflich, theoretisch und konzeptionell zueinander gehören (Hansen, 2014a, S. 1ff). Sabharwal (2014) stellt fest, dass *Diversity*



*Management* allein nicht in der Lage sei, Veränderungen am Arbeitsplatz hervorzubringen und plädiert daher für einen inklusiven Ansatz, mit dem die Sichtweisen und das Selbstbewusstsein von Mitarbeiter\*innen gestärkt werden sollen; sie betont dabei die Verantwortung von Führungskräften (vgl. Sabharwal, 2014, S. 211). Die Verbindung von Verantwortung, sozialer Gerechtigkeit und Diversity in Organisationen stellt auch Özdemir (2019) her und spricht sich für eine Neubestimmung von *Diversity Management* aus, für die sie subjektive Handlungsfähigkeit, organisationale Gestaltung und soziale Gerechtigkeit in den Fokus rückt.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf Vielfalt in Organisationen zunächst festhalten, dass eine historische Tradition vorliegt, die sich mit Ungleichheiten auseinandersetzt. Vielfalt wird hier meist als Ergebnis von Konstruktionsprozessen verstanden, das sich gleichsam anhand verfestigter Diversitätskategorien zeigt. Die Untersuchungen von Vielfalt in Organisationen nehmen insbesondere die Effekte von Vielfalt und die Bedeutung von Managementprozessen und Strategien in den Blick. In aller Regel wird Vielfalt hier in Form unterschiedlicher Kategorien verstanden und die einzelnen Kategorien werden Gegenstand der empirischen Auseinandersetzung. Besonders organisationale Strategien wie *Diversity Management* oder *Interkulturelle Öffnung* sollen die Vielfalt in Organisationen erhöhen und zudem positive Effekte auslösen, wenngleich es unterschiedliche sowie widersprüchliche Aussagen zum Effekt und Nutzen von Vielfalt in Organisationen gibt.

In der vorliegenden Dissertation setze ich mich zunächst speziell mit dem Prozess der Konstruktion, hier verstanden als Deutungsmuster, auseinander und hinterfrage organisationale Lern- und Kulturprozesse in diesem Prozess. Neben dem Überblick über den Stand der Forschung zu Vielfalt in Organisationen sind insbesondere nachfolgende Arbeiten relevant um aufzuzeigen, welche Kenntnisse in Bezug auf Deutungsmuster von Vielfalt in Organisationen bereits vorliegen und welches Forschungsdesiderat sich daraus ableiten lässt.

### *Konstruktion und Deutung von Vielfalt in Organisationen*

Im Sammelband von Mai et al. (2018), der sich mit Differenzverhältnissen in der Pädagogik befasst, setzen sich insbesondere Dean (2018), Spiegler (2018) sowie Weitkämpfer und Weidenfelder (2018) mit Differenzkonstruktionen auseinander. Dean (2018) erfragt spezifisch die Konstruktion der Kategorie „nichtdeutsche Herkunftssprache“ im Schulkontext und stellt die flexible Zuordnung zu dieser Kategorie fest (vgl. Dean, 2018, S. 50). Spiegler (2018) fragt unabhängig von speziellen Diversitätskategorien nach Differenzkonstruktionen in der Grundschule und stellt hier zum einen binäre Konstruktionen fest und zeichnet zum anderen nach, welche Differenzkategorien in der Grundschule bedeutsam werden. Neben „klassischen“

sozialen Kategorien werden hier etwa „Leistung“ und „cool sein“ als Markierungen für „Andere“ verwendet (vgl. Spiegler, 2018, S. 64f). Gewonnen wurden die Daten anhand eines ethnografischen Interviews mit einer Schülerin aus einer vierten Klasse. Sie zeigen auf, dass Differenzkonstruktionen in der untersuchten Grundschule nicht an „klassische“ Diversitätskategorien gebunden sind, aber mit Normalitätsvorstellungen einhergehen (vgl. Spiegler, 2018, S. 66). Wenngleich es sich um eine Schule handelt und die Kategorie „cool sein“ nur in diesem speziellen Setting relevant ist, lässt sich annehmen, dass sich je nach organisationalem Kontext weitere Kategorien von Relevanz finden lassen.

Weitkämpfer und Weidenfelder (2018) diskutieren anhand eines Vergleichs zweier ethnografischer Forschungsprojekte Herstellungsprozesse von Differenz in den pädagogischen Handlungsfeldern Schule und sozialpädagogische Familienhilfe. Im Vergleich der beiden Handlungsfelder stellen sie fest, dass in beiden Settings eine Redeordnung vorhanden ist, die „als ‚normal‘ und ‚natürlich‘ erscheint“ (Weitkämpfer & Weidenfelder, 2018, S. 166). Es lässt sich daher annehmen, dass unabhängig von Rahmenbedingungen Vielfalt vor dem Vergleichshorizont einer (un)bestimmten Normalität konstruiert wird. Herstellungsprozesse von Differenz im Bereich Schule untersuchen auch Ivanova (2020) mit Fokus auf Bildung von Lehrkräften und Wagener (2020) mit Fokus auf Differenz und Inklusion in Unterrichtspraxen.

Im Bereich der Kindertagesstätten untersucht Zettl (2019, 2020) Differenzkonstruktionen und stellt „überraschend“ die Verknüpfung von „Hautfarbe“ und „Sprache“ fest, die sich in dieser Form in Diskursen im Feld noch nicht finden ließ (vgl. Zettl, 2020, S. 227). Anhand dieser Erkenntnis lässt sich, insbesondere mit intersektionalem Analyseblick, nicht nur hinterfragen, welche Differenzkategorien bzw. Deutungen von Vielfalt relevant gemacht werden, sondern auch wie diese miteinander in Verbindung gebracht werden.

Mit Fragen nach der Konstruktion sozialer Differenz in Organisationen befasst sich Kubisch (2008) am Beispiel von Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Diese Forschungsarbeit ist von besonderer Bedeutung, denn sie begreift Vielfalt in ähnlicher Weise wie in dieser Arbeit als sozialkonstruktivistisch (vgl. Kubisch, 2008, S. 33ff) und nimmt eine intersektionale Perspektive (vgl. Kubisch, 2008, S. 45ff) ein, anhand derer Machtprozesse beleuchtet werden sollen. Kubisch rekonstruiert insgesamt fünf Muster habitueller sozialer Differenz, die aufzeigen, wie soziale Differenz hergestellt wird: 1. Im Rahmen einer Leistungsorientierung, 2. Im Kontext von Macht und Ohnmacht, 3. Im Rahmen von Suche nach Kooperation, 4. Im Rahmen der Suche nach Harmonie und 5. Im Rahmen von Konfliktvermeidung und fehlender Konjunktion (vgl. Kubisch, 2008, S. 312–314). Als ein zentrales Ergebnis lässt sich die Erkenntnis festhalten, dass „nirgends eine Orientierung rekonstruiert werden konnte, der

zufolge es sich bei sozialer Differenz im Kontext der Organisationen um etwas für sich genommen Positives handelt“ (Kubisch, 2008, S. 314). Soziale Differenzen mindern die Leistung, bedeuten Mehraufwand oder behindern Kooperation – all das wird als negative Konsequenz dargestellt (vgl. Kubisch, 2008, S. 314). Positive Schilderungen lassen sich kaum finden und bleiben auf kommunikativer Ebene, die „rein theoretischen Charakter“ hat und nicht in Zusammenhang mit dem handlungsleitenden Wissen steht (vgl. Kubisch, 2008, S. 314). Dies ist insofern doppelt bemerkenswert, als dass etwa im *Diversity Management* eine positive Orientierung grundsätzlich angenommen wird und zudem gerade in Organisationen des Sozialwesens davon ausgegangen wird, Vielfalt gegenüber positiv eingestellt zu sein. Kubisch zeigt zudem auf, dass der Herstellung von Differenz bestimmte organisationskulturelle Muster unterliegen, die in den unterschiedlichen Diskussionsgruppen vorlagen. Sie beschreibt diese Muster als Überordnung vs. Unterordnung und Inklusion vs. Exklusion (vgl. Kubisch, 2008, S. 315ff). Betont werden hiermit Macht- und Dominanzprozesse, die mit Differenz einhergehen. Für die vorliegende Arbeit lässt sich anhand der Erkenntnisse von Kubisch fragen, inwieweit sich diese auf die Organisation Jugendamt übertragen lassen und ob ausschließlich negative Konstruktionen oder auch organisationskulturelle positive Deutungen von Vielfalt vorliegen und unter welchen Bedingungen diese hervorgebracht werden.

Ähnlich aufschlussreich für unsere Diskussion ist das Forschungsprojekt von Riegler et al. (2020), die Dekonstruktion von Differenz in der Sozialen Arbeit in Österreich untersuchen. Im Zentrum ihrer Betrachtungen steht

die Analyse der Herstellung von Differenzsetzungen bzw. der Praktiken zur Dekonstruktion von Differenz im Berufsfeld der Sozialen Arbeit. Als Referenzfolie dienen gesellschaftlich exponierte Differenzkategorien; vor allem in der Intersektion Migration, Geschlecht, Klasse, Behinderung in drei ausgewählten Einrichtungen bzw. Institutionen der Sozialen Arbeit. Diese Auswahl an Differenzdimensionen ist vor allem auch dem Sachverhalt geschuldet, dass sich klassische Arbeitsfelder und Konzepte der Sozialen Arbeit gerade entlang dieser Dimensionen entwickelt, etabliert und verfestigt haben (S. 4).

So wird zwar nach Differenzsetzungen allgemein gefragt, gleichzeitig jedoch ein Fokus auf vier Diversitätskategorien gewählt, da diese von den Autor\*innen als besonders prägend und bedeutsam für die Soziale Arbeit betrachtet werden. Geforscht wurde in drei unterschiedlichen Organisationen der Sozialen Arbeit, wobei eine dezidiert organisationstheoretische Perspektive nicht explizit eingenommen wird. Organisation wird primär im Sinne struktureller Rahmenbedingungen reflektiert. Als ein Kernergebnis dieser Arbeit kann die Bedeutung öffentlicher Diskurse betrachtet werden, die die Wahrnehmung der Sozialarbeiter\*innen in Bezug auf Vielfalt prägen. So zeigen die Autor\*innen auf, „dass sich im Sprechen und Handeln

der Sozialarbeiter\*innen öffentliche, medial und politisch vermittelte, Diskurse widerspiegeln“ (Riegler, Kukovetz, Moser, et al., 2020, S. 40). Für unsere Diskussion lässt sich in dieser Perspektive fragen, welche konkreten gesellschaftlichen Diskurse als Kontextfaktoren auszumachen sind und insbesondere, wie sich diese in der Organisation niederschlagen – oder ob es organisationsinterne Diskurse gibt, die speziell in dieser Organisation von Bedeutung sind und vor welchem Hintergrund diese relevant werden. Es ist jedenfalls davon auszugehen, dass aktuelle Debatten und Diskurse die Deutungen von Vielfalt prägen. Kritisch hinterfragen lässt sich, inwieweit Aktualität veränderbar ist und ob sich auch die Deutungen von Vielfalt mit dem jeweils aktuellen Diskurs verändern. In Bezug auf Differenzsetzung halten Riegler et al. (2020) fest:

Differenzsetzungen und damit verbundene Diskriminierungserfahrungen sind stets verknüpft mit Normalitätskonstruktionen, Machtaspekten, Zuschreibungen, Annahmen über Andere, Ängsten, Abwehrmechanismen, Negativzuschreibungen u.a.m. Im professionellen Umgang mit Diversität werden sehr unterschiedliche Differenzsetzungen wirksam. Zu bedenken ist dabei, dass unterschiedliche Differenzen auf verschiedenen Strukturebenen sichtbar werden. Zu nennen ist etwa auf der organisationalen Ebene die implizite Logik des Arbeitsfeldes (S. 49).

Jedoch bleiben die Beschreibungen insbesondere in Bezug auf die organisationale Ebene recht allgemein und zeichnen eher nach, dass die interviewten Personen vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Handlungsfelder sprechen. So stellen die Autor\*innen fest: „Erwähnt werden muss, dass nicht alle Differenzsetzungen aufgrund von Einrichtungslogiken hier aufgezählt werden, welche in den empirischen Daten dieses Forschungsprojektes gefunden wurden, weil dies nicht Schwerpunkt der Fragestellung ist“ (Riegler, Kukovetz, Moser, et al., 2020, S. 50). Bei der Übertragung der Erkenntnisse auf den Weiterbildungsbereich stellen Riegler et al. (2020) fest:

Eine Analyseperspektive, die nach struktureller und individueller Ebene differenziert und entsprechend den unterschiedlichen Ebenen Maßnahmen anstrebt, ist daher wünschenswert. Um die Logik einer Institution [zu] erfassen, kann es hilfreich sein ein verankertes Leitbild mit der real gelebten Organisationskultur zu vergleichen beziehungsweise [ihr] gegenüberzustellen (S. 109).

Hier wird eine explizit organisationstheoretisch geleitete Perspektive angesprochen, mit der zum einen Organisationsentwicklung und zum anderen deren Analyse vorgenommen werden kann. Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Bedeutung aktueller Diskurse als Einflussgröße auf Deutungsmuster relevant sowie eine vertiefte organisationale Perspektive, wie sie hier mit Hilfe der Organisationspädagogik eingenommen wird, um Deutungsmuster in der untersuchten Organisation analytisch zugänglich zu machen.

### *Forschungen zu Jugendamt und Vielfalt*

Für die Organisation Jugendamt liegen zwar zahlreiche empirische und theoretische Beiträge vor; diese fokussieren jedoch Themen jenseits der Debatten um Vielfalt, etwa zu vorherrschenden Elternbildern der Mitarbeitenden (u.a. Lambert, 2017), Kindeswohlgefährdung (u.a. Biesel & Wolff, 2014; Franzheld, 2017; Beckmann, 2014; Büttner & Pflugmann-Hohlstein, 2013, 2015), Hilfeplanung und Fallmanagement (u.a. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter, 2015; Schraper, 2005), Kooperation mit anderen Trägern und Eltern (u.a. Epkenhans-Behr, 2016; Kügler & Müller, 2004; Oelkers, 2007) und weiteren Themen. Vielfalt, im Kontext des Jugendamts, ist jedoch ein unterrepräsentierter Gegenstand der empirischen Auseinandersetzung sozial- und erziehungswissenschaftlicher Forschung. Als eine der wenigen Ausnahmen ist hier die Arbeit von Meyer (2004) zu nennen, die sich mit der Implementierung von *Gender Mainstreaming* im Jugendamt auseinandersetzt. Sie betont hierbei, dass Gender Mainstreaming, „in Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung genauso wie in die Ausgestaltung der Maßnahmen und der steuerungsrelevanten Aufgabenbereiche des Jugendamtes einfließen“ muss (Meyer, 2004, S. 275). Ähnlich theoretisch-analytisch greift Schröder Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsstrategie auf und schildert Entwicklungsmöglichkeiten am Beispiel des Jugendamts München (vgl. H. Schröder, 2004). Bei beiden Arbeiten handelt es sich jedoch nicht um empirische Untersuchungen, sondern theoretisch-analytische Konzept- und Entwicklungsvorschläge.

Empirische Arbeiten liegen im Kontext von Vielfalt in der Kinder- und Jugendhilfe oder anderen Verwaltungseinheiten vor, wenngleich nicht speziell für die Organisation Jugendamt. Sorg (2014) analysiert in der Sozialverwaltung interkulturelle Interaktionen und spricht Empfehlungen zum Abbau von Rassismus aus. Böwing-Schmalenbrock (2014) legt mit *Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für Diversity in öffentlichen Verwaltungen und in Unternehmen* einen Ergebnisbericht zur wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprojekts „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das deutsche Jugendinstitut vor. Mit diesem Projekt verfolgt „das Bundesministerium für Arbeit und Soziales vor allem die Stärkung von Demokratiebewusstsein, Weltoffenheit und Toleranz insbesondere durch die Förderung präventiver Maßnahmen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft“ (Böwing-Schmalenbrock, 2014, S. 5) und hat „gesellschaftliche Auseinandersetzung mit – insbesondere kultureller – Vielfalt im Fokus, sei es zur Sensibilisierung für die Thematik, zur Erhöhung von Diversity-Kompetenzen oder zur Erreichung struktureller Veränderungen“ (Böwing-Schmalenbrock, 2014, S. 5). Ein Ergebnis

der Begleitforschung des Projekts ist, dass im (öffentlichen) Dienstleistungssektor vor allem Personen der Feuerwehr, Polizei und Menschen aus Pflege- und Gesundheitsberufen wenig inhaltliches Interesse an der Auseinandersetzung mit Vielfalt haben, während Beschäftigte im Jobcenter und in beratenden und erzieherischen Berufen deutlich interessierter seien (Böwing-Schmalenbrock, 2014, S. 10). Bedeutsam ist diese Erkenntnis insofern, als dass sie nahelegt, dass Personen in beratenden und erzieherischen Berufen und Organisationen eine gewisse „Neigung“ oder gar „Vorwissen“ zum Themengebiet Vielfalt haben. Ob dies auf die beruflichen Hintergründe zurückzuführen und Vielfalt gar Teil der professionellen Identität ist, lässt sich zunächst nur vermuten. Weitere Erkenntnisse über Deutungen von Vielfalt ergeben das Projekt und die Begleitforschung jedoch nicht, auch weil Vielfalt als (normativer) Maßstab und Zielvorstellung gesetzt war und Schulungsmaßnahmen als „Diversity-Schulungen“ deklariert und entsprechend ausgerichtet waren (vgl. Böwing-Schmalenbrock, 2014, S. 5ff).

Es lässt sich folglich zusammenfassend formulieren, dass eine Vielzahl an empirischen Auseinandersetzungen zum Thema Vielfalt in Organisationen vorliegt, Deutungsmuster von Vielfalt und die Organisation Jugendamt jedoch noch nicht im Fokus der Betrachtungen und Analysen standen. Hierauf aufbauend lässt sich nachfolgend das Forschungsdesiderat formulieren.

## **2.2 Identifikation des Forschungsdesiderats**

Fragen nach Vielfalt und was Vielfalt bedeutet werden mit der vorliegenden Arbeit zum zentralen Gegenstand. Die Organisation Jugendamt, als Teil der staatlichen Verwaltung, wird im Rahmen dieser Fallstudie auf Deutungen von Vielfalt hin analysiert. Es wird nach Deutungsmustern und nicht ausschließlich nach Differenzprozessen gefragt, da diese Teil der Deutungsmuster sein können, sich darüber hinaus aber möglicherweise weitere Deutungen finden. Organisationale Lernprozesse und Organisationskultur werden hierbei als Deutungshorizonte verstanden, die bislang in empirischen Untersuchungen wenig Berücksichtigung finden (vgl. Good Gingrich & Köngeter, 2017). Zu der Frage, wie viele und welche Diversitätskategorien in der Auseinandersetzung mit sozialer Ungleichheit berücksichtigt werden sollen, schreibt Windisch (2014) mit Bezug auf McCall (2005):

Angesichts der hohen Komplexität gesellschaftlicher Verhältnisse kritisiert sie Untersuchungen, die sich ausschließlich auf einzelne soziale Kategorien beziehen, als homogenisierend und simplifizierend. Im Gegenzug versucht sie methodologische Zugangsweisen zu entwickeln, die es ermöglichen sollen, anti-, intra- und interkategoriale Perspektiven zu berücksichtigen. Mit Hilfe dieser Unterscheidungen werden soziale Kategorien grundsätzlich in Frage gestellt, (empirische) Erkenntnisse über soziale Differenzierungen *innerhalb*

sozialer Gruppen gewonnen und/oder ungleichheitsrelevante Beziehungen *zwischen* ihnen untersucht (S. 122, Herv. i. O.)

Die (intersektionale) Verschränkung von Diversitätskategorien wird hier bereits betont. Jedoch ließe sich genereller formulieren, dass die Untersuchung einzelner Kategorien in jedem Fall ihre Konstruktion zum Thema machen sollte. In diesem Sinne stellt Bührmann (2019) fest:

Erstens fehlt es bisher an Studien, die nicht nur die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen oder aber die individuellen Folgen von Diversität erforschen, sondern vielmehr auch ihre wirkliche empirisch-praktische Bearbeitung. Dabei ginge es auch darum zu erforschen, ob und inwiefern die Bearbeitung von Diversität auf den unterschiedlichen Ebenen miteinander vermittelt wird. Auf der meso-organisationalen Ebene sollte der Umgang mit Diversität sich zudem nicht länger auf Unternehmen konzentrieren, vielmehr sollten auch Hochschulen, öffentliche Einrichtungen und NGOs vermehrt in den Blick genommen werden (Bührmann, 2019).

Mit der vorliegenden Arbeit sollen eine staatliche Behörde und ihre empirische Bearbeitung von Vielfalt in den Mittelpunkt gerückt und in Bezug auf organisationale Prozesse untersucht werden. Die Leitfrage dieser Arbeit lautet daher: *Welche Deutungsmuster von Vielfalt lassen sich in der Organisation Jugendamt erkennen?* Wichtig für Pädagogik und Soziale Arbeit ist diese Frage insbesondere deshalb, weil sie die Grundlagen des professionellen Handelns in Form von Deutungsmustern adressiert, die im Jugendamt vorliegen. Zudem richtet sich in Debatten um Vielfalt in der Sozialen Arbeit der Fokus häufig auf die Adressat\*innen konkreter Angebote und Handlungsfelder, wie sich etwa in der interkulturellen Pädagogik zeigt. Die Debatte um Vielfalt in Organisationen wird mit diesem spezifisch organisationspädagogischen Zugriff an der Schnittstelle von Organisationskultur und organisationalem Lernen um ein bislang vernachlässigtes Moment erweitert. Deshalb konzentriere ich mich auf die Organisation und die Professionellen und zeichne anhand der Fallstudie nach, welche Deutungsmuster ihrem Handeln zugrunde liegen und wie sich diese in der Organisation, aber auch darüber hinaus auswirken können. Zur Beantwortung dieser Frage sollen die vorliegenden Deutungsmuster rekonstruiert werden und ich hinterfrage, ob, wie und warum Vielfalt in der Organisation relevant ist. Dabei gilt es, Differenzprozesse sowie Macht- und Ungleichheitsverhältnisse kritisch zu reflektieren und organisationale Rationalitäten zu berücksichtigen.

### **3. Untersuchungsgegenstand, Methodologie und methodische Umsetzung**

Die Ursprungsidee zum Forschungsgegenstand entstand im Rahmen meiner damaligen Berufstätigkeit als Leiter bei einem freien Träger der sogenannten Behindertenhilfe. Hier lernte ich pädagogische Verwaltungstätigkeiten kennen. Es kam immer wieder die Frage auf, welche Möglichkeiten die öffentliche Verwaltung hat, um ein inklusives und diversitätsgeprägtes Umfeld zu schaffen, aber auch wie sie selbiges behindern könnte. Im weiteren Prozess überlegte ich, inwieweit die Verwaltung selbst inklusiv und divers gestaltet sein müsste, um entsprechende Strukturen herzustellen. Fragen, die mich bewegten, waren etwa: Inwieweit kann der Staat eigene Gesetze und Werte umsetzen? Welche Mittel zur Umsetzung kann der Staat nutzen? Welche Rolle spielt dabei die Verwaltung als Organ des (Wohlfahrts)Staats? Und nicht zuletzt: Welche Rolle kommt individuellen und kollektiven Haltungen und Handlungen im Kontext von Organisationen zu? Aus all diesen offenen Fragen entstand der Wunsch zur empirischen Arbeit und letztlich die Idee zur Forschung im Rahmen einer Promotion.

Als Kooperationspartnerin für die Forschungsarbeit konnte ein deutsches Jugendamt gewonnen werden. Das Jugendamt verbindet Verwaltungshandeln und pädagogische Prozesse miteinander, was es für eine erziehungs- und sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung besonders spannend macht. Darüber hinaus betrachte ich das Jugendamt als eine Schnittstelle zwischen Gesetzgebung, Politik, Wohlfahrtspflege und Bevölkerung.

Aus der Beschäftigung mit dem Forschungsstand wurde abgeleitet, dass das Ziel meiner Forschungsarbeit in der Rekonstruktion der organisationalen (Be)Deutungen von Vielfalt im untersuchten Jugendamt bestehen soll. Die ermittelten Deutungen und die daraus abgeleiteten und dargestellten Praxen im Umgang mit Vielfalt bilden das Hauptinteresse dieser Untersuchung.

#### **3.1 Forschungsdesign und Methodologie: Grounded Theory**

Da jede Forschungsfrage individuell ist, benötigt sie ein ebenso individuell angepasstes Forschungsdesign, nach dem sich auch die Wahl der Erhebungs- und Auswertungsmethoden richtet – die sogenannte Gegenstandsangemessenheit (vgl. Flick et al., 2017, S. 319). Da individuelle und organisationale Deutungsmuster im Zentrum des Interesses stehen, bot sich ein qualitatives Design an, mit dem individuelle und kollektive Muster untersucht werden können. Die Arbeit wurde dementsprechend als qualitative Fallstudie konzipiert. Sie war



während des gesamten Forschungsprozesses offen dafür, weitere theoretische Konzepte über die zu Beginn angelegten hinaus aufzunehmen. Sie begreift sich damit als Studie in der Tradition der qualitativen (Sozial-)Forschung, in der sich die theoretische Strukturierung durch die Untersuchung selbst herausstellt (vgl. Glaser & Strauss, 1967). Durchgeführt wurde die Studie nach den Prinzipien der Grounded Theory, welche 1967 durch Glaser und Strauss entwickelt und später durch Strauss und Corbin (vgl. Strauss, 1998; Strauss & Corbin, 1990, 1996) erweitert wurde. Im Verlauf der Arbeit wird die Abkürzung GTM für „Grounded Theory Methodology“ verwendet, die Forschungsansatz, intendierte Strategien zur Theorieentwicklung und verschiedene Methodenelemente gleichermaßen fasst (vgl. Mey & Mruck, 2011, S. 12). Die Besonderheit der Grounded Theory besteht in der Betrachtungsweise von Forschung: Theorien werden anhand von Daten entwickelt und stehen nicht vor Beginn der Forschungsaktivität als Ausgangspunkt fest (vgl. Strauss & Corbin, 1990). Es wird nicht (primär) thesen- und theorieprüfend gearbeitet, sondern theoriegenerierend (vgl. Mey & Mruck, 2011, S. 15). Die Grundprinzipien der Offenheit, der Selbstreflexion der Forschenden (vgl. Breuer et al., 2011, S. 427f) und des ständigen Vergleichs der Daten sowie das Wechselspiel zwischen Datenerhebung und Datenauswertung prägen die Grounded Theory (vgl. Glaser & Strauss, 1998). Die Grundprinzipien der GTM sind stets einzuhalten, um von einer Forschungsstrategie im Sinne der GTM sprechen zu können (vgl. Miethe, 2012, S. 150). In der vorliegenden Arbeit beziehe ich mich hauptsächlich auf die Werke von Strauss und Corbin, die vor allem in den 1990er Jahren an der Weiterentwicklung und Beschreibung der Grounded Theory arbeiteten und einen eher forschungsmethodischen Ansatz, eine pragmatisch-interventionistische Variante der Grounded Theory, prägten (vgl. Miethe, 2012, S. 150ff).

Die GTM bietet die Möglichkeit, „über die soziale Wirklichkeit nachzudenken und diese zu erforschen“ (Strauss & Corbin, 1996, S. X). Um dies durchführen zu können, erfordert die GTM bestimmte Sicht- und Herangehensweisen sowie konkrete Arbeitsschritte. Hierzu zählen unter anderem die theoretische Sensibilität und das ständige Vergleichen im Wechselspiel zwischen Datenerhebung und Auswertung (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 200). Mit der theoretischen Sensibilität ist das Bewusstsein des Forschers bezüglich der Bedeutung von Daten gemeint (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 25). Quellen dieser theoretischen Sensibilität können z.B. Literatur, berufliche Erfahrung, persönliche Erfahrung oder ein analytischer Prozess sein (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 25ff). Es geht um eine selbstreflexive Haltung der forschenden Person während des gesamten Forschungsprozesses. Hierbei gilt es eigene Vorannahmen, zum Beispiel aufgrund von Theorie und/oder Fachwissen, zu reflektieren und Hypothesen anhand des erhobenen Materials zu entwickeln und nicht anhand jener

Vorannahmen. Die wohl charakteristischste Herangehensweise der GTM ist das ständige Vergleichen im Sinne einer zirkulären Abfolge der Arbeitsschritte (vgl. u.a. Strübing, 2018, S. 32ff; Truschkat et al., 2011, S. 366). Datenerhebung, Analyse, Auswertung finden weitestgehend zeitgleich statt. Die Daten (wie etwa Transkripte von Interviews) unterliegen einem ständigen Vergleich (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 204ff). Daraus werden Überlegungen abgeleitet und weitere Arbeitsschritte eingeleitet mit dem Ziel der Systematisierung des Arbeitsprozesses sowie der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse (vgl. Strübing, 2014, S. 15). Der Ablauf des ständigen Vergleichens ist individuell von jeder Untersuchung abhängig und kann somit variieren. Dies stellt eine gewisse Flexibilität innerhalb der GTM dar. Glaser und Strauss beschrieben die ständigen Vergleiche als eine Unterstützung für die Forschenden (vgl. Glaser & Strauss, 1967). Die Grounded Theory hat sich mit ihren Prinzipien in den letzten Jahrzehnten zu einer der am weitesten verbreiteten Verfahren in der qualitativen Forschung entwickelt und dementsprechend etabliert (vgl. Strübing, 2014, S. 1).

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde zunächst damit begonnen, qualitatives Datenmaterial durch Interviews zu erheben. Die Erhebung von quantitativen Daten, in Form einer standardisierten Befragung, war zu Beginn der Fallstudie nicht geplant. Im Rahmen der Interviewführung entstand die Idee, ganz im Sinne der GTM, die Aussagen zu einzelnen Diversitätskategorien im Amt mit entsprechenden Daten abzugleichen. Eine entsprechende Anfrage beim Jugendamt zeigte, dass die notwendigen Daten durch die Statistik-Abteilung nicht erhoben werden, wodurch die Notwendigkeit bestand, dies eigenständig vorzunehmen. Die quantitative Befragung gibt folglich Auskunft über die Sozialstruktur des Amts. Die qualitativen Interviews hingegen zielen auf die Wahrnehmung von Vielfalt und den entsprechend dargestellten Umgang innerhalb der Organisation Jugendamt ab. Die beiden vermeintlichen Gegensätze einer Untersuchung von Individuen und Variablen werden hier als komplementär begriffen und miteinander vereint, um Erkenntnisse aus verschiedenen Blickwinkeln erlangen zu können.

### **3.2 Kontext der Studie: Angaben zum untersuchten Jugendamt**

Das Jugendamt befindet sich in einer mittelgroßen westdeutschen Stadt in einem Ballungsgebiet. Daten zum Jugendamt und zur Kommune werden, wie auch die Namen der Interviewten anonymisiert verwendet. Bei der Verfremdung der Namen wurde darauf geachtet, mögliche Parameter wie Geschlecht, Herkunft und ähnliches nicht zu verfälschen, da diese

möglicherweise in konkretem Zusammenhang mit ihren Schilderungen über Vielfalt in Verbindung stehen.

Unter „Jugendamt“ ist im weiteren Verlauf die Verwaltung des Jugendamts mit ihren Mitarbeitenden zu verstehen. Formell zählen zur Gesamtheit des Jugendamts noch der Jugendhilfeausschuss und weitere Einrichtungen wie etwa Jugendzentren und Kindertagesstätten, die der Verwaltung des Jugendamts unterstellt sind. Um den Forschungsgegenstand und die Forschungsfrage adäquat zu bearbeiten, ist es jedoch sinnvoll und notwendig, sich auf die Verwaltung des Amts als eigene Organisation an einem Standort zu beziehen, um hier organisationale Kulturen ermitteln und darstellen zu können.

Das betreffende Jugendamt gliedert sich organisational in:

- a. eine Amtsleitung
- b. zwei Fachbereiche
- c. acht Abteilungen mit jeweils dazugehörigen Aufgabengebieten
- d. Jugendzentren und Bildungseinrichtungen
- e. den Jugendhilfeausschuss<sup>5</sup>

Relevant für die Forschung sind die Bereiche a bis c, in welchen die Untersuchungen stattfanden. Der Einfachheit halber wird im Folgenden von „das Jugendamt“ bzw. „das Amt“ gesprochen und nicht von der „Verwaltung des Amts“.

---

<sup>5</sup> Dieser ist, wie ausführlich in Kapitel 1.1.2 beschrieben, ein Gremium, das sich aus lokalen (politischen) Akteur\*innen zusammensetzt mit dem Ziel, politisch Einfluss auf die Jugendhilfe zu nehmen, um diese im Sinne der Klient\*innen weiterzuentwickeln (vgl. Beckmann, 2016, S. 34f).

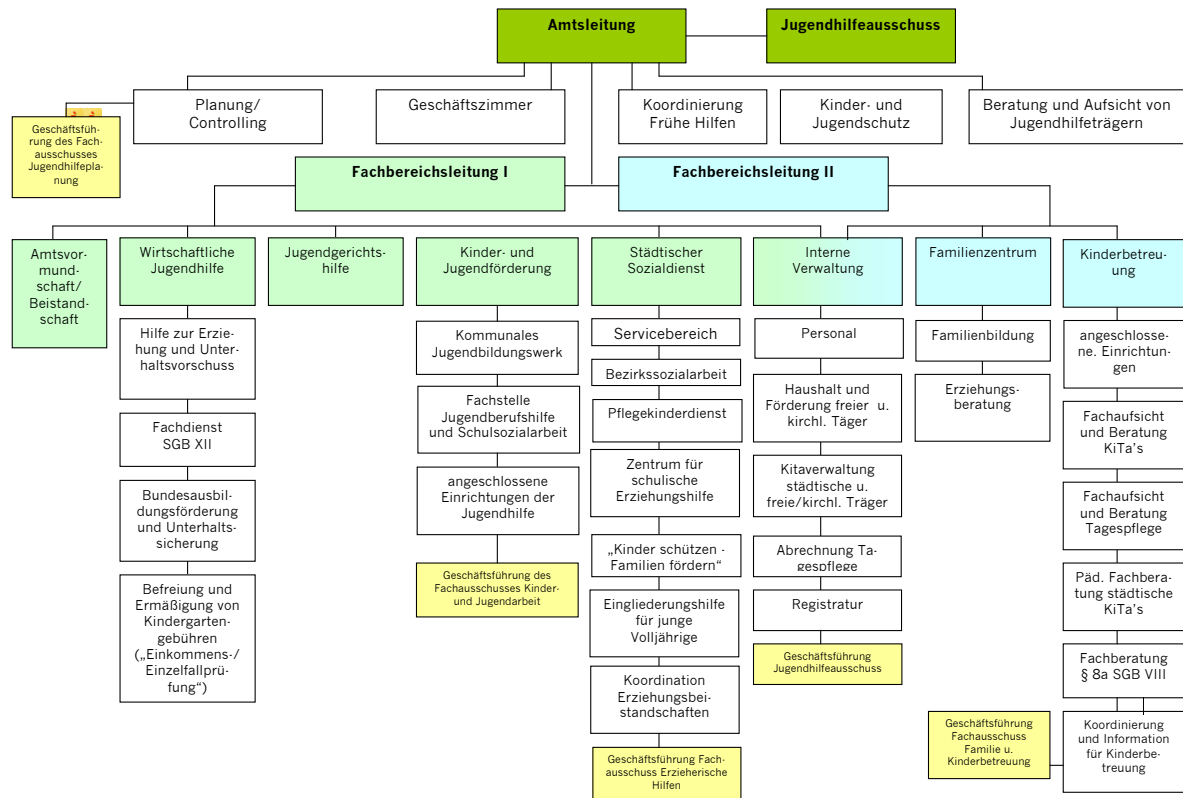


Abbildung 1: Organigramm des untersuchten Jugendamts

(Vom untersuchten Jugendamt mit freundlicher Genehmigung zur Verfügung gestellt)

Das Amt ist hierarchisch gegliedert mit entsprechenden Aufgaben und Verantwortungsbereichen. Einen Gesamtpersonalrat des Jugendamts gibt es nicht. Dieser ist an die gesamte Stadtverwaltung angegliedert, ebenso die Frauen- und Behindertenbeauftragten. Im Jugendamt arbeiten, wie in Kapitel 1.1.2 beschrieben, ausschließlich Fachkräfte. Der Verlauf der Datenerhebung und die Personenauswahl folgten bestimmten Überlegungen, welche nachfolgend erläutert werden.

### 3.3 Datenerhebung und Sampling

Da der Fokus der Untersuchung auf organisationskulturellen Deutungen und Darstellungen in Bezug auf Vielfalt lag, bot es sich an, leitfadengestützte Expert\*inneninterviews (vgl. Liebold & Trinczek, 2009, S. 32ff) zu führen. Im Verlauf des iterativ-zyklischen Prozess (vgl. Strauss & Corbin, 1990, 1996) der Arbeit wurden zudem Daten mittels eines standardisierten Fragebogens generiert.

Die Mitarbeitenden des Amtes verfügen über ein spezielles, explizites Wissen (vgl. Gläser & Laudel, 2004, S. 10) über die Organisation und wurden daher als Expert\*innen angesehen. Methodisch ergänzt wurde die Erhebungsmethode mit Grundprinzipien des problemzentrierten Interviews (vgl. Witzel, 1982, S. 66ff), was sich insbesondere aufgrund des zentralen Interesse dieser Arbeit, der (individuellen und kollektiven) Deutungsmuster (vgl. Witzel, 1982, S. 67) von Vielfalt, anbot. Das problemzentrierte Interview lehnt sich in seinen Grundpositionen an die GTM (vgl. Witzel, 2000) an und ermöglicht mittels narrativer Aufforderungen, implizite Wahrnehmungen für die Untersuchung zugänglich zu machen (Witzel, 2000).

Aufgrund des Fokus der Arbeit wurde ein Leitfaden verwendet, der in Bezug auf ergiebige und unergiebige Themen steuernd wirkt (vgl. Flick, 2014, S. 216). Der Leitfaden selbst kann als teilstrukturiert bzw. teilstandardisiert beschrieben werden (vgl. Keuneke, 2005, S. 259). Dies dient der Orientierung des Forschers, dem Sicherstellen relevanter und gegenstandsbezogener Konversation sowie einer gewissen Vergleichbarkeit mit anderen Interviews.

### *Sampling*

Das theoretische Sampling betrifft den Auswahlprozess innerhalb einer Forschungsarbeit (vgl. Strübing, 2014, S. 29). Die GTM sieht diesen Prozess im stetigen Austausch mit der Analyse der Daten sowie der weiteren Erhebung und Theoriebildung (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 148ff). Im Sinne der Theoriegenerierung und theoretischen Sättigung geht es darum, ähnliche (minimaler Vergleich) und maximal gegensätzliche (maximaler Vergleich) Fälle zu finden (vgl. S. Schröer & Schulze, 2010, S. 282). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit habe ich mich wurde sich zunächst an der Gliederung des Amtes (siehe oben) orientiert. Es entstand die Idee, Personen aus beiden Fachbereichen und möglichst vielen Abteilungen zu interviewen. Ebenso sinnvoll schien es, Personen mit und ohne Leitungsverantwortung sowie die unterschiedlichen beruflichen Profile zu berücksichtigen. Insgesamt wurden im Rahmen der Untersuchung bis Dezember 2016 14 Interviews geführt. Anschließend konnten minimale und maximale Unterschiede in den Daten festgestellt werden und die theoretische Sättigung wurde als erreicht betrachtet. Das genaue Sampling stellt sich wie folgt dar (in der Reihenfolge, wie die Interviews geführt wurden):

<b>Nr.</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>	<b>Berufsprofil</b>	<b>Abteilung</b>
1	Fr. Adam	Sachbearbeitung	a	Wirtschaftl. Jugendhilfe / Eingliederungshilfe
2	Hr. Meier	Abteilungsleitung	b	Wirtschaftl. Jugendhilfe
3	Hr. Möller	Abteilungsleitung u. stellvertr. Amtsleitung	a	Städtischer Sozialdienst
4	Fr. Sturm	Abteilungsleitung	a	Kinder- und Jugendförderung
5	Hr. Schneider	Jugendamtsleitung	a	---
6	Fr. Sommer	Abteilungsleitung u. stellvertr. Amtsleitung	a	Familienzentrum
7	Fr. Lyer	Fachbereichsleitung Kindertagespflege	a	Familienzentrum
8	Hr. Frisch	Fachdienstleitung u. Sachbearbeitung	b	Wirtschaftl. Jugendhilfe / Eingliederungshilfe
9	Fr. Neubauer	Sachbearbeitung	a	Amtsvormundschaft
10	Fr. Schlick	Verwaltungskraft	b	Kinder- und Jugendförderung
11	Fr. Özgür	Teamleitung u. Sachbearbeitung	a	Städtischer Sozialdienst
12	Fr. Wagner	Verwaltungskraft	b	Städtischer Sozialdienst
13	Fr. Schulte	Stellvertr. Frauenbeauftragte	a	Frauenbüro <sup>6</sup>
14	Fr. Kreher	Sachbearbeitung	b	Interne Verwaltung

*Tabelle 2: Übersicht der interviewten Personen*

(eigene Darstellung)

<sup>6</sup> Interviewperson 13, Frau Schulte, ist keine direkte Angestellte im Jugendamt, sondern im Rahmen ihrer Position als stellvertretende Frauenbeauftragte für die gesamte Stadtverwaltung tätig. Räumlich ist Sie im Gebäude des Jugendamts ansässig. Die Einbeziehung dieser Person/Funktion erschien sinnvoll, da hier insbesondere strukturelles Wissen in Bezug zum Umgang mit Vielfalt erhofft wurde.

### *Konzeption des Leitfadens*

Der Leitfaden der Interviews hat, wie erwähnt, eine Steuerungsfunktion innerhalb der Gespräche, die gleichzeitig Raum für freie Erzählungen bieten und den Expert\*innen die Möglichkeit geben, individuelle Schwerpunkte zu setzen (vgl. Hopf, 1978). Ziel war es vor allem, den Fokus auf den Untersuchungsgegenstand zu lenken. Gleichzeitig war es wichtig, den Leitfaden möglichst offen zu gestalten, um nicht etwa bestimmte Antwortmöglichkeiten zu suggerieren (vgl. Meuser & Nagel, 2002). Begonnen wurde jedes Interview mit der Klärung von Formalien, wie Vorstellung meiner Person und des Dissertationsprojekts, Datenschutz und Rückfragen der Person.

Gegliedert wurde der Fragebogen in vier Kategorien: „Erzählstimulus“, „Check – wurde das erwähnt?“, „Konkrete Nachfragen“ und „Aufrechterhaltungsfragen“. Insgesamt gab es vier „Erzählstimuli“, welche das Gespräch organisierten und gliederten:

1) Zum Einstieg interessiert mich Ihre Arbeit hier im Jugendamt (als Leitung, Sachbearbeitung...). Welche Tätigkeiten kennzeichnen Ihren Arbeitsalltag?

2) Mich interessiert das Thema Vielfalt im Jugendamt. Können Sie mir bitte erzählen, mit welcher Vielfalt Sie aus Ihrer Sicht im Jugendamt zu tun haben?

3) Wir haben nun viel über Vielfaltsdimensionen gesprochen. Nun würde mich von Ihnen persönlich interessieren, welche Dimension für Sie eine Rolle spielt? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

4) Abschließend möchte ich Ihnen in diesem Interview die Möglichkeit bieten, alle Punkte zu benennen, die Ihnen zum Thema Vielfalt wichtig sind, die bisher aber nicht angesprochen wurden.

In Erzählstimulus 2) wurde bewusst der Begriff „Vielfalt“ gewählt. Neben den theoretischen ausgeführten Begründungen entschied ich mich für Vielfalt, da dieser als alltagsnaher Begriff großen Raum zur Interpretation und Darstellung bietet. Damit sollte eine Offenheit für unterschiedliche Antwortmöglichkeiten eingeräumt werden.

Reflektiert wurde der Leitfaden im Rahmen eines Peer-to-Peer-Kolloquiums. Darüber hinaus fand ein Pre-Test mit einer pädagogischen Fachkraft, welche in einer Verwaltung tätig ist, statt. Der Leitfaden wurde danach entsprechend angepasst und abschließend entworfen. Mit Erzählstimulus 1) wurde primär das Interesse verfolgt, die meist ungewohnte Interviewsituation vertraut zu machen und hiermit eine Basis für die weiteren Fragen zu schaffen. In der Analyse zeigte sich zudem, dass Erzählstimulus 1) für die Auswertung als nachrangig zu betrachten ist,

da erst ab Stimulus 2) Aussagen getroffen wurden, die in Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse stehen.

### *Transkription*

Die Verschriftlichung der Interviews wird als notwendiger Schritt zur Interpretation betrachtet (vgl. Flick, 2014, S. 379f). Eine Standardisierung von Transkriptionen hat sich bislang nicht durchgesetzt, da dies nicht für jeden Untersuchungsgegenstand notwendig scheint. Es wird empfohlen, die Transkription an die Fragestellung zu koppeln und nur so detailliert zu transkribieren, wie es nötig ist (vgl. Flick, 2014, S. 380). In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus der Transkription daher nicht auf ein Höchstmaß an Genauigkeit etwa bei sprachlichen Äußerungen, Lachen, Räuspern oder Pausen gelegt, sondern diese nur im relevanten Sinnzusammenhang für die Fragestellung vermerkt. Größeren Stellenwert nahmen die allgemeinen Kriterien nach Bruce (1992) ein, zu denen etwa Lesbarkeit, Lernbarkeit und Interpretierbarkeit zählen (vgl. Flick, 2014, S. 380). Eine ebenso wichtige Rolle spielte die Anonymisierung. Die genannten Personen und Orte wurden, soweit es möglich war und ohne das Verständnis etwa der Tätigkeit einer Person einzuschränken, anonymisiert. Anstelle des tatsächlichen Ortes wurde beispielsweise (ORT 1) gesetzt. In einer digitalen Liste wurden alle Orte für das jeweilige Interview gesammelt und mit den tatsächlichen Angaben versehen. Alle 14 Interviews wurden transkribiert und in den Auswertungsprozess einbezogen.

### *Umfrage mit standardisiertem Fragebogen*

Ergänzend zu den qualitativen Daten wurde ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, um die Sozialstruktur der Mitarbeitenden des Amtes ermitteln und in Kontrast zu den qualitativen Daten setzen zu können. Der Fragebogen wurde vor Verteilung im Rahmen eines Doktorandenkollegs im Peer-to-Peer-Verfahren reflektiert und überarbeitet.

Ziel des Fragebogens war es, verschiedene Kriterien abzufragen und somit statistisch auswerten zu können. Diese Daten wurden mittels deskriptiver Statistik ausgewertet und entsprechend dargestellt.<sup>7</sup> Der Fragebogen umfasste folgende Punkte, die in der hier angegebenen Reihenfolge abgefragt wurden: 1) Alter, 2) Schulabschluss, 3) Ausbildungsabschluss, 4) Familienstand, 5) Anzahl eigener Kinder, 6) Staatsangehörigkeit, 7)

---

<sup>7</sup> „Die beschreibende (deskriptive) Statistik zielt darauf ab, die in einem Datensatz enthaltenen Informationen möglichst übersichtlich darzustellen, so dass das „Wesentliche“ schnell erkennbar wird. Diese Beschreibungen können graphischer und/oder numerischer Art sein. Sie beschränken sich in ihrer Geltung auf *die* Menge von Fällen (Untersuchungseinheiten), für die Daten erhoben worden sind“ (Kromrey et al., 2016, S. 394, Herv. i. O.).



Geburtsland, 8) Religionszugehörigkeit, 9) Geschlecht, 10) sexuelle Identität, 11) Behinderung, 12) Tätigkeit im Amt und 13) Bildungshintergrund der Eltern

Es wurde bei den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten stets darauf geachtet, eine möglichst große Vielfalt und somit Wahlmöglichkeit zu signalisieren, um keine mögliche Personengruppe (sprachlich) auszugrenzen. So wurde etwa bei Geschlecht „männlich“, „weiblich“, „trans“, „inter“ und „andere: \_\_\_\_\_“ vorgeschlagen. Gerade bei einer Forschungsarbeit bezüglich Diversität ist es notwendig, sprachlich sensibel und offen mit entsprechenden Kategorien umzugehen. Mit dem Fragebogen sollten alle Angestellten des Jugendamts erreicht werden. Dies entspricht etwa 120 Personen<sup>8</sup>. Um den Rücklauf der Fragebögen zu erhöhen und mögliche Fragen der Teilnehmenden direkt klären zu können wurde beschlossen, den Fragebogen möglichst persönlich zu verteilen. Vor der Verteilung, die an zwei aufeinanderfolgenden Tagen stattfand, wurde eine E-Mail mit Erläuterungen zur Untersuchung und zum Fragebogen versendet, sodass möglichst viele Personen bereits informiert waren. Die Rückgabe konnte in einem Zeitraum von zwei Wochen stattfinden, sodass auch die Personen, welche ich nicht persönlich antraf, teilnehmen konnten. Von insgesamt rund 120 Personen des Amtes nahmen 81 Personen an der Umfrage teil. Ein Fragebogen wurde als ungültig gewertet, sodass 80 Bögen in die Auswertung einbezogen wurden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 66,7%. Da somit zwei Drittel aller Angestellten des Jugendamts an der Umfrage teilgenommen haben, werden die Angaben für die Fallstudie als signifikant betrachtet.

Die Daten der statistischen Erhebung dienen im Sinne einer deskriptiven Sozialstatistik der Ergänzung der qualitativen Daten. Die Idee der Triangulation (vgl. Flick, 2014, S. 44) entstand während des Erhebungsprozesses, da festgestellt wurde, dass neben den qualitativen Aussagen statistische Daten hilfreich bei der Einordnung der Schilderungen bezüglich Vielfalt und Diversitätskategorien sind. Im Forschungsprozess entstand während den Interviews der Eindruck, dass bestimmte Diversitätskategorien wie Behinderung und bestimmte Merkmale, wie das Kopftuch, als im Amt sehr präsent empfunden werden. Es entstand die Idee, dies anhand einer Sozialstatistik zu überprüfen bzw. in Erfahrung zu bringen, inwieweit sich Mitarbeitende selbst bestimmte Diversitätskategorien zuschreiben. Flick (2014, S. 44) stellt die

---

<sup>8</sup> Eine exakte Zahl der zum Zeitpunkt der Erhebung Angestellten im Jugendamt konnte nicht ermittelt werden, da zum einen kein Zugang zu den statistischen Daten der Stadtverwaltung hergestellt werden konnte und zum anderen, nach Aussage des Amtsleiters im Rahmen eines Begleitgesprächs zu Forschung, erwähnt wurde, dass die exakte Zahl nicht bekannt sei, da einige Mitarbeitenden etwa in Elternzeit sind und zudem eine gewisse Fluktuation bestehe. Die Zahl 120 ergibt sich an den geschätzten Zahlen des Amtsleiters und der Kontextrecherche über die Zahl der Abteilungen und der dort in der Regel Beschäftigten.

Triangulation von Daten als „komplementäre Kompensation der Schwächen und blinden Flecken der jeweiligen Einzelmethode“ dar, die als Methoden nebeneinander bestehen bleiben und als gemeinsamen Schnittpunkt den Untersuchungsgegenstand haben. Eine Wertung der Datensorten erfolgt nicht; vielmehr werden beide als ergänzend betrachtet. Die statistischen Daten können insbesondere organisationstrukturelle Kontexte beleuchten, während die qualitativen Daten explizite und implizite Deutungs- und Wahrnehmungsmuster fokussieren. Daraus folgend lässt sich eine Kontrastierung organisationsstruktureller und organisationskultureller Gegebenheiten vornehmen.

### **3.4 Auswertungsprozess**

Die GTM bietet neben Sichtweisen und Grundhaltungen, die qualitative Forschung allgemein betreffen, auch konkrete Arbeits- und Vorgehensweisen (vgl. Strauss, 2004, S. 447ff). Diese betreffen sowohl den Erhebungs- als auch den Auswertungsprozess (vgl. Strauss, 2004, S. 447ff). Zwei der zentralen Elemente sind das Verfassen sogenannter Memos und das Kodieren des erhobenen Datenmaterials (vgl. Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1996). Diese Arbeitsschritte wurden in der dargestellten Reihenfolge während des Forschungsprozesses angewendet.

#### *Kodieren*

Unter Kodieren wird ein Kernelement der Grounded Theory verstanden; es beschreibt den eigentlichen Auswertungs- oder Textinterpretationsprozess. Die Analyse bezieht sich auf „das Benennen und Kategorisieren der Phänomene mittels einer eingehenden Untersuchung der Daten“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 44). Das bedeutet, dass während dieses Arbeitsschritts die erhobenen Daten in einzelne Teile zerlegt und, mit dem Ziel der Theoriebildung, das zunächst sehr offene Vorgehen langsam systematisiert wird (vgl. Lamnek, 2008, S. 106). Es werden insgesamt drei Kodierschritte mit unterschiedlichen Absichten beschrieben, die in meinem konkreten Vorgehen eine große Rolle spielten.

Das offene Kodieren dient der Benennung von Konzepten und der Herausarbeitung von Kategorien (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 43ff). Ziel ist es, gewohnte Denkweisen beim Verstehen zu überschreiten, um neue Einsichten über interessante Phänomene gewinnen zu können. Mit dem offenen Kodieren begann die Textinterpretation, welche ab dem ersten Interview durchgeführt wurde. Es wurde mit Orientierungsfragen gearbeitet um die einzelnen Textstellen offen bearbeiten zu können und gleichzeitig eine strukturierte Auseinandersetzung zu gewährleisten, wie weiter unten in einem Kodier-Beispiel zu zeigen ist. „Ziel dieses

Analyseschrittes ist das *Aufbrechen* des Datenmaterials sowie das Entwickeln von Konzepten aus Daten heraus“ (S. Schröder & Schulze, 2010, S. 284, Herv. i. O.). Nachdem eine Zerlegung der Daten in kleine Sinneinheiten vollzogen war, wurden in einem nächsten Schritt relevante Phänomene zu größeren Sinneinheiten, den sogenannten Kategorien, zusammengefasst (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 47ff). Auf Basis dieser erkannten Kategorien wurde dann die Theorie erstellt.

Das axiale Kodieren ist eine Vorgehensweise, in der Achsenkategorien und ihre Beziehungen herausgearbeitet werden. Einzelne Textstellen werden herausgegriffen und „axial“ interpretiert, das heißt, dass mehrere Textstellen miteinander verglichen und interpretiert werden (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 74ff). Aufbauend auf dem Schritt des offenen Codierens werden nun Relationen zwischen den einzelnen Kategorien hergestellt und die Kategorien differenzierter betrachtet und verfeinert (vgl. S. Schröder & Schulze, 2010, S. 284). Durch die Zusammenfassung von einzelnen Kategorien wurde versucht, diese in größere Sinneinheiten zu fassen. Mehrere Textstellen wurden anschließend miteinander verglichen und interpretiert.

Das selektive Kodieren dient dem Finden von sogenannten Kern- bzw. Schlüsselkategorien, die in diesem letzten Analyse-Schritt, die Phänomene noch weiter als beim axialen Kodieren zusammenfassen (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 94ff). Das Finden dieser Schlüsselkategorien bedeutet eine weitere Verallgemeinerung der jeweiligen Konzepte und Phänomene, sie stellen eine theoretische Schließung dar (vgl. Strübing, 2014, S. 16f). Die Schlüsselkategorien werden im Ergebnisteil dieser Arbeit präsentiert und interpretiert.

### *Memos*

Ein zentraler Bestandteil hinsichtlich der Bildung einer Theorie ist das Schreiben von theoretischen Memos (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 169ff). Memos sind Texte, die sich im Sinne der Theoriegenerierung mit Teilaspekten einer (potentiellen) Theorie befassen und die Gedanken und Ideen der forschenden Person wiedergeben, der Ergebnissicherung dienen und Entscheidungen in der Entwicklung der Theorie erleichtern (vgl. Strübing, 2014, S. 33). Memos und Notizen können im Rahmen der Untersuchung als eine Art Forschungstagebuch verwendet oder in einem solchen vermerkt werden (vgl. Friebertshäuser, 2004). Bei der Interviewauswertung nahmen die Memos insbesondere zu Beginn und im Rahmen der offenen Kodierung eine wichtige Rolle ein. Erste Annahmen wurden hier notiert und festgehalten. Im späteren Verlauf der Analyse wurden die Gedanken und Annahmen der Memos überprüft, konkretisiert, aber auch wieder verworfen, wenn sich in den Daten zeigte, dass diese nicht verallgemeinerbar sind. Memos sind dabei keine starren, fixen Papiere, sondern verändern sich

im Forschungsprozess hinsichtlich ihrer Komplexität, ihrer Zusammenhänge, ihrer Genauigkeit und ihrer Eindeutigkeit (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 170). Sie stellen somit eine enge Verbindung zwischen Daten und Theoriebildung dar und betonen den iterativ-zyklischen Prozesscharakter (vgl. Dewey, 2008; Strübing, 2014, S. 74).

Um die einzelnen Analyseschritte, die vollzogene Auswertung sowie den Aufbau des nachfolgenden empirischen Ergebniskapitel verständlich zu machen, soll zunächst ein konkretes Kodier-Beispiel<sup>9</sup> anhand zweier Textabschnitte (Zitate) gegeben werden:

Offenes Kodieren:

Textabschnitt	Fragen und Antworten	Offene Codes (Notiz)
<p>„(...) wir werden jetzt mit den alltäglichen Problemen wie Verständigungsproblemen, also es sind sehr viele im Moment mit Migrationshintergrund und die ohne einen Dolmetscher hier eigentlich gar nicht einen Antrag stellen können. Wir bemühen uns natürlich, aber auch die aller wenigsten können Englisch die im Moment kommen. Also ich würde im Moment wirklich sagen, die Hauptproblematik ist einfach das Gegenüber zu verstehen“ (I: 2, Herr Meier, Z: 164ff).</p>	<p><b>-Was</b> passiert? <i>Alltagsprobleme aufgrund von Verständigung</i></p> <p><b>-Wann</b> passiert es? <i>Jetzt. Ungenaue Zeitspanne. Verweis auf Zeitspanne ohne diese Probleme (also ein „Vorher“)</i></p> <p><b>-Wie</b> passiert es? <i>Gegenüber kann sich nicht verständlich machen</i> <i>Gegenüber wird nicht verstanden</i></p> <p><b>-Warum</b> passiert es? <i>Mangelnde Deutschkenntnisse</i> <i>Migrationshintergrund</i> <i>Kein Dolmetscher</i> <i>Mangelnde Englischkenntnisse</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migrationshintergrund</li> <li>- Sprache</li> <li>- Alltagsprobleme</li> <li>- Keine Leistung / Unterstützung durch Amt (Dolmetscher)</li> <li>- Amtslogik (Antrag ausfüllen)</li> <li>- Klient*innen</li> <li>- Vielfalt als Problem</li> <li>- Praxis von Vielfalt</li> </ul>

<sup>9</sup> Die folgenden Darstellungen des Kodier-Beispiel und dem Kodier-Vorgehen orientieren sich am Vorgehen nach Flandorfer (2020).

<p>„(...) da haben wir ganz bewusst mit sehr vielen Fachkräften mit einem Migrationshintergrund, zum Teil mit Fluchthintergrund, die vielleicht mal vor fünfzehn Jahren geflüchtet sind, aber dann ihren Weg gemacht haben, die auch sagen, klar, ich will jetzt was zurückgeben. Die haben auch sprachliche Kompetenzen, sie haben sozialisierte Kompetenzen aufgrund ihrer Entwicklung (...)“ (I: 5, Herr Schneider, Z: 251)</p>	<p><b>-Was</b> passiert? <i>Alltagsressourcen aufgrund von Sprachkompetenz</i></p> <p><b>-Wann</b> passiert es? <i>Jetzt und im Kontakt mit Klient*innen</i></p> <p><b>-Wie</b> passiert es? <i>Gegenüber kann sich verständlich machen</i></p> <p><b>-Warum</b> passiert es? <i>Unterschiedliche Sprachkompetenzen</i> <i>Migrationshintergrund</i> <i>Sozialisierte Kompetenzen</i> <i>Etwas zurückgeben wollen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migrationshintergrund</li> <li>- Sprache</li> <li>- Alltagsressource</li> <li>- Nutzen für Amt (Person spricht Sprachen, hilft Sprachproblemen ab)</li> <li>- Kolleg*innen</li> <li>- Vielfalt als Ressource und Nutzen</li> <li>- Strategie (Personen werden bewusst eingestellt)</li> <li>- Praxis von Vielfalt</li> </ul>
--	---	---

Tabelle 3: Beispiel zum Offenen Kodieren

(eigene Darstellung in Anlehnung an Flandorfer (2020))

Memobeispiel:

Im ersten Zitat wurde der Code „Amtslogik“ vergeben. Als Notiz wurde „Antrag ausfüllen“ festgehalten. Hierzu wurde das Memo angefertigt: „Der Migrationshintergrund wurde als Problematik für Alltagsprozesse betrachtet. Dabei wird einer organisationalen Logik gefolgt. Diese besteht darin, dass die Personen die angeforderten Anträge nicht selbst ausfüllen können.“

Axiales Kodieren:

Anhand des Memos kann bereits abgeleitet werden, dass die Codes untereinander in Beziehung stehen. Sie bilden folglich Kategorien. In meinem Forschungsprojekt steht dabei das Phänomen ‚Deutungen von Vielfalt‘ im Zentrum. Beim Axialen Kodieren werden die Kategorien und Codes miteinander in Beziehung gesetzt und ihre Bedeutung hinterfragt.

<b>Textabschnitt 1</b>	<b>Textabschnitt 2</b>
<p><b>Vielfalt in Bezug auf Klient*innen</b></p> <p>Vielfalt wird hier als Migrationshintergrund gedeutet. Dieser führt zu Verständigungsproblemen. Diese werden zu alltäglichen Problemen. Zum einen kann keine Kommunikation mit Jugendamtsmitarbeitenden stattfinden und zum anderen können nötige Formulare nicht ausgefüllt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vielfalt als organisationales Problem</li> </ul> <p>Eine Lösung könnte sein, dass das Amt Dolmetscher*innen organisiert oder Anträge in unterschiedlichen Sprachen zur Verfügung stellt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsequenz wäre, dass die organisationalen Erwartungen (Kommunikation und Antrag ausfüllen) erfüllt werden können</li> </ul>	<p><b>Vielfalt in Bezug auf Kolleg*innen</b></p> <p>Vielfalt wird als Migrationshintergrund und Flucht gedeutet. Diese führen zu sozialisierten Kompetenzen, welche im Amt genutzt werden können. Mit diesen Kompetenzen kann Kontakt zu Klient*innen aufgebaut werden, die sich selbst nicht verständigen können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vielfalt als organisationale Ressource</li> <li>- Jugendamt sucht gezielt Personen mit unterschiedlichen Sprachkompetenzen</li> </ul> <p>Eine Konsequenz kann sein, dass der Kontakt zu Klient*innen erleichtert wird</p>

Tabelle 4: Beispiel zum axialen Kodieren

(eigene Darstellung)

Selektives Kodieren:

In beiden Beispielen wird Vielfalt einerseits als eine Ressource und andererseits als ein Problem eingeführt. Dies wurde als *Problemverständnis von Vielfalt* und *Ressourcenverständnis von Vielfalt* festgehalten. Bei dem jeweiligen Verständnis ist eine zentrale Voraussetzung, über welche Personengruppe im Amt gesprochen wird. Das Problemverständnis tritt primär in Kombination mit *Klient\*innen* auf, während das Ressourcenverständnis hauptsächlich in Bezug auf *Kolleg\*innen* vorkommt. Da die Zugehörigkeit zu diesen Personengruppen die Deutung von Vielfalt grundlegend leitet, wird „*Klient\*innen vs. Kolleg\*innen*“ als Kernkategorie verstanden.

Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisdarstellung und Interpretation findet in den beiden Kapiteln 4 (Empirie zur Deutung von Vielfalt) und 5 (Ergebnisdiskussion) statt. Die gebildeten Kernkategorien wurden in eine Kapitellogik in Form von Ober- und Unterkapiteln übersetzt. Innerhalb der Unterkapitel werden zudem einzelne Punkte, die in Beziehung sowohl zum Unterkapitel als auch zum Oberkapitel stehen, thematisiert. Diese werden *kursiv* geschrieben und dienen als

Unterteilungen der Unterkapitel. Damit sollen Verflechtungen und Beziehungen zueinander verdeutlicht werden. Anhand einzelner Interviewausschnitte sollen die jeweiligen Ober- und Unterkapitel sowie Unterteilungen nachvollziehbar gestaltet werden. Die verwendeten Interviewausschnitte werden im Text kenntlich gemacht. Am Ende jedes Zitats erfolgt die Angabe, aus welchem Interview der Ausschnitt stammt und welche Zeilen das Zitat umfasst, z.B.: (I: 1, Frau Adam, Z: 1-5). Zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurden alle Zitate an die allgemeine Schreibweise angeglichen.

#### **4. Empirie zur Deutung von Vielfalt**

In diesem Kapitel wird auf Basis der empirischen Daten erläutert, wie und warum Vielfalt im Jugendamt gedeutet wird. Zunächst werden in Kapitel 4.1 die genannten Diversitätskategorien erläutert und dargestellt, unter welchen Umständen diese als relevant betrachtet und inwiefern sie kontextualisiert werden. In Kapitel 4.2 gilt es, die geschilderten Praktiken in Bezug auf Vielfalt näher zu beleuchten. Es wird beschrieben, inwiefern die Deutungsmuster die vorhandenen Praktiken prägen. Der empirische Teil der Arbeit wird mit Kapitel 4.3 zu den organisationalen Rahmenbedingungen beschlossen. Hier werden strukturelle Rahmungen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und erläutert.

Einführen möchte ich mit Schilderungen des Jugendamtsleiters, der über eine Postkarte in seinem Büro spricht und daran seine Wahrnehmung von Vielfalt im Jugendamt schildert. Anhand dieser Aussagen lässt sich eine Ideologie in Bezug auf Vielfalt bzw. organisationskulturelle Deutungen von Vielfalt rekonstruieren und ein Grundlegendes Verständnis für Vielfalt im Amt und die nachfolgenden Kapitel zeichnen. Amtsleiter Schneider schildert seine Grundhaltung und seinen generellen Umgang mit Vielfalt anhand einer Motivkarte, die er an der Pinnwand seines Büros angebracht hat:

*Also die Vielfalt, ich hab so diese schöne Postkarte hier hängen: Wir sind nicht gestört, wir sind verhaltensoriginell. Das drückt schon mal eine sehr große Vielfalt aus. Nämlich jeden der hier arbeitet aber auch jeden der hier Klient, Besucher ist, gleich zu behandeln wie er ist. Erst mal so anzunehmen wie er ist, mit allen seinen Eigenarten. (I: 5, Herr Schneider, Z: 113-117)*

Die Karte bekommt durch die Darstellung eine symbolische Funktion in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt. Spannend erscheinen gleich zwei Punkte: einerseits der Inhalt, der auf der Karte bearbeitet wird und andererseits der Ort, an dem sich diese befindet. Der Jugendamtsleiter, der die Postkarte aufgehängt hat, bringt hier den Gegenstand Vielfalt mit dem Begriff „gestört“ in Verbindung. Offenbar scheint eine große Vielfalt zunächst als etwas

Abnormes, etwas Besonderes darzustellen. Die Begrifflichkeit „gestört“ deutet auf eine psychische bzw. Verhaltensstörung hin. (Störungen im Krankheitssinne stellen einen Gegenstand dar, der für betroffene Personen und/oder deren Umfeld mit erhöhten Belastungen, individuellem Leiden und Problematiken einhergehen kann.) Auf der Karte selbst wird der Begriff „gestört“ zwar abgelehnt und durch „verhaltensoriginell“ ersetzt, dennoch bleibt die negative Konnotation. Es ist daher anzunehmen, dass die „Verhaltensoriginalität“ als etwas Positives, Ressource oder gar Organisationsprägendes aufgefasst wird. Die humoristische Art, die solche Motivpostkarten häufig aufweisen, kann deshalb als Möglichkeit gelesen werden, ernste Themen, gewissermaßen das Unaussprechliche, das Implizite zu kommunizieren. Die Karte dient somit einerseits als erinnerndes Accessoire und transportiert andererseits ernste Themen auf humorvolle und griffige Art.

Als zweiter spannender Punkt erscheint der Ort, an dem sich die Karte befindet: das Büro des Jugendamtsleiter. Dies lässt einige Lesarten in Bezug auf den organisationalen Kontext zu. So kann etwa angenommen werden, dass die Postkarte gewissermaßen ein Artefakt darstellt, welches eine Haltung fördern kann und soll. Die Zugänglichkeit dazu ist jedoch eingeschränkt und kann nur durch die Anwesenheit im Büro des Amtsleiters hergestellt werden. Der Amtsleiter thematisiert Vielfalt und stellt seine Auffassung in Form dieser Karte zwar dar, jedoch nicht öffentlich zur Verfügung. Es könnte ebenso angenommen werden, dass er diese Haltung für sich in Anspruch nimmt und seine persönlichen Handlungen daraus ableitet, sie aber nicht als Anlass für organisationale Prozesse nimmt. Es bleibt etwa zu hinterfragen, inwieweit die auf der Postkarte und vom Amtsleiter erläuterte Haltung in Verordnungen, Dienstanweisungen, Leitbildern oder Ähnlichem reflektiert wird. Entsprechende Dokumente konnten jedoch im Rahmen der Untersuchung auf verschiedenen Wegen (Online Recherche, Anfragen beim Amt und anderen städtischen Behörden) nicht ermittelt werden.

Der Amtsleiter wie auch dessen Stellvertreter schilderten im Planungsgespräch zur Forschung, dass es durchaus Initiativen für ein Leitbild gegeben habe und hier auch Vielfalt thematisiert worden sei, jedoch sei es niemals zu einem Abschluss gekommen. Es ist daher davon auszugehen, dass noch keine Dokumente mit allgemeingültigem Charakter im Jugendamt vorliegen. Die Postkarte von Herrn Schneider stellt somit ein exklusives Artefakt dar, das zwar die Haltung der Leitung aufzeigt, gleichzeitig aber auf deren provisorischen Charakter verweist. Dies erscheint gerade in Bezug auf den zweiten Teil des Zitats bemerkenswert, in dem der Amtsleiter anhand des Spruchs der Karte Praktiken für Vielfalt im Amt ableitet:



Nämlich jeden der hier arbeitet aber auch jeden der hier Klient, Besucher ist, gleich zu behandeln wie er ist. Erst mal so anzunehmen wie er ist, mit allen seinen Eigenarten. (I: 5, Herr Schneider, Z: 115-117)

Er benennt die verschiedenen Gruppen, Klient\*innen, Angestellte und Besuchende und leitet anschließend ab, dass aufgrund der großen Vielfalt eine gewisse Grundhaltung eingenommen werden soll. Alle Personen sollen „gleich“ behandelt werden. Es wird weiterhin ausgeführt, dass diese Gleichbehandlung darin besteht, jeden so „anzunehmen wie er ist“. Es geht ihm also nicht um gleiche Behandlung im Sinne eines „Gleichmachens“ aller Personen, sondern um ihre Gleichstellung als Person. Daraus soll ein individueller Umgang erfolgen, der jede einzelne Person in den Vordergrund stellt. Im kollegialen Kontext könnte diese Aussage als Anweisung oder gar Strategie gegen Diskriminierung verstanden werden, was jedoch durch den geringen Grad der Institutionalisierung der Aussage in Frage gestellt werden kann. Organisationskulturell könnte anhand der Postkarte reflektiert werden, inwieweit diese eine Vorstellung darüber, wie die Organisation sein soll, vermittelt. Es scheint zunächst wahrscheinlich, dass eine persönliche Haltung des Amtsleiters zum Ausdruck kommt, die sich in seinem Leitungsstil widerspiegeln soll. Es bleibt jedoch zunächst unklar, inwieweit sich anhand dessen eine in der Organisationskultur verankerte Haltung ableiten lässt, die sich in entsprechenden Konzepten und gelebter Praxis niederschlägt.

Die Postkarte und die damit vermittelte Sicht über Vielfalt lassen vermuten, dass Deutungen von Vielfalt gleichermaßen positive wie negative Assoziationen zulassen. „Gestört“ und „verhaltensoriginell“ sind hier zwei Pole, die Vielfalt charakterisieren. Der Ausdruck „gestört“ zeichnet Vielfalt als etwas, das mit Problemen einhergeht. Diesem „gestört“ wird jedoch kreativ und alltagstauglich widersprochen. Gleichzeitig bleibt die Konnotation möglicherweise vorhanden. Das „verhaltensoriginell“ rückt Vielfalt in einen eher positiven Blickwinkel. Dieses originelle Verhalten könnte sich etwa in Kreativität oder Flexibilität zeigen. Als Einstieg in die weiteren Schilderungen bot sich das Beispiel der Postkarte insbesondere deshalb an, da anhand dieser Widersprüche bei der Deutung von Vielfalt sichtbar werden, individuelle Haltungen Ausdruck finden und die Frage nach organisationskultureller Bedeutung relevant wird, die mit Erwartungshaltungen für die Organisation Jugendamt einhergehen kann.

#### **4.1 Deutungen von Vielfalt in Diversitätskategorien und Differenzen**

Vielfalt wird im Jugendamt primär in Diversitätskategorien und Differenzen gedeutet, wie sich häufig bereits in der ersten Aneignung der Interviewten zeigt. Auf die Frage: „Können Sie mir bitte erzählen, mit welcher Vielfalt Sie aus Ihrer Sicht im Jugendamt zu tun haben?“ antworten

die Interviewten mit einem ersten spontanen Zugriff auf den Begriff Vielfalt. Mustergültig steht hierfür ein Zitat von Frau Schlick, Verwaltungskraft in der Kinder- und Jugendabteilung:

*Oh je, (Pause) mit viel. Ich kann es aber eigentlich gar nicht richtig greifen, also irgendwie ist, ist Vielfalt, oder es ist immer wieder Thema irgendwie, also gerade jetzt auch im Bezug auf Flüchtlinge, Integration solche Geschichten halt die spielen bei uns immer im Hinterkopf auch noch eine, also nicht im Hinterkopf, sondern eigentlich überhaupt eine Rolle. Wenn Veranstaltungen sind, dass sie dann auch eingeladen werden und solche Sachen und auch wenn ein Angebot für Schulen über [PROJEKT 1] zum Beispiel oder ähnliche Geschichten. Auf was beziehst du dich noch oder in welcher Form meinst du es noch? (I: 10, Frau Schlick, Z: 93-99)*

Das Zitat beginnt mit einem Zögern, Stocken und einer Pause der Interviewten. Das „Oh je“, welches zu Beginn des Zitats erfolgt, kann als eine kurze Unsicherheit gelesen werden; anschließend folgt eine kurze Sprechpause, welche diese noch verdeutlicht. Darauf aufbauend verbalisiert die Interviewte Vielfalt als „nicht greifbar“. Gleichzeitig wird Vielfalt als ein konstantes, aber unkonkretes Thema innerhalb des Jugendamts eingeordnet. Die Äußerung, dass „es immer wieder Thema irgendwie“ und „immer im Hinterkopf“ sei, signalisiert zwei Ebenen, auf denen Vielfalt von Bedeutung ist: Einerseits könnte es innerhalb des Jugendamts als relevanter Gegenstand verstanden werden und hierdurch für die Mitarbeitenden von Bedeutung sein. Andererseits wird auf die Kontinuität des Themas Vielfalt sowie eine gesellschaftliche Bedeutung hingewiesen. Hierfür spricht auch, dass sie „Flüchtlinge“ und „Integration“ als konkrete Themen einführt. Diese werden mit dem Zusatz „gerade jetzt“ als aktuelle und relevante Bezugspunkte herausgestellt. Die Darstellungen verbleiben jedoch in der Aufzählungsform und werden zu diesem Zeitpunkt des Interviews nicht tiefergehend erläutert. So bleibt die Interviewte am Ende dieses Zitats noch unsicher und wendet sich mit einer Rückfrage an den Interviewer, um hier in Erfahrung zu bringen, welche Gegenstände zu der Thematik Vielfalt zählen. Auffällig ist im Zitat darüber hinaus, dass ihre Beispiele „Flüchtlinge“ und „Integration“ sich auf die Klient\*innen des Amtes beziehen. Da sie als Mitarbeiterin in der Kinder- und Jugendförderung in der Situation ist, Veranstaltungen für Kinder- und Jugendliche zu organisieren, lässt sich annehmen, dass die Klient\*innen des Amtes, speziell die Zielgruppe ihrer Abteilung, einen maßgeblichen Bezugspunkt für ihre Deutung von Vielfalt darstellen.

Umgekehrt verhält es sich bei Mitarbeitenden des Jugendamts, welche keinen bzw. geringen Kontakt zu Klient\*innen haben. Diese schildern Vielfalt zunächst auch in Form von Aufzählungen, beziehen sich jedoch auf ihre Kolleg\*innen, wie im Interview mit Frau Lyer, pädagogische Mitarbeiterin des Familienzentrums, deutlich wird. Frau Lyer ist in dieser

Abteilung primär für interne Fortbildungen der Fachkräfte zuständig, wie sich auch in der ersten Beschreibung von Vielfalt zeigt:

*Alter haben wir auf jeden Fall. Religionen, wir haben immer wieder wechselnd Jahrespraktikanten, Anerkennungspraktikanten, unterschiedliche Nationalitäten und in der Zeit wo ich hier war gab es wirklich mit russischem Hintergrund, polnischem Hintergrund, auch momentan haben wir eine aus Afghanistan. Im Kollegium selbst, das ist wie gesagt so ein ganz lang bestehendes Team, mit Nationalitäten. Eine Frau aus Polen, aber ansonsten ist alles deutsch, ja. Da gibt's keine Hintergründe. Ansonsten gibt's hier noch mit Sexualität, viele Schwulen und Lesben im Haus (lacht), das ist wirklich, haben wir auch im Team, ja. (I: 7, Frau Lyer, Z: 375-381)*

Sie führt im Zitat die Diversitätskategorien „Alter“, „Religion“, „beruflichen Status“, „Nationalität“, „Geschlecht“ und „sexuelle Orientierung“ auf. Diese werden zunächst lediglich benannt und kaum weitergehend beschrieben. Die Aufzählung verschiedener Kategorien stellt eine erste inhaltliche Eingrenzung von Vielfalt dar und setzt somit die zu Vielfalt gehörigen Themen fest. Sämtliche Beispiele, die sie benennt, beziehen sich auf ihre Kolleg\*innen, wie sie an mehreren Stellen des Zitats erwähnt. Kontakt zu Klient\*innen hat Frau Lyer in ihrem Arbeitsalltag nur selten, was ein Grund sein könnte, weshalb sie Vielfalt in Bezug auf ihre Kolleg\*innen darstellt.

Als Vielfalt werden folglich primär Dinge wahrgenommen, die eine unmittelbare organisationale Relevanz sowohl für Frau Lyer als auch Frau Schlick haben. An den Zitaten von beiden lässt sich erkennen, dass die Positionen und Arbeitsaufgaben der Interviewten wichtig sind für die Deutungsmuster. Dass es darüber hinaus Mischformen gibt – also Deutungen, die sich auf Kolleg\*innen und Klient\*innen gleichermaßen beziehen –, zeigt folgendes Zitat von Frau Adam, Pädagogin in der Eingliederungshilfe:

*Ja, also von der von der Bevölkerung oder den Eltern, die sich an uns wenden, mit Problemen mit ihren Kindern, die Unterstützung haben wollen ist es vollkommen bunt gemischt, von, ja, auch vom Intellekt her. Intellektuelle Leute, die große Ansprüche haben, bis hin auch zu behinderten Eltern, die Unterstützung für ihre behinderten Kinder beantragen. Natürlich auch viele ausländische Mitbürger, die zu uns kommen, die dann leider Gottes oft nicht so gut Deutsch können, was dann natürlich hier auch ein Problem ist. Also selbst mein Englisch ist nicht so gut, dass ich mich damit behelfen könnte, aber viele können können ja dann auch kein Englisch. Da ist die Kommunikation manchmal ein bisschen schwierig, aber in der Regel kriegen wir das auch irgendwie irgendwie hin. Oder die bringen jemanden mit, der besser Deutsch kann und der halt mit übersetzt. Ja, da ist halt alles vertreten, was man so in der normalen Gesellschaft auch vorfindet. Hier im Amt jetzt so, gut, von unserer kleinen Abteilung hier oder dieser Unterabteilung [NAME UNTERABTEILUNG] haben wir ja zwei zwei blinde Mitarbeiter hier, das sind beides Verwaltungskräfte und meine Kollegin und ich als Sozialpädagogin. (I: 1, Frau Adam, Z: 69-81)*

Frau Adam bezieht sich sowohl auf Klient\*innen als auch auf Kolleg\*innen bei ihrer Erläuterung von Vielfalt. Dies hängt primär damit zusammen, dass sie beiden Gruppen in ihrem Tätigkeitsfeld gleichermaßen begegnet. Das Beispiel der Kolleg\*innen bezieht sich auf direkte Teamkolleg\*innen.

Deutlich wird in allen drei Zitaten, dass vorwiegend Beispiele aus dem direkten und unmittelbaren Arbeitsalltag verwendet werden. Dieser wird somit zu einem relevanten Deutungshintergrund von Vielfalt. Die Beispiele und Phänomene, die die Interviewten unter Vielfalt fassen, bleiben ebenso zunächst meist auf der Ebene der Aufzählung, und sie haben stets konkrete Bedeutung und Bezug zu ihrem Handlungsfeld. Die Sprachprobleme, welche seitens der Klient\*innen mit Migrationshintergrund bestehen würden, führen laut Frau Adam zu Problemen im alltäglichen Umgang. Ein großer „Intellekt“ – es lässt sich annehmen, dass darunter Bildungsniveau zu verstehen ist – führt zu einer hohen Anspruchshaltung, mit der Frau Adam als Mitarbeiterin des Jugendamts konfrontiert sei. Wenngleich die von ihr gewählten Diversitätskategorien primär in Form der Aufzählung vorkommen, so lässt sich doch erkennen, dass sie diesen eine hohe Relevanz für sich, ihren Arbeitsprozess und die Organisation zuordnet.

Frau Adam schildert in diesem Zitat des Weiteren, dass „alles vertreten [ist], was man so in der normalen Gesellschaft auch vorfindet“. Die Form der Aufzählung als Weg zur Beschreibung von Vielfalt wird damit gewissermaßen ‚absolut‘ vollendet. Mit dem Ausdruck, dass „alles“ Vielfalt sein kann, deutet sie an, dass Vielfalt flexible Bezugsrahmen hat. Sie geht darauf ein, dass dieses „alles“ Teil der „normalen Gesellschaft“ ist. Wenngleich die Frage entstehen könnte, was das Gegenteil einer „normalen Gesellschaft“ ist, so wird dennoch sichtbar, dass Vielfalt als regulärer Bestandteil gesellschaftlicher Verhältnisse betrachtet wird.

Herr Möller, Leiter des städtischen Sozialdienstes, stellt Vielfalt ebenso als eine grundlegende Voraussetzung für die Arbeit im Jugendamt dar:

*Ich würde von jedem auch im Sozialdienst erwarten, dass er mit Vielfalt leben muss, weil es eben Vielfalt gibt. Und wenn da einer sagt, also Vielfalt ist nicht so mein Ding und wenn jetzt eine Frau verhüllt ist, dann weiß ich nicht, wie ich mit der umgehen soll. Das wissen 90 Prozent aller Leute nicht, die damit konfrontiert werden nicht, aber wenn ich damit konfrontiert werde muss ich mich damit eben befassen. (I: 3, Herr Möller, Z: 186-190)*

Auffallend ist, dass Vielfalt hier einerseits als Grundbedingung, andererseits aber auch als eine Art Verpflichtung dargestellt wird. Es besteht die Anforderung, sich mit Vielfalt auseinanderzusetzen. Gleichzeitig wird als selbstverständlich dargestellt, dass es Personen gibt, die genau dies nicht wollen, aber trotzdem müssen. Die Gründe, weshalb Vielfalt „nicht so

mein Ding“ sein könnte, werden nicht genannt. Lediglich ein mögliches Unwissen, wie mit bestimmten Personen umgegangen werden soll, wird erläutert. Unabhängig davon, ob Vielfalt nun positiv oder negativ bewertet wird, wird die Notwendigkeit des Umgangs mit ihr deutlich, da die jeweiligen Diversitätskategorien (hier: Religion/Kopftuch) für die entsprechende Person relevant seien und deren Handlungen prägen (können). Somit stellen sie nach Ansicht von Herrn Möller ein wichtiges Bezugswissen für den Kontakt mit dieser Person da und werden, als Handlungsgrundlage und Beurteilungswissen, relevant für das Jugendamt. Die vermeintliche Mehrheit („90 Prozent aller Leute“) wisse laut Herrn Möller nicht, wie mit einer gewissen Minderheit umzugehen ist. Unterstellt wird hierbei ein Gruppen-Schema ‚Ihr‘ vs. ‚Wir‘: Mit der ‚Wir-Gruppe‘ scheint der Umgang natürlich und klar, während dieser mit der ‚Ihr-Gruppierung‘ unklar ist, sogar nahezu exotisiert und stereotyp dargestellt wird. Vielfalt wird hier in Bezug zur Minderheit gebracht bzw. die Minderheit wird als Beispiel von Vielfalt genannt. Dieses grundlegende Deutungsschema bleibt in allen Interviews bestehen und zieht sich durch die gesamte Untersuchung. Dieses Verständnis von Vielfalt (in Bezug auf eine konkrete Minderheit) kann als Praxiswissen angesehen werden, um mit dieser Personengruppe angemessen umgehen zu können.

Darüber hinaus finden sich noch weitere Erläuterungen, weshalb das Auseinandersetzen mit Vielfalt relevant sei, wie sich anhand des folgenden Zitats von Herrn Schneider, Leiter des Jugendamts, veranschaulichen lässt:

*Interaktion ist vielfältig, ich kann das nicht auf den Bereich Kind, Jugend, Familie begrenzen, da gehören genauso die Blicke auf Senioren, da gehören die Blicke auf andere Bevölkerungsgruppen, auf Menschen mit Fluchthintergrund, auf Menschen mit Migrationshintergrund. Das sind ganz viele Facetten die müssen einfließen, damit ich auch letztendlich zu einem fachlichen Standing komme, dass ich gegenüber Politik vertreten möchte. Wenn ich da kein eigenes Standing hab, sondern nur von dem leb was mir mein Gesetzgeber gibt oder die Politik, das wäre mir persönlich zu wenig. (I: 5, Herr Schneider, Z: 59-66)*

Das fachliche „Standing“ bezieht sich hier auf die Entwicklung von Positionen, wie mit den entsprechenden Personengruppen gearbeitet werden kann und seiner Meinung nach sollte. Weiterhin geht es auch um das Entwickeln eines „fachlichen Standings“, welches nach außen gegenüber der Gesellschaft und Politik vertreten wird. Für das Jugendamt scheint es, laut Herrn Schneider, aus professionstheoretischen und politischen Gründen geboten, sich mit Vielfalt auseinanderzusetzen und daraus eine eigene Haltung zu entwickeln.

Die Aufzählung der unterschiedlichen Personengruppen (Jugend, Familie, Menschen mit Fluchthintergrund etc.) stellt einerseits eine Zuordnung zu Vielfalt dar, andererseits aber auch zu den Arbeitsbereichen, in die das Jugendamt gegliedert ist und die wiederum verschiedene

Politikfelder adressieren. Für die Deutung von Vielfalt zeigt dies, dass die genannten Diversitätskategorien nicht nur im Jugendamt, sondern auch in gesellschaftlichen Feldern außerhalb der Organisation Relevanz haben und dort geprägt werden. Das nötige „fachliche Standing“, das Herr Schneider anspricht, verweist darauf, dass er (bzw. die Angestellten im Jugendamt) Wissen über Vielfalt und die jeweiligen Personengruppen benötigt, um sich im politischen Bereich positionieren zu können. Daraus können und sollen Standpunkte entwickelt werden, die nach außen vertreten werden können. Ebenso wäre es denkbar, dass anhand des Wissens über Vielfalt und einer fachlichen Position dazu Gestaltungsspielräume inner- und außerhalb des Jugendamts eröffnet werden sollen. Das Jugendamt als staatliche Behörde könnte auf diese Weise gesellschaftliche und politische Debatten mitgestalten.

Eine Annäherung an Vielfalt, welche ebenso im Kontext von Fachlichkeit betrachtet werden kann, nimmt Frau Sturm, Abteilungsleitung der Jugendförderung, vor:

*Na ich mein, Vielfalt hat ja ganz viel zu tun mit Heterogenität, ja. Das heißt ich hab verschiedene Formen, ich hab die nicht-personelle Heterogenität insofern als dass ich ganz verschiedene Aufgabenfelder habe, das ist eine große Vielfalt. Aber die einzelnen spezifischen Aufgaben sind dann sehr sehr unterschiedlich, sehr heterogen und dann natürlich nochmal die ganze Heterogenität der Mitarbeitenden. (I: 4, Frau Sturm, Z: 84-89)*

Anhand des Synonyms Heterogenität wird Vielfalt von Frau Sturm kontextualisiert und zum einen als nicht-personell charakterisiert, worunter Aufgaben und Aufgabenfelder gefasst werden. Zum anderen handelt es sich um Vielfalt von Mitarbeitenden, also Kolleg\*innen. Da Frau Sturm in einer Leitungsposition agiert, ist es denkbar, dass ihr primäres Handlungsfeld sowohl Kolleg\*innen als auch unterschiedliche Aufgaben sind. Vielfalt wird von ihr also auch anhand von für ihre Tätigkeit spezifischen und konkreten Gegenständen beschrieben. Heterogenität als Synonym für Vielfalt könnte zudem auf den Studien- und Berufshintergrund als pädagogische Fachkraft verweisen. Gleichzeitig bleibt es bei dieser synonymen Beschreibung, ohne dass Details genannt werden. Konkretisiert wird Heterogenität nur vage anhand bestimmter Gegenstände.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die erste Annäherung an Vielfalt unterschiedlichen Mustern – etwa dem Bezug zu direkten Kolleg\*innen oder Klient\*innen oder der Aufzählung von Diversitätskategorien – unterliegt. Oft fällt zunächst eine gewisse Unsicherheit bei der ersten Deutung des Begriffs auf. Die Unsicherheit wird anschließend durch die Aufzählung von Beispielen und Synonymen zu Vielfalt ausgeräumt. Die Aneignung und Beschreibung von Vielfalt findet also vor dem Hintergrund konkreter sowie aktueller und situationsbezogener Kontexte statt. Die Aufgaben, die direkte Abteilung und der alltägliche

Arbeitsrahmen spielen dabei eine besondere Rolle, was sich daran zeigt, dass primär Kolleg\*innen oder Klient\*innen als Bezug genannt wurden – je nachdem, was aufgrund der alltäglichen Arbeitssituation dominiert. Ebenso wird Vielfalt in Form von Diversitätskategorien gefasst und dabei auch zu einem Sammelbegriff. Jedoch zeigte sich bereits, dass Vielfalt lediglich in Bezug auf Minderheiten angewendet wird. Mehrheiten werden nicht mit dem Begriff Vielfalt in Verbindung gebracht.

Insgesamt lassen sich acht Diversitätskategorien rekonstruieren. Diesen kommt im betreffenden Jugendamt unterschiedliche Bedeutung zu. Einige der Kategorien werden in Bezug auf Klient\*innen und Mitarbeitende gleichermaßen thematisiert, während andere nur auf eine der beiden Gruppen zutreffen. Insbesondere Kategorien, die intern und extern adressieren, wird eine hohe Relevanz zugeschrieben; sie werden entsprechend häufig und ausführlich von den Interviewten thematisiert.

1. Natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit: Am relevantesten und in allen Interviews thematisiert wurde die natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit. Diese bezieht sich auf Klient\*innen und Mitarbeitende im Amt, also intern und extern, gleichermaßen. Jedoch werden intern und extern unterschiedliche, teils konträre Deutungen vorgenommen.
2. Behinderung: Wird ebenfalls als intern und extern relevant geschildert. Es arbeiten Menschen mit Behinderung im Jugendamt und zudem liegt mit der Eingliederungshilfe – als Bereich, der speziell Behinderung als Thematik bearbeitet – eine entsprechende Fachabteilung vor.
3. Erziehungs- und Lebensstil: Dieses Merkmal betrifft zwar sowohl Mitarbeitende als auch Klient\*innen; jedoch ist erkennbar, dass Konsequenzen aus dem Erziehungsstil abgeleitet werden, der ausschließlich in Bezug auf Klient\*innen thematisiert wird.
4. Bildungsniveau: Wird in Bezug auf Klient\*innen erläutert und daran aufgezeigt, welche Auswirkungen ein hohes oder geringes Bildungsniveau für die Mitarbeitenden im Amt hat. In Bezug auf Kolleg\*innen wird Bildungsniveau nicht explizit geschildert; hier liegen lediglich statistische Daten vor, die hauptsächlich mit dem beruflichen Hintergrund zusammenhängen.

5. Beruflicher Hintergrund: Hängt teilweise mit dem Bildungsniveau zusammen, bezieht sich jedoch ausschließlich auf Mitarbeitende im Amt. Hier werden vor allem die beiden dominierenden Berufsgruppen, pädagogische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte, als relevant und als Träger bestimmter Rationalitäten geschildert.
6. Alter: Wird in Bezug auf die Mitarbeitenden geschildert und in Kontext zur beruflichen Professionalität bzw. zum fachlichen Können wie auch der Position im Amt gesetzt.
7. Geschlecht und sexuelle Orientierung: Werden in Bezug auf die Mitarbeitenden thematisiert und hier insbesondere in Bezug auf die Position im Amt und auf Diskriminierung hin reflektiert.
8. Kleidungsstil und Aussehen: Wird zwar am wenigsten von den Interviewten thematisiert, jedoch als strukturell bedeutsame Kategorie eingeführt. Wenngleich primär für Mitarbeitende relevant, nimmt Aussehen auch in den Schilderungen in Bezug auf Klient\*innen eine gewisse Rolle ein.

Nachfolgend werden die einzelnen in den Interviews genannten Diversitätskategorien und Deutungsmuster näher betrachtet und im Hinblick auf ihre Relevanz für die Interviewten und die Organisation Jugendamt analysiert.

#### **4.1.1 Natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit**

Migration, Nationalität, Kultur und Religion werden in den Darstellungen der Interviewten miteinander verbunden und vermischt und lassen sich als natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit<sup>10</sup> beschreiben. Diese Diversitätskategorie stellt einen der größten Bezugsrahmen dar, anhand dessen Vielfalt beschrieben wird. Daran zeigt sich auch die Vermischung unterschiedlicher Diversitätskategorien, womit häufig Stereotype, Verallgemeinerungen und Vorurteile einhergehen. Die Interviewten selbst stellen natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit als einen Themenkomplex dar, der als handlungsleitend und verhaltenserklärend betrachtet wird. Es wird daraus abgeleitet, warum sich Personen, die zu diesem Diversitätskategorien-Komplex

---

<sup>10</sup> Der Begriff natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit geht auf empirische Befunde von Paul Mecheril (2003) zurück und bietet für die vorliegende Arbeit Anschlussfähigkeit, da sich die Benennung und Vermischung der Kategorien im Muster der von Mecheril beschriebenen Weise zeigen.



gezählt werden, in der Weise verhalten, wie sie sich verhalten. Andere Erklärungsansätze werden nahezu vollständig ausgeblendet.

Die Wechselbeziehung und Überschneidung von Nationalität, Migration, Religion und Kultur als natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit zeigt sich beispielhaft in einer umfangreichen Aussage von Herrn Frisch, der als Abteilungsleiter der Eingliederungshilfe tätig ist. Er beschreibt, wie sich die Zugehörigkeit, seiner Wahrnehmung nach, auf Verhaltensweisen der Klient\*innen auswirkt und Einfluss auf den Kontakt mit dem Jugendamt hat:

*Also ich beobachte das, also das ist jetzt wirklich meine persönliche Beobachtung, die Unterschiede einer kurdischen Familie und einer türkischen Familie, beispielsweise. Aufgrund dieser und auch unterschiedlichen Familienstrukturen offenbar, ich merke den Unterschied zwischen einer bosnischen Familie und merke aber auch ein Unterschied zur einer, ja süditalienischen Familie. Der Unterschied ist nicht immer so leicht fest zu machen. Festmachen kann man es häufig an diesen, wie sagt man dazu, ja eben an den Familienstrukturen. An der Familie, oder an den hierarchischen Strukturen, in der Familie. Das macht natürlich den Unterschied aus in der Bearbeitung und auch in der Beratung. Wer ist hier in Anführungszeichen das deklarierte Familienoberhaupt? Wer hat hier was zu entscheiden? Und wie läuft das grundsätzlich eben das Familienleben zuhause ab? Das ist ja für uns durchaus ein wichtiger Aspekt bei der Installierung von einer Hilfe, wenn sie denn Zuhause stattfindet, zu schauen, ob sie denn auch in diese Strukturen passt. Beispielsweise, also, Unterschied eben besteht, hab ich jetzt ein paar Mal gehabt, aber da habe ich mir sagen lassen auch und auch festgestellt, dass bei den also bei den Kurden, kurdischen Familien zwar natürlich einer, der Papa (amüsiert: böseartig gesagt der Macho ist) also eben der das Oberhaupt ist. Trotz allem aber anders damit umgegangen wird, als jetzt bei einer muslimischen, türkischen Familien, mitteltürkisch oder wie auch immer irgendwo. Die Frauen die mir hier begegnen aus diesem Bereich sind selbstbewusster und entscheiden durchaus auch selbst und (amüsiert: hab schon oft erlebt) wie sie dann ihrem Mann über den Mund gefahren sind. Was ansonsten ja fast unmöglich ist. Auf der anderen Seite habe ich dann welche gesehen eben die, ja wo die wo die Männer praktisch die der Frau mit Handzeichen und mit Worten die das Wort abgeschnitten haben, weil sie jetzt der Meinung sind sie sie müssen halt den Familienvater oder das Oberhaupt markieren. So ist natürlich ein riesen Unterschied zu einer Familie aus Spanien wo der Papa zwar auch dann, aber die Männer immer noch auch noch die Anführungszeichen (amüsiert: Oberhaupt) sind, aber wird ganz anders mit umgegangen wird und da müssen wir mit leben hier. Das heißt auch in der Gesprächsführung ist es wichtig zu wissen, wen habe ich überhaupt vor mir? Mit wem darf ich mich unterhalten, mit wem kann ich mich unterhalten? Wem muss ich dabei ansprechen, ins Gesicht gucken? Und wen darf ich auch mal in Anführungszeichen über den Mund fahren? Das ist nicht immer einfach. Das ist die Vielfalt sowohl religiös, als auch ethnischen Zugehörigkeiten. Ich sag die einen sind einfach weltlicher, sag ich mal offener, die anderen patriarchisch, wie auch immer, also es, diese unterschiedliche Strukturen haben wir täglich ja. (I: 8, Herr Frisch, Z: 437-468)*

Das Zitat zeigt auf, wie die Vermischung von Nationalität und Kultur abläuft und zusammen als natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit gedeutet wird. Herr Frisch stellt es als eine persönliche Kompetenz dar, einordnen zu können, wie die Familienstrukturen aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit bzw. der Nationalität und Kultur einzelner Familien sind. Kultur wird hierbei

zum maßgeblich handlungsleitenden Merkmal bei der Erziehung und Strukturierung der Familiensituation. Er leitet ab, dass aufgrund der Nationalität eher patriarchale oder eher liberale Strukturen vorherrschen. Im weiteren Verlauf des Gesprächs findet eine Vermischung mit Religion statt. Muslimische Religion bzw. der Islam werden hierbei als „türkisch“ und eher konservativ-patriarchal interpretiert. Vielfalt wird von Herrn Frisch dabei stets als Unterschied betrachtet. Er beschreibt, dass sich bestimmte natio-ethno-kulturell geprägte Sicht- und Verhaltensweisen der Klient\*innen (in diesem Falle z.B. Erziehungsstile und Frauenbilder) in Form von Unterschieden zeigen. Seinen Referenzrahmen macht er an den Nationalitäten bzw. „Ethnien“ türkisch und kurdisch fest. Seine Aussage „müssen wir mit leben hier“ verweist zum einen auf den nationalen und organisationalen Rahmen und zum anderen wird hier deutlich, dass er es sich eigentlich anders wünscht: Es wird als belastende Aufgabe bewertet, sei es für die Organisation oder einen größeren nicht benannten Kontext, dem eine Normalitätsannahme unterliegt, die offenbar keiner Erläuterung bedarf.

Weiterhin lässt sich eine Verflechtung der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit mit Einstellungen und Weltbildern erkennen. So wird etwa ein konservatives Frauen- und Familienbild konstruiert, das mit der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit einhergeht. Dieses konservative Bild wird zumindest latent abgewertet, kritisiert und in direkte Verbindung mit natio-ethno-kultureller Zugehörigkeit gebracht. Herr Frisch leitet daraus abermals Familienstrukturen und Sichtweisen (etwa in Bezug auf das Frauenbild) ab, die je nach Ethnie strukturell und kulturell bedeutsam werden. Letztlich werden sämtliche Verhaltensweisen und Eigenschaften auf natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit zurückgeführt. Lediglich implizit verweist er in seiner Aussage auf die Möglichkeit, dass Stereotype unzutreffend sein könnten, wobei er sich selbst als Person beschreibt, die Verhaltensweisen einordnen und kontextualisieren kann.

Andere Erklärungsmöglichkeiten wie Biografie oder Sozialisation scheinen in seiner Aussage nicht von Bedeutung. Für das Jugendamt, so äußert sich Herr Frisch, hieße dies, dass die tägliche Arbeit an den Rahmenbedingungen der Familien orientiert sein muss und Kompetenzen in Bezug auf natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit benötigt. Ebenso ist es für ihn wichtig in Diversitätskategorien zu denken, damit, so schildert er es, Hilfen bestmöglich geplant werden können und von den Familien angenommen werden. Die Beschreibung von Vielfalt findet primär im Sinne von Vielfalt als Unterschied statt. Vielfalt ist stets das Besondere, während das Normale nicht benannt werden muss. Vielfalt sind somit stets die Anderen.

Im Kontext von Kultur lässt sich erkennen, dass Herr Frisch es als notwendig ansieht, dass im Jugendamt Kompetenzen zur natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit bestehen, während

Kompetenzen aufgrund der Zugehörigkeit zur Mehrheitsgesellschaft, also hier ‚deutsche Kultur‘, nicht benannt werden. Hierfür könnte ausschlaggebend sein, dass er sich selbst als Deutscher betrachtet, also als Teil der Mehrheitsgesellschaft, und es daher als nicht nennenswert empfindet oder sogar als nicht notwendig.

Es lässt sich in Bezug auf den Vergleichsrahmen von Religion die Vermutung anstellen, dass hier ein Normalitätshorizont eröffnet wird, welcher für die Interviewten unausgesprochen wirksam ist. Diese Normalität scheint so selbstverständlich, dass sie eine nähere Beschreibung schuldig bleibt. Es wird also nicht klar, was genau darunter zu verstehen ist. Dies führt dazu, dass Verhaltensweisen schnell als abnorm definiert werden können, ohne dabei Gemeinsamkeiten oder Erwartungshaltungen zu kommunizieren. Im Interviewausschnitt wird natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit als Gegensatz zu einer vermeintlichen Normalität konstruiert, was gerade in einer Migrationsgesellschaft bemerkenswert erscheint. Innerhalb der Diversitätskategorie natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit ist dieses Muster besonders auffällig, wengleich es sich insgesamt im empirischen Material herauskristallisiert hat.

Deutlich wurde anhand der Aussagen von Herren Frisch zunächst, dass natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit als eine der bedeutsamsten Differenzen dargestellt wird. Die Interviewten begründen die hohe Bedeutung mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, die sich unmittelbar auf die Arbeit des Jugendamts auswirken. Frau Schlick, langjährige Verwaltungsangestellte im Amt, schildert diesbezüglich:

(...) also gerade jetzt auch in Bezug auf Flüchtlinge, Integration solche Geschichten halt, die spielen bei uns immer im Hinterkopf auch noch eine, also nicht im Hinterkopf sondern eigentlich überhaupt, eine Rolle (...).  
(I: 10, Frau Schlick, Z. 94-96)

Die Worte „gerade jetzt“ im obigen Zitat unterstreichen die aktuelle Bedeutung der Personengruppe „Flüchtlinge“. Verstärkt wird dies noch durch die Fortführung, dass diese Personengruppe „immer im Hinterkopf“ oder sogar ständig präsent sei. Flucht wird hier als Grund einer Migration eingeführt und als aktuell bedeutsamer Gegenstand für die Mitarbeitenden im Jugendamt. Auf semantischer Ebene wird die (tages)aktuelle Relevanz deutlich. Die Abhängigkeit der Wahrnehmung von Vielfalt von aktuellen (politischen und gesellschaftlichen) Kontexten wird im weiteren Verlauf des Interviews durch folgenden Gesprächsabschnitt verdeutlicht:

*Ja, allerdings denke ich, dass es auch immer so schwerpunktmäßig ist, also auf irgendjemanden fokussiert man sich glaube ich immer so ein bisschen auch. Also jetzt kamen halt die Flüchtlinge, vielleicht hatte man vorher normal das Auge eher auf die Sozialhilfeempfänger gehabt oder so was halt, also die natürlich immer*

*noch auch eine Rolle spielen, aber da drängen sich dann die Flüchtlinge schon nochmal dazu. Also, ja. (I: 10, Frau Schlick, Z: 146-150)*

Frau Schlick schildert, dass der Fokus „schwerpunktmäßig“ wechselt und reflektiert hierbei in gewisser Weise ihre gedanklichen Relevanzsetzungen, die mit tagesaktuellen Geschehnissen einhergehen. In beiden Textstellen wird fluchtbedingte Migration als etwas Aktuelles eingeführt. Diese scheint allgemein von großer Bedeutung im Jugendamt zu sein und spiegelt hier die gesellschaftliche Aktualität und Brisanz des Themas wider. Das Thema Flucht und Umgang mit geflüchteten Personen ist in der aktuellen tagespolitischen Diskussion seit 2015 nicht wegzudenken. Die Interviews und die weitere Datenerhebung fanden 2016 und 2017, also zu einem Zeitpunkt statt, als im Jugendamt eine große Anzahl an fluchtbezogenen Programmen eingeführt, neu konzipiert und evaluiert wurde. In den Abteilungen wurden speziell für diesen Arbeitsbereich neue Stellen geschaffen. Es zeigt sich hieran, dass die Angebotspalette des Jugendamts anhand von Diversitätskategorien strukturiert ist und gleichzeitig aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen unterliegt. Das Jugendamt reagiert somit situativ auf aktuelle Ereignisse.

Auffällig scheint im Interview die Formulierung „drängen sich die dann Flüchtlinge schon nochmal dazu“. Hiermit wird einerseits verdeutlicht, dass die entsprechende Personengruppe themenübergreifend bedeutsam ist, da sie in für ihre Arbeit relevanten Bezügen dazukommt. Das „nochmal dazu“ könnte auf eine hohe Arbeitsbelastung verweisen, gemäß dem Motto ‚jetzt kommen die auch noch‘, was auch im Sinne einer Prioritätenverschiebung gedeutet werden kann.

Die Aktualität in Bezug auf Diversitätskategorien, hier am Beispiel natio-ethno-kultureller Zugehörigkeit, kann laut den Aussagen der Interviewten auch strukturell für das Amt bedeutsam werden. Dies zeigt sich etwa anhand der Aussage der Verwaltungsangestellten des städtischen Sozialdiensts, Frau Wagner, die schildert, dass das Amt gezielt Personen mit Migrationshintergrund anstellen sollte:

*W: Ja, also gerade jetzt bei den Mitarbeiterinnen Mitarbeiter im städtischen Sozialdienst eben dass durch die Problematik der Migrantinnen, Migranten eben auch Kolleginnen eben auch aus diesen Bereich auch kommen, also nicht nur eben sag ich europäischem Bereich, sondern auch aus dem nicht-europäischen Bereich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt werden. Das ist für mich positiv. Fällt mir auf.*

*Interviewer: Welchen Hintergrund hat das? Also was will man damit erreichen?*

*W: Also ich denke erstens, dass sich gerade in dem Bereich der UMAS, also der unbegleiteten minderjährigen Ausländerinnen und Ausländer, sie sich besser aufgehoben fühlen, dass sie ihre Problematik besser glaube ich dadurch auch geschützt sehen, hier im Raum. Und auch die Vielfalt eh innerhalb der Stadt auch*

*widerzuspiegeln. Also denke ich schon, dass das Interesse meines Dienstherrn ist. (I: 12, Frau Wagner, Z: 160-172)*

Die gesellschaftliche Vielfalt, in diesem Falle in Bezug auf Migration, wird als Grundlage und Begründung für Vielfalt im Amt gesehen. Die ethno-sozio-kulturellen Zugehörigkeiten der Stadtbevölkerung sollen im Amt repräsentiert sein und dieses hierdurch als Spiegel der Gesellschaft fungieren. Es besteht laut Ansicht der Interviewten gar die Notwendigkeit, Vielfalt sichtbar zu machen, um der Stadtbevölkerung und einzelnen Personengruppen gerecht werden zu können. Diese Deutung führt gewissermaßen zu einer organisationalen Verpflichtung für das Jugendamt. Frau Wagner beschreibt dies als ein „Interesse meines Dienstherrn“, das aus der Erwartung der Organisation resultieren könnte, dass Vielfalt in Form einer *policy*<sup>11</sup> positive Auswirkungen hat. So wird Vielfalt zu einem handlungsleitenden Wissen der Interviewten. Aus der Anforderung, Vielfalt „widerzuspiegeln“, könnte das Jugendamt bestimmte Handlungen (z.B. entsprechende Bewerbungsverfahren, Förderprogramme o.ä.) ableiten. Frau Wagner gibt in ihrer Aussage wieder, dass Menschen mit Migrationserfahrungen eingestellt werden, um Klient\*innen mit Migrationshintergrund zu unterstützen. Vielfalt bekommt hierdurch gewissermaßen eine Art strategischen Nutzen.

Die Jugendhilfeplanerin Frau Sturm erläutert in diesem Kontext, dass auch in Einrichtungen, die vom Jugendamt betrieben werden, auf die Einstellung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund Wert gelegt wird:

Und zum anderen sind natürlich die ganzen kulturellen Aspekte. Also in einigen Jugendhäusern habe ich Mitarbeitende mit Migrationshintergrund. Was für die Arbeit wiederum wichtig ist um einen Bezug zu haben zu der Bezugsgruppe die dort wieder hinkommt. (I: 4, Frau Sturm, Z: 97-100)

Kultur und Migration werden im Zitat als Passungsgrößen dargestellt, um Klient\*innen und Mitarbeitende aufeinander abzustimmen. Damit einher geht die Erwartung, dass das Angebot verbessert und der Kontakt zur Bezugsgruppe gestärkt wird. Frau Sturm betont im Zitat jedoch primär den Bezug der Jugendlichen, die „wieder“ zu den Angeboten kommen sollen und dass dafür „Mitarbeitende mit Migrationshintergrund“ wichtig seien.

---

<sup>11</sup> Policy entstammt neben Polity (Strukturen, institutionelle Normgefüge) und Politics (Prozesse der politischen Gestaltung) der englischen Sprache und kann als dritter Aspekt von Politik verstanden werden, mit der insbesondere inhaltliche, sachliche Teile von Politik beschrieben werden (vgl. Schubert & Klein, 2020). In der Untersuchung wurde Vielfalt gewissermaßen als inhaltlicher Teilbereich der Politik des Jugendamts präsentiert, anhand dessen bestimmte politische Ziele formuliert und verfolgt werden.

Neben der Nützlichkeit für die Mitarbeitenden stellt sich die Frage, inwiefern auch Kolleg\*innen zugeordnet werden und ob damit eine implizite Diskreditierung einhergeht, da die Kolleg\*innen primär anhand von Zugehörigkeitsmerkmalen beurteilt werden und nicht aufgrund ihres fachlichen Wissens. In Bezug auf natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit lässt sich feststellen, dass Optik und vermeintliche Sichtbarkeit eine fundamentale Rolle bei der Wahrnehmung spielen. So werden zum einen nur Personen einer Minderheit als Beispiele von den Interviewten angeführt, zum anderen wird die Zuordnung anhand optischer Merkmale vorgenommen. Der Jugendamtsleiter schildert etwa, dass Kolleg\*innen aus unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Nationalitäten im Jugendamt beschäftigt sind und beschreibt dies anhand der Debatte um das Tragen eines Kopftuchs:

*Ich mein ich hab ja dieses Burkaverbotsthema oder so was. Wenn sie zu uns gehen, also da ist hier ja jetzt niemand mit einer Burka, aber natürlich haben Kolleginnen und Kollegen, tragen bei uns auch Kopftuch. Offen und geschlossener. Das gehört für mich eben auch genau so dazu, da guckt auch hier überhaupt keiner. Ich seh das eher mal beim Publikum, die verwundert wenn sie mal hier auf dem Flur sind und so eine Kollegin entlang geht und dann ins Zimmer verschwindet und man merkt, das ist keine Klientin (lacht), das ist die Mitarbeiterin vom Haus hier. Verwundert gucken. (...) also da haben wir ja so viele Nationalitäten und so viele Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund. Ich glaub das nimmt überhaupt kein Mensch dort mehr wirklich wahr ob das jemand mit Kopftuch oder ohne Kopftuch. (I: 5, Herr Schneider, Z: 256-268)*

Anhand des Zitats wird abermals deutlich, dass Migration, Religion und Nationalität miteinander verschmelzen und als natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit präsentiert werden. Herr Schneider setzt das Tragen eines Kopftuchs bzw. einer Burka mit einem Migrationshintergrund und der muslimischen Religion gleich. Er betont, dass im Amt zwar niemand eine Burka tragen würde, aber einige Kolleginnen unterschiedliche Formen des Kopftuchs tragen. Es erscheint bemerkenswert, dass er speziell die Burka als Kleidungsstück und Religionssymbol adressiert, obwohl diese von keiner Kollegin im Amt getragen wird. Zudem fällt im Zitat auf, dass er von Kollegen und Kolleginnen spricht, also geschlechtersensible Formulierungen wählt, wenngleich das Tragen des Kopftuchs vor dem Hintergrund einer (hier gemeinten: islamischen) Religionszugehörigkeit, ausschließlich auf Frauen zutrifft. Es lässt sich daher annehmen, dass dieses Thema aufgrund gesellschaftlicher Debatten für ihn relevant ist. Da er als Leiter einer öffentlichen Verwaltung agiert, scheint er die aktuellen gesellschaftlichen und politischen Debatten aufzugreifen, wenngleich dieses konkrete Thema (hier: die Burka) im Amt (noch) gar nicht relevant ist. Er schildert das Tragen eines Kopftuchs als regulären Teil der Arbeitssituation, der im Kollegium auch nicht (mehr) zu Verwunderung führen würde. Dennoch betont er, dass es durchaus Verwunderung über die Kopfbedeckung gibt, dies jedoch seitens der Klient\*innen. Herr Schneider erläutert, dass einige

Menschen, er bezieht sich konkret auf „Publikum“ und meint hiermit vermutlich die Klient\*innen des Jugendamts, nicht glauben können, dass im Amt jemand mit Kopftuch arbeitet. Gleichzeitig sagt er, dass diese Annahme eben nicht bei Mitarbeitenden des Amts, sondern lediglich bei Klient\*innen besteht. Mitarbeitende im Jugendamt würden, seiner Aussage nach, das Kopftuch gar nicht mehr wahrnehmen. Er will damit vermutlich betonen, dass die Kolleg\*innen im Amt keine Vorurteile gegenüber Personen muslimischen Glaubens haben, die ein Kopftuch tragen. Es lässt sich aber auch formulieren, dass mit der Aussage, dass es niemand mehr wahrnimmt, Individualität verdrängt wird.

Herr Schneider deutete im obigen Zitat an, dass sich Klient\*innen über das Tragen eines Kopftuchs verwundert zeigen könnten. Dass diese Verwunderung jedoch nicht nur auf Klient\*innen zutrifft, zeigt sich in einem anderen Interview. Frau Wagner, langjährige Angestellte in der Verwaltung, spricht etwa über eine Kollegin, die aus religiösen Gründen ein Kopftuch trägt und schildert, dass sie diese zunächst nicht als Kollegin eingeordnet hätte:

Ja also, weil, weil es neu ist, weil es neu ist. Weil es, also ich denk schon, weil es neu ist, also. Ist auffällig, also. Vor drei Jahren hätte ich keine Kollegin gehabt, die eben mit Kopftuch und langen Kleidern kommt, also, hätte ich in, in dem Gebäude echt nicht als Kollegin gesehen, also wirklich. (I: 12, Frau Wagner, Z: 204-206)

Das Kopftuch, als Symbol für die muslimische Religion, wäre laut Aussage der Interviewten noch vor drei Jahren als Kleidungsstück einer Klientin, nicht jedoch einer Kollegin, interpretiert worden. Erkennbar wird in der Aussage eine Irritation seitens Frau Wagner, mit der eine (latente) Abwertung einhergeht. Die Abwertung bezieht sich dabei auf die Klientinnen als solche und im Speziellen auf Personen mit bestimmten religiösen Ansichten (hier muslimische Religion in Verbindung mit dem Kleidungsstück Kopftuch). Die Abwertung findet zudem noch auf fachlicher Ebene statt, indem die Kompetenzen und die organisationale Zugehörigkeit in Frage gestellt werden. Gemäß dem Motto: Wer ein Kopftuch trägt, kann ja keine Kollegin sein und als Pädagogin arbeiten. Gleichzeitig wird im Zitat auch sichtbar, dass es bereits eine Veränderung gegeben hat bzw. diese aktuell vor sich geht. Der Hinweis „hätte ich in dem Gebäude echt nicht als Kollegin gesehen“ zielt direkt auf das Jugendamt als Organisation und einen organisationalen Wandel in Bezug auf Vielfalt – hier im Speziellen Migration und Religion. Frau Wagner zeigt damit eine Veränderung innerhalb der Organisation auf. In dem angesprochenen früheren Zeitraum (vor drei Jahren) zählten laut ihrer Aussage Frauen, die ein Kopftuch tragen, nicht zum Kollegium. Dass diese Personen nun als Kolleginnen gesehen werden, verdeutlicht die Entwicklung innerhalb der Organisation. Das Betonen und Ringen um die Worte, dass es „neu“ sei, dass Kolleginnen Kopftuch tragen, verdeutlicht diesen im Amt stattfindenden Wandel. Es lässt sich annehmen, dass dieser Wandel mit gesellschaftlichen

Entwicklungen, wie oben angesprochen, einhergeht und zudem die Organisationskultur im Jugendamt berührt und sich auch hier Änderungen einstellen, wenngleich sich diese noch im Prozess befinden. Diese dargestellte neue Vielfalt im Kollegium findet weiterhin im Vergleich zu einer „Normalität“ statt.

Diese Interpretation lässt sich anhand anderer Interviews und Gesprächsverläufe verdichten. Frau Neubauer, Mitarbeiterin in der Amtsvormundschaft, spricht ebenso über eine Kollegin mit Kopftuch und erläutert in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Nationalität, Religion und optischen Merkmalen:

*N: Also ich denk wenn hier, naja gut, wir haben jetzt eine Kollegin mit Kopftuch, das ist schon, das ist schwierig, ja.*

*Interviewer: Wie äußert sich das, „schwierig“?*

*N: Also es wird schon sehr negativ konnotiert, ja, von den Kollegen. Es ist für mich auch so ein Phänomen gewesen. Es ist, ich hab das oft gar nicht wahrgenommen, ich hab dann hinterher eine Kollegin gefragt "hatte die jetzt ein Kopftuch oder nicht?" Dass das überhaupt so so so so eine Relevanz hat, das Thema, ja? Das, aber das ist auch irgendwie so ein festsitzendes Ding, ja? (I: 9, Frau Neubauer, Z: 737-748)*

Zunächst verdeutlicht die Interviewte, dass sie persönlich das Kopftuch gar nicht wahrnehme und sich bei Dritten versichern müsse, ob diese Person nun ein Kopftuch getragen habe. Es bleibt unklar, weshalb sie sich bei Dritten erkundigen müsse, ob ein Kopftuch getragen wurde oder nicht, wenn doch das Kopftuch an und für sich irrelevant wäre. So erläutert Frau Neubauer im Weiteren, dass das Kopftuch aber eine große Relevanz für andere Personen einnehme. Im folgenden Gesprächsverlauf wird thematisiert, inwiefern das Kopftuch problematisiert wird und welche Rolle es im Jugendamt einnimmt:

*Interviewer: „Und wird das offen mit der betreffenden Kollegin besprochen? Also wird sie damit offen konfrontiert oder?“*

*N: Nein. Also die eine Kollegin die seh ich jetzt nicht mehr, eine andere die hat neu angefangen, die ist jetzt auch noch kräftig und hat so ein komplett, also so ein langes Gewand noch dazu an, da bin ich wirklich mal gespannt wie sich das, wie sich das entwickelt, ja. Aber ich muss ehrlich sagen ich bin im ersten Moment, war ich auch so ein bisschen, ja, erschrocken. Aber da ging es mehr so um diese, weil sie auch noch sehr kräftig ist, ja? Ist dann so ein bisschen Gesamtpaket, ja?*

*Interviewer: Und was war das für ein Gefühl was sie da hatten?*

*N: Fremd, ja? Wir hatten auch eine Kollegin hier, die es dann in der Hierarchie ganz weit nach oben gebracht hat, eritreisch? Nein, wie heißt das andere? Also das Nachbarland. Äthiopisch. Äthiopisch, ja. Die war also auch sehr kräftig also da wurde dann schon immer mal bissl abfällige Bemerkungen gemacht, aber die werden*



*über andere Dicke oder andere auch gemacht, ja? Die spricht perfekt Deutsch, also.* (I: 9, Frau Neubauer, Z: 749-761)

Die Kombination aus „langem Gewand“ und einer „sehr kräftigen“ Figur führt bei Frau Neubauer zu einem Gefühl der Erschrockenheit. Dieses Gefühl präzisiert sie als etwas „Fremdes“. Bemerkenswert scheint zudem der Verweis auf die Deutschkenntnisse. Die Person komme nicht aus Deutschland, spreche aber perfekt Deutsch. Da sie über eine Leitungsperson im Jugendamt spricht, fällt diese Bemerkung besonders auf. Die natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit wird also anhand sicht- und hörbarer Merkmale, wie etwa das lange Kleid, das Kopftuch oder die (Aus)Sprache konstruiert und dient als Abgrenzung. Zudem wird hier noch das körperliche Merkmal „kräftig“ bzw. „dick“ eingeführt. Das ‚Dicksein‘ in Kombination mit langen Kleidern und einem Migrationshintergrund wird als „Gesamtpaket“ bezeichnet, das zunächst zu Irritationen und einem Erschrockensein führt. Deutlich wird hieran eine intersektionale Verwobenheit von unterschiedlichen Merkmalen. So scheint es in Bezug auf „Körper“ eine Norm bzw. Erwartungshaltung zu geben. ‚Dicksein‘ weicht von dieser Erwartungshaltung ab, wenngleich die Normalitätserwartung als solche implizit bleibt.

Im untersuchten Amt lässt sich daher eine bestimmte Organisationskultur vermuten, in der Unterschiede zu Irritationen führen und nicht als gleichwertige Voraussetzung gedeutet werden. Eine positive Haltung, wie etwa häufig im Diversity Management angenommen, das Unterschiede als nutzbringend erlebt werden, ist nur in Ansätzen sichtbar, wie am Beispiel der Zuteilung und Passung von Klient\*innen und Kolleg\*innen anhand bestimmter Merkmale. Im Zitat von Frau Wagner wird zudem deutlich, dass die Irritation bezüglich Migration und Religion nicht bloß seitens der Klient\*innen vorherrscht, wie Jugendamtsleiter Herr Schneider dargestellt hat, sondern auch bei den Mitarbeitenden des Jugendamts vorhanden ist. Auffällig in den Zitaten über natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit ist die dargestellte Sichtbarkeit und dass laut den Interviewten viele Menschen im Jugendamt arbeiten würden, auf die dieses Merkmal zutrefte. Es lässt sich annehmen, dass es für die Organisation Jugendamt und die einzelnen Interviewten von Interesse ist, Vielfalt nach außen hin darzustellen. Es könnte etwa vermutet werden, dass Vielfalt im Jugendamt als politisch erwünscht gilt und gewissermaßen als *policy*, als zu erreichendes politisches Ziel dient. Um zu überprüfen, inwiefern natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit tatsächlich im Amt repräsentiert ist, bietet sich ein Blick auf die erhobenen sozialstatistischen Daten an.

So gaben rund 99 Prozent der Jugendamtsmitarbeitenden an, eine deutsche Staatsbürgerschaft zu besitzen, wobei einige wenige Personen eine doppelte Staatsbürgerschaft innehaben. Die anderen Staatsbürgerschaften stammen ausschließlich aus dem osteuropäischen

Ausland (Polen und Ukraine). 75 der 80 befragten Personen wurden in Deutschland geboren. Von den fünf Personen, die nicht in Deutschland zur Welt kamen, gab eine Person an, aus einem Nicht-EU-Land (Türkei) zu stammen. Wird also ein enger Migrationsbegriff<sup>12</sup> angesetzt, so ist die Rate im Jugendamt ziemlich gering mit lediglich fünf von 80 befragten Personen.

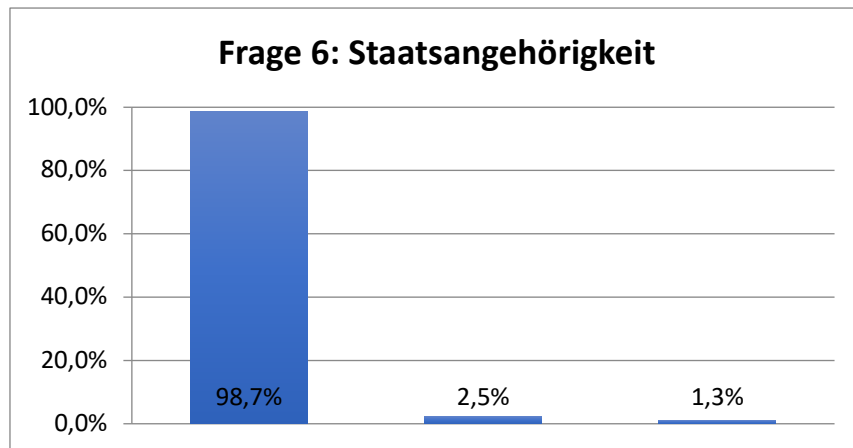


Abbildung 2: Staatsangehörigkeit der Befragten

(eigene Darstellung)

Bei Einbezug des Herkunftslands im Sinne des Geburtsorts der Eltern steigt die Rate etwas an: 16,5 Prozent der Väter und 12,5 Prozent der Mütter wurden im Ausland geboren, jedoch weisen über 95 Prozent der Eltern die deutsche Staatsbürgerschaft auf.

---

<sup>12</sup> Das Statistische Bundesamt versteht unter einem „engen Migrationsbegriff“ eine eigene Migrationserfahrung. Unter einem „weiten Migrationsbegriff“ wird verstanden, dass mindestens ein Elternteil in einem anderen Land geboren wurde. In Deutschland haben insgesamt rund 25 Prozent der Bevölkerung einen Migrationshintergrund im Sinne des weiten Verständnisses (vgl. Destatis 2020).

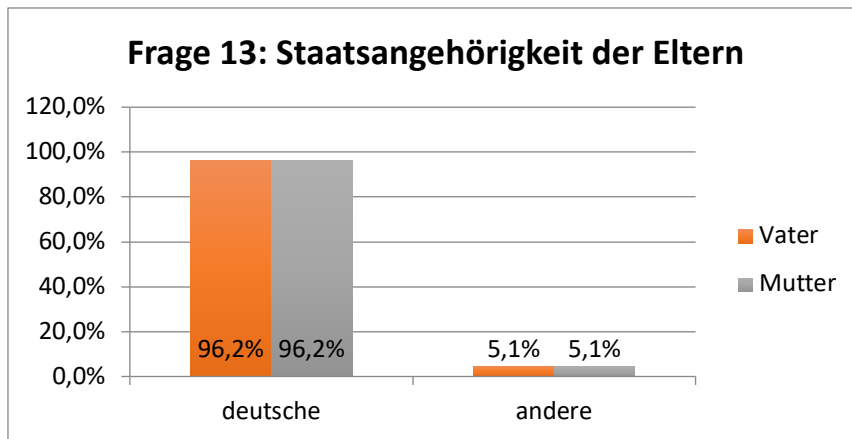


Abbildung 3: Staatsangehörigkeit der Eltern

(eigene Darstellung)

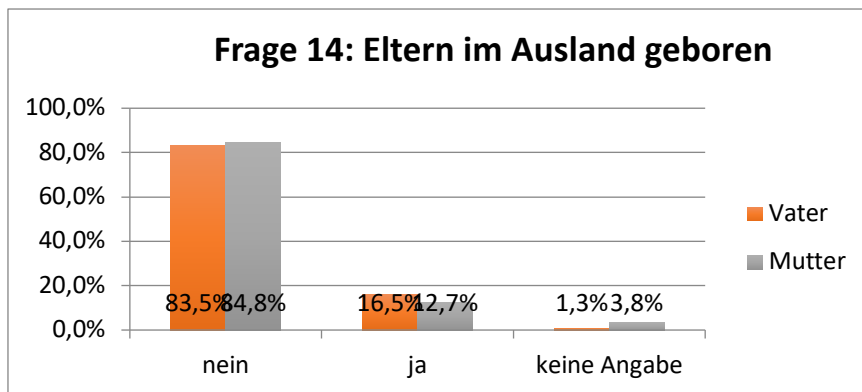


Abbildung 4: Geburtsort der Eltern

(eigene Darstellung)

In Bezug auf Migration lässt sich festhalten, dass fast alle Personen im Amt eine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen und die überwiegende Anzahl der Mitarbeitenden in Deutschland geboren ist. Die Migrationsrate, sowohl in einem engen als auch in einem weiten Sinne, liegt deutlich unter dem bundesdeutschen Durchschnitt. Insgesamt können die Mitarbeitenden in Bezug auf Migration daher als sehr homogen bezeichnet werden. Der Minderheiten-Status der Personen mit Migrationshintergrund wird damit innerhalb des Jugendamts verstärkt.

In Bezug auf die oben angesprochene Sichtbarkeit, die am Beispiel des Kopftuchs gezeigt und in Kontext zum muslimischen Glauben gestellt wurde, lässt sich feststellen, dass lediglich eine Person im Amt angibt, muslimischen Glaubens zu sein. Ob es sich dabei um die Person handelt, die ein Kopftuch trägt, lässt sich nicht ermitteln. Wenngleich die Übersetzung qualitativer Angaben in quantitative Aussagen durchaus problematisch sein kann, so ist die dargestellte Vielfalt anhand des Beispiels muslimischen Glaubens innerhalb des Kollegiums statistisch nicht zu belegen. Sollte es sich bei dieser einen Person um die Kopftuchtragende

handeln, so würde dies den Minderheitencharakter (der Person und von Vielfalt als Konstrukt) betonen. Deutlich wird anhand der statistischen Daten, dass die Anzahl der muslimischen Personen im Jugendamt marginal ist. Im Gegensatz dazu liegen die Personen mit einer christlichen Glaubensrichtung bei 58 Prozent aller Angestellten; sie bilden somit eine Mehrheit. Als Kategorie von Vielfalt werden sie innerhalb der Interviews jedoch nicht genannt. Ebenso werden die rund 40 Prozent ohne Religionszugehörigkeit nicht unter dem Aspekt Vielfalt gesehen. Dies kann als Indiz dafür gesehen werden, dass unter Vielfalt in diesem Fall nur Minderheitszugehörigkeiten verstanden werden, für die der Bezug zu einer (konstruierten) Normalität nötig ist. So wird Vielfalt im untersuchten Jugendamt stets in Form der beiden dualistischen Pole Mehr- und Minderheit verhandelt. Dabei bezieht sich Vielfalt stets auf den Pol der Minderheit, während die (konstruierte) Normalität den Pol der Mehrheit darstellt.

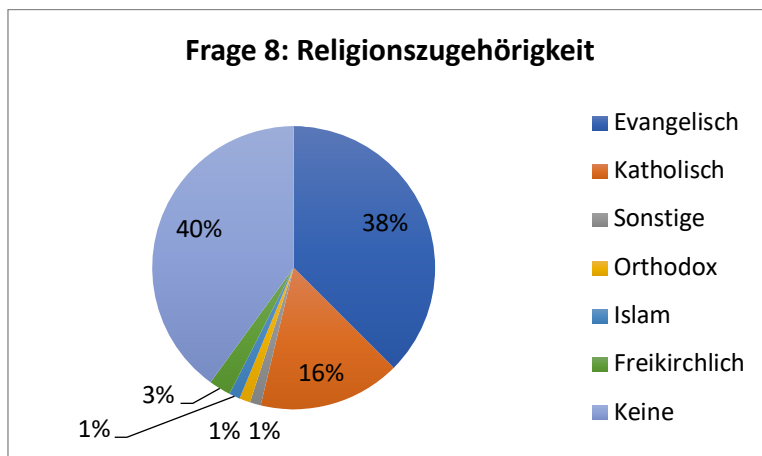


Abbildung 5: Religionszugehörigkeit

(eigene Darstellung)

#### 4.1.2 Behinderung

Das Thema Behinderung nimmt im Jugendamt einen sehr großen Stellenwert ein. Benannt wird es gleichermaßen in Bezug auf Klient\*innen als auch auf Kolleg\*innen. Daher hat es für das Amt gewissermaßen eine doppelte Bedeutung. Dies unterscheidet Behinderung von anderen Diversitätskategorien wie Geschlecht oder Kleidung, die sich primär nach innen, auf die Organisation selbst, richten. So beziehen sich nicht alle von den Interviewten genannten Diversitätskategorien auf beide Personengruppen. In Bezug auf Behinderung lässt sich dies anhand unterschiedlicher Gegebenheiten erklären. Zum einen ist das Jugendamt aufgrund gesetzlicher Grundlagen, wie z.B. SGB VIII und SGB XII, zuständig für Fragen rund um Behinderung und (Früh)Förderung, weshalb dies in unterschiedlichen Arbeitsbereichen

relevant ist. So schildert etwa Frau Lyer vom Familienzentrum, dass sie spezielle Angebote für Eltern und ihre Kinder mit Behinderung anbietet:

*Ja. Dann das Thema Inklusion. Wie gesagt bei mir in der Grundqualifizierung, mir kommen auch Mütter mit Baby, mit Entwicklungsverzögerten oder Behinderungen. Dann haben wir hier auch einen Kurs der speziell für Eltern-Kind-Gruppe, seit über elf Jahren gibts die für Eltern mit entwicklungsverzögerten oder behinderten Kindern. Das ist mittlerweile auch ein, ja, eine integrative Gruppe, ich mein es gab Zeiten da war nur Eltern mit Kindern mit Behinderung drin mittlerweile ist es wieder gut durchmischt. Also wie es ist wirklich sein sollte also eine integrative sehr schöne Gruppe. Das ist eine wertvolle Arbeit. Da ist es auch so die Kursleitung die das seit über elf Jahren macht hat selbst ein behindertes Kind, also bringt auch da noch eine Profession mit, also eigene Erfahrung. (I: 7, Fr. Lyer, Z: 414-423)*

In Bezug auf Behinderung ist im Interviewausschnitt festzustellen, dass Frau Lyer eine historische und gesellschaftliche Entwicklung des Angebots anspricht. Die Eltern-Kind-Gruppe des Jugendamts war früher nur von Eltern mit Kindern mit Behinderung besucht; mittlerweile hat sich die Gruppe aber verändert und es nehmen auch Eltern mit Kindern ohne Behinderung teil. Frau Lyer stellt diese Entwicklung in den Kontext der Themen Inklusion und Integration. Sie führt mit diesen beiden Begriffen pädagogische Konzepte, aber auch politische Inhalte ein und bringt diese in Verbindung mit Behinderung. Im „Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen“ (gemeinhin bezeichnet als UN-Behindertenrechtskonvention, UN-BRK) ist das Jugendamt als staatliche Behörde dazu verpflichtet, inklusive Angebote zu schaffen. Dies könnte eine mögliche Begründung für eine inklusive Gruppe sein. Die Verwendung des Begriffs „integrative Gruppe“ scheint darauf zu verweisen, dass auch beim Thema Behinderung noch eine Normalitätserwartung besteht. Im Gegensatz zur Inklusion, der gleichberechtigten Teilhabe unabhängig von einzelnen Merkmalen, adressiert Integration eher die Anpassung einer einzelnen (Minderheiten-)Gruppe an eine Mehrheitsgesellschaft.

Bemerkenswert scheint im Interviewausschnitt also, dass Behinderung direkt im Kontext pädagogischer Konzepte bzw. politischer und gesellschaftlicher Ideale oder Maßnahmen wie Integration und Inklusion eingeführt wird. Zudem werden zwei unterschiedliche Begriffe auf dieselbe Gruppe bezogen und angewendet. Es lässt sich also annehmen, dass die Verwendung der Begriffe eher einem alltagstheoretischen Verständnis folgt oder gesellschaftliche Entwicklungen, im Sinne einer *policy*, widerspiegeln soll, anstatt tatsächliche konzeptionelle Fundierung des Angebots zu sein.

Die Gruppe wird, so schildert Frau Lyer, von einer Kursleitung begleitet, die selbst ein Kind mit Behinderung hat. Diese Tatsache wird von der Mitarbeiterin des Jugendamts begrüßt und die Erfahrungen als „Profession“ dargestellt. Eigene Betroffenheit führt nach Meinung von Frau Lyer zu mehr Kompetenz, eine integrative oder inklusive Eltern-Kind-Gruppe zu

gestalten. Theoretisch-pädagogische Kenntnisse scheinen hierbei in den Hintergrund der Betrachtung zu geraten. Es ließe sich hinterfragen, warum gerade ein Elternteil eines Kindes mit Behinderung für eine inklusive Gruppe geeignet ist und nicht das eines Kindes ohne Behinderung. Daraus lässt sich abermals ableiten, dass die Maßnahme eher als integrativ zu verstehen ist, da für ‚diese‘ Kinder eine besondere Form der Betreuung benötigt wird. Unabhängig vom tatsächlichen Bedarf der Kinder und Eltern zeigt sich, dass sich Behinderung im Jugendamt mit Bezug auf die Klient\*innen im Spannungsfeld von Besonderheit und Normalität bewegt.

Neben dem Angebot der Eltern-Kind-Gruppe gibt es im Jugendamt noch andere Bereiche, in denen Behinderung zum Gegenstand gemacht wird. Insbesondere ist hier die Eingliederungshilfe zu nennen. Diese kümmert sich ausschließlich um die Belange von Kindern und Jugendlichen mit Behinderung, die nach dem SGB XII einen gesetzlichen Anspruch haben. In dieser Abteilung werden Beratungen durchgeführt, Anträge bearbeitet und Maßnahmen vermittelt und geplant. Innerhalb der Untersuchung fällt die Abteilung deshalb besonders auf, weil hier auch Menschen mit Behinderung arbeiten:

Hier im Amt jetzt so, gut, von unserer kleinen Abteilung hier oder dieser Unterabteilung Eingliederungshilfe haben wir ja zwei blinde Mitarbeiter hier, das sind beides Verwaltungskräfte und meine Kollegin und ich als Sozialpädagoginnen. (I: 1, Frau Adam, Z: 78-81)

Als direkte Kolleg\*innen in der Eingliederungshilfe benennt Frau Adam ihre beiden Kolleg\*innen, die eine Sehbehinderung haben. Sie bezieht sich somit zunächst auf ihr unmittelbares Umfeld. Sie benennt hierbei einerseits die Behinderung als Merkmal und bezieht sich andererseits auf die Professionen, die die Kolleg\*innen und sie selbst haben. Die Darstellung verbleibt zunächst auf der Ebene der reinen Schilderung der Zusammensetzung der Abteilung.

Die Kolleg\*innen mit Behinderung werden aber auch in anderen Interviews genannt um aufzuzeigen, dass das Jugendamt vielfältig ist. Als mustergültig zeigt sich hier eine Aussage von Frau Lyer:

(...) es gibt Menschen die hier blind sind, es gibt Arbeitsplatz da oben blinde Menschen mit denen mach ich Yoga hier zusammen freitags nachmittags. Also, ja. Also es ist eine Spanne hier im Haus was Vielfalt angeht. (I: 7, Fr. Lyer, Z: 753-758)

Die Aussage „da oben“ verweist auf die Räumlichkeiten im Jugendamt. Das Familienzentrum, in dem Frau Lyer arbeitet, ist im Erdgeschoss angesiedelt, während die Eingliederungshilfe im fünften Stock untergebracht ist. Sie bezieht sich somit konkret auf die beiden Mitarbeitenden,

die bereits Frau Adam ansprach. Das Thema der Behinderung im Kollegium wird, so lässt sich annehmen, von den Interviewpartner\*innen aus zwei Gründen eingeführt: Zum einen soll daran aufgezeigt werden, dass das Jugendamt vielfältig ist und dort Menschen mit Behinderung arbeiten. Beispielhaft genannt werden dabei stets die beiden Kolleg\*innen mit Sehbeeinträchtigung. Andere Kolleg\*innen mit Behinderung werden nicht vorgestellt.

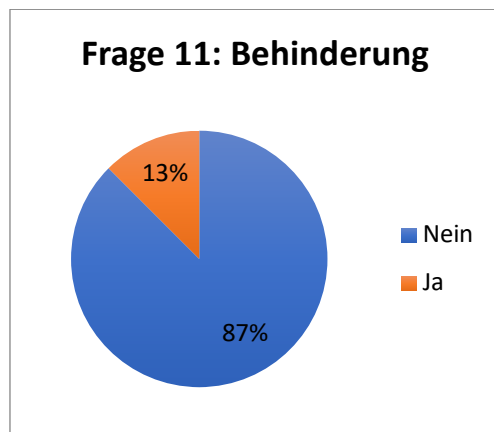


Abbildung 6: Behinderung

(eigene Darstellung)

Statistisch, so hat die quantitative Umfrage innerhalb der Untersuchung ergeben, gaben jedoch 10 von 80 Personen an mit Behinderung zu leben, was 13 Prozent der Befragten entspricht. Als solche benannt wurden vor allem körperliche Einschränkungen und chronische Erkrankungen. Zwei Personen bezeichneten sich als blind. Es lässt sich also vermuten, dass diese beiden blinden Kolleg\*innen in den Darstellungen der Interviewten verstärkt wahrgenommen werden. Sichtbarkeit von Diversitätskategorien scheint damit auch in Bezug auf Behinderung eine relevante Größe für die Wahrnehmung von Vielfalt. Als Merkmale der Sichtbarkeit von Behinderung können etwa Hilfsmittel, Assistenzkräfte oder aber Hinweise an der Kleidung der Personen betrachtet werden. Die beiden blinden Personen könnten verstärkt genannt werden, weil die Behinderung anderen Menschen nicht angesehen werden kann.

Durch das Betonen der Vielfältigkeit und das stereotype Benennen sichtbarer Diversitätskategorien erhält Vielfalt eine Deutung, die vermuten lässt, dass es sich dabei primär um eine *policy* i.S. einer (Ziel-)Vorgabe handelt und es für die Interviewten wichtig ist, zu betonen, dass das Jugendamt vielfältig ist. Hier könnten abermals gesellschaftliche Entwicklungen als relevanter Begründungszusammenhang gesehen werden. Durch die UN-BRK und andere Initiativen erfuhr das Thema der Behinderung, häufig verknüpft mit dem Begriff der Inklusion, gesellschaftliche Aufmerksamkeit.

Weiterhin wird das Thema der Behinderung auch aufgrund des persönlichen Kontakts eingeführt. Frau Adam und Frau Lyer haben in den Interviewausschnitten beide verdeutlicht, mit den Personen Kontakt zu haben. Frau Adam ist die direkte Kollegin in der gleichen Abteilung, während Frau Lyer aussagt, mit den blinden Kolleg\*innen einem regelmäßigen betrieblichen Sportangebot nachzugehen. Vielfalt wird hierdurch konkret und greifbar. Erwähnenswert ist dies, da Minderheiten zwar Teil des Alltags sind, aber gleichzeitig etwas Außergewöhnliches darstellen, da sie eben nicht die Mehrheit bilden. Umgekehrt lässt sich die Hypothese formulieren, dass Diversitätskategorien, wie etwa Behinderung, nicht unter dem Begriff der Vielfalt genannt würden, wenn die Mehrheitsbevölkerung davon betroffen wäre.

Die explizite (positive) Benennung von Behinderung in Bezug auf die beiden blinden Mitarbeitenden im Jugendamt bleibt jedoch nicht die einzige Konnotation, die durch Interviewte vollzogen wird. So wundert sich etwa Frau Neubauer, Sozialpädagogin in der Abteilung Amtsvormundschaft, dass im Bereich Behinderung viel getan wird innerhalb des Amts und gerade die beiden Kolleg\*innen viel Unterstützung erfahren, während anderen Personen Unterstützung verwehrt bleibt:

*Aber da hab ich so ein bisschen Schwierigkeiten zu sagen, die müssen und sollen und können alles gleich wie die anderen, also wir haben hier auch im Amt, also eine blinde Kollegin, eine ganz blinde Kollegin, die nur mit Unterstützung arbeiten kann, einen fast blinden Kollegen. Ja, also, naja, manchmal schon. (...) Also ich hab das immer, die kriegen eine unendliche Förderung, ja, die ich mich auch für andere wünschen würde. Also ich seh da schon eine Ungerechtigkeit, ich seh das halt, dass die sozial schwachen mit denen ich ja lang zu tun hatte, diese Fälle wo ich wirklich junge Leute erlebt hab, Kinder, nicht alle, die wirklich intelligent waren, die gerne was gemacht hätten aus ihrem Leben, ja? Die keine Chancen hatten. Wo dann auch der Geldhahn zugedreht worden ist. Und dann die Behinderten die gefördert werden ohne Ende, ja? Ich denk, wir haben auch wirklich nur einen Kuchen der zu verteilen ist und da ging mir doch zu viel in Richtung Behinderte. (I: 9, Frau Neubauer, Z: 578-593)*

Frau Neubauer stellt zu Beginn ihrer Aussage integrative und inklusive Maßnahmen in Frage, mit dem Hinweis, dass sie Schwierigkeiten habe zu sagen, dass behinderte Menschen ‚alles gleich machen können und sollen‘. Auffällig ist hierbei die Darstellung, dass es um „gleich“ machen gehe. Darauf aufbauend führt sie die beiden blinden Mitarbeitenden als Beispiele an und erklärt, dass diese eben nicht alles „gleich“ machen können, sondern „nur mit Unterstützung“ arbeiten können. Sie erläutert, dass Menschen mit Behinderung ihrer Wahrnehmung nach „gefördert werden ohne Ende“. Sie vergleicht dies mit „sozial schwachen“ Personen, die diese Unterstützung ihrer Wahrnehmung nach nicht erhalten würden, obwohl sie es zum Teil verdient gehabt hätten. Bemerkenswert ist, dass sie erwähnt, dass diejenigen, denen Mittel verwehrt blieben, diese gut hätten gebrauchen können. Dies unterstellt nicht nur, dass



jene, denen Mittel gewährt werden, davon nicht (in gleichem Maße) profitieren würden, sondern auch, dass sie eine Bevorzugung erhielten. Frau Neubauer bringt mit dieser Aussage Diversitätskategorien – hier: Behinderung und Bildungsniveau (im Sinne einer sozialen „Schicht“) – in kompetitive Beziehung zueinander. Wenngleich Frau Neubauer die Förderung von Menschen mit Behinderung kritisch betrachtet, zeigt sich dennoch, dass sie eine starke Förderung für Betroffene wahrnimmt und das Thema Behinderung eine aktuelle und bedeutsame Rolle im Jugendamt spielt. Zudem erscheint bemerkenswert, dass sie in ihrer Aussage zunächst die beiden Kolleg\*innen benennt, diese aber gewissermaßen als Klient\*innen einführt, die Unterstützung erfahren und diese dann mit anderen Klient\*innengruppen vergleicht. Es lässt sich daher hinterfragen, inwieweit eine kollegiale Gleichstellung im Jugendamt tatsächlich erreicht ist. Hierzu äußert sich Herr Frisch, der die Eingliederungshilfe leitet und selbst erblindet ist:

*Was noch nicht gesagt wurde, ja also mir immer ein Anliegen ist, will mal so sagen, das ist eigentlich anknüpfend an das letzte was ich noch grad hatte, oder was ich grad hatte, weil das weh tut. Diese persönliche persönliche Note, wie gesagt es geht nicht um die Fachlichkeit, die kann man sich erarbeiten, also ich kenn's leider leider aus mehreren, ja, mehreren Ebenen, sag ich mal. (...) Wie hart das ist und wie lange es dauert, bis man da anerkannt wird, ist die eine Sache, aber das ist im Prinzip immer dauert, ewig dauert als vollwertiges Mitglied in der Gesellschaft anerkannt zu werden. (I: 8, Hr. Frisch, Z: 877-884)*

Er schildert, dass er sich als Mensch mit Behinderung zwar Anerkennung auf fachlicher Ebene erarbeiten kann, ihm aber gleichzeitig eine ‚volle Anerkennung‘ verwehrt bleibt. Darunter könnte etwa verstanden werden, dass er in erster Linie als Mensch mit Behinderung beurteilt und betrachtet wird und nicht schlicht als Mensch. Behinderung wird hierdurch zu einem hypostasierten Merkmal. Er schildert, dass ihm dies „weh tut“ und es immer „ewig dauert“, bis er eine vollwertige Anerkennung erfährt. Letztlich bleibt ihm offenbar die Anerkennung verwehrt und sein Minderheitenstatus fixiert. Behinderung kann daher im Jugendamt als relevante Kategorie verstanden werden, die zwar in den Kontext von Integration und Inklusion vor allem im Bereich der Klient\*innen gebracht wird, der aber eine tatsächliche (gleichwertige) Anerkennung versagt bleibt. Vielfalt bleibt daher auf der Ebene des Unterschieds. Die Gemeinsamkeiten werden nachrangig behandelt und eine egalitäre Sichtweise findet kaum bis gar nicht statt.

Gleichzeitig spielt die Behinderung für Herrn Frisch auch eine positive und handlungsleitende Rolle für seine Tätigkeit im Jugendamt:

*Das hängt halt damit zusammen, dass ich Erfahrungswerte gemacht habe die keine gemacht haben. Oder fast alle Mitarbeiter hier nicht gemacht haben. Das heißt diese Erfahrung die ich, auch die persönlichen*

*Erfahrungen die ich gemacht habe, aus dem Bereich der Behinderung und mit allen Facetten die dranhängen, von Eltern, Elternschmerz, von Elternängsten, über Frühfördergeschichten, Schulintegration, Kindergartenintegration, Schulintegration, Therapieformen, ja bis zu Teilhabechancen die Erfahrung kann ich weiter geben, an das Klientel und das Klientel ist hoch dankbar dafür, weil mir dadurch auch natürlich nen größeren Erfahrungsschatz zur Verfügung steht. Vor allen Dingen im Bereich auch der Verwaltung der Verwaltungsebene, um Eltern auch zu beraten. Das heißt ich habe meine Erfahrung selber gemacht, mit anderen Behörden und insofern weiß ich wie es Eltern geht oder ergeht häufig und das geb ich auch weiter. Das heißt meine persönlichen Erfahrungen und meine persönliche ich Istzustand, ist absolut ausschlaggebend für die Arbeit hier. Das heißt ohne ohne den könnte ich diese dieses Fachgebiet so, ich persönlich zumindest nicht leiten. (I: 8, Herr Frisch, Z: 729ff)*

Herr Frisch schildert seine persönlichen Erfahrungen mit seiner eigenen Behinderung als eine Bereicherung für seine jetzige Tätigkeit. Dieses Muster zeigte sich bereits bei der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit und hängt vor allem mit der vorgenommenen Passung zwischen Klient\*innen und Mitarbeitenden des Amtes zusammen, aus der sich im Jugendamt positive Effekte für die Fallbearbeitung ergeben sollen. Er selbst deutet seine eigene Behinderung als eine persönliche Ressource, die gleichzeitig eine organisationale Ressource darstellt, da er seine Position hierdurch erfolgreich ausfüllen kann. In dieser Perspektive entstünde ein doppelter Nutzen: Einerseits können sich die Mitarbeitenden auf Grundlage der Einbindung ihrer Person als wertvolle Mitglieder der Organisation wahrnehmen und andererseits kann die Organisation diese Eigenschaften nutzen, um z.B. Klient\*innen-Bindung herzustellen oder eine besondere Form der Expertise bereitzustellen. Herr Frisch interpretiert seine eigene Betroffenheit als etwas Wertvolles, wovon die Klient\*innen profitieren können. Er stellt eine Beziehung zwischen sich und den Klient\*innen aufgrund der gemeinsamen Zugehörigkeit zum Personenkreis ‚Menschen mit Behinderung‘ her.

Inwieweit diese Passung organisational beabsichtigt und Herr Frisch gezielt ausgewählt wurde, um diese Stelle zu besetzen, lässt sich nicht restlos klären. Es liegt lediglich die Vermutung nahe, dass er aufgrund seiner persönlichen Voraussetzungen als Mensch mit Behinderung gezielt für den Bereich der Eingliederungshilfe ausgewählt wurde. Zudem leben seine Frau und eines seiner Kinder ebenfalls mit Behinderung, wie er im Verlauf des Interviews ausführt. Er selbst stellt diese Erfahrungen als Nähe zu den Klient\*innen da, woraus er Verständnis für deren Situation zieht. Er erwähnt, dass er weiß, wie es Eltern geht und er die Behörden kenne. Ähnlich wie im Fall von Herrn Schneider, der aufgrund seiner Homosexualität zu einem Exempel für Vielfalt wird, lässt sich außerdem vermuten, dass mit Herrn Frisch politischen oder gesellschaftlichen Vorgaben entsprochen wird: Er wird aufgrund seiner Behinderung als positives Beispiel nach innen (für die Kolleg\*innen) und außen (für die

Klient\*innen) dargestellt. Er selbst interpretiert seine Zugehörigkeit jedoch im Sinne einer professionellen Kompetenz. Seine fachlichen Kompetenzen, die er im Rahmen von Ausbildung und/oder Studium erworben hat, thematisiert er selbst nicht. Er führt seine Professionalität auf seine Erfahrungen als Mensch mit Behinderung und Vater eines Kindes mit Behinderung zurück. Für ihn selbst ist die Kategorie Behinderung eine fundamentale Voraussetzung, die er, ganz im Sinne von *Diversity Management*, als Nutzen in seine berufliche Karriere einbringt.

#### 4.1.3 Erziehungsstile / Lebensstile

Die nächste hier vorzustellende Diversitätskategorie, die in den Interviews thematisiert wurde, lässt sich als Erziehungs- und Lebensstil fassen, wenngleich sich noch andere Begrifflichkeiten finden lassen, etwa Lebenswelt. Erziehungs- und Lebensstile werden in Bezug auf Klient\*innen und Kolleg\*innen geschildert und davon ausgehend wird aufgezeigt, dass diese Kategorien handlungsleitend sind. Anhand des Erziehungs- und Lebensstils werden von den Interviewten primär Dinge beschrieben, die für die jeweils dargestellten Personen individuell handlungsleitend und persönlich sind und deren Lebensentwurf beschreiben.

Frau Neubauer erläutert in Bezug auf Lebensstile etwa, dass sie wahrnimmt, dass diese zwar etwas Individuelles sind, aber dennoch im historischen Kontext gewissermaßen „Trends“ beobachtbar seien:

*Ja, naja gut Lebensformen. Haben sich jetzt irgendwie angeglichen, hab ich so das Gefühl, also gab da mal mehr Aufbruch, ja? Ich weiß nicht wie ich es ausdrücken soll. Also die die neuen Kollegen die ich jetzt kennengelernt hab die leben alle in in in Beziehungen, die haben vielleicht alle eins zwei Kinder ja? Es gab mal ne Zeit das war das irgendwie offener, ja? Da war 'n war 'n Alleinstehende, Menschen die ein bisschen auf der Suche waren, ja, auch anderen Geschlecht zugewandt, also oder sogar verheiratet gib 's hier. Glaub einen Kollegen, ja? Also das ist wieder mehr konservativer geworden. (I: 9, Fr. Neubauer, Z: 274-279)*

Frau Neubauer schildert mit dem Begriff der Lebensformen unterschiedliche Lebensstile und beschreibt dabei einen zeitlichen, historischen Kontext, vor dessen Hintergrund sich Lebensstile veränderten. Sie stellt dar, dass früher Lebensstile „offener“ waren und heute eher wieder in „konservative“, klassische Formen münden. Offen und konservativ werden hier zu gegensätzlichen Polen, die Mehr- und Minderheiten darstellen, die sich im Lauf der Zeit nach Ansicht von Frau Neubauer verändert hätten. Ebenso erwähnt sie, dass Menschen früher „auf der Suche“ waren und dementsprechend eine größere Vielfalt unterschiedlicher Lebensentwürfe vorhanden gewesen sei. Unklar bleibt, was genau diese Suche für sie ausmacht. Deutlich wird dennoch, dass sie der Ansicht ist, dass sich Lebensstile wieder eher homogenisiert hätten und hierunter Mehrheitsverhältnisse zu verstehen sind. Der direkte Bezug

zum Jugendamt wird hergestellt, indem sie einen homosexuellen Kollegen benennt, der zum Exempel für Lebensstil wird. Auswirkungen auf ihren Arbeitsplatz und das Jugendamt an sich werden nicht direkt thematisiert, lediglich ihre Beobachtung, dass es eine konservative Angleichung zu geben scheine, wird expliziert.

Eine konkrete und relevante Verwendung von Lebensstil als Kategorie findet sich in Bezug auf Klient\*innen. Hier berichten die Interviewten auf unterschiedliche Art und Weise, dass es Verständnis für Lebensentwürfe von Familien gebe und dass diese Entwürfe sehr divers gestaltet sind. Die Aufgabe des Amtes bestehe jedoch primär darin zu gewährleisten, dass keine Verletzungen von Kinderrechten auftreten. Dies zeigt sich etwa am Statement von Frau Özgür:

*(...) wir haben Verständnis für Lebenswelten bis es um Kindeswohlgefährdung geht, dann ist es eine Grenze, also dann ist es auch egal, ob es im, sag ich mal nigerianischen Erziehungsverständnis normal ist ein Kind zu schlagen oder nicht. Es geht nicht. Also dann ist es ganz klar, dass wir sagen, ja also, dass man da Verständnis für hat und anders drauf eingeht, ja. Aber nicht, dass man es hinnimmt. Da hört dann Vielfalt der Lebenswelten auf, ja. (I: 11, Fr. Özgür, Z: 117ff)*

Frau Özgür stellt das Thema Vielfalt als Thema von Lebenswelten dar, worunter sie unterschiedliche Lebens- und in diesem Falle Erziehungsstile versteht. Es zeigt sich im Zitat von Frau Özgür, dass sie das Erziehungsverständnis mit der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit verbindet und diese als Ursache eines bestimmten (stereotypen) Verständnisses von Erziehung deutet. Sie stellt beispielhaft das „nigerianische Erziehungsverständnis“ als ein einheitliches dar, das vorsieht, dass Kinder im Rahmen der Erziehung geschlagen werden. Sie erläutert, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit im Jugendamt hierauf zwar eingehen müsse, aber dieses Erziehungsverständnis nicht hinnehmen kann. Sie stellt es in den Kontext von Kindeswohlgefährdung und benennt diese als Grenze von Vielfalt. Vielfalt wird im Zitat zwar als etwas Erwünschtes dargestellt, jedoch gleichzeitig mit Grenzen verbunden. Diese Grenzen ergeben sich aus einer imaginierten nationalen Normalität. Aus ihrer Schilderung lässt sich entnehmen, dass im deutschen Erziehungsverständnis Schlagen als Erziehungsmethode nicht vorkommen soll bzw. abgelehnt wird. Diese defizitäre und stereotype sowie auf Vorurteilen aufbauende Sichtweise über Erziehung findet vor dem Hintergrund des Schemas Vielfalt vs. Normalität statt. Als Vielfalt wird die Art der Erziehung gesehen, die von einer Minderheit gelebt wird.

Darüber hinaus finden sich in den Interviews ausschließlich Beispiele die den Erziehungsstil im Kontext von Vielfalt negativ erläutern. Die unterschiedlichen Stile der Eltern führen stets zu einer potentiellen Kindeswohlgefährdung, die durch das Jugendamt beobachtet und verhindert werden muss. Ein Beispiel für ein positives Erziehungsverständnis der Klient\*innen

findet sich an keiner Stelle. So führt auch Frau Sommer vom Familienzentrum im Jugendamt in ähnlicher Weise aus, dass sie derzeit erlebt, dass einige Eltern ihre Kinder vegan ernähren. Sie sieht dies als Teil des Erziehungsstils und potentielle Gefährdung für die Kinder und erläutert diesbezüglich:

*Ja ja, es gibt auch Betrachtungen, also mit dem Vegan, ich sehe das sehr kritisch also ein Kleinkind vegan zu ernähren, ja? Aber, gut, die Eltern sind ja dann oft Experten für diese Dinge, also ich bin es nicht und von daher, aber gerade wenn wir in den Kursen den Eindruck haben, die Eltern haben das nicht auf einem gesunden Fundament gestellt, indem, also ich kenne zum Beispiel jemanden privates der sich vegan ernährt, die geht dann schon in Abständen zum Arzt und lässt eine Blutuntersuchung machen, ob ihre, mit allen Nährstoffen versorgt ist und wenn wir so den Eindruck haben, da wird jetzt gerade mal auf so eine Modewelle aufgesprungen, also dann machen wir schon zum Thema mit den Eltern. Also da sind wir, also ich sag mal so, immer wenn diese Frage berührt ist, könnte das Kind irgendwie gefährden, dann machen wir natürlich die Eltern darauf aufmerksam. (I: 6, Fr. Sommer, Z: 447-456)*

Erziehungs- und Lebensstil bezieht sich in der Aussage Frau Sommers auf die Ernährung, die Eltern für ihre Kinder vorsehen. Sie beschreibt, dass sie Eltern in der Beratungsstelle kennenlernt, die ihr Kind vegan ernähren. Dabei schildert sie, dass es zum Teil eine Modewelle für diese Ernährungsform gibt. Dies beurteilt sie kritisch, vermutlich da sie der Meinung ist, der Erziehungsstil sollte nicht auf aktuellen Trends beruhen. Die vegane Ernährung, als Teil der Erziehung, führt ihrer Auffassung nach zu einer potenziellen gesundheitlichen Gefährdung der Kinder. Sie erzählt, dass sie in ihrem privaten Bekanntenkreis Personen hat, die auch Veganer sind; dort findet aber eine regelmäßige Kontrolle der Nährwerte statt, weshalb sie keinen Grund zur Besorgnis sieht. Relevant ist für Frau Sommer, dass Veganer eine regelmäßige Kontrolle des Bluts durchführen. Grund zur Besorgnis sieht sie lediglich bei Ihren Klient\*innen, die sie ausschließlich im Rahmen ihrer Tätigkeit kennt. Es lässt sich daher annehmen, dass die persönliche Begegnung und Bekanntschaft wichtige Punkte sind bei der Einschätzung, ob eine Gefährdung vorliegt. Die Klient\*innen, welche sie nicht persönlich einschätzen kann, stellen daher für sie eher ein potentielles Risiko für die Kinder dar.

Es lässt sich darüber hinaus feststellen, dass Gefährdungsvermeidung und Prävention Teil des organisationalen Gesetzauftrags sind, sie daher den Erziehungsstil als potenzielle Gefahr erlebt und hier tätig bzw. beobachtend tätig wird. Sie kommt damit der Kontrollfunktion des Jugendamts nach, wie es ihre gesetzliche Pflicht ist. Relevant ist jedoch, dass sie eine regelmäßige Kontrolle der Vitalwerte nur als notwendig ansieht, wenn die Eltern ihr Kind vegan ernähren. Es lässt sich argumentieren, dass eine Mangelernährung auch bei einer Mischkost- Ernährung vorkommen könnte. Da dies jedoch nicht in Betracht gezogen wird, ist anzunehmen, dass auch hier das Mehr- und Minderheitenschema relevant für die Beurteilung

ist. Die Abweichung von der Norm wird zunächst als Grund zur Sorge betrachtet und als Handlungsgrund für das Jugendamt dargestellt.

#### 4.1.4 Bildungsniveau

Eine weitere Kategorie, anhand der Vielfalt beschrieben wird, ist das Bildungsniveau. Dieses wird von den Interviewten ausschließlich am Beispiel der Klient\*innen dargestellt. Verknüpfungen zu den Mitarbeitenden des Amts finden anhand dieser Kategorie nicht statt. Exemplarisch zeigt sich die Bedeutung und Darstellung des Bildungsniveaus im Gesprächsverlauf mit der Sozialpädagogin des Familienzentrums im Jugendamt, Frau Lyer:

*L: Sehr einfachen Menschen sag ich mal, also auch vom Wirtschaftlichen her ist eine riesen Vielfalt da. Also ob das jetzt Akademikerfrauen sind bis die überhaupt kein Abschluss haben. Also auch das ist so eine Balance, die Kursleitung und wir hier, oft stemmen müssen. Unterschiedliche Bildungsniveaus.*

*Interviewer: Und wie gehen Sie dann damit um mit diesen unterschiedlichen Bildungsniveaus?*

*L: Schwierig. Das ist schwierig. Also das ist, find ich noch am schwierigsten. In den Kursen. Das ist wie bei Kindern auch, man bleibt immer bei denen hängen die einfach mehr nachfragen, mehr Schwierigkeiten haben, wo es schwierig ist und die anderen die langweilen sich dann im Kurs oder in der Schule dann auch. Und da ist oftmals so die Kunst die anderen nicht zu langweilen die gut mitkommen oder die es verstanden haben und bei anderen muss man dann nochmal erklären, auch Begrifflichkeiten erklären (...). (I: 7, Frau Lyer, Z: 260-272)*

Unter Bildungsniveau können anhand des Zitats drei Faktoren verstanden werden: der wirtschaftliche Status, der Intellekt und Bildungsabschlüsse. Die tatsächliche wirtschaftliche Situation der Betroffenen wird nicht näher erläutert, bleibt vermutlich auch im konkreten Handeln der Mitarbeitenden im Hintergrund, insofern sie nicht explizit Gegenstand des Kontakts mit dem Jugendamt ist. Aufgrund der unterschiedlichen Bildungsniveaus der Klient\*innen komme es laut Frau Lyer zu einem erschwerten Umgang. Die Pädagog\*innen des Jugendamts (hier aufgrund des beruflichen Fokus von Frau Lyer: Kursleitungen von Workshops des Familienzentrums) müssen die große Bandbreite der unterschiedlichen Bildungsniveaus ausgleichen und zwischen diesen vermitteln. Darunter fällt etwa das Vermeiden von Überforderungen durch Erklären von Begrifflichkeiten, aber auch die Vermeidung von Unterforderung. Das Bildungsniveau der Klient\*innen wird hierdurch zu einem relevanten Gegenstand für das Jugendamt.

In ähnlicher Weise schildert auch Herr Frisch die Bedeutung von Bildungsniveaus, die sich im konkreten Kontakt mit den Klient\*innen und ihren Erwartungen an das Jugendamt zeigt:

*Es [das Bildungsniveau, Anm. T.S.] wirkt sich ganz deutlich aus, also zum einen bei der, wie gesagt böse bei der Hartnäckigkeit von Antragsstellung, das heißt sowohl bei den zeitlichen Abläufen Druck machen sozusagen wie auch bei der Ausgestaltung der weiteren Hilfe, wirkt sich das sehr wohl aus. Während der große, große Prozentsatz von der bildungsfernen Schicht, sag ich mal, ich will nicht sagen sich nicht kümmert, aber häufig auch nicht in der Lage ist, so mitzuarbeiten an der Hilfe, dass auch eine gewisse Eigenständigkeit von ihnen erwarten kann, ist das bei den bildungsnahen Schichten eine ganz andere Geschichte. Da müssen wir aufpassen, dass die uns nicht das Zepter aus der Hand nehmen und nicht selber eben, sozusagen das Oberhaupt sozusagen über die Hilfe sind. Sprich, da werden wir auch, das merkt man relativ schnell, da werden wir auch, geben durchaus einen Teil ab, an ja Kompetenzen die wir sagen, dass können die Eltern (...) Während wir bei dem anderen Klientel viel unterstützen müssen. Sozusagen immer drauf hinweisen müssen: "Hier musst du ein bisschen mehr tun, guck doch mal, schau mal, oder sollen wir für dich?" (...) während des Klientel von bildungsnahen Schichten, will gar nicht, dass wir ihnen unter die Arme greifen. Die wollen vieles selber machen. (I: 8, Hr. Frisch, Z: 312-329)*

Bildungsferne Klient\*innen werden als weniger selbstständig dargestellt; sie benötigen mehr Hilfe beim Kontakt mit dem Jugendamt. Den Mitarbeitenden kommt dabei die Aufgabe zu, sicherzustellen, dass die Unterstützung verständlich vermittelt wird, sodass die Hilfen einerseits korrekt beantragt und andererseits auch erfolgreich angenommen bzw. umgesetzt werden. Dagegen brauchen bildungsnahen Klient\*innen deutlich weniger Unterstützung der Mitarbeitenden. Im Gegenteil sind, laut Herrn Frisch, bildungsnahen Klient\*innen sehr selbstständig und aktiv. Dies wiederum führe im Kontakt mit den Mitarbeitenden des Jugendamts zu Aushandlungskonflikten, da sich diese Klient\*innen nicht vorschreiben lassen wollen, wie die Hilfen konzipiert und umgesetzt werden. Laut Herrn Frisch haben sie in der Regel sehr genaue Vorstellungen und ein hohes Maß an Eigenständigkeit. Hier scheint die Formulierung „Zepter aus der Hand nehmen“ von großer Bedeutung. Er verdeutlicht mit dieser Metapher, dass er das Gefühl habe, dass die bildungsnahen Klient\*innen gerne selbst über Maßnahmen entscheiden wollen. Die Metapher des Zepters deutet auf eine Autorität hin, die regulär dem Jugendamt obliege. Zumindest sieht Herr Frisch klar das Zepter in seiner Hand als Vertreter des Jugendamts. Die bildungsnahen Klient\*innen werden somit gewissermaßen zu Konkurrenz, die seinen demokratisch legitimierten Anspruch in Frage stellen. Bei bildungsfernen Klient\*innen kommt es seiner Wahrnehmung nach nicht zu solchen Situationen. In beiden Fällen, bildungsnah und bildungsfern, wird jedoch deutlich, dass der Kontakt mit den Mitarbeitenden beeinflusst wird. Das Bildungsniveau der Klient\*innen wird auf diese Weise zu einer organisational relevanten Kategorie.

Über den Bildungshintergrund der Mitarbeitenden wird hingegen an keiner Stelle der Interviews gesprochen. Das Einzige, was in diesem Bereich relevant scheint, ist der berufliche Hintergrund, welcher als relevanter Unterschied wahrgenommen wird. Darunter ist zu

verstehen, dass die Berufsgruppen „Pädagogik“ und „Verwaltungsangestellte“ als relevante Differenzen eingestuft werden. Der Blick auf die statistische Verteilung der familiären Hintergründe sowie der schulischen und beruflichen Bildung der Mitarbeitenden wird diesem Befund kontrastierend gegenübergestellt.

Im Fragebogen der Studie wurde ermittelt, welchen Bildungshintergrund die Angestellten und deren Eltern aufweisen: Es wurde nach dem „eigenem Bildungsabschluss“ und dem der Eltern (getrennt in „Vater“ und „Mutter“) gefragt. Im Bereich des eigenen Bildungsabschlusses gaben 50 Prozent an, einen gymnasialen Abschluss zu haben. 25 Prozent besuchten eine Fachoberschule, die ebenfalls für ein Studium qualifiziert. Die restlichen 25 Prozent gaben Real- und Hauptschule als Bildungsabschluss an. Diese Verteilung bildet sich auch in den Berufsgruppen im Jugendamt ab. In etwa denselben Verhältnissen gaben Personen an, einen Beruf im „pädagogischen“ Bereich des Amtes auszuführen, wofür im Regelfall ein Studium Voraussetzung ist. Die anderen gaben eine reine Verwaltungstätigkeit an, wofür eine Ausbildung qualifiziert. Wenige Ausnahmen haben sowohl eine Ausbildung als auch ein Studium absolviert.

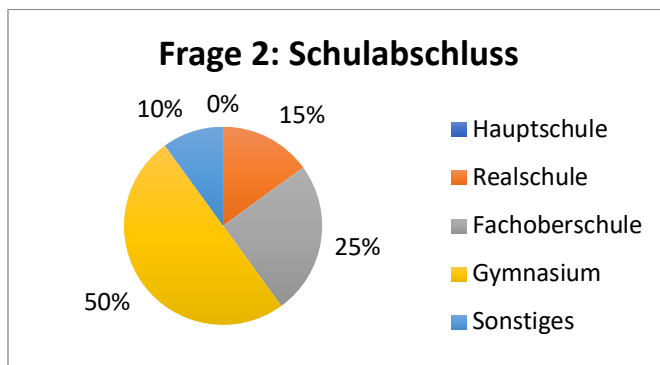


Abbildung 7: Schulabschluss

(eigene Darstellung)

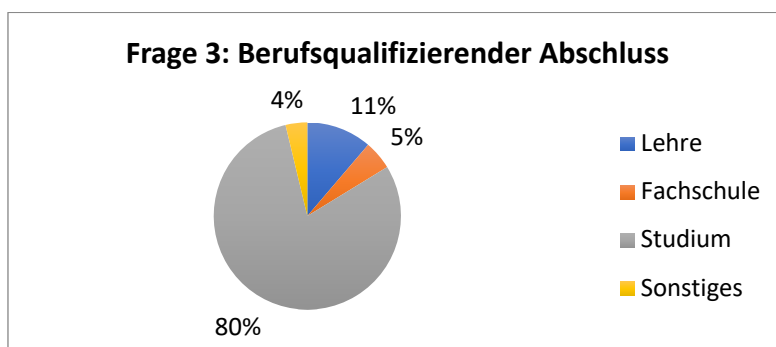


Abbildung 8: Berufsqualifizierender Abschluss

(eigene Darstellung)



#### 4.1.5 Beruflicher Hintergrund

Als eine strukturell und organisationskulturell bedeutsame Diversitätskategorie zeigte sich der berufliche Hintergrund der Mitarbeitenden. Darunter sind die unterschiedlichen Berufsgruppen zu verstehen, die in den Interviews primär als Dualismus dargestellt werden. Die beruflichen Hintergründe lassen sich verallgemeinern in pädagogische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte, wie in Kapitel 1.1.2 bereits näher ausgeführt. In der quantitativen Umfrage zeigte sich, dass die Gruppe der pädagogischen Fachkräfte bei den Befragten deutlich überwiegt.<sup>13</sup> In den Interviews zeigte sich jedoch dieser große Unterschied kaum. Beide Gruppen werden gleichermaßen als Rationalitäten dargestellt. Zudem zeigte sich, dass pädagogische Fachkräfte als ‚neue‘ Berufsgruppe in einer Verwaltung betrachtet werden und sich zudem selbst in ähnlicher Weise einordnen. Die Historie des Amtes kann hier einen möglichen Hintergrund darstellen.

Herr Meier, diplomierter Verwaltungswirt und Leiter der Abteilung wirtschaftliche Jugendhilfe, erläutert, dass im Jugendamt früher vor allem Verwaltungsfachkräfte beschäftigt waren.

*Genau, ich bin „Diplomverwaltungswirt“ und das war früher oder der frühere gehobene Dienst, die Ausbildung zum „gehobenen Verwaltungsdienst“ und bis auf wenige Ausnahmen haben wir in den Abteilungen auch nur Beamte und Beamtinnen. (...) Also die, wir haben Angestellte in der Abteilung oder die Frau [NAME 5], die Frau [NAME 6], die sie ja kennen. Das sind Pädagogen, aber in der Regel ist, waren wir bis der Fachdienst Eingliederungshilfe kam, waren wir eine reine Verwaltungsbehörde, hier im Jugendamt. (I: 2, Hr. Meier, Z: 142-148)*

Herr Meier beschreibt die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe und stellt dabei das duale Schema der pädagogischen Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte dar. Pädagogik wird hier zu einem Sammelbegriff, unter den auch Sozialpädagog\*innen, Sozialarbeiter\*innen und ähnliches gefasst wird. Dieses Muster zeigt sich auch in anderen Interviews – auch umgekehrt: Pädagogische Fachkräfte reden verallgemeinernd von Verwaltungsfachkräften und

---

<sup>13</sup> In der Umfrage wurde nach „Tätigkeiten“ im Amt gefragt. Da hier auch Teamleitungen, Bereichsleitung, Anerkennungsjahr und ähnliche Angaben gemacht wurden, lassen sich zum einen Überschneidungen und Mehrfachangaben erkennen und zudem eine exakte prozentuale Angabe nicht ausmachen. Die Tätigkeit „päd. Sachbearbeitung“ wurde von 54,4% angegeben. „Verwaltungskraft“ wurde von 21,5% vermerkt. Zudem wurde bei „Sonstiges“ „sozialpädagogische Fachkraft“ oder „Sozialarbeiterin im Anerkennungsjahr“ angegeben. Da unter „Teamleitung“ und „Bereichsleitungen“ ebenso Personen der Gruppe der pädagogischen Fachkräfte fallen, ist anzunehmen, dass diese Gruppe deutlich größer ist.

differenzieren hierbei nicht in Diplom-Verwaltungswirt\*in, Verwaltungsfachangestellte oder ähnliches. Beide Gruppen homogenisieren sich jeweils und subsumieren Personen unter diese beiden Bezeichnungen.

Die Aussage „waren wir eine reine Verwaltungsbehörde“ zeigt auf, dass sich durch die neue Berufsgruppe, pädagogische Fachkräfte, auch die Organisation selbst verändert. So beschreibt Herr Meier das Jugendamt ohne diese Berufsgruppe als reine Verwaltungsbehörde. Eine genaue Spezifizierung, was sich durch die Gruppe der Pädagog\*innen verändert, bleibt an dieser Stelle noch aus; dennoch lässt sich annehmen, dass Pädagogik als Gegensatz zu „reine Verwaltungsbehörde“ zu verstehen ist. Im Interviewausschnitt spricht Herr Meier darüber hinaus noch die Art des Arbeitsverhältnisses an. Bei Verwaltungsfachkräften handele es sich primär um Beamt\*innen, während Pädagog\*innen primär Angestellte seien. Anhand dessen lässt sich vermuten, dass dies zu einem hierarchischen oder zumindest organisationskulturellen Gefälle innerhalb des Jugendamts beiträgt. Es stellen sich darüber hinaus Fragen nach Identifikation mit dem und Bindung an das Jugendamt – je nach Beschäftigungsverhältnis. Zudem bleibt im Zitat noch unklar, wie die Entscheidungsbefugnisse verteilt sind und inwiefern dies mit den Berufsgruppen einhergeht. Deutlich wird im Zitat dennoch, dass diese beiden Berufsgruppen die dominanten im Jugendamt sind. Andere Berufsgruppen spielen im Jugendamt eine nachrangige Rolle und werden allenfalls der Vollständigkeit halber erwähnt. Hierzu würden etwa Kursleitungen (gleichermaßen pädagogische Fachkräfte und geeignete Personen ohne formale Qualifikation) im Bereich des Familienzentrums im Jugendamt zählen sowie Reinigungskräfte und Hausverwaltung. Diese sind jedoch häufig nicht direkt im Jugendamt angestellt oder dort nicht regelmäßig tätig, etwa im Falle der Kursleitungen, die nur für spezielle Workshops gebucht werden. Es werden also nur Berufsgruppen genannt, die regulär im Jugendamt angestellt sind und im gesetzlichen Auftrag des SGB VIII agieren, womit die Arbeit mit Klient\*innen (bzw. Sachbearbeitung von Fällen) einhergeht. Dafür sind eben nur die beiden Gruppen pädagogische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte zuständig.

„Pädagogik“ und „Verwaltung“ werden in den Interviews jedoch nicht nur als berufliche Hintergründe, sondern auch in Form einer Denklogik präsentiert. So lässt sich zeigen, dass die Mitarbeitenden Verwaltung und Pädagogik voneinander abgrenzen und dies als konträre Logik darstellen. Jugendamtsleiter Schneider, Diplom-Pädagoge, erläutert in diesem Kontext, dass sich die Denklogik vor allem auf die Einschätzung der Fallarbeit und ihre Finanzierung bezieht:

*Der Verwaltungsbeamte sieht vielleicht in der Erziehungshilfemaßnahme gar nicht das was die Kollegin im pädagogischen Bereich sieht. Und denkt sich warum soll ich das finanzieren was die hier vereinbart. Und hier in einem guten Austausch zu sein, einer guten Kommunikation, im Interesse des Klienten, der Klientin auch*

*wieder, ja, das ist eine große Herausforderung oftmals, ja, also. Das Verständnis innerhalb der Verwaltung aber auch für die Menschen für die wir da sind, wir sind ja nicht für uns selbst da (lacht), sondern für andere. Immer wieder zu überprüfen. (I: 5, Herr Schneider, Z. 143-150)*

Die Zugehörigkeit zu einer der beiden Berufsgruppen im Jugendamt wird im Zitat als ausschlaggebend für die Einschätzung von Maßnahmen im Jugendamt betrachtet. Herr Schneider beschreibt, dass seiner Wahrnehmung nach Verwaltungsfachkräfte pädagogische Einschätzungen nicht immer nachvollziehen könnten und daher einen Finanzierungsvorbehalt hätten. Dies sei problematisch, da beide Berufsgruppen eigentlich am selben Gegenstand arbeiten und das Ziel verfolgen würden, die Klient\*innen bestmöglich zu unterstützen. Das Zusammenbringen beider Berufsgruppen sei hierbei eine große Herausforderung im Jugendamt, wie er schildert. Dies sei jedoch sowohl innerhalb des Amts wichtig als auch für die Außenwirkung.

Frau Özgür, pädagogische Fachkraft und Teamleitung im städtischen Sozialdienst, schildert im Gespräch, dass sie schon häufiger mit pädagogischen Kolleg\*innen über die Art des Arbeitens einer Behörde gesprochen hat und festgestellt habe, dass diese sich aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds häufig mit den Strukturen einer Behörde nicht identifizieren können:

*Und da gibts dann auch Grenzen, also da gibts durchaus auch Kollegen die sagen ,das [Verwaltungstätigkeiten, Anm. T.S.] ist einfach nicht mein Ding‘ und das ist auch okay. (I: 11, Fr. Özgür, Z: 433-434).*

Die Darstellung der beiden Bereiche Pädagogik und Verwaltung verdeutlicht, dass sich organisationskulturell ein Klima im Jugendamt entwickelt hat, in dem sich vor allem die pädagogischen Fachkräfte nicht als Teil der Verwaltung sehen. Zudem zeigt sich anhand vorherigen Aussage von Herrn Schneider, dass die Pädagog\*innen zwar Fälle professionell beurteilen – jedoch ist festzustellen, dass sie nicht selbst über die Finanzierung der geplanten Maßnahmen entscheiden können, dies obliegt den Verwaltungsfachangestellten. Hier scheinen ein Machtgefälle und Konfliktpotential zu bestehen. Dass die Berufsgruppen auch für die Außendarstellung des Jugendamts relevant sind, erläutert die Verwaltungsangestellte Frau Wagner:

*Ja und dann sage ich sehr nett, ich bin nicht die zugehörige (lacht) „Sachbearbeiterin“, also wie wir die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bezeichnen. Also die Pädagogen, die pädagogischen Kräfte bezeichnen wir selber gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern auch als Sachbearbeiterinnen oder Sachbearbeiter. Also wir reden nicht von Sozialpädagogen um also auch diesen ersten Eindruck da will mich jemand belehren weg zu lassen, sondern das sind für uns, also sagen wir immer am Telefon "ich versuche Ihnen den richtigen die richtige Sachbearbeiterin, Sachbearbeiter zu vermitteln“, also wir reden immer von Sachbearbeitern, damit das nach außen neutral klingt erstmal. (I: 12, Fr. Wagner, Z: 115-122)*

Der berufliche Hintergrund nimmt in ihrer Aussage schon anhand der Begrifflichkeiten, mit der mit den Klient\*innen kommuniziert wird, eine wichtige Rolle ein. Sie schildert, dass der berufliche Hintergrund der pädagogischen Fachkräfte bewusst in der Sprache vermieden würde. Sie nennt hierbei als Motiv, dass die Klient\*innen sich bevormundet fühlen könnten. Zudem ist an diesem Zitat auffallend, dass die Klient\*innen als Bürger\*innen bezeichnet werden, was ihre Mündigkeit betonen könnte. Frau Wagner wählt bewusst die Begrifflichkeit „Sachbearbeiter\*in“, da sie diese als neutral auffasst. Eine Abwertung und Degradierung könnte mit dieser Formulierung einhergehen, Frau Wagner betont, dass mit dem Begriff „Sozialpädagogen“ (als Synonyme für pädagogische Fachkräfte) eine Abwertung einhergehen könnte und sich negative Assoziationen, wie etwa Belehrung, damit verbinden. Ihrer Darstellung nach gehen mit der beruflichen Bezeichnung als pädagogische Fachkraft eher negative Wirkungen einher, die sie im ersten Kontakt mit Klient\*innen vermeiden möchte; sie verwendet daher den Begriff „Sachbearbeitung“. Unklar bleibt zunächst, inwiefern pädagogische Fachkräfte selbst diese Begrifflichkeit nutzen. Ebenso bleibt offen, ob die Bezeichnung „Sachbearbeitung“ auch für Verwaltungsfachkräfte verwendet wird und somit eine Gleichsetzung der beiden Berufsgruppen stattfindet. Die unterschiedlichen Aufgabenbereiche finden sich im Begriff der „Sachbearbeitung“ jedenfalls nicht wieder, was zwar die Neutralität steigert, aber auch zu einer größeren Unklarheit beiträgt. Zudem konnte keine einheitliche Anwendung im Jugendamt festgestellt werden, da in anderen Interviews wie auch bei der Kontextrecherche zur Forschungsarbeit (z.B. Sichtung von Schriftstücken, Homepagerecherche etc.) nicht einheitlich von Sachbearbeitung gesprochen wird.

Frau Özgür, Sozialarbeiterin (M.A.) und Teamleitung im städtischen Sozialdienst, spricht im Interview über die Stellung und Selbstwahrnehmung als professionelle pädagogische Fachkraft in einer Verwaltung und schildert diesbezüglich:

*Ich möchte einfach gerne, dass dieser Blick auf Verwaltung, dass also jetzt im pädagogischen Bereich, ne dass wir hier eher nur vom Schreibtisch ausarbeiten, das möchte ich gern aufweichen. Weil das ist so wir sind hier im Büro aber wir machen unheimlich, also wir machen uns unheimlich viele Gedanken, individuell über jede Familie und über jedes Kind und gucken auch immer wie können wir da gut helfen, ja, im Rahmen der Jugendhilfe und das ist was, das ist ein ganz großer Schatz an Vielfalt den wir hier schon leben auf dem Jugendamt als Pädagogen. Das ist mir einfach ganz ganz wichtig und das wird auch von meiner Leitung gefördert aus meiner Sicht, das ist was was ich in meinen Teams förder und ja, Behörde hin oder her aber dennoch arbeiten wir hier mit Menschen und das steht auch ganz oben immer. (...) Und dann versuchen wir eben wirklich klar vom Schreibtisch aus, aber da eben immer im Rahmen der Jugendhilfe immer was Gutes zu stricken und es ist ein ganz hohes Niveau an Pädagogik (...) und das ist mir einfach wichtig auch nach außen hin, dass das man das auch sieht, was wir hier so tun. Ja. (I: 11, Fr. Özgür, Z: 562-579)*

Einerseits grenzt Frau Özgür pädagogische Tätigkeiten in diesem Interviewausschnitt von bürokratischen Tätigkeiten ab. Sie schildert etwa, dass das Jugendamt eine Behörde ist, aber „dennoch“ mit Menschen arbeite. Hier wird klar die Verwaltungstätigkeit einer Behörde als Widerspruch zur Tätigkeit mit Menschen gesehen, die eben primäres Handlungsfeld pädagogischer Fachkräfte ist. Frau Özgür beschreibt das Jugendamt als eine Art Ausnahme innerhalb der Stadtverwaltung, da hier „pädagogisch“ gearbeitet würde. Andererseits zeigt sie auf, dass sie das Gefühl habe, dass ihre Tätigkeit als pädagogische Fachkraft nicht wahrgenommen oder gewürdigt würde. Es lässt sich annehmen, dass sie sich ihrer Tätigkeit als pädagogische Fachkraft gewissermaßen selbst versichern will, gerade weil sie in der Verwaltung tätig ist. Sie betont etwa, dass ihre Arbeit eine sinnvolle und wichtige pädagogische Tätigkeit sei. Ebenso wird deutlich, dass ihr Selbstbild von ihrem beruflichen Hintergrund geprägt ist. Es ist deshalb nicht anzunehmen, dass sie, wie oben Frau Wagner, auch den Begriff „Sachbearbeitung“ verwendet.

Vor allem zeigt Frau Özgürs Aussage, dass sie ihre pädagogische Tätigkeit innerhalb einer Behörde reflektiert und gewissermaßen als pädagogische Tätigkeit rechtfertigen muss. Sie zieht etwa den Vergleich zu anderen pädagogischen Handlungsfeldern wie dem Streetworking und stellt diese als typisch pädagogische Bereiche dar. Pädagogik und Verwaltung bleiben in ihrer Darstellung zwei separierte Gegenstände und finden sich nicht zu einem gemeinsamen Handlungsfeld im Jugendamt zusammen, wenngleich sie im Zitat bemüht scheint, pädagogisches Handeln als relevant für die Verwaltung zu charakterisieren. Sie bestätigt hiermit die (räumliche) Distanz und das Spannungsfeld zwischen beiden Bereichen, die durch die Berufsgruppen repräsentiert werden.

Die Verknüpfung beider Bereiche wird auch in anderen Interviews angesprochen und häufig als Aufgabe und Herausforderung dargestellt. Das Jugendamt müsse sich der Herausforderung stellen, die unterschiedlichen Berufsgruppen sinnvoll zu nutzen, heißt es beispielsweise. Es geht dabei um die Zusammenarbeit und Kommunikation über die beruflichen Hintergründe und Anstellungsverhältnisse hinaus. Herr Frisch, Verwaltungsbeamter und Mitarbeiter der Eingliederungshilfe schildert bezüglich der Kooperation der beiden Berufsgruppen innerhalb des Amtes:

*Da ist es schön, dass es die Vielfalt gibt und dass es da unterschiedliche Professionen auch gibt, die auch bei anderen, unter anderem auch beim Sozialdienst dazu führen, dass auch dort, soweit habe ich das mitgekriegt, dass auch dort immer mal, ganz platt gesagt, eben aufm Teppich zurückgekommen wird. (...) Die, sozusagen ehemaligen Schreibkräfte, sagen wir immer, also es sind Verwaltungsangestellte die ehemals mal im Schreibdienst tätig waren. Die aber mittlerweile auch son hohen Einblick haben in die Materie, bringen die*

*Sozialarbeiter, Sozialberaterinnen auch öfter mal wieder auf den Boden zurück, mit ihren Äußerungen, wenn man diskutiert. Insofern ist da die Vielfalt auch sehr positiv gegeben. (I: 8, Hr. Frisch, Z: 611-621)*

Die unterschiedlichen Berufsgruppen wirken laut dieser Aussage in der Zusammenarbeit als regulierende Faktoren. Herr Frisch schildert, dass vor allem die pädagogischen Fachkräfte „auf den Teppich“ zurückkommen durch den Einfluss der Verwaltungsfachkräfte. Diese hätten mittlerweile, so meint er, einen gewissen Einblick in die Arbeitszusammenhänge der Pädagog\*innen. Sie seien gerade deshalb in der Lage, die pädagogischen Fachkräfte „auf den Boden zurück“ zu holen. Zwar betont Herr Frisch in dieser Aussage, die Vorteile der Zusammenarbeit, gleichzeitig werden in dieser Art der Darstellung Pädagogik und Verwaltung in einem dualistischen Verhältnis festgeschrieben. In diesem Dualismus ist ein hierarchisches Gefälle vorhanden, in dem pädagogische Fachkräfte auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt werden müssen und Verwaltungsfachkräfte in ihrer Tätigkeit als Regulierungsfaktoren betrachtet werden. Das fachliche Wissen der Verwaltungsfachkräfte spielte zumindest in dieser Aussage von Herr Frisch eine untergeordnete Rolle, wohingegen deren Tätigkeit in direkte Beziehung zur anderen Berufsgruppe (den pädagogischen Fachkräften) gesetzt wird.

#### **4.1.6 Alter**

Die Kategorie Alter nimmt im untersuchten Jugendamt eine eher untergeordnete Rolle ein. Verknüpft wird sie in den Interviews vor allem mit Professionalität und der organisationalen Rolle. So werden etwa jüngere Kolleg\*innen als unerfahren dargestellt, während älteren Kolleg\*innen ein größerer Erfahrungshorizont zugeschrieben wird. Die berufliche Qualifikation gerät hierbei in den Hintergrund. Lebensalter wird zum Maßstab der Beurteilung und wird häufig mit den Jahren der Betriebszugehörigkeit im Amt oder den Jahren beruflicher Erfahrung kombiniert. Mustergültig zeigt sich dies in der Aussage von Herrn Frisch, der beschreibt, wie unterschiedlich der Kontakt mit seinen jüngeren und älteren Kolleg\*innen abläuft:

*(...) die jungen neuen Mitarbeiter natürlich erstmal herkommen und in Führungszeichen zittern, also einfach nicht wissen was sie erwartet, mit wem haben sie es überhaupt zu tun, was sie fragen sollen oder auch fachlich nichts, vielleicht nicht so konstruktiv entgegen können. Kommen die anderen, die erfahrenen Mitarbeiter natürlich mit, fallen gleich mit der Tür ins Haus und und glauben, dann hier jemanden anderen Erfahrenen sagen zu müssen wie er was zu tun hat, also da muss man immer reagieren drauf, unterschiedlich. (I: 8, Herr Frisch, Z: 529-536)*

Jung wird hier mit unerfahren gleichgesetzt, woraus geschlussfolgert wird, dass jüngere Kolleg\*innen im Umgang mit Älteren unsicher seien, nicht genau wüssten, wen sie wie

ansprechen sollen und zudem fachlich nicht so versiert seien. Den älteren Kolleg\*innen wird hingegen ein professioneller Habitus zugeschrieben, mit dem diese sich selbstsicher im Jugendamt bewegen und auch keine Probleme haben, anderen fachlich zu begegnen. Im Gegenteil, so schildert Hr. Frisch, würden diese mitunter anderen ihre Sichtweise aufdrängen. Jung und alt werden somit verknüpft mit einem beruflichen Habitus. Eine genaue Definition, welche Altersgruppen dies betrifft, wird nicht vorgenommen. So lässt sich die Vermutung anstellen, dass nicht berufliche Kompetenzen im fachlichen Sinne mit Alter verknüpft werden, sondern vielmehr anhand der Betriebszugehörigkeit bewertet wird, wie sich Personen in der Organisation auskennen und verhalten. Damit würde das Thema organisationskulturell bedeutsam. Personen mit langer Zugehörigkeit hätten einen tieferen Einblick in die gelebte Kultur des Jugendamts. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit wird jedoch ebenso nicht konkret definiert. Die Zuordnungen bleiben also relativ vage. Es bleibt auch unklar, welche beruflichen Erfahrungswerte die jeweiligen Kolleg\*innen mitbringen. Es scheint vielmehr, als ob den „jungen“ Mitarbeitenden eher ihre Fachlichkeit aberkannt oder diese zumindest in Frage gestellt wird. Hierfür spricht die Andeutung, dass sie sich zunächst beweisen müssen, bspw. im „Entgegenen“ älteren Kolleg\*innen gegenüber.

Für die Irritation aufgrund des Alters spricht auch eine Aussage von Frau Özgür, die als Teamleitung im städtischen Sozialdienst arbeitet und häufig erlebt hat, dass Kolleg\*innen und Klient\*innen sich irritiert über ihre Funktion als Leitung gezeigt haben:

Also Klienten, die Leitung hören stellen sich glaub ich jemand älteren vor. Und jetzt seh ich auch nicht Deutsch aus. Also, ich hab auch erlebt, dass dann Eltern sagen: „Was sollen sie mir denn vom deutschen Gesetz erzählen?“, also die Nummer kommt dann schon (...). (I: 11, Frau Özgür, Z: 535-537)

Im Zitat wird deutlich, dass Professionalität mit dem Lebensalter verknüpft wird. Aufgrund des jüngeren Aussehens scheint es für vielen Klient\*innen unangemessen, dass Frau Özgür in der Leitung tätig ist. In dieser Position werden nach Aussage von Frau Özgür eher ältere Personen erwartet. Hinzu kommt, dass Frau Özgür neben ihrem Alter noch unter anderen Gesichtspunkten bewertet wird und anhand von Stereotypen Diskriminierung erfährt. Es zeigt sich eine intersektionale Vermischung von Alter mit der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit. Es ist auch denkbar, dass ihr Geschlecht zusätzlich eine Rolle spielt und ihr als junger Frau mit vermeintlichem Migrationshintergrund relevante Kompetenzen nicht zugetraut werden. Ihrer Erfahrung nach erwarten Klient\*innen eine andere ‚Art von Leitungsperson‘. Anhand dieses Beispiels ist es interessant zu hinterfragen, welche Erwartungshaltung Klient\*innen haben, die eine Leitung erfüllen muss. So lässt sich zumindest vermuten, dass eine ältere, männliche Person ohne vermeintlichen Migrationshintergrund eher als Führungskraft angesehen und

respektiert wird. Dafür spricht die Aussage, dass Klient\*innen ihr die fachliche Kompetenz in Bezug auf gesetzliche Grundlagen aufgrund des vermeintlichen Migrationshintergrunds abgesprochen hätten. Professionalität im Jugendamt wird also in direkte Verbindung mit persönlichen Eigenschaften gebracht. Vielfalt wird damit eine relevante Größe, anhand der Klient\*innen Mitarbeitende betrachten und bewerten. Im Zitat von Frau Özgür mündet die Bewertung in rassistische Verurteilungen. Frau Sommer vom Familienzentrum beschreibt ebenfalls, dass jüngeren Kolleg\*innen die Fachlichkeit eher abgesprochen und älteren Kolleg\*innen diese eher zugesprochen wird:

*Wir haben ja hier auch eine, ja, schon Mitarbeiterschaft jenseits der fünfzig und da habe ich immer gedacht: „Oh Gott wie wird das mal werden, wenn dann zu viele Leute zu weit weg vom Lebensalter derer sind für die sie da zuständig sind?“ Nämlich für Eltern mit Kindern und da sagte dann was ganz tröstendes eine Kollegin von einer anderen Beratungsstelle zu mir, und das stimmt tatsächlich. Die sagt: „Frau Sommer wir haben jetzt einen ganz tollen Vorteil, wir sind jetzt weise alte Frauen und wo wir das merken, ist in der Beratung gerade mit Familien mit Migrationshintergrund“ also sie werden als Frau eines bestimmten Alters von türkischen und arabischen und was auch immer, also wo die dann herkommen die baltischen Länder, das ist kein Problem mit den Männern, da ist noch ein ganz anderer Respekt da, auch der älteren Person gegenüber und ich glaube da hätte eine junge Frau ein deutliches Problem und auch bei der Generation der jungen Mütter in der Babysprechstunde und so. Ganz klar, die Kolleginnen entwickeln sich fachlich auch weiter, das ist überhaupt kein Thema, aber ist dieses Ältersein manchmal sogar von Vorteil, unter dieser Überschrift „die haben Erfahrung“. (I: 6, Frau Sommer, Z: 575-589)*

Frau Sommer schildert zunächst, selbst Zweifel gehabt zu haben, wie sich das Alter bzw. das Altern auf ihre berufliche Tätigkeit mit jüngeren Personen auswirken würde. Sie beschreibt darauf aufbauend, dass sich das höhere Alter aber positiv ausgewirkt hätte und seitens der Klient\*innen als Mehr an Erfahrung interpretiert wird. In besonderem Maße betont sie, dass Familien mit Migrationshintergrund einen höheren Respekt vor dem Alter hätten und sich deshalb der Kontakt mit diesen Familien und insbesondere den männlichen Familienmitgliedern verbessern würde. Abermals wird der intersektionale Zusammenhang zwischen Geschlecht, natio-ethno-kultureller Zugehörigkeit und Alter deutlich. Jedoch führt das Alter nun zu einer Anerkennung und wird als Erfahrung und somit gewissermaßen als Professionalität wahrgenommen. Es bestätigt sich damit das Schema, welches bereits auf kollegialer Ebene zu beobachten war: Jung wird als unerfahren und unwissend und alt als erfahren und kompetent angesehen. Deutlich wird anhand des Zitats aber auch, dass natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit eine übergreifende Rolle bei der Deutung von Vielfalt einnimmt. Im betrachteten Beispiel zeigte sich, wie der Migrationshintergrund die Interpretation von Alter beeinflusst.



Gleichzeitig kann aber auch ein ‚zu hohes Alter‘ eine Rolle spielen und zu Diskriminierung im Jugendamt führen. Dies bezieht sich jedoch primär auf die Wahrnehmung seitens der Kolleg\*innen. Frau Sommer schildert diesbezüglich eindrucksvoll, dass einige Kolleg\*innen sie nicht mehr richtig als Kolleg\*in wahrnehmen würden, sondern stets unter dem Blickwinkel des ‚hohen Alters‘ betrachten. Sie berichtet, dass sie bereits mehrfach von Kolleg\*innen gefragt wurde, wann sie in Rente gehen würde und dass sie aufgrund ihres Alters eine Fortbildung nicht mehr bezahlt bekommen würde. Sie empfindet dies als große Belastung für sich und schildert in diesem Zusammenhang:

Also komme ich jetzt, oder bin ich es, ich kann es gar nicht richtig formulieren, ja ich bin jetzt ein paar Mal an den Punkt gekommen wo ich mich gefragt habe, werde ich hier altersdiskriminiert, ja? Also ich fand es eine ziemliche Frechheit, hab mich auch ziemlich geärgert. (I: 6, Frau Sommer, Z: 726-729)

Anhand der Aussage von Frau Sommer wird deutlich, dass im Jugendamt Alter auch als ‚zu alt‘ gelesen werden kann. Wenn Personen etwa kurz vor der Rente stehen, so spielt deren Alter als Beurteilungsmaßstab eine große Rolle. Es stellt sich etwa die Frage, inwieweit die zu erwartende Dauer der organisationalen Zugehörigkeit relevant ist für die Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen und andere kostenpflichtige berufliche Maßnahmen. Ebenso zeigt sich im Zitat, dass Frau Sommer die Nachfragen der Kolleg\*innen bezüglich ihres Alters als Frechheit erlebt und sich hierauf reduziert fühlt, was sie als altersdiskriminierend empfindet. Es scheint, als ob sie als Person im Amt eine geringere Anerkennung erfährt und lediglich auf ihr Ausscheiden aus der Organisation gewartet bzw. spekuliert wird. Die quantitative Umfrage zeigt, dass im Bereich Alter die 51- bis 60-jährigen mit 30 Prozent die größte Gruppe darstellen. Über 60 Jahre alt sind rund 9 Prozent. Die Gruppe der 41- bis 50-jährigen stellt 25 Prozent der Befragten. Lediglich rund 30 Prozent sind unter 41 Jahre alt. Es zeigt sich damit, dass das Durchschnittsalter im Jugendamt vergleichsweise hoch ist.

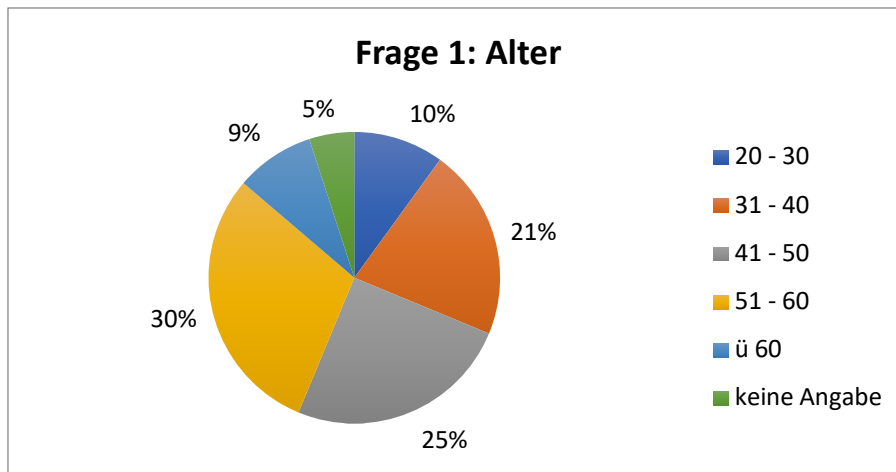


Abbildung 9: Altersstruktur im Jugendamt

(eigene Darstellung)

Abschließend lässt sich in Bezug auf Alter zusammenfassen, dass dieses vor allem in einem intersektionalen Verständnis dargestellt wird. So sind es insbesondere Geschlecht und nation-ethno-kulturelle Zugehörigkeit, die kontextual angeführt werden. Im Modus eines Normalitätsvergleichs werden diese Diversitätskategorien wirksam und miteinander vermischt. So wird etwa einer jungen Frau mit vermeintlichem Migrationshintergrund die Eignung als Leitung abgesprochen. Als Vergleichshorizont lassen sich das männliche Geschlecht, die Nationalität der Mehrheitsgesellschaft und ein ‚höheres Alter‘ annehmen. Es lässt sich darüber hinaus feststellen, dass Altersdiskriminierung im Jugendamt in beiden Richtungen besteht, wenngleich dies nicht mit konkreten Zahlen verknüpft wird. Die Jungen werden eher als fachlich noch nicht gleichwertig betrachtet, während ein hohes Alter die Frage aufwirft, wie lange die Person noch organisational relevant ist, da deren Renteneintritt und somit Austritt aus der Organisation als greifbar gesehen werden.

#### 4.1.7 Geschlecht und sexuelle Orientierung

In der Untersuchung nehmen Geschlecht und sexuelle Orientierung eine diffuse Rolle ein: Einerseits werden sie als Diversitätskategorien in nahezu jedem Interview benannt, andererseits bleiben detaillierte Schilderungen, etwa zu Auswirkungen von Geschlecht und sexueller Orientierung auf den Arbeitsalltag, weitestgehend aus. Im Kontext der sexuellen Orientierung schildert insbesondere der Amtsleiter Herr Schneider seine eigenen (historischen) Erfahrungen aufgrund seiner Homosexualität. Er berichtet etwa von Diskriminierungserfahrungen und schildert, dass er im Amt und im Laufe seiner Karriere stets als Homosexueller adressiert wurde:

*Ich bin homosexuell, ich hab einen Partner, seit der Zeit, schon davor gehabt und leb mit dem zusammen, bin auch seitdem man, ich sag nicht Lebenspartnerschaft einget, sondern geheiratet, buff. Und leben in der Konstellation zusammen. Das war in dem Jugendhaus damals auch schon noch etwas wo ich bei den männlichen Kollegen größere Probleme, bei den weiblichen Kollegen weniger Probleme mitbekommen habe. Das war bis hin zu solchen Äußerungen wie, das ist der Kinderficker oder ja, da muss man schon, das ging schon anders zu. (I: 8, Hr. Schneider, Z: 898-904)*

Er betont, dass er einen festen Ehepartner habe, mit dem er zusammenlebt. Dennoch habe dies, vor allem bei männlichen Kollegen, zu Stereotypen und Vorurteilen geführt. Als Homosexueller wurde er als „Kinderficker“ bezeichnet. Seine monogame und feste Beziehung wurde in keiner Weise anerkannt, sondern er wurde primär mit Vorbehalten und Stereotypen adressiert. Er führt seine Beziehungssituation gewissermaßen als eine Rechtfertigung auf, um zu zeigen, dass er ein ‚normales‘ Leben führe, ‚obwohl‘ er homosexuell ist. Sexuelle Orientierung wird auf diese Weise ebenso vor den Spiegel eines gesellschaftlichen und organisationalen Normalitätsrahmens gehalten. Diese Normalität wird, wie bereits im Kontext der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit, nicht benannt. Abweichungen davon erfahren jedoch Benachteiligung und Diskriminierung.

Gleichzeitig zeigt sich im Zitat auch, dass es historisch gesehen Änderungen gab bzw. gibt. Herr Schneider betont im letzten Satz, dass es damals anders zugeht. Es lässt sich daher annehmen, dass er heute weniger Diskriminierung erfährt und seine Homosexualität nicht mehr zwingend in einem stereotypen und negativen Licht gesehen wird. Es lässt sich allerdings ebenso vermuten, dass hierbei seine Funktion als Amtsleitung eine erhebliche Rolle spielt. Ob und inwieweit noch Stereotype über Homosexualität im Jugendamt bestehen, lässt sich nicht abschließend klären. Es kann jedoch angenommen werden, dass auch aufgrund seiner Funktion als Amtsleitung das Thema der sexuellen Orientierung besonders relevant ist.

Frau Wagner, als langjährige Angestellte im Jugendamt, schildert diesbezüglich, dass sie annimmt, dass die Ernennung von Herrn Schneider zum Jugendamtsleiter auch vor dem Hintergrund seiner sexuellen Orientierung stattfand:

*(...) ich denke, dass es eine bewusste Entscheidung war den Amtsleiter des Jugendamtes so zu entscheiden um auch ein Zeichen zu setzen, das steht ihm nicht auf dem Gesicht geschrieben aber er hat sich geoutet und ich denke es war damals eine ganz ganz ganz bewusste Entscheidung diesen Kollegen zum Amtsleiter zu machen. (...) Hatte ich das, glaub ich eine Entscheidung, die ganz klares Zeichen setzen sollte. (I: 12, Frau Wagner, Z: 223-229)*

Frau Wagner führt die sexuelle Orientierung als Schlüssel für die „ganz ganz ganz bewusste Entscheidung“ zur Ernennung als Amtsleiter ein. Sie betont, dass die Wahl zum Amtsleiter

ihrer Meinung nach durch dessen sexueller Orientierung beeinflusst wurde. Die Homosexualität von Herrn Frisch wird hier als ausschlaggebend betrachtet, um die Position zu erlangen. Es ist davon auszugehen, dass diese „bewusste“ Entscheidung im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung stattfand. Frau Wagner verweist im späteren Interviewverlauf auf kommunalpolitische Kräfte im Stadtparlament hin, die die Beförderung aufgrund der sexuellen Orientierung forciert hätten. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Personalie eine gewisse Signalwirkung innerhalb der Kommune entfalten sollte. Frau Wagner bezeichnet dies mit „Zeichen setzen“. Das Zeichen hierbei ist, dass ein homosexueller Mann als oberste Leitungsebene einer staatlichen Verwaltung agiert. Interessant ist im Zitat noch die Aussage, dass ihm seine Sexualität „nicht auf dem Gesicht geschrieben“ stehe, er sich aber „geoutet“ habe. Daran wird deutlich, dass Vielfalt auch in Bezug auf sexuelle Orientierung die Frage der Sichtbarkeit beinhaltet. Wenngleich es sich um eine Diversitätskategorie handelt, die zunächst nicht erkennbar ist, so wird sie relevant, sobald etwas bekannt wird, was durch das „Outing“ geschah. Die Beurteilung und Wertung durch Dritte kann also gewissermaßen erst stattfinden, wenn bekannt ist, dass jemand z.B. homosexuell ist. Der Minderheitsaspekt von Vielfalt wird damit abermals betont.

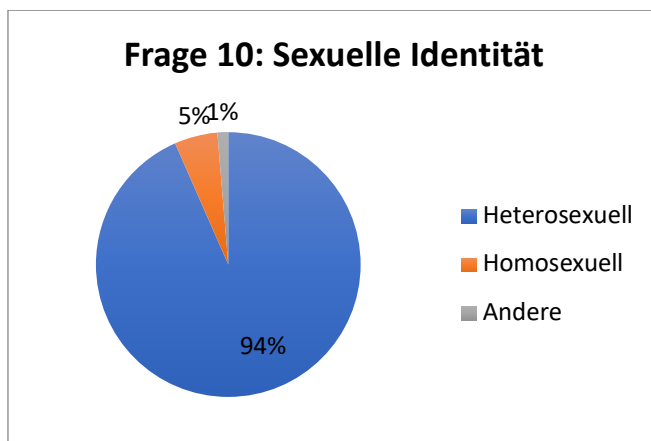
Anhand der Aussage der Frauenbeauftragten, die dem Jugendamt räumlich angegliedert und dem Sozialdezernat zugeordnet ist, kann davon ausgegangen werden, dass zumindest zum Zeitpunkt der Untersuchung keine offensichtlichen oder bekannten Fälle von Diskriminierung aufgrund sexueller Orientierung oder Geschlecht vorlagen. Frau Schulte schildert diesbezüglich:

Also da fragen Sie natürlich genau hier die Richtigen, weil bei uns spielt es natürlich eine Rolle aber es ist natürlich, es ist schon schwer das insgesamt so ins Feld zu tragen sag ich mal. Und das Thema sexuelle Orientierung nochmal mehr. Das findet eigentlich nicht statt glaub ich. Also, nicht, wir haben auch noch nie was intern zu dem Thema gemacht. Nein, also nicht dass ich wüsste. Auch nicht mitgekriegt dass es früher schon mal stattgefunden hat also oder dass es sexuelle Orientierung irgendwie in der Stadtverwaltung ein Thema gewesen wäre. Hat sich auch noch nie jemand, also nicht dass ich es mitbekommen hätte, an uns gewendet von der Beratung oder so, ja. Das jemand, was weiß ich diskriminiert worden wäre oder so. Oder sich überhaupt dazu äußern würde, also das ist glaub ich eher der Punkt. Könnte mir schon vorstellen, dass es stattfindet aber, das vermute ich einfach. Aber dann muss natürlich jemand, also wir haben eine eine Dienstvereinbarung zum Thema sexuelle Belästigung, muss da direkt mal gucken ob das auch das Thema sexuelle Orientierung, nein. Ja, ich meine natürlich gehört es eigentlich dazu, wenn mich jemand benachteiligt, tja, gute Frage, ne? Also, nein, fällt mir gar nichts zu ein. Und das Thema Geschlecht, ich mein das ist natürlich das was wir vorrangig hier voranbringen wollen. (I: 13, Frau Schulte, Z: 222-238)

Als Mitarbeitende des Frauenbüros ist es die Aufgabe von Frau Schulte, Fragen rund um Geschlecht thematisch zu bearbeiten und Konzepte etwa für Gleichstellungsmaßnahmen zu entwickeln. Dazu zählt auch das Thema der sexuellen Orientierung, das jedoch wenig im Fokus des Frauenbüros steht, wie Frau Schulte schildert. Als Grund dafür nennt sie, dass es aktuell, aber auch in der Vergangenheit keinen Anlass dazu gab. Dies könne allerdings auch daran liegen, dass sich jemand mit etwaigen Problemen nicht an die entsprechenden Stellen wendet und die Diskriminierung anzeigt. Da dies nicht geschieht, sieht das Frauenbüro auch keinen Anlass, etwa proaktiv tätig zu werden.

#### *Quantitative Daten aus der Fragebogenerhebung zu sexueller Orientierung*

Statistisch lässt sich anhand der quantitativen Umfrage im Rahmen des Forschungsprojekts feststellen, dass 94 Prozent der Befragten ihre Sexualität als „heterosexuell“ und fünf Prozent als „homosexuell“ definieren; ein Prozent ordnet sich bei „andere“ ein. In absoluten Zahlen gesprochen bedeuten fünf Prozent drei Personen.



*Abbildung 10: Sexuelle Identität*

(eigene Darstellung)

In den Interviews wird die sexuelle Orientierung dennoch häufig als Beispiel für Vielfalt verwendet. Einige der Interviewten referieren hierbei wie oben gezeigt auf den Amtsleiter, der in einer homosexuellen Partnerschaft lebt. Heterosexualität hingegen wird in den Interviews nicht als Vielfalt beschrieben, obwohl sich ungleich mehr Personen dieser Gruppe zuordnen. Dies bestätigt, dass Vielfalt stets in Verbindung zu Mehr- und Minderheiten gebracht und anhand der Minderheiten beschrieben wird, wie sich nun auch am Beispiel der sexuellen Orientierung zeigt.

Das Thema Geschlecht hingegen nimmt eine noch größere und bedeutendere Rolle im Jugendamt ein, wie Frau Schulte im Interview beschreibt. Sie schildert, dass Geschlechts- und Rollenbilder im Jugendamt von gängigen gesellschaftlichen Vorstellungen beeinflusst werden und gerade für Leitungspersonen eine prägende Rolle spielen:

*Aber was von Führungskräften tatsächlich vermittelt, vielleicht auch nur unbewusst oder indirekt wird ist dann, entspricht dann nicht unbedingt immer dem was, ja, offiziell gern gesehen wird oder dargestellt wird. Zum Beispiel hab ich jetzt ein Stellenbesetzungsverfahren, da ist eine Sachgebietsleitung ausgeschrieben gewesen in einem technischen Bereich, da waren, da haben sich nur Männer drauf beworben. Ist jetzt auch, ist eine Entgeltgruppe die wo Frauen unterrepräsentiert sind und ich weiß, dass es, also es ist eine intern ausgeschriebene Stelle gewesen. Und ich weiß, dass es da aber auch Frauen gibt in der Abteilung. Jetzt weiß ich nicht, ich würde das gerne wissen, ich würde dann, frag da vielleicht auch nochmal nach, ob die Frauen vielleicht mal angesprochen wurden, weil, der Arbeitgeber und die Führungskräfte haben die Verpflichtung daran was zu ändern. Dass da so wenig Frauen in den Führungspositionen in den Entgeltgruppen sind. Und es reicht nämlich nicht aus einfach nur die Stelle auszuschreiben und zu sagen „oh ja, haben sich ja gar keine Frauen beworben, können wir ja nichts dafür“. Doch, muss man, aber das ist, das ist ganz schwierig auch wirklich rüber zu bringen. Also die, ich vermute, ich vermute einfach, dass diese Abteilungsleitung da nicht die Frauen angesprochen hat. Und das ist an ganz vielen Stellen, also die Frauen sind wie in der Gesamtgesellschaft eher die in den unteren Entgeltgruppen vertreten sind. Deshalb sind auch die Frauen überwiegend die, die natürlich die Familienarbeit, also was heißt natürlich, nicht natürlich, aber das eine folgt irgendwie oft aus einem anderen, ja? Die dann halt die Familienarbeit wahrnehmen, die deshalb das Thema Vereinbarkeit haben, die deshalb dann wieder irgendwie benachteiligt werden, wenn es nur um Projektleitung geht, es müssen ja noch gar keine dauerhaften Führungspositionen, es können auch nur interessante Projekte sein, ja? (I: 13, Frau Schulte, Z: 334-352)*

Das Thema Geschlecht wird hier in Verbindung mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingeführt. Frau Schulte verdeutlicht, dass Frauen in Führungspositionen in der Stadtgesellschaft unterrepräsentiert sind und verknüpft dies mit der Familiensituation. Sie sieht Leitungspersonen in besonderem Maße als mitverantwortlich dafür, diese strukturelle Gegebenheit zu bearbeiten. Die Schwierigkeit der Veränderung erläutert sie im Kontext der gesellschaftlichen Verhältnisse. So schildert sie, dass Frauen sich gar nicht auf diese Positionen bewerben würden und die (männlichen) Leitungspersonen daher angeben können, überhaupt keine Frauen zum Vorstellungsgespräch einladen zu können. Frau Schulte beschreibt die nötige Sensibilisierung für diese strukturellen Gegebenheiten als problematisch und schwierig. Die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist daher ein wichtiges Thema im Jugendamt, mit dem Geschlecht und gesellschaftliche Stellung verknüpft werden.

Frau Schultes Sichtweise, dass Care-Arbeit und das Vereinbarkeitsthema aktuell sind und auch wiederum Frauen zugesprochen werden, zeigt sich auch anhand der Aussage der Verwaltungsmitarbeiterin Frau Kreher:

*Meine ehemalige Teamleitung ist letztes Jahr September weggegangen und ich hätte schon auch die Möglichkeit gehabt mich auf die Teamleiterstelle zu bewerben, nur für mich war halt einfach, meine Tochter war damals drei und also wenn ich so eine Stelle habe, dann ganz oder gar nicht. Das war für mich so, und ich wollte, oder ich war damals nicht bereit Zeit von meinem Kind ab zu, also in dem Alter abzugeben, ne? Und also es ist jetzt nicht so, dass bewusst oder gezielt, was man ja öfter hört in so, ich sage mal Führungsposition jetzt gezielt nur Männer gesucht werden, also die Chance wär schon da gewesen. Aber wie gesagt als Mutter, ne? Da ist, da ist man so im Zwiespalt, ne? Aber es ist tatsächlich so wir haben in den beiden Führungspositionen jetzt halt die Männer. (I: 14, Frau Kreher, Z: 511-519)*

Anhand der Aussage von Frau Kreher bestätigt sich gewissermaßen die Aussage von Frau Schulte. Frau Kreher stellt ihre Entscheidung, sich trotz guter Chancen nicht auf eine Leitungsposition zu bewerben, als freie Entscheidung dar. Sie bezieht gesellschaftliche Verhältnisse nicht in ihre Reflexion ein. Sie betont jedoch, dass die beiden Führungspositionen in ihrer Abteilung von Männern ausgeübt werden und stellt dies gewissermaßen als Zufall dar, obwohl der Anteil von Frauen in der Abteilung deutlich höher liegt als der der Männer. Frau Kreher sagt aus, dass sie anstatt der Leitungstätigkeit die Care-Arbeit für ihr Kind bevorzuge. Ob dies primär am Alter des Kindes (drei Jahre) lag und sich anders verhalten hätte, wenn das Kind älter gewesen wäre, lässt sich nicht eindeutig klären. Die Schwierigkeit, Familie und Beruf zu vereinen, wird hier sichtbar. Es bleibt lediglich zu vermuten, inwieweit ein gesellschaftliches Muster – Männer übernehmen seltener Care-Arbeiten und sind dafür beruflich häufiger in Leitungspositionen zu finden – reproduziert wurde.

Strukturen der Förderung einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielen in den Interviews keine besondere Rolle, weshalb hier nicht final geklärt werden kann, inwieweit solche Programme im Jugendamt Anwendung finden und welche Resultate dabei erzielt werden. Lediglich die stellvertretende Frauenbeauftragte, Frau Schulte, schildert, dass sie im Rahmen ihrer Funktion für die Stadtverwaltung Veranstaltungen zu diesem Thema organisiert, diese jedoch häufig nicht gut besucht seien oder gar Kritik (meist von männlicher Seite) erfahren würden (vgl. I: 13, Frau Schulte, u.a. Z. 242-269). Es ist nicht bekannt, wie häufig Mitarbeitende des Jugendamts an solchen Veranstaltungen teilnehmen bzw. die Angebote des Frauenbüros in Anspruch nehmen. Da jedoch in keinem anderen Interview über Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesprochen wurde, bleibt anzunehmen, dass im Jugendamt selbst keine Strukturen vorhanden sind, um dieses Thema nachhaltig zu bearbeiten.

Sichtbar wird dies auch anhand des Blicks auf die statistischen Daten aus der quantitativen Befragung: 81 Prozent der befragten Personen gaben „weiblich“ als Geschlechtszuordnung an, während sich 18 Prozent zu „männlich“ und ein Prozent zu „andere“ zuordneten.

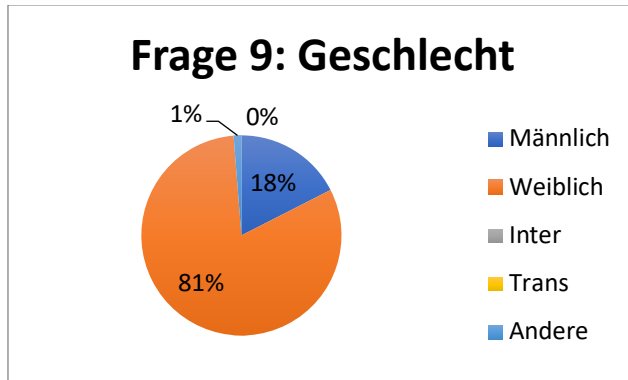


Abbildung 11: Verteilung von Geschlecht im Jugendamt

(eigene Darstellung)

Der Anteil der sich als „weiblich“ definierenden Personen ist somit viel höher als alle anderen Angaben. Umso auffälliger ist, dass eine klare Verbindung zwischen Geschlecht und Position im Amt ausgemacht werden kann, wobei der Frauenanteil je nach Höhe der Position sinkt. Insgesamt gaben 13 Personen an eine Leitungsfunktion zu besetzen, davon fünf männlich und acht weiblich. Von diesen 13 waren sechs Personen als Bereichsleitung tätig, davon drei männlich und drei weiblich. Eine Person ist Amtsleitung; diese gab „männlich“ als Geschlecht an.

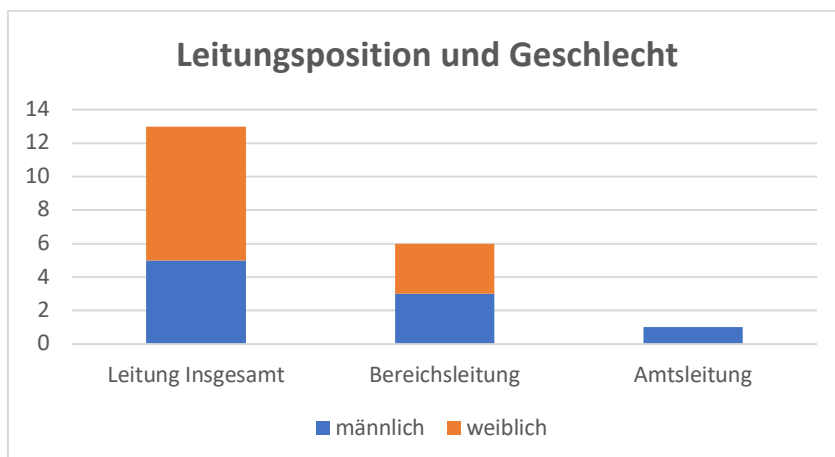


Abbildung 12: Verbindung von Leitungsposition und Geschlecht



(eigene Darstellung)

Ebenso kann festgestellt werden, dass weibliche Leitungspersonen seltener Kinder haben als männliche Leitungspersonen: Vier von fünf Männern haben Kinder, keiner davon ist alleinerziehend. Vier von acht Frauen haben Kinder, keine davon ist alleinerziehend.

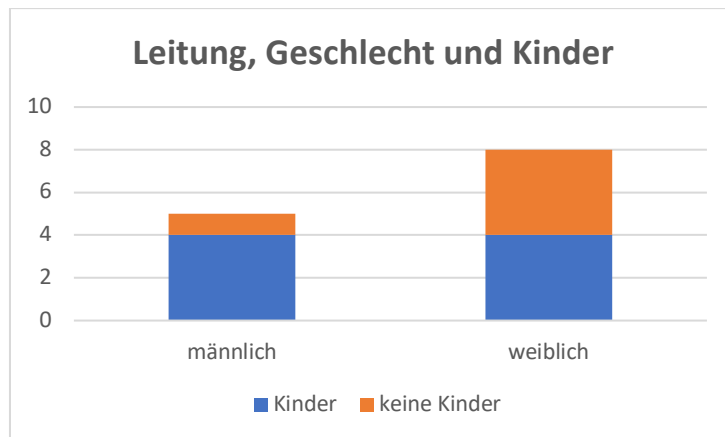


Abbildung 13: Verbindung von Leitung, Geschlecht und Kindern

(eigene Darstellung)

Diese Angaben lassen sich gut mit der Aussage von Frau Kreher verbinden, die angab, auf eine Leitungsposition zu verzichten, um sich um ihr kleines Kind zu kümmern. Sie stellte dies als „freie Entscheidung“ dar. Anhand der statistischen Daten lässt sich jedoch annehmen, dass hier strukturelle Ungleichheiten eine Rolle spielen. Frau Kreher betont, dass sie die Chance zum Aufstieg gehabt hätte, sich aber zunächst für die Sorgearbeit ihres Kindes entschied. Diese Entscheidung wird nicht vor dem Hintergrund gesellschaftlicher oder organisationaler Strukturen reflektiert, wenngleich gesellschaftlich die Care-Arbeit traditionell bei den Müttern liegt. Die Aufstiegschancen für Personen männlichen Geschlechts sind durch diese strukturelle Gegebenheit ungleich höher.

#### 4.1.8 Kleidungsstil und Aussehen

Anhand der Kleidung, wie bereits im obigen Fall des Kopftuchs als Symbol für natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit, wird von den Interviewten häufig eine Unterscheidung und Zuordnung vorgenommen. Das Kopftuch, wie den Aussagen von Frau Wagner bereits zu entnehmen war, diente als Symbol der Abgrenzung zur Mehrheitsgesellschaft und manifestiert den Minderheitenstatus der hierdurch als ‚fremd‘ wahrgenommenen Person. Das Kopftuch, als sichtbares Element, wird damit maßgeblich für die Beurteilung der Person. Daraus entstand

beispielsweise die Verwirrung, ob eine Person mit Kopftuch eine Kolleg\*in im Jugendamt sein könne. ‚Unsichtbare‘ Gemeinsamkeiten, etwa Betriebszugehörigkeit, gleiches Aufgabenfeld etc. spielen zunächst keinerlei Rolle. Aufgrund des Kopftuchs wird der Schluss gezogen, dass es sich um eine Person mit Migrationshintergrund handelt. Der Vergleichsrahmen Mehrheitsgesellschaft blieb zunächst implizit. Kleidung wird so zum Symbol der Zugehörigkeit zu Mehr- und Minderheiten und dient letztlich ihrer Konstruktion bzw. Festschreibung.

Kleidung erhält im Jugendamt darüber hinaus noch eine weitere Bedeutung. Jugendamtsleiter Schneider führt Kleidung etwa als organisational bedeutsam ein, da es Kleidungs Vorschriften für die Angestellten gäbe:

*(...) Wir haben eine einzige Begrifflichkeit, das heißt "angemessene Kleidung". Also wenn jetzt jemand in kurzen Shorts auch wenns warm wär und im Netzhemd hier erscheinen würde, würden wir sagen das ist nicht angemessen als Bekleidung weil man in dem Moment eine Aufgabe hier zu erfüllen hat und die Stadt repräsentiert. Aber hier muss keiner einen Schlips tragen, hier muss keiner lange Hosen anziehen, hier braucht man dieses und jenes nicht zu beachten, ja. Das ist hauptsächlich man ist gepflegt im Äußeren und angemessen in der Bekleidung, ja. (...) als ich noch angefangen hab bei der Stadt, ja. Da war's noch Usus, dass wir mit Krawatte, ja, in den Außendienst gegangen sind. (...) die angemessene Bekleidung neunzehnhundertachtzig war etwas anderes als die angemessene Bekleidung zweitausendsechzehn. (I: 5, Herr Schneider, Z: 272-293)*

Jugendamtsleiter Schneider macht einen gesellschaftlichen Wandel aus, der in eine größere Akzeptanz bezüglich Kleidung und (Körper-)Schmuck mündet. Dieser Wandel wirkt sich unmittelbar auf die Organisation Jugendamt aus und führt dort zu einem veränderten Verständnis dessen, was „angemessen“ erscheint. Herr Schneider betont in seiner Aussage, dass sich das Jugendamt von der Stadtverwaltung abhebt, wenngleich es formal ein Teil dieser ist. Er führt dies im weiteren Verlauf des Interviews primär auf die Berufsgruppe der Pädagog\*innen zurück, die im Jugendamt arbeitet:

Und es gibt sicherlich Kollegen oder Kolleginnen auch bei der Stadtverwaltung die etwas schon als ungemessen ansehen wo ich aufgrund schon der Tätigkeit und der Masse des pädagogischen Personals was wir hier haben die oft noch sehr individuell, also das muss ich schon sagen, ja, also mal zwanzig, dreißig Piercings im Gesicht von überall bis überall. (I: 5, Herr Schneider, Z: 312-316)

Auf Personen dieser Berufsgruppe treffen die genannten optischen Attribute häufiger zu, weshalb eine organisationale Akzeptanz nötig sei. In anderen Behörden der Stadtverwaltung, so lässt sich anhand der Aussage vermuten, arbeiten andere Berufsgruppen, die diesen optischen Merkmalen nicht entsprechen, sodass hier ein anderer Begriff von „angemessen“ vorherrschen könnte. Kleidung als Teil von Vielfalt wird somit als variabel und Gegenstand von Aushandlungsprozessen gesehen.

Deutlich wird im Zitat zudem die Verknüpfung von Kleidung und Profession. Das Aussehen der Mitarbeitenden wird in Verbindung mit der Berufstätigkeit als Weg der Inszenierung betrachtet. Anhand bestimmter optischer Merkmale soll Seriosität vermittelt werden. Gleichzeitig wurde bereits deutlich, dass auch von Berufsgruppen abhängig ist, welche Form der Kleidung akzeptiert bzw. erwartet wird. Diese optischen Inszenierungen sind einerseits Resultat gesellschaftlicher Entwicklungen, wirken andererseits aber wechselseitig in die Bevölkerung hinein. Die Organisation Jugendamt nimmt als staatliche Behörde hier eine Sonderrolle ein, was gleichermaßen eine Vorbildwirkung nach sich ziehen wie als Problem gedeutet werden könnte.

Für das Jugendamt scheint zunächst bedeutsam, wie der gesellschaftliche Wandel intern aufgenommen und bearbeitet wird, auch und gerade in Abgrenzung zu anderen Behörden. Hier schildert Herr Schneider, dass er für seine Mitarbeitenden und deren Kleidungsstil große Akzeptanz hat und dies auch gegenüber anderen Behörden entsprechend verteidigt. Gleichzeitig vermeidet er eine konkrete Definition dessen, was „angemessen“ ist. Eine organisationale Strategie, Vorgabe, Protokoll oder ähnliches gibt es nicht, was die organisationale Regulierung unklar macht. Den Mitarbeitenden bleibt also eine genaue Orientierung vorenthalten. Das Betonen der Individualität und Akzeptanz von Herrn Schneider als Jugendamtsleiter spricht für eine Organisationskultur der Toleranz, die durch ihn vorgelebt wird. So könne zwar eine Abweichung anhand der Optik festgestellt werden; dies würde jedoch nicht in jedem Fall sanktioniert, sondern ggf. akzeptiert werden. Aufgrund der fehlenden organisationalen Verankerung bleibt das Thema Kleidung jedoch laufende Verhandlungssache.

Kleidung im Jugendamt zeigt sich also insbesondere in der Bedeutung als implizite Vorschrift mit möglichen Konsequenzen im Falle der Nichtachtung als relevante Diversitätskategorie. Es bleibt zu hinterfragen, wie und ob sich die Kleidungs Vorschrift etwa nutzen oder auch missbrauchen ließe, um z.B. politische Ziele durchzusetzen. Eine Kleidungs Vorschrift, die unklar und subjektiv von einzelnen Leitungspersonen abhängig ist, läuft durchaus Gefahr, organisational instrumentalisiert zu werden. Auch wäre es denkbar, dass bei einer Neubesetzung der Amtsleitung die Organisationskultur verändert wird bzw. Veränderungen angeregt werden. Da Kleidung, wie am Beispiel des Kopftuchs gezeigt, mit anderen Diversitätskategorien verwoben ist, lässt sich annehmen, dass auch diese sich verändern können, z.B. bei einer anderen organisationskulturellen Beurteilung als bisher – oder dass sich zumindest die Sichtbarkeit bezüglich Diversität ändern kann.

#### **4.1.9 Zwischenfazit: Diversitätskategorien zwischen Fixierung und Konstruktion**

Nachfolgend wird in vier Schritten eine allgemeine Zusammenfassung dessen vorgenommen, welche Funktion und Bedeutung Diversitätskategorien im Jugendamt einnehmen:

##### *1. Diversitätskategorien als Dualismus von Mehr- und Minderheitenzugehörigkeit*

Die in der Untersuchung genannten Diversitätskategorien werden in einem Dualismus von Zugehörigkeit zu Mehr- und Minderheiten präsentiert. Wenn von Vielfalt die Rede ist, dann wird jedoch stets ausschließlich die Minderheit benannt. Dafür könnte eine Rolle spielen, dass Minderheiten vermeintlich nicht so vertraut sind wie Mehrheiten. Die Mehrheit wird als impliziter Vergleichs- und Beurteilungshorizont von Vielfalt herangezogen. Sie wird, als vermeintliche Normalität, nicht expliziert und nicht in direkten Vergleich gesetzt. Die Diversitätskategorien dienen, innerhalb des dualistischen Verhältnisses, zur Unterscheidung und Abgrenzung (von der Mehrheit). Das dualistische Schema der Mehr- und Minderheitenzugehörigkeit zeigte sich im Jugendamt anhand aller rekonstruierten Diversitätskategorien. Die rekonstruierten Diversitätskategorien können zudem gleichermaßen als fixierte bzw. verfestigte Strukturen betrachtet werden, insofern sie als Individual- und Gruppenmerkmale gedeutet werden und als solche eine hohe Relevanz besitzen.

##### *2. Relevanz der Diversitätskategorien*

Als relevanteste Diversitätskategorie hat sich in der Untersuchung die natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit gezeigt. Nationalität, Ethnie und Kultur werden von den Interviewten als verschränkte Bedingungsfaktoren präsentiert, die als handlungsleitend erfahren werden. Hieran zeigte sich, dass Diversitätskategorien intersektional verknüpft werden. Jedoch sind Diversitätskategorien im historischen Verlauf veränderbar, wie sich etwa anhand der Kleidung im Jugendamt zeigt. Hier wird deutlich, dass eine bestimmte Art der Kleidung und des Körperschmucks früher eher selten und organisational nicht erlaubt war, was sich im Laufe der Zeit aber verändert hat und auf die Organisation Jugendamt auswirkt. Über alle Diversitätskategorien hinweg wurde von den Interviewten stets ihre konkrete Verbindung zur Organisation Jugendamt relevant gemacht. Vielfalt ist im Jugendamt zugleich eine variable Größe, die sich als strukturell und kulturell bedeutsam zeigt und in verstetigten Diversitätskategorien konstruiert wird.

##### *3. Aktualität als relevanter Steuerungsfaktor für die Bedeutung von Diversitätskategorien*

Als relevante Einflussgröße auf die Wahrnehmung von Diversitätskategorien haben sich aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und Themen gezeigt. Aktualität wird zu einem wichtigen Faktor, vor dessen Hintergrund Vielfalt gedeutet und Maßnahmen abgeleitet werden. Dies zeigt sich etwa beim Thema Flucht, das im Jugendamt zur gezielten Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund und zum fokussierten Aufbau fluchtbezogener Angebote geführt hat. Das Jugendamt reagiert primär auf äußere Einflüsse wie gesellschaftliche Entwicklungen oder politisch motivierte Maßnahmen. Es nimmt dabei weitestgehend eine passiv-ausführende Haltung ein. Mit Blick auf Vielfalt kann festgestellt werden, dass Maßnahmen eingeführt werden, die situationsadäquat erscheinen und eine bestimmte *policy* verfolgen. Die Deutung von Vielfalt ist somit zum einen abhängig von aktuellen Entwicklungen und ‚Trends‘; zum anderen wandelt sich im historischen Verlauf durchaus, was als Vielfalt interpretiert wird. Nochmals sei angemerkt, dass Vielfalt stets in Bezug auf Minderheiten in der oben beschriebenen dualistischen Weise gedeutet wird.

#### *4. Diversitätskategorien als organisationaler Begründungsmodus*

Anhand der Diversitätskategorien werden im Jugendamt organisationale Handlungsbegründungen vorgenommen und Maßnahmen konzipiert. Damit einher gehen Falleinschätzungen und die Überzeugung der Mitarbeitenden, dass anhand von Diversitätskategorien Wissen über Klient\*innen(gruppen) erzeugt und fruchtbar gemacht werden kann. Kritisch zu betrachten ist hierbei eine mögliche Homogenisierung, Verallgemeinerung von Klient\*innen und die Reproduktion von Stereotypen. Dennoch stellt das Ableiten von Maßnahmen und Handlungen anhand von Diversitätskategorien einen relevanten Modus im Amt dar. Zudem werden Falleinschätzungen und mögliche Maßnahmen vor dem Hintergrund einer (vermeintlichen) Zugehörigkeit zu einer Diversitätskategorie vorgenommen, wie sich unter anderem am Beispiel von Klient\*innen bestimmter Bildungshintergründe zeigte. Hier wurden Klient\*innen und ihre Kooperationsbereitschaft sowie konkrete Handlungen anhand des Bildungsniveaus ermessen. Neben der Ausdifferenzierung von Angeboten konnte ebenso festgestellt werden, dass anhand von einigen Diversitätskategorien, insbesondere der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit, eine Art Passung zwischen Klient\*innen und Mitarbeitenden vorgenommen wird. So werden Mitarbeitende, die einer bestimmten Diversitätskategorie zugeschrieben werden, ‚passenden‘ Klient\*innen zugeordnet. Anhand dieser Passung sollen die Kontakte zwischen Amt und Klient\*innen verbessert, die Akzeptanz von Maßnahmen erhöht und die Falleinschätzung der Jugendamtsmitarbeitenden verbessert werden. Hier besteht jedoch

ebenso die Gefahr der Stereotypisierung. Zudem stellen sich dabei Fragen nach Professionalität im Jugendamt und wie Maßnahmen jenseits des Kopplungsmodus begründet werden.

## **4.2 (Be)Deutung und Praktiken von Vielfalt**

Anhand der Deutungen von Vielfalt in Form unterschiedlicher Diversitätskategorien konnte gezeigt werden, dass die Interviewten Vielfalt einen handlungsleitenden Stellenwert im Jugendamt beimessen. Es wurde deutlich, dass die Zugehörigkeit zu Mehr- und Minderheiten eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung von Verhaltensweisen spielt. Vielfalt wird stets anhand von Minderheiten beschrieben; die Mehrheit bildet den normativen Vergleichshorizont. Im Folgenden soll genauer betrachtet werden, welche Konsequenzen diese Deutungen für mögliche Praktiken in Bezug auf Vielfalt haben. Zunächst soll die direkte Verbindung von Deutungen und daraus abgeleiteten Praktiken betont werden, weshalb die Schreibweise „(Be)Deutungen“ verwendet wird. Ebenso wird hiermit betont, dass Vielfalt auf unterschiedlichen Ebenen, nämlich (alltags)theoretisch und (alltags)praktisch, stattfindet, wie es im Verlauf darzustellen gilt.

Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Vielfalt findet nicht bloß aufgrund der Existenz von Unterschieden statt, sondern folgt bestimmten Mustern und Rationalitäten. Bei diesen handelt es sich primär um eine Problemorientierung sowie, in seltenen Fällen, eine Ressourcenorientierung. Eine besondere Rolle spielen dabei die Personengruppen Klient\*innen und Mitarbeitende. Die Problemorientierung findet vorwiegend in Bezug auf Klient\*innen statt. Darunter ist zu verstehen, dass Vielfalt im Hinblick auf die Klient\*innen primär als Problem, Herausforderung oder Belastung thematisiert wird. Die Ressourcenorientierung erfolgt vor allem in Bezug auf Kolleg\*innen und beschreibt, dass die (Be)Deutungen von Vielfalt primär positiv ausgelegt werden und Vielfalt etwa einen organisationalen Nutzen für das Jugendamt habe. In Kapitel 4.2.1 widme ich mich daher den (Be)Deutungen und dargestellten Praktiken in Bezug auf diese beiden Personengruppen. In Kapitel 4.2.2 werden inklusive und exklusive (Be)Deutungen von Vielfalt thematisiert. Kapitel 4.2.3 setzt sich mit Stereotypen und diskriminierenden Verhaltensweisen auseinander, die anhand der (Be)Deutungen von Vielfalt entstehen. Abschließend gilt es in 4.2.4, ein Zwischenfazit in Bezug auf die (Be)Deutungen und Praktiken von Vielfalt zu ziehen.

#### 4.2.1 Klient\*innen vs. Kolleg\*innen

Wie oben bereits erläutert, spielen in Bezug auf die (Be)Deutungen von Vielfalt die Personengruppen „Klient\*innen“ und „Kolleg\*innen“ eine erhebliche Rolle. Diese beiden Gruppen werden von den Interviewten als gegensätzlich dargestellt. Ähnlich wie bei den dargestellten Diversitätskategorien lässt sich auch bei den Personengruppen „Klient\*innen und „Kolleg\*innen“ eine Gegenüberstellung erkennen: Beide Gruppen stehen in direktem Vergleich zueinander. Der Kern des Gegensatzes ist, dass Vielfalt auf Seiten der Kolleg\*innen stets positiv bewertet wird, was einen ressourcenorientierten Umgang zur Folge hat, während Vielfalt bei Klient\*innen stets problemorientiert dargestellt wird und einen entsprechend herausfordernden und belastenden Umgang bedeutet.

##### *Klient\*innen und ein problemorientiertes Verständnis von Vielfalt*

Im weiter oben bereits erwähnten Zitat von Herrn Möller wird der problematische Charakter von Vielfalt bereits zum Ausdruck gebracht:

*Ich würde von jedem auch im Sozialdienst erwarten, dass er mit Vielfalt leben muss, weil es eben Vielfalt gibt. Und wenn da einer sagt, also Vielfalt ist nicht so mein Ding und wenn jetzt eine Frau verhüllt ist, dann weiß ich nicht, wie ich mit der umgehen soll. Das wissen 90 Prozent aller Leute nicht, die damit konfrontiert werden nicht, aber wenn ich damit konfrontiert werde muss ich mich damit eben befassen. (I: 3, Herr Möller, Z: 186-190)*

Er sagt aus, dass er von Angestellten im Sozialdienst erwartet, dass sie mit Vielfalt leben müssen, da Vielfalt schlicht vorhanden ist. Als Beispiel führt er den Umgang mit weiblichen Personen an, die „verhüllt“ sind. Er beschreibt weiter, dass „90 Prozent aller Leute“ nicht wüssten, wie mit diesen Personen umzugehen sei, dass aber ein Umgang aufgrund der Klient\*innensituation nötig sei. Die Aussage, dass gehandelt werden soll ohne spezifisches Wissen bezüglich dieser Personen, zeigt, dass Vielfalt als Problem aufgefasst wird. Die Orientierungslosigkeit des Umgangs und der ‚Zwang‘ zum Umgang können hier als Handlungsprobleme verstanden werden. Vielfalt wird in der Schilderung sowohl negativ konnotiert als auch als Grundvoraussetzung gesehen, da es „eben Vielfalt gibt“.

In ähnlicher Weise beschreibt Herr Frisch direkt zu Beginn seines Interviews ein problematisches Verständnis von Vielfalt in Bezug auf seine Klient\*innen:

*Also ich glaube die größte Vielfalt haben wir unter den Klientels als solches. Indem wir vom Politiker bis hin zum drohenden Obdachlosen, die gesamte Bandbreite haben. Mit der gesamten Bandbreite der Probleme auch, die sich daraus ergeben, das macht das ganze hier spannend, aber da will ich zu sehr noch nicht drauf eingehen, das wird jetzt zu intensiv schon, aber wir haben aufgrund der Unterschiedlichkeit natürlich auch*

*unterschiedliche Problemfelder in den Familien, die wir unterschiedlich bewerten müssen. (I: 8, Herr Frisch, Z: 243-249)*

Vielfalt bringt er im Zitat in direkte Verbindung mit den Klient\*innen des Jugendamts und benennt eine große „Bandbreite“ von Klient\*innen, die Maßnahmen vom Jugendamt in Anspruch nehmen; exemplarisch erwähnt er hier „Politiker“ und „Obdachlose“. Im Zitat werden Politiker\*innen also als Klient\*innen eingeführt, wenngleich diese theoretisch auch Auftraggeber\*innen des Jugendamts (oder als Mitglieder des Jugendhilfeausschusses gar Teil des Amts) sein könnten. Es kann vermutet werden, dass Herr Frisch speziell Politiker\*innen als Klient\*innen benennt, da diese auch in anderer Funktion für das Jugendamt zuständig sein können und er hierdurch betonen will, dass sogar Personen, die das Jugendamt politisch prägen, Klient\*innen sein können. Mit dieser „Bandbreite“ an Personen ginge auch eine große Bandbreite an Problemen einher. So wird deutlich, dass seine erste Assoziation von Vielfalt in Bezug auf Klient\*innen in ein Verständnis von Problemen mündet. Dies lässt sich zwar auch mit den Aufgaben des Jugendamts erklären sowie den gesetzlichen Grundlagen, die häufig Problematiken als Ausgangsbasis für Hilfen implizieren. (Was wiederum als Erklärung gesehen werden kann, weshalb Herr Frisch Politiker\*innen als Personengruppe benennt.) Jedoch gibt es im Amt auch präventive Maßnahmen und Kooperationen sowie Angebote, die keine Problemfeststellung voraussetzen. Die unterschiedlichen Problemlagen werden von Herrn Frisch als „spannend“ angesehen. Es liegt nahe, dass er hieraus eine abwechslungsreiche Tätigkeit ableitet und Probleme als Herausforderung für sich und seine Arbeit betrachtet.

Im weiteren Verlauf erläutert er etwas konkreter, welche Probleme er aufgrund der unterschiedlichen Klient\*innen sieht. Diese Aussagen lassen sich als mustergültig für die Interviews insgesamt charakterisieren:

*Also das heißt ganz konkret haben wir tatsächlich Probleme mit einigen streng religiösen Klienten, die, bei denen wir Hilfen installieren müssten, sollten, könnten, aber dennoch nicht tun, weil ne Ablehnung grundsätzlich zu der Begrifflichkeit Behinderung oder Nachteil bei dem Klientel vorliegt. Also ganz konkret gesagt, wir haben viele muslimische Menschen die, bei denen offenbar der Begriff zur kompletten Ablehnung von Hilfemaßnahmen führt. (I: 8, Herr Frisch, Z: 259-264)*

Herr Frisch schildert, dass trotz der Notwendigkeit, Hilfen zu installieren, dies nicht immer vorgenommen wird, da Klient\*innen diese ablehnen würden. Warum die Klient\*innen die Begriffe ablehnen wird nicht explizit beantwortet. Ob also die Begriffe möglicherweise als stigmatisierend, defizitorientiert oder diskriminierend empfunden werden bleibt unklar. Deutlich wird hingegen, dass Herr Frisch Religionszugehörigkeit als Ursache für die Ablehnung der Begriffe und der Installierung von Hilfemaßnahmen betrachtet. Im Beispiel



bedeutet dies, dass die Diversitätskategorie Religion, hier explizit „muslimisch“, als Ursache aufgefasst wird, die die Installation von Hilfen durch die Mitarbeitenden im Jugendamt erschwert. Die Belastung bezieht sich auf die direkte Auseinandersetzung innerhalb des Arbeitsalltags der Mitarbeitenden im Amt. Die Beschreibung, dass Vielfalt einen positiven, erleichternden Charakter hat, ist in Bezug auf Klient\*innen kaum bis gar nicht vorhanden.

### *Probleme als Grundvoraussetzungen*

Eine mögliche Ursache hierfür ließe sich beispielsweise in den gesetzlichen Handlungsgrundlagen des Jugendamts und somit in den organisationalen Grundbedingungen finden. So müssen häufig Bedarfe in Form von Problemen bzw. Abweichungen von einem bestimmten Normalmaß festgestellt werden, damit vonseiten des Jugendamts Hilfen, z.B. in Form von Geldern oder Diensten, zur Verfügung gestellt werden können. Häufig sind sozusagen Diagnosen nötig, um überhaupt einen Zugang zu Hilfeleistungen zu ermöglichen, was ursächlich für einen defizitorientierten und problembehafteten Blick sein könnte. Damit einher geht auch, dass sich Klient\*innen in der Regel mit konkreten Problemlagen an das Jugendamt wenden. Die Mitarbeiterin der Eingliederungshilfe, Frau Adam, erläutert an einigen Beispielen, mit welchen Problemlagen sich Klient\*innen an das Amt wenden:

*Ja also von der Bevölkerung oder den Eltern, die sich an uns wenden, mit Problemen mit ihren Kindern, die Unterstützung haben wollen ist es vollkommen gemischt, von, ja, auch vom Intellekt her. Intellektuelle Leute, die große Ansprüche haben, bis hin auch zu behinderten Eltern, die Unterstützung für ihre behinderten Kinder beantragen wollen. Natürlich auch viele ausländische Mitbürger, die zu uns kommen, die dann leider Gottes oft nicht so gut Deutsch können, was dann natürlich hier auch ein Problem ist. (I: 1, Frau Adam, Z: 69-74).*

Frau Adam benennt in ihrer Aussage Probleme mit den Kindern als Grund zur Kontaktaufnahme mit dem Jugendamt. In diesem Falle geht die Kontaktaufnahme von den Klient\*innen selbst aus und läuft nicht über dritte (z.B. Bildungsinstitutionen oder freie Träger). Im Zitat wird darüber hinaus deutlich, dass Frau Adam nicht nur die Problematiken meint, die die Klient\*innen von sich aus ansprechen, sondern darüber hinaus Herausforderungen, die mit den Klient\*innen selbst zu tun haben. Hierzu zählt sie etwa Ansprüche aufgrund des Bildungsniveaus oder Verständigungsprobleme. Generell zeigt sich, dass auch Sprache in Verbindung mit Vielfalt problematisiert wird.

### *Sprachproblematiken als zentraler Gegenstand in Kombination mit sozialen Kategorien*

Wie weiter oben bereits beschrieben wurde, beziehen sich bestimmte Belastungen auf den direkten Arbeitsprozess der Interviewten. Diese sehen ihren (regulären) Arbeitsablauf durch

Vielfalt und Unterschiedlichkeit erschwert und sind damit einer hohen Arbeitsbelastung bzw. einem Mehraufwand ausgesetzt. Die große Unterschiedlichkeit und die diversen Probleme der Klient\*innen führen zu einer wahrgenommenen (Über)Belastung der Mitarbeitenden. Im obigen Zitat und einigen weiteren Interviews wird der Umgang mit Sprache als zentraler Gegenstand beschrieben. Herr Meier erläutert diesbezüglich:

*(...) wir werden jetzt mit den alltäglichen Problemen wie Verständigungsproblemen, also es sind sehr viele im Moment mit Migrationshintergrund und die ohne einen Dolmetscher hier eigentlich gar nicht einen Antrag stellen können. Wir bemühen uns natürlich, aber auch die allerwenigsten können Englisch die im Moment kommen. Also ich würde im Moment wirklich sagen, die Hauptproblematik ist einfach das Gegenüber zu verstehen. (I: 2, Herr Meier, Z: 164-168).*

Es handelt sich, laut Aussage von Herrn Meier, um ‚fremde‘ Sprachen – also jene, die nicht der deutschen Mehrheitsgesellschaft entsprechen. Sprachen wie Englisch oder Französisch, die (häufig) an deutschen Schulen unterrichtet werden, werden nicht so stark problematisiert wie andere. Diese anderen Sprachen scheinen der Mehrheitsgesellschaft kaum vertraut, sind aber gleichzeitig relevant für in Deutschland lebende Minderheitengruppen und/oder Deutsche (mit Migrationshintergrund). Die Diversitätskategorie der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit spielt hierbei eine große Rolle. Vor allem Personen aus dem arabischen Raum werden seitens der Mitarbeitenden genannt als Personen, die Sprachprobleme mit sich bringen. Hier gilt es anzumerken, dass zum Zeitpunkt der Interviewführung eine große Anzahl an Personen mit Fluchthintergrund Ansprüche im Jugendamt geltend machte. Es handelt sich also um eine Personengruppe, die in aller Regel nur einen kurzen Zeitraum in Deutschland anwesend war. Es lässt sich annehmen, dass aufgrund dessen nur geringe Kenntnisse der deutschen Sprache verfügbar waren.

Zudem liegt die Organisation von etwaigen Sprachkursen für Minderjährige zum Teil im Zuständigkeitsbereich des Amtes. Das Problem der Fremdsprache führt aus Sicht der Jugendamtsmitarbeitenden zu einem erhöhten Arbeitsaufwand, da ‚Sonderwege‘ zur Kommunikation gefunden werden müssen. Das kann beispielsweise die Organisation von Dolmetscher\*innen sein. Auffällig ist in einigen Interviews, dass im Umgang mit solchen Situationen die Jugendamtsmitarbeitenden nicht selbst tätig werden. Die Übersetzer\*innen werden weder vom Jugendamt engagiert noch organisiert, wie z.B. Herr Frisch schildert:

*Wir haben noch solche Klienten, die zum Beispiel viele Jahre hier wohnen, aber schlecht deutsch sprechen, dass ich eigentlich (...) noch einen Dolmetscher noch brauche. Damit ich eben sicher gehen kann, dass sie das verstanden haben (...) Ja, in der Regel machen wir es nicht (...) Also wir organisieren das jetzt nicht. (I: 8, Herr Frisch, Z: 390-431)*

Im konkreten Umgang mit den Klient\*innen erfolgt folglich keine direkte Unterstützung durch den Mitarbeitenden. Dieser sieht lediglich die Gesprächssituation erschwert, bietet jedoch keine Hilfe an. Er beschreibt im weiteren Verlauf gar, dass etwa ehrenamtliche Organisationen wie das Rote Kreuz (Z: 419) kostenfreie Übersetzer\*innen zur Verfügung stellen oder die betroffenen Personen selbst z.B. Verwandte mitbringen, die dann diese Tätigkeit übernehmen (Z: 394). Es wird also deutlich, dass im Amt Vielfalt zwar als Belastung und/oder Problem wahrgenommen wird, aber kaum organisationale Problemlösungen angeboten und veranlasst werden. Hierfür sind die vermeintlichen Problemverursacher\*innen selbst zuständig.

### *Anpassung an die Mehrheitsgesellschaft*

Das Muster, dass die Jugendamtsmitarbeitenden aufgrund von Vielfalt Probleme feststellen und seitens der Klient\*innen eine Anpassungsleistung verlangen, lässt sich auch in anderen Bezügen erkennen. So schildert etwa eine pädagogische Mitarbeiterin des Familienzentrums, Frau Lyer, dass Klient\*innen mit Migrationshintergrund häufig Werte und Sichtweisen von Erziehung haben, die einem „deutschen Standard“ nicht entsprechen:

(...) und jetzt hier in Deutschland sind andere Werte. Und das ja. Also erstmal eigene Reflexion, eigenes Verhalten, eigene Sozialisation reflektieren und dann es übertragen auf die Standards die wir hier leben oder wo wir auch Wert drauflegen, ne, also, wie hier mit Kindern und die Rechte von Kindern umgesetzt werden. (I: 7, Frau Lyer, Z: 153-156)

Was genau für Standards in Deutschland herrschen und warum per se problematische Sichtweisen aufgrund eines Migrationshintergrunds entstehen, wird zu keinem Zeitpunkt thematisiert. Verlangt wird dennoch eine Anpassungsleistung seitens der Klient\*innen. Dass kulturelle Unterschiede auch positive Auswirkungen haben und bereichernd sein können, ist seitens der Mitarbeitenden im Zitat zunächst nicht erkennbar. Betont werden durch diese Beschreibung abermals die Hierarchie und das Machtverhältnis, wie sie sich auch in Diversitätskategorien finden lassen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in sämtlichen Äußerungen im Kontext der Klient\*innen Vielfalt und Diversitätsdimensionen als belastend oder sonst negativ betrachtet werden, was den Umgang mit diesen prägt. Eine ressourcenorientierte oder gar positive Darstellung und Umgangsweise findet sich nicht. Die Jugendamtsmitarbeitenden finden darüber hinaus keinen aktiven, lösungsorientierten Umgang oder bieten Hilfen an, sondern überlassen diese den Klient\*innen selbst bzw. erwarten von diesen Anpassungsleistungen. Alles, was als Vielfalt beschrieben wird, rückt damit in einen problemorientierten Kontext.

### *Kolleg\*innen und ein ressourcenorientiertes Verständnis*

In direktem Gegensatz dazu stehen die (Be)Deutungen von Vielfalt in Bezug auf Kolleg\*innen. Die Jugendamtsmitarbeitenden stellen Vielfalt ihrer Kolleg\*innen ausnahmslos positiv dar. Die Diversitätskategorien, welche bei den Klient\*innen negative Auswirkungen nach sich ziehen, führen nicht etwa zu Problemen, sondern werden stets als bereichernd und als Ressource begriffen. Frau Kreher, die als Mitarbeiterin in der Abteilung „Interne Verwaltung“ tätig ist, schildert diesbezüglich etwa:

*(...) also ich finde, so ein Arbeitsprozess das lebt ja auch davon, dass unterschiedliche Charaktere da sind, dass unterschiedliche Impulse reinkommen, unterschiedliche Denkansätze, unterschiedliche Ideen und ich, also ich denke das würde nicht kommen, wenn alle gleich wären (...) Und dass Menschen eben generell unterschiedlich sind, ja? Also ich find das so wesentlich angenehmer. (I: 14, Frau Kreher, Z: 535-560)*

Es wird deutlich, dass Vielfalt über ein problemorientiertes Verständnis hinausgehen und als bereichernd aufgefasst werden kann. Vielfalt wird als Ressource zur Kreativitätsförderung verstanden, die Arbeitsprozesse bereichert. Die Mitarbeiterin schildert später genauer, welche positive Bedeutung Vielfalt für sie am Arbeitsplatz einnimmt:

*(...) was Vielfalt angeht, es ist für mich persönlich spannend in meinem Aufgabenbereich, die Vielfalt, die Möglichkeit mit unterschiedlichen Abteilungen, Kollegen, Charakteren zusammenzuarbeiten (...) Also einfach nie auszulernen, dass immer was Neues kommt, das man morgens nicht weiß was ein Tag so hier reinschneit und das ist einfach, ja also, ich bin ein Freund von Vielfalt (lacht). (I: 14, Frau Kreher, Z: 958-963)*

Die Bewertung von Vielfalt bekommt nun weitere Attribute, die alle eine positive Konnotation haben. Vielfalt wird somit zu einem Bezugsrahmen geformt, der auf Augenhöhe liegt, ohne dass es eine vermeintliche Norm gibt, der es sich zu beugen gilt; eine Anpassungsleistung wird nicht verlangt. Es liegt nahe, dass all das mit dem kollegialen Verhältnis zusammenhängt. In der Begegnung Mitarbeitende und Klient\*innen ist mitunter ein Hierarchiegefälle auszumachen, welches zwischen Kolleg\*innen so nicht besteht. Im Gegenteil: Differenzen zwischen den Kolleg\*innen werden als bereicherndes Moment dargestellt. Exemplarisch zeigt sich dies anhand der Schilderung von Frau Neubauer, die am Beispiel unterschiedlicher Sichtweisen von progressiven und konservativen Kolleg\*innen verdeutlicht, welches Potential in Unterschiedlichkeit enthalten ist, insofern ein konstruktiver Dialog entsteht:

*(...) so der Austausch zwischen den beiden, hab ich gedacht ‚ja, so soll es sein‘, das wäre für mich irgendwie ideal. Dass man das aussprechen kann. Ohne dafür sanktioniert zu werden, ja, das, das aber auch erstmal reflektiert. Ja, wo steht man. (I: 9, Frau Neubauer, Z: 857-859)*

Im Gegensatz zu den obigen Darstellungen in denen Unterschiedlichkeiten stets zu Problemen in der Kommunikation oder im Arbeitsablauf führten, entsteht nun eine bereichernde Situation. Vielfalt wird nicht mehr als Problem, sondern als Möglichkeit gesehen und erfährt somit eine positive Aufladung. Spannend erscheint im Zitat, dass explizit betont wird, dass keine Sanktion droht und dass Kommunikation und Vielfalt Auslöser von Reflexionsprozessen sind. Vielfalt trägt mitunter sogar zur Problemlösung bei. Frau Sturm, Leiterin der Kinder- und Jugendförderung, schildert ebenfalls eine Bereicherung der Arbeitsprozesse durch Vielfalt:

Also hier für uns für unsere Abteilung ist ein ganz großes Bewusstsein für Vielfalt da. Und das ermöglicht ein positives Miteinander (...) Und das ist toll. Also das macht ein kreatives Arbeiten möglich (...) Und das ist toll, das macht Spaß (lacht). (I: 4, Frau Sturm, Z: 351-357)

„Bewusstsein für Vielfalt“ kann als Verständnis für Unterschiede gelesen werden, was wiederum in einem konstruktiven Prozess als etwas Bereicherndes zu begreifen ist, wie Frau Sturm im Zitat ausführt. Als Folge erläutert sie „kreatives Arbeiten“, das anhand von Vielfalt und eines Bewusstseins für Vielfalt entstehe. Das Betonen von „Bewusstsein“ kann als Auseinandersetzungsprozess mit Vielfalt verstanden werden. Dies steht völlig im Kontrast zum Vielfaltsverständnis in Bezug auf die Klient\*innen. Es ist anzunehmen, dass ‚Ihr‘ und ‚Wir‘-Verständnisse für die positiven und negativen Konnotationen in Bezug auf Vielfalt von Kolleg\*innen oder Klient\*innen maßgeblich sind. Innerhalb des Kollegiums muss offenbar eine positive Beschreibung stattfinden, damit Identifikation und ein Zugehörigkeitsgefühl im Jugendamt entstehen können. Die hohe Identifikation mit der Aufgabe und dem Amt als solches führen zur konstant positiven Einschätzung aller Unterschiede, die somit stets als bereichernd empfunden werden. Ein kritisches oder gar belastendes Verständnis würde gewissermaßen einer Kritik oder gar Infragestellung seiner selbst gleichkommen und wird von den Interviewten nicht in Betracht gezogen.

### *Vielfalt als Strategie*

Die Vielfalt im Kollegium wird positiv bewertet, als bereichernd empfunden und darüber hinaus im organisationalen Kontext strategisch eingesetzt. Der Amtsleiter schildert diesbezüglich etwa, dass natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit gezielt Anwendung findet:

*(...) da haben wir ganz bewusst mit sehr vielen Fachkräften mit einem Migrationshintergrund, zum Teil mit Fluchthintergrund, die vielleicht mal vor fünfzehn Jahren geflüchtet sind, aber dann ihren Weg gemacht haben, die auch sagen, klar, ich will jetzt was zurückgeben. Die haben auch sprachliche Kompetenzen, sie haben sozialisierte Kompetenzen aufgrund ihrer eigenen Entwicklung (...).* (I: 5, Herr Schneider, Z: 251-256)

Dieselbe Diversitätskategorie, die bei Klient\*innen noch mit Sprachproblemen und Verständnisschwierigkeiten verbunden war, hat bei Kolleg\*innen positive Auswirkungen und Konnotationen. Sie wird gar als organisationale Ressource und Notwendigkeit eingeführt. Das Jugendamt macht sich Vielfalt, in Form einzelner Diversitätskategorien, gezielt zunutze und verwendet sie etwa, um Kontakt zu und Verständnis für Klient\*innen aufzubauen. Somit kann die Unterschiedlichkeit bei den Kolleg\*innen als Ressource betrachtet werden, da sie einen konkreten organisationalen Zweck erfüllt. Im Beispiel von Herrn Schneider geht es für das Jugendamt darum, dass kompetente Mitarbeiter\*innen die Aufgaben ausfüllen. Die im Zitat beschriebenen Kompetenzen ergeben sich aus der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit. Dies ist für das Jugendamt relevant, da auf diese Weise Klient\*innen mit vergleichbaren Zugehörigkeiten „kompetent“ begleitet werden können.

Diese strategische Nutzung von Vielfalt lässt sich, aufbauend auf den Darstellungen des vorherigen Kapitels, als eine *Strategie der Passung* formulieren. Ihr wird zugrunde gelegt, dass anhand von Diversitätskategorien gleiche oder ähnliche Erfahrungswerte bestehen. Es kann jedoch dabei zu stereotypen Darstellungen und Verallgemeinerungen kommen. Im Interview mit Herrn Schneider wird diese Gefahr jedoch nicht benannt; es werden lediglich die positiven Auswirkungen dargestellt. Am weiter oben vorgestellten Beispiel von Herrn Frisch, der als Mensch mit Behinderung die Eingliederungshilfe leitet und seine Erfahrungen als ‚Behinderter‘ in den Vordergrund seiner persönlichen Professionalität rückt, ließ sich bereits erkennen, dass diese Passung auch von ‚betroffenen Personen‘ positiv geschildert wird. Jedoch konnte im Falle von Herrn Frisch gezeigt werden, dass dieser sich als ‚Mensch‘ nicht anerkannt führt, sondern meist lediglich als ‚Behinderter‘ betrachtet wird. Dies verdeutlicht die Gefahren und Probleme einer Strategie der Passung.

Diversitätskategorien werden in verschiedenen Bezügen unterschiedlich bewertet und mit unterschiedlichen Konsequenzen verknüpft. Von großer (Be)Deutung ist dabei die beschriebene Verbindung zwischen Diversitätskategorien und der Einteilung in die Personengruppen Kolleg\*innen oder Klient\*innen. Vielfalt wird von den Interviewten dementsprechend gleichermaßen als problembehaftet wie als ressourcenorientiert dargestellt. Die Flexibilität, Fluidität und Konstruktion von Diversitätskategorien wird dadurch in besonderem Maße deutlich.

#### **4.2.2 Inklusive und exklusive Deutungen und Praktiken**

Anhand der Deutungen von Vielfalt konnte bereits gezeigt werden, dass Vielfalt in dualistischer Beziehung zu Normalität verstanden wird. Die Interviewten erläutern Vielfalt einerseits mit

dem Anspruch, etwas Normales darzustellen, was keinen besonderen Umgang benötigt, andererseits wird hervorgehoben, warum aufgrund der Unterschiede spezialisierte Handlungen nötig scheinen. Ebenso wurde bereits die Rolle als Klient\*in oder Mitarbeiter\*in des Jugendamts thematisiert, welche eine große Rolle für die (Be)Wertung von Vielfalt spielt. Die Deutungen und hieraus abgeleiteten Praktiken bezüglich Vielfalt können im Jugendamt gewissermaßen als Widersprüche verstanden werden, die stets vor dem Hintergrund bestimmter Rationalitäten erfolgen. Denn die von den Interviewten geschilderten Praktiken bewegen sich zwischen inklusivem und exklusivem Umgang mit Vielfalt. Anhand von Vielfalt werden sowohl inklusive als auch exklusive Maßnahmen als notwendig dargestellt. Dabei werden gleichermaßen konkrete Angebote, die das Jugendamt entwickelt bzw. (finanziell) unterstützt, adressiert wie auch allgemeine Äußerungen, die gewissermaßen einen ethischen Charakter in Bezug auf Praktiken mit Vielfalt einnehmen.

#### *Undoing Difference – Aberkennung von Unterschieden zur Herstellung von Gleichheit*

Den Kontrast hierzu bilden Aussagen, die im Sinne einer erwünschten Gleichbehandlung die Aberkennung einzelner Persönlichkeitsmerkmale erfordern. Mustergültig zeigt sich dafür die Aussage des Leiters der Eingliederungshilfe, welcher selbst mit Behinderung lebt:

(...) Mitarbeiter, Pädagogen mit Migrantenhintergrund, soweit mir das nach, oder angetragen wurde, sogar auch welche mit Kopftuch. Das interessiert mich nun überhaupt nicht, weil das würd's auch nicht merken (lacht) ob sie, interessiert mich auch nicht. Also wer hier reinkommt, wie er aussieht interessiert mich Null. Wie gesagt, wenn sie nackig vor mir sitzen, das interessiert mich nicht. (I: 8, Herr Frisch, Z: 492-496)

Im Zitat werden zunächst anfänglich natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit und Personengruppen benannt, von denen der Interviewte lediglich gehört hat. Die (islamische) Religion, welche anhand der Kleidung („Kopftuch“) angesprochen wird, wird vom Interviewten als uninteressant dargestellt. Er führt weiterhin aus, dass es egal ist, wie Menschen aussehen. Es wird ein Extrembeispiel verwendet, die Nacktheit, um zu verdeutlichen, wie unwichtig dies für ihn sei.

Es ist hier wichtig, die Blindheit des Interviewten zu kontextualisieren. Herr Frisch ist weitestgehend erblindet und kann daher, nach eigener Angabe, nur sehr schwach Schemen und Umrisse aus naher Distanz erkennen. Im Interview führte dies dazu, dass bei obiger Aussage seitens des Interviewers nachgefragt wurde, ob die Aussage möglicherweise im Kontext hiermit zu verstehen ist, da Äußerlichkeiten durch Herrn Frisch ohnehin nicht wahrgenommen werden können. Herr Frisch sprach jedoch hierauf die Optik des Interviewers an, die ihm von Kolleg\*innen berichtet wurde und von Piercings und Tätowierungen geprägt ist, was im Amt

durchaus erwähnenswert und auffällig sei. Herr Frisch schilderte weiterhin, dass er über Kleidung und Optik durch andere informiert wird, ihn selbst dies aber nicht interessiere. Darunter kann, positiv formuliert, verstanden werden, dass er nicht aufgrund der Optik Vorurteile fällt.

Abstrakter formuliert wird hier jedoch nicht nur über Kleidung gesprochen, sondern über Vielfalt als solche. Ähnlich wie im vorigen Zitat zielt er auf eine Gleichbehandlung ab, um gewissermaßen darzustellen, wie gerecht er andere Menschen behandelt trotz ihrer Vielfalt. Jedoch führt dies hier fast zu einer Negierung der Individualität von Menschen. Die Individualität ist dem Interviewten zunächst sogar egal und wird damit als bedeutungslos von ihm eingestuft. Relevant für den Umgang ist daher für Herrn Frisch die reine Arbeitsbeziehung. Vermeintlich geht es hier um eine gerechte Gleichheit, um Diskriminierung zu verhindern. Das Resultat kann jedoch das genaue Gegenteil sein, wenn Menschen nicht mehr individuell betrachtet und behandelt werden. Da er selbst mit Behinderung lebt, kann angenommen werden, dass er selbst aufgrund dessen eine (negative) Sonderbehandlung erfuhr und sich eine ‚normale Umgangsweise‘ wünscht. Jedoch wurde weiter oben bereits aufgezeigt, dass er seine eigene Kompetenz aus der Behinderung und seinen Erfahrungen mit ihr ableitet.

Der Anspruch eines ‚normalen‘ Umgangs, der nicht einzelne Merkmale in den Vordergrund stellt und Menschen nicht als Sonderfall behandelt, wird darüber hinaus auch von Klient\*innen eingefordert, wie Frau Sommer, eine Mitarbeiterin des Familienzentrums, schildert. Sie erinnert sich an einen jungen Mann, der mit Behinderung lebt und auf einen Rollstuhl angewiesen ist und zeigt hieran auf, wie dieser sich einen „normalen“ Umgang mit ihm gewünscht hätte:

*(...) der hat einen ganz normalen Kurs besucht und hat vorher auch gar nicht gesagt: „Ich bin im Rollstuhl und meine Beine sind amputiert“ der war völlig, wie soll ich sagen, der hat, ich glaub er hat gefordert dass wir normal mit umgehen und wir haben ihm den Kurs dann natürlich mit ein paar, also wir haben dann paar, auf dem Boden gemacht und wo wir einfach geguckt haben dass er das für in der Situation gut bewältigt war und nicht irgendwie erkennbar, wir hatten einen Behinderten jetzt bauen wir einen, weiß was ich, Schonraum auf oder so. (I: 6, Frau Sommer, Z: 325ff)*

Der gewünschte „normale Umgang“ wird hier zum Anspruch von vermeintlich besonderen Personen, mit denen das Jugendamt konfrontiert wird. Hinter diesem Anspruch könnte der Wunsch stehen, ein reguläres Mitglied der Gesellschaft zu sein und Anerkennung zu erfahren. Der Person soll ein regulärer Zugang zu den allgemeinen Angeboten des Amtes ermöglicht werden, ohne etwa Sonderangebote zu schaffen. Die individuellen Merkmale, in diesem Falle die Notwendigkeit eines Rollstuhls aufgrund der Amputation, sollen zwar nicht aberkannt werden, aber in einer Art und Weise Berücksichtigung finden, die einen regulären Zugang



ermöglicht und keine besonderen Maßnahmen nach sich zieht. Es bleibt zu hinterfragen, wodurch sich ein „normaler Umgang“ genau auszeichnet. So wären etwa Rampen oder bauliche Änderungen denkbar. Ob diese bereits als nicht-normal zu verstehen sind, bleibt offen. Es lässt sich jedoch annehmen, dass der Wunsch eines „normalen Umgangs“ sich eher auf Stereotype und Vorurteile bezieht.

### *Inklusive und exklusive Handlungen und Angebote des Amts*

Die Frage der Handlungspraxen vor dem Hintergrund inklusiver oder exklusiver Haltungen wirkt sich ebenso auf die Etablierung bestimmter gruppenbezogener pädagogischer Angebote des Amts aus. Als mustergültig kann folgende Aussage des Jugendamtsleiters gesehen werden, der die Inbetriebnahme eines Jugendzentrums speziell für queere<sup>14</sup> Jugendliche kommentiert:

*(...) Ja, warum brauchen wir sowas die können doch in ein normales Jugendzentrum gehen. Brauchen doch kein spezielles, warum brauchen die denn ein spezielles. Stimmt ja eigentlich auch, erstmal sogar. Toll wäre es, wenn jeder in seiner Art überall einfach hingehen kann, voll akzeptiert ist, aufgenommen ist, sich dort entwickeln kann aber es gibt halt auch spezielle Themen die eine gesellschaftliche Akzeptanz erstmal behindern. (...) Dann muss ich Jugendlichen die ja eine wesentlich höhere Suizidrate, ganz ganz viele Aspekte dort sind, eine Möglichkeit geben, dass sich ihrer eigenen sexuellen Identität sicher zu werden, sowie viele anderen auch. Aber Räumlichkeiten auch dafür mit anzubieten und das durch einen anerkannten Träger. Das ist auch die Vielfalt. Das ist ganz klar Vielfalt, ja. (I: 5, Herr Schneider, Z: 383-395)*

Relevant und notwendig erscheint ein solches Jugendzentrum für den Amtsleiter, um spezifische Erfahrungswerte und Austausch herstellen zu können. Dieses gruppenbezogene Angebot aufgrund einer sexuellen Orientierung wird von Herrn Schneider als notwendig erachtet, da es sich um einen Personenkreis handelt, der in speziellem Ausmaß von Ausgrenzung und Diskriminierung betroffen ist. Es soll folglich einen Schutzraum darstellen im Gegensatz zu allgemeinen Angeboten. Das Errichten eines speziellen Zentrums wird seitens Herrn Schneider unter Vielfalt gefasst. Spezifische Angebote stehen hierbei mitunter im Widerspruch zum inklusiven Anspruch des Amts, wie der Amtsleiter erläutert:

Ein eigenes Zentrum nur für Behinderte, für Rollstuhlfahrer zum Beispiel fände ich bekloppt. Da würde ich immer sagen wir müssen Einrichtungen so umbauen, das ist ja auch mein Anspruch, dass jeder der das, eine Einrichtung besuchen will sie besuchen kann, aus freien Stücken (...) Das könnte man sich jetzt streiten, warum

---

<sup>14</sup> Queer meint in diesem Fall ein Jugendzentrum speziell für LSBTI\* (Lesbisch, schwule, bisexuelle, trans- und intergeschlechtliche Jugendliche), was zusammenfassend unter dem Begriff „queer“ geführt wird.

brauche ich das nicht im Behindertenbereich, aber wir sind hier auf einem inklusiven Thema (...). (I: 5, Herr Schneider, Z: 395-404)

Es bleibt nun die Frage bestehen, aus welchem Grund für eine Gruppe ein spezialisiertes Angebot erfolgt und für eine andere Gruppe allgemeine Handlungen erfolgen, die unter dem Begriff Inklusion gefasst werden. Inklusion ist seit geraumer Zeit von großer Bedeutung gerade für die sogenannte Behindertenhilfe und hat hier zu einem regelrechten Paradigmenwechsel geführt. Sondereinrichtungen werden auch aus historischen Gründen zunehmend abgelehnt. Dies könnte ein Kontext sein, der für den Amtsleiter von Bedeutung ist. Ebenso könnte die kommunale Umsetzung der UN-BRK vorsehen, dass möglichst inklusive Strukturen hergestellt werden sollen. Für deren Umsetzung ist das Jugendamt unmittelbar verantwortlich.

Eine andere Lesart, die erklären könnte, weshalb einerseits spezielle (exklusive) Angebote für bestimmte Gruppen präferiert und andererseits allgemeine (inklusive) Handlungen und Angebote bevorzugt werden, folgt der persönlichen Betroffenheit des Amtsleiters. Er schildert im Interview in mehreren Passagen, selbst homosexuell zu leben und deshalb einige Ausgrenzungs- und Diskriminierungserfahrungen gemacht zu haben. Die Gruppe „behinderter Menschen“ hingegen wird von ihm explizit genannt, um aufzuzeigen, dass Sondermaßnahmen seitens des Amtes eher unerwünscht sind. In Interviews mit anderen Gesprächspartner\*innen zeigt sich jedoch auch in Bezug auf Menschen mit Behinderung, dass Sonderangebote durchgeführt werden. Frau Lyer vom Familienzentrum des Jugendamts erläutert, dass im Jugendamt regelmäßig eine Gruppe der städtischen Wohnheime für Menschen mit Behinderung einen Koch- und Malkurs durchführt:

(...) die kommen dann alle paar Monate mal hier her, mal eine Woche kochen mit Behinderten, für Menschen mit Behinderung und dann haben die eine Woche die Lehrküche hinten gemietet und kochen da zusammen. Dann gibts noch einen Kurs für in der Wohngruppe für behinderte Menschen die malen hier mit der Kursleitung, also ist eine Woche malen angesagt. Das ist dann auch immer toll wenn man die hier so erlebt (...) also das ist ganz schön. (I: 7, Frau Lyer, Z: 480-487)

Das dargestellte Angebot ist gruppenspezifisch organisiert und ausschließlich Menschen mit Behinderung vorbehalten. Vom Jugendamt wird dies unterstützt und positiv bewertet. Dies widerspricht den Darstellungen des Amtsleiters, der spezialisierte Angebote für Menschen mit Behinderung im Kontext von Inklusion als problematisch („bekloppt“) darstellte. Der inkonsistente Umgang mit Vielfalt wird damit deutlich. Es bleibt die Frage, ab wann zielgruppenorientierte Angebote eine Notwendigkeit darstellen und ab wann sie eher be- oder gar aussondernd wirken. Es scheint im Jugendamt keinen einheitlichen Umgang mit Vielfalt zu geben. Einerseits werden Dinge normalisierend behandelt, andererseits werden spezialisierte

(exklusive) Angebote erstellt. Beide Wege werden pädagogisch begründet und in den Kontext von Vielfalt gestellt. Eine durchorganisierte und strukturierte Regelung oder sogar jugendamtsweite Kommunikation diesbezüglich konnte nicht festgestellt werden. Eine allgemeine Amtsstrategie in Bezug auf Vielfalt und/oder einzelne Diversitätskategorien ist somit nicht erkennbar.

### **4.2.3 Stereotype und Vorurteile**

Im Kontext der (Be)Deutungen von Vielfalt kann festgestellt werden, dass Stereotype und Vorurteile eine große Rolle spielen. Dies zeigte sich bereits bei der Beschreibung der einzelnen Diversitätskategorien und soll nachfolgend eingehender betrachtet werden. Es gilt hierbei zu erläutern, inwiefern Stereotype und Vorurteile variieren, aber auch struktureller Art sein können.

#### *Individuelle und strukturelle Ausgrenzungsmechanismen und Benachteiligungen*

Zunächst fällt in den Interviews auf, dass Personen mit einer (vermeintlichen) Zugehörigkeit zu einer Minderheit<sup>15</sup> deutlich häufiger und detaillierter von Diskriminierungserfahrungen sprechen und alle eigene Erfahrungen gesammelt haben. Im Gegensatz dazu stehen Personen, die (vermeintlich) keiner Minderheit angehören. Diese schildern in den Interviews durchgängig kaum Diskriminierungen oder dass sie negative Behandlungsweisen im Amt ausmachen. Die Beispiele, die von Personen ohne Minderheitenzugehörigkeit genannt werden, beziehen sich stets auf Personen mit Minderheitszugehörigkeit und nicht sich selbst. Dieses nicht neue Erkenntnis bestätigt wird, dass Diversitätskategorien als Anlass zur Zuordnung zu Minderheit(en) dienen und damit die Wahrscheinlichkeit steigt, stereotyp oder diskriminierend adressiert zu werden. Macht und Privilegien werden somit relevant und anhand von Vielfalt verhandelt.

Nachfolgend soll erläutert werden, wie unterschiedlich diese Benachteiligung und Ungleichbehandlung jeweils stattfindet. Zunächst wird anhand eines ausführlichen Beispiels dargestellt, inwieweit individuelle und strukturelle Mechanismen ineinandergreifen und Diskriminierung erzeugen. Der Amtsleiter des Jugendamts schildert im Interview anhand seiner eigenen Berufsbiografie, wie er Diskriminierung erlitten hat, sich dagegen wehrte und wie sich

---

<sup>15</sup> Die Schreibweise „mit einer (vermeintlichen) Zugehörigkeit zu einer Minderheit“ soll einerseits die Konstruktion von Minderheiten betonen, andererseits aber darauf verweisen, dass diese Minderheiten als fixierte Größen verhandelt werden.

gesellschaftliche Kontexte und die Sicht auf Homosexualität verändert haben. Er gibt im Gespräch zunächst an, seit über 35 Jahren im selben Amt tätig und homosexuell zu sein:

Nun bin ich aber auch nicht rum, ich bin schwul oder sowas, warum auch. Auch das ist es, normal verschieden zu sein. Das bedeutete dann hab ich erst von meinen direkten Vorgesetzten einen Termin bekommen, ja, es gäb da so ein Gerücht und ich hab gesagt, ich weiß gar nicht, was für ein Gerücht, was soll ich, ja, mmh mmh. (I: 5, Herr Schneider, Z: 909-913)

Die (vermutete) Homosexualität führt im Kollegium zu Gerüchten, bleibt aber nicht nur auf dieser Ebene, sondern hat dienstliche Konsequenzen zur Folge: zunächst ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten und später mit dem verantwortlichen Sozialdezernenten als höchste Vertretung der zuständigen politischen Ebene. Sein beruflicher Alltag sei durch diese Gerüchte erschwert worden. Zudem handelte es sich bei den Gerüchten zum Teil um strafrechtlich relevante Aussagen: *Das war bis hin zu solchen Äußerungen wie, das ist der Kinderficker oder ja, da muss man schon, das ging schon anders zu.*“ (I: 5, Herr Schneider, Z: 903-904). Er schildert diskreditierende und verleumderische Bemerkungen, die ihn als Sexualstraftäter bezeichnen. Diese wurden zunächst auf der individuellen Ebene geäußert, hatten darüber hinaus aber Auswirkungen auch auf strukturelle Faktoren. Beispielsweise wurden Beförderungsanträge konsequent abgelehnt:

(...) die Beweggründe waren immer ein Homosexueller kann nicht in eine Leitungsfunktion gehen, der ist erpressbar. Das war zu der damaligen Zeit ja noch ein Strafvergehen, Paragraph 175. (I: 5, Herr Schneider, Z: 936-939)

Seine sexuelle Orientierung führte also auf individueller Ebene zu Problemen innerhalb des Kollegiums und hatte hier negative Ungleichbehandlung zur Folge. Ebenso wurde jene Eigenschaft als Begründung verwendet, ihn nicht zu befördern und strukturell zu benachteiligen. Den individuellen Diskriminierungen begegnete er stets mit vehementer Abwehr bzw. Gegenwehr: *„Ich hab auch gelernt man muss aggressiv und ein gewisses Maß an Aggressivität auch einsetzen sonst wird man nicht bestehen.“* (I: 5, Herr Schneider, Z: 927-928) Deutlich wird anhand seiner Aussage, dass er sich aktiv und „aggressiv“ zur Wehr setzen musste gegen die Verleumdungen, da er ansonsten „nicht bestehen“ würde. Dieses „nicht [B]estehen“ kann als emotionale, psychische, aber auch körperliche Überlastung gedeutet werden. Dies wiederum könnte einen Verbleib in der Arbeitssituation unmöglich machen und sich zudem massiv auf sein Privatleben auswirken. Eine strukturelle Änderung der Situation erfolgte erst im zeitlichen Verlauf, als Homosexualität aus dem Strafgesetzbuch gestrichen wurde und somit eine legale sexuelle Orientierung darstellte. Bemerkenswert scheint in diesem

Kontext, dass seine Beförderungen im Amt auch danach noch starke Ablehnung hervorriefen, die politische Ebene seine Ernennung bis hin zum Amtsleiter jedoch befürwortete:

*Ich bin dann Abteilungsleiter geworden, das haben schon viele gesagt, das wird der nie und nimmer, der ist schwul, der wird niemals Abteilungsleiter in einem Jugendamt. Ich bins geworden. Und auch da hat mich der Personalrat wieder abgelehnt. Der Gesamtpersonalrat wieder abgelehnt und es gab dann wieder ein Schlichtungsverfahren. Dann wurde ich stellvertretender Jugendamtsleiter, da konnte keiner was dagegen machen, weil mich der Magistrat ernannt hat. Das ist nicht im Beteiligungsverfahren. Dafür wurde dann vom Personalrat meine Bezahlung abgelehnt. (I: 5, Herr Schneider, Z: 945-952)*

Bemerkenswert ist, dass die Kolleg\*innen des Personalrats seine Beförderungen stets ablehnten und hier mitunter Schlichtungsverfahren oder gar Klagen die einzigen Gegenmittel darstellten. Er selbst führt die Ablehnung der Kolleg\*innen auf seine Sexualität und die entsprechenden Vorbehalte und Vorurteile zurück. Die Entscheidung, ihn als (zunächst stellvertretenden) Amtsleiter einzusetzen, erfolgte vom Magistrat der Stadt, einem politischen Gremium. Es kann hier die Vermutung angestellt werden, dass die Ernennung seitens des Magistrats durchaus als Zeichen für Vielfalt und Toleranz gedacht war. Der Magistrat und die zuständige Leitung des Sozialdezernats waren zur Zeit der Ernennung von Politiker\*innen einer Partei besetzt, die für sexuelle Gleichstellung eintritt. Eine politische Instrumentalisierung ist also durchaus denkbar und wäre in diesem Falle als positive Ungleichbehandlung aufgrund der Sexualität zu beschreiben.

Die gemachten Erfahrungen prägen den Amtsleiter fortan und er leitet aus ihnen ab, ein höheres Verständnis für Probleme zu haben, die aufgrund von Vielfalt entstehen:

*Also auch das, also, was ich anspreche sind die permanenten Widerstände, wenn man anders ist, verschieden ist. Und von daher hab ich glaub ich schon auch ein anderes Gespür für viele Problemlagen von Kolleginnen und Klientel. (I: 5, Herr Schneider, Z: 955-957)*

Seine persönliche Zugehörigkeit zu einer Minderheit und die hiermit einhergehenden negativen Erfahrungen übersetzt er ins Positive und leitet daraus Kompetenzen ab. Im Interview betont er an anderer Stelle, sich häufig gezielt gegen Diskriminierung einzusetzen, was ebenso auf seine persönlichen Erfahrungen im Jugendamt zurückzuführen ist. Er zeigt darüber hinaus auf, dass Diskriminierung und Ungleichbehandlung generell auftreten können, wenn ein ‚Anderssein‘ vorhanden ist. Dies verweist auf ein Hierarchiegefälle, das zwischen ‚Anders-‘ und ‚Normalsein‘ austariert wird, wenngleich Normalität als Begriff nicht expliziert wird, sondern als implizit gesetzt erscheint. Es lässt sich annehmen, dass unter ‚anders‘ all jene Unterschiede bzw. Diversitätskategorien verstanden werden, die benutzt werden, um den Begriff Vielfalt zu definieren.

Die Biografie des Amtsleiters ist jedoch kein Einzelfall, sondern verdeutlicht exemplarisch weitere Diskriminierungsmechanismen, die individuell und strukturell auftreten. Das Sichtbarmachen und Hinterfragen von strukturellen Ausgrenzungs- und Diskriminierungsmechanismen ist ein komplexer Vorgang, bei dem diese Mechanismen oft nicht als solche erkannt werden. Das zeigt auch die Bedeutung von Geschlecht im Jugendamt. Im Rahmen der durchgeführten Umfrage innerhalb der Fallstudie konnte etwa ermittelt werden, dass im Jugendamt Frauen strukturell benachteiligt sind. Dies wird im Amt anhand des Verhältnisses von Frauen und Männern in Leitungspositionen deutlich. So arbeiten im Amt insgesamt mit 81 Prozent zu einem deutlich überwiegenden Teil weibliche Angestellte. Je höher die Leitungsebene jedoch ist, desto geringer wird dieser Anteil. Auf mittlerer Ebene sind es noch fünf von acht Frauen, auf der obersten Ebene nur noch drei von sechs, also 50 Prozent. In der Umfrage konnte zudem ermittelt werden, dass Frauen in Führungspositionen deutlich seltener Kinder als ihre männlichen Kollegen haben. Diese Situation lässt sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Verhältnisse explizieren: Frauen tragen nach wie vor die primäre Erziehungslast, während Männer häufiger einen beruflichen Karriereweg einschlagen. Diese strukturell wirkmächtigen Gegebenheiten werden im Jugendamt jedoch kaum bis gar nicht thematisiert oder im Organisationsentwicklungsprozess adressiert. Im Gegenteil zeigt sich, dass Entscheidungen primär als individuelle Gegebenheit gedeutet werden. Die Verwaltungsfachkraft Frau Kreher schildert, sich eigenständig und bewusst gegen eine Leitungsposition entschieden zu haben:

*(...) also ich hätte im Prinzip jetzt selbst auch die Möglichkeit gehabt. Meine ehemalige Teamleitung ist letztes Jahr September weggegangen und ich hätte schon auch die Möglichkeit gehabt mich auf die Teamleiterstelle zu bewerben, nur für mich war halt einfach, meine Tochter war damals drei und also wenn ich so eine Stelle habe, dann ganz oder gar nicht. Das war für mich so, und ich wollte, oder ich war damals nicht bereit Zeit von meinem Kind ab zu, also in dem Alter abzugeben, ne? Und also es ist jetzt nicht so, dass bewusst oder gezielt, was man ja öfter hört in so, ich sage mal Führungsposition jetzt gezielt nur Männer gesucht werden, also die Chance wär schon da gewesen. Aber wie gesagt als Mutter, ne? Da is, da ist man so im Zwiespalt, ne? Aber es ist tatsächlich so wir haben in den beiden Führungspositionen jetzt halt die Männer. (I: 14, Frau Kreher, Z: 510-519)*

Sie betont in ihrer Aussage mehrfach, dass sie die „Möglichkeit gehabt“ habe, eine Leitungsposition einzunehmen. Daraufhin erläutert sie, dass sie sich als Mutter für ihr Kind entschieden habe. Sie beschreibt dies als eine individuelle und bewusste Entscheidung, die sich nicht vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Strukturen und geschlechterbezogener Rollenbilder vollzieht. Im Gegenteil betont sie, dass eben nicht gezielt Männer für Leitungspositionen gesucht würden, sondern sie durchaus eine „Chance“ gehabt hätte.

Inwieweit in Einstellungsprozessen im Jugendamt tatsächlich gezielt Geschlecht zum Tragen kommt, lässt sich nicht ermitteln, jedoch konnte anhand der statistischen Umfrage gezeigt werden, dass zwar prozentual deutlich mehr Frauen beschäftigt sind, dies aber mit der Höhe der Leitungsebene ins Ungleichgewicht gerät. So kann zumindest festgestellt werden, dass sich gesellschaftliche Rollenbilder, etwa die Übernahme von Care-Arbeit durch Frauen, im Jugendamt spiegeln und gesellschaftliche Rollenbilder implizit eine gewisse Rolle spielen. Von Bedeutung ist die Ausblendung struktureller Rahmenbedingungen vor allem deshalb, weil eine Bearbeitung und Veränderung struktureller Verhältnisse kaum möglich scheint, wenn diese nicht beleuchtet und reflektiert werden. Eine organisationale Strategie, die solche strukturellen Verhältnisse adressiert, scheint es im Jugendamt nicht zu geben. Entsprechende Konzepte wurden weder erwähnt noch konnten sie bei der Recherche ausfindig gemacht werden. So antwortet das Jugendamt zwar auf äußere Einflüsse, wie dies bereits oben deutlich wurde, verbleibt dabei aber in einem reaktiven Modus. Proaktive Handlungen sind kaum auszumachen. Gesellschaftliche Verhältnisse werden daher vom Jugendamt nicht aktiv adressiert, sondern vielmehr reproduziert.

Außerdem wird deutlich, dass aufgrund fehlender organisationaler Strategien individuelle Umgangsweisen im Vordergrund stehen. In Bezug auf Vielfalt und Diskriminierung wurde dies bereits in den Zitaten von Herrn Schneider sichtbar, der sich laut seiner Darstellung aufgrund seiner Lebenserfahrung für Vielfalt und gegen Diskriminierung einsetzt. Dieser Einsatz des Amtsleiters verbleibt aber auf individueller Ebene und spiegelt sich nicht in Strukturen, Verordnungen o.Ä. wider. Gerade als Amtsleiter hätte er jedoch hierfür die nötigen Ressourcen zur Verfügung. So bleiben bei ihm, aber auch in den Aussagen der anderen Interviewten, Auseinandersetzungen mit Vielfalt Gegenstand individueller Sichtweisen und Handlungen. Diese individuellen Aushandlungsprozesse münden jedoch häufig in Stereotype oder Überforderung.

### *Soziale Nichtanerkennung aufgrund von Zugehörigkeiten und Stereotypen*

Der Leiter der Eingliederungshilfe, Herr Frisch, der selbst mit Behinderung lebt, schildert beispielsweise, dass der Umgang mit ihm aufgrund seiner Behinderung häufig von Unsicherheit geprägt ist:

*Unkenntnis und Unbeholfenheit, Unsicherheit. Ich mein die Erfahrung habe ich ja nu seit 30 Jahren hier gemacht. Wie lange es, wie lange es dauert bis ein Menschen, der anders ist als die andern, als gleichwertig anerkannt ist oder angesehen wird und gleichwertig behandelt wird, ist Fall. Ich spüre es heute noch, das ist so. Auch wenn es nicht offensichtlich ist, aber so, man hat ein Gefühl dafür. (I: 8, Herr Frisch, Z: 692-696)*

Das bloße Vorhandensein der Behinderung erzeuge eine Unsicherheit im Umgang mit den ‚Betroffenen‘. Die geschilderte Unsicherheit und Unkenntnis führe wiederum zu Vorbehalten, woraus ein Mangel an Anerkennung und eine Ungleichbehandlung entstehen. Herr Frisch betont, dass er dies „heute noch“ erlebt und verweist hiermit auf eine zeitliche Dimension, was zeigt, dass er sich bereits früher ungleich behandelt fühlte und dies fortwährend noch immer der Fall ist. Eine Veränderung im Umgang mit ihm ist also nicht erkennbar. Im weiteren Verlauf des Interviews erläutert er, auf welchen Ebenen Anerkennung ausbleibt:

Wo es dann letzten Endes vielleicht auch hapert an der Anerkennung oder, das ist nicht unbedingt die fachliche Anerkennung. Die kann man sich die kann man sich tatsächlich erarbeiten oder einholen, wie auch immer. Das ist gar keine Frage, wie, das ist so. (...) aber die zweite Frage ist dann auch die persönliche Anerkennung. Also die Anerkennung der Person. Nicht der Fachlichkeit. Da sind wir weit weg von und da hab ich dreißigjährige Erfahrung gemacht, dass es auch nie aufhört. Also bisher zumindest nicht. (I:8, Herr Frisch, Z: 696-703)

Wenngleich er als Mensch mit Behinderung berufliche Anerkennung erfährt, bleibt diese auf einer rein fachlichen Ebene, wie er im Zitat beschreibt. Die negative Behandlung findet seiner Wahrnehmung nach in Form von Verweigerung der Anerkennung als gleichwertige Person statt. Der Mangel an Anerkennung bewegt sich dementsprechend auf einer persönlichen Ebene und betrifft den Menschen insgesamt. Die Anerkennung als Mensch wird ihm jedoch nicht zuteil, sondern er wird, seiner Äußerung nach, stets als Mensch mit Behinderung begriffen und unter diesem Blickwinkel beurteilt. Die Diversitätsdimension der Behinderung wird in seiner Darstellung zu einem zentralen Wesensmerkmal, das andere Eigenschaften in den Hintergrund rückt.

Als Ursache hierfür beschreibt Herr Frisch im weiteren Verlauf, dass Menschen mit Behinderung eine Minderheit darstellen und somit der Kontakt zu ihnen selten sei, was eine Unsicherheit nach sich ziehe und eine gleichwertige Anerkennung erschwere. Eine Änderung dieser Situation betrachtet er als möglich, wenn mehr Begegnungen geschaffen werden:

*Mehr mehr behinderte Menschen einstellen. Also das heißt tatsächlich, also Erfahrung kann ja nur stattfinden, wenn man auch den Umgang pflegt, insofern, wenn sie natürlich, ich bin der einzige über im Prinzip, der einzige blinde Mensch, über 25 Jahre, 30 Jahre gewesen, den die Stadt eingestellt hat. Nicht weil Sehbehindert hochgradig oder sowas. Oder Rollstuhlfahrer gucken sie, wieviel Rollstuhl, wieviel Querschnittsgelähmte oder wie auch immer, Sozialarbeiter oder wer auch immer, Mitarbeiter hier eingestellt werden. Ich kenne keinen. Also so gut wie keinen. Es sind ganz wenige Ausnahmen, ganz wenige Ausnahmen und das sind zu wenig, um für die Mitarbeiter die keine Einschränkung, also auch keine (amüsiert: offensichtliche Einschränkung haben) tatsächlich auch einen Lernprozess anzuregen, weil letztendes ist es heute noch so, wird von vielen heute noch gesehen, dass man zwar hier fachlich gut drauf ist, (stammelt) aber im Prinzip glaub, glauben viele Menschen,*



*dass man ansonsten, blöd gesagt ständig hilfsbedürftig ist. Vor allem im privaten Bereich. (I: 8, Herr Frisch, Z: 708-719)*

Herr Frisch verdeutlicht mit dieser Aussage, dass er der Ansicht ist, dass Menschen mit Behinderung eine seltene Minderheit darstellen und es daher für die Mehrheitsbevölkerung häufig unklar ist, wie mit Menschen mit Behinderung umzugehen sei. Durch Begegnungen beider Gruppen sollen und können, seiner Ansicht nach, Vorbehalte abgebaut werden. Er verweist jedoch auch darauf, dass im Jugendamt seiner Wahrnehmung nach „über 25 Jahre, über 30 Jahre“ kaum Menschen mit Behinderung angestellt wurden. Die exakten Zahlen von Menschen mit Behinderung in der Stadtverwaltung lassen sich nicht ermitteln. In der Untersuchung im Jugendamt gaben jedoch 13 Prozent an, eine Behinderung zu haben. Darunter fallen auch chronische Erkrankungen. Es lässt sich sowohl in Bezug auf die Daten als auch auf die Aussage von Herrn Frisch annehmen, dass der Anteil von Menschen mit „offensichtliche[n] Einschränkung[en]“ geringer ist. Für diese Annahme spricht die Tatsache, dass andere Interviewte, die Behinderung als Diversitätskategorie benennen, stets sichtbare Beispiele wie Blindheit oder Rollstuhl nennen. Chronische Erkrankungen hingegen werden in keinem Interview genannt.

Es ist daher anzunehmen, dass der unsichere Umgang seitens nicht behinderter Menschen auch etwas mit der Art der Behinderung und ihrer Sichtbarkeit zu tun hat. Herr Schneider spricht in seiner Aussage davon, dass viele Menschen annehmen, er sei hilfsbedürftig, was diese Sicht unterstreicht. Gleichzeitig macht er deutlich, dass es sich hierbei um Vorurteile und Stereotype handelt, die auf ihn angewendet werden, jedoch nicht zutreffend sind. Er plädiert daher für mehr Kontakte zwischen Menschen mit und ohne Behinderung im Jugendamt. Es bleibt jedoch unklar, inwiefern das Jugendamt gezielt Menschen mit Behinderung zu Vorstellungsgesprächen einlädt oder inwiefern gezielte Programme zur Förderung von Menschen mit Behinderung vorhanden sind. Im Rahmen der Studie konnten keine solchen Initiativen ausfindig gemacht werden.

### *Neid im Kontext von Vielfalt*

Neben den bisher dargestellten Weisen, mit Vielfalt umzugehen, fällt in den Interviews auch Neid unter Kolleg\*innen aufgrund von bestimmten Zugehörigkeiten auf. Beispielhaft ist hier die Kategorie Alter zu nennen. Dabei spielt es de facto keine Rolle, ob es sich um jung oder alt handelt. Bei jungem Alter werden die erzielten beruflichen Erfolge neidvoll kommentiert, wie Frau Özgür aufzeigt:

(...) sicherlich gibt es da den ein oder anderen Kollegen der sagt ‚ich bin aber doch viel älter als du wieso hast du denn eigentlich jetzt schon diese ganzen Positionen. (I: 11, Frau Özgür, Z: 511-513)

Frau Özgür wird ihrer Aussage nach mit dieser Frage direkt konfrontiert und muss sich dementsprechend dazu verhalten, z.B. rechtfertigen für ihren Erfolg in Anbetracht des vermeintlich jungen Alters. Umgekehrt führt ein hohes Alter dazu, dass mit Neid auf die Position der Person geblickt wird und die Frage aufkommt, wann diese rentenbedingt die Stelle aufgibt, wie Frau Sommer erläutert:

*(...) ich finde diese Frage, wann ich in Rente gehe langsam unverschämt. Also, und ich sehe richtig im Hintergrund und jetzt hatte ich gerade mit einer jüngeren Kollegin zu tun, die mich dann, ich fand es schon fast dreist, ja? (...) und sagte sie so zu mir: „Ach da werden ja viele interessante Stellen frei, wann gehen sie denn?“ Und ich dachte nur, das muss ich ihnen ehrlich sagen, das finde ich, also das finde ich mittlerweile verletzend. (I: 6, Frau Sommer, Z: 691-697)*

Frau Sommer schildert, aufgrund ihres Alters häufig gefragt zu werden, wann ihre berufliche Position frei werden, also sie in Rente gehen würde. Diese Frage findet Frau Sommer, wie sie erklärt, „mittlerweile verletzend“. Das „mittlerweile“ betont, dass es sich um einen anhaltenden Prozess handelt. Es ist anzunehmen, dass dies mit ihrem zunehmenden Alter zusammenhängt und andere Kolleg\*innen hierdurch eine Wahrscheinlichkeit und Chance wahrnehmen, Frau Sommers Position einzunehmen. Einerseits kann argumentiert werden, dass es sich dabei um einen regulären organisationalen Prozess handelt, der zwingend mit Alter verbunden ist und es Aufgabe von Frau Sommer sein könnte, jüngere Personen aktiv zu fördern und auf eine etwaige Position vorzubereiten. Andererseits macht Frau Sommer in ihrem Zitat klar, dass sie sich als Person durch diese Nachfrage verletzt oder sogar abgewertet fühlt.

### *Stereotype und Diskriminierung durch Klient\*innen*

Stereotype und diskriminierende Verhaltensweisen werden von den Interviewten jedoch nicht nur innerhalb des Kollegiums geschildert, sondern können auch seitens der Klient\*innen wie auch Kooperationspartner\*innen des Jugendamts auftreten. Im Kontext der Diversitätskategorie natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit wurde oben bereits eine Aussage von Frau Özgür dargestellt, in der sie schilderte, als Leitungsperson von Klient\*innen nicht anerkannt zu werden:

Ja, also ich denke, wenn man, also Klienten, die Leitung hören, stellen sich glaub ich jemand älteren vor? Und jetzt seh ich auch nicht deutsch aus? Also ich hab schon auch erlebt, dass dann Eltern sagen ‚was wollen Sie mir denn vom deutschen Gesetz erzählen‘ also die Nummer kommt dann schon. (I:11, Frau Özgür, Z: 535-537)

Der hier dargestellte Umgang kann als diskreditierend beschrieben werden, denn er bestreitet der Person ihre fachliche Professionalität aufgrund ihrer ‚nichtdeutschen Optik‘. Zudem wird in der Aussage von Frau Özgür die intersektionale Bedeutung von Diversitätskategorien (in ihrem Beispiel: Alter, natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit, möglicherweise auch Geschlecht) deutlich, die zu einer Mehrfachdiskriminierung führen. Frau Özgürs fachliche Kompetenz wird, aufgrund bestimmter Zuordnungen, seitens der Klient\*innen in Frage gestellt, wie sie im Zitat äußert. Diese Art des Umgangs mit Vielfalt erfährt die Angestellte jedoch nicht nur von Klient\*innen, sondern auch von Kooperationspartner\*innen des Jugendamts:

*(...) also ich war gestern beim Schulamt in einer größeren Runde von Fachkräften und kam halt fünf Minuten zu spät, die saßen alle schon da und bin dann rein, hab mich für die Verspätung entschuldigt und dann sagte der Kollege vom Schulamt eben, ja dass er glaubt dass ich mich hier verlaufen habe, dass das hier eine Fachtagung ist. Und dann hab ich halt gesagt, nein, hab mich nicht verlaufen aber meines Wissens wollte er doch gerne, dass das Jugendamt anwesend ist und deswegen bin ich da, das war ihm dann natürlich schon peinlich, aber ich finde halt, und ich hab dann auch gesagt „ich bin keine Klientin“, ich finde das ist echt überholt, das muss ich schon sagen. Ich find es einfach überholt. Also das geht, das geht das geht nicht. (I: 11, Frau Özgür, 516-523)*

Frau Özgür schildert, dass sie die Einschätzung, sie sei eine Klientin, von Kooperationspartner\*innen erlebt habe und führt dies auf ihre Optik zurück. Welche Merkmale genau zu dieser Beurteilung seitens der Kooperationspartner\*innen geführt haben könnten, lässt sich nicht vollständig klären. Es ist jedoch anzunehmen, dass ähnliche Mechanismen wie in der geschilderten Reaktion der Klient\*innen wirksam werden. Die natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit, das Alter und das Geschlecht führen in Kombination dazu, dass Frau Özgür nicht als Fachkraft, sondern als Klientin gedeutet wird. Für sie bedeutet dieser Umgang eine Abwertung, die sie schwer erträglich und belastend findet. Beide Beispiele zeigen auf, dass Vielfalt und hiermit einhergehende Stereotype nicht nur innerhalb des Amts zwischen Kolleg\*innen bestehen, sondern auch von außen in das Amt hineingetragen werden und die Mitarbeitenden adressieren.

#### **4.2.4 Zwischenfazit: (Be)Deutungen von Vielfalt zwischen inklusiven und ausgrenzenden Praktiken**

In Bezug auf (Be)Deutungen von Vielfalt im Jugendamt lässt sich ein ambivalentes Bild zeichnen: In Bezug auf Klient\*innen überwiegt eine problemorientierte Darstellung von Vielfalt, während Vielfalt in Bezug auf Kolleg\*innen primär ressourcenorientiert gedeutet wird. So zeigte sich etwa, dass aufgrund von Unterschiedlichkeit sämtliche Begegnungen mit

Klient\*innen von Problemen geprägt seien, für die es Lösungen zu finden gelte. Dies erscheint zum einen als grundlegende (Be)Deutung von Vielfalt und zum anderen als Handlungsgrundlage im Jugendamt, die sich vermutlich auf viele soziale Organisationen übertragen lassen. So werden im Jugendamt wie auch anderen sozialen Organisationen aufgrund gesetzlicher Aufträge Hilfs- und Förderangebote gemacht, die Problemsituationen bearbeiten. Vor diesem Spiegel erscheint eine Problemorientierung auch im Kontext von Vielfalt zwar bemerkenswert, aber ebenso nachvollziehbar. Dagegen ist die Ressourcenorientierung in Bezug auf die Kolleg\*innen nicht so selbstverständlich. Es ist anzunehmen, dass neben Solidarität mit Kolleg\*innen ein Prinzip ähnlich wie im *Diversity Management* wirksam ist, das sich durch den Nutzen von Vielfalt auszeichnet. So werden Eigenschaften und Diversitätskategorien der Kolleg\*innen als positive Ressource begriffen, die hilfreich ist, um Arbeitsaufträge ausführen zu können. Die Problemorientierung einerseits und die Ressourcenorientierung andererseits stellen gewissermaßen zwei Pole von Vielfalt dar und prägen gleichermaßen die (Be)Deutungen von Vielfalt.

Es zeigte sich ebenso, dass Stereotype und Vorurteile die (Be)Deutungen von Vielfalt maßgeblich beeinflussen. Probleme und Ressourcen werden gleichermaßen anhand von stereotypen Bildern über Vielfalt bzw. einzelne Diversitätskategorien abgeleitet. Dies zeigt zwar die hohe Relevanz, welche Vielfalt im Jugendamt einnimmt – da anhand der Deutungen von Vielfalt Umgangsweisen abgeleitet werden –, stellt gleichzeitig aber eine gewisse Schiefelage dar, da ggf. Einzelfälle aufgrund der vorhandenen Stereotype nicht erkannt oder falsch eingeschätzt werden. Fehlende Anerkennung der Person kann eine mögliche Folge daraus sein. Die rekonstruierten Deutungen von Vielfalt im untersuchten Jugendamt können in ihrer Konsequenz für Handlungen zu „Undoing Diversity“, der Nichtanerkennung von Individualität, führen. Stattdessen werden einzelne Merkmale in den Blick genommen. Dabei handelt es sich in der Regel um Minderheitenzugehörigkeiten, häufig zu vulnerablen Gruppen.

Zudem lässt sich in Bezug auf Stereotype und Vorurteile festhalten, dass die verschiedenen Praktiken in Bezug auf Vielfalt in diskriminierendes Verhalten münden können und dies äußerst unterschiedliche Facetten hat. Negieren, Benachteiligen, Reduzieren und Aberkennen sind hierbei die wohl häufigsten Folgen, wie in den Beispielen dargestellt wurde. Strukturelle Benachteiligungen scheinen ebenso zahlreich vorhanden, wenngleich schwerer greifbar und analysierbar. Eine einheitliche Strategie des Jugendamts, um gegen diese Diskriminierungen vorzugehen, konnte an keiner Stelle der Untersuchung ausgemacht werden. Insgesamt scheinen die (Be)Deutungen von Vielfalt primär auf individuellen und weniger auf organisierten, strukturierten und zielgerichteten Aushandlungsprozessen zu beruhen. Diese finden zudem

primär vor dem Hintergrund (tages)aktueller gesellschaftspolitischer Themen statt. Dazu können auch kommunalpolitische Entscheidungen im direkten Sozialraum zählen. Eine aktive Haltung des Jugendamts in Bezug auf Vielfalt kann kaum festgestellt werden. Der *modus operandi* kann als reaktiv und individuell charakterisiert werden.

Diese individuellen, gesellschaftspolitisch motivierten und ambivalenten Handlungsweisen in und mit Vielfalt spiegeln sich auch in den Programmen und Kooperationen des Jugendamts wider. Insgesamt zeigt sich, dass Vielfalt eine wichtige Handlungsbasis im Jugendamt darstellt. Anhand einzelner Diversitätskategorien werden Handlungen begründet, Angebote finanziert und Entscheidungen getroffen.

### **4.3 Strukturelle Rahmenbedingungen für Deutungen und Praktiken von Vielfalt**

In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass bei der Deutung von Vielfalt und den dargestellten Praktiken zum Umgang mit Vielfalt häufig strukturelle Kontexte zur Begründung der eigenen Sichtweise und des eigenen Handelns dienen. Hierbei werden unterschiedliche strukturelle Rahmenbedingungen von den Interviewten genannt. In Kapitel 3 wurde bereits in einem Organigramm auf die organisationalen Hierarchien hingewiesen. Neben diesen schildern die Interviewten Abläufe, Hierarchien, Dienstvereinbarungen, institutionalisierte Handlungspraxen, politische Forderungen und gesetzliche Vorgaben als strukturelle Rahmenbedingungen. Wichtig ist hier, dass diese Rahmenbedingungen für die Interviewten als relevante Faktoren für die (Be)Deutung von Vielfalt dienen. In Bezug auf die Mitarbeitenden werden Strukturen als Hemmnis zur Nutzung und optimalen Verwendung dieser Vielfalt der Kolleg\*innen gesehen, die die Organisation und Individuen einschränken. Andererseits werden die Rahmenbedingungen auch in Verbindung mit der Angebotspalette und der Bedürfnislage von Klient\*innen gebracht. Da die Bedingungen als nicht optimal erlebt werden, können die Angebote an die Klient\*innen auch nicht optimal aufgestellt sein, was mitunter zu Versorgungsengpässen oder Problemen in der Bearbeitung von Fällen führt. Obgleich den strukturellen Rahmenbedingungen eine vorwiegend negative Konnotation zuteilwird und diese gewissermaßen als Sündenbock für alle Schwierigkeiten und dysfunktionalen Abläufe gesehen werden, so schreiben ihnen die Interviewten doch hohe organisationale Relevanz zu und zeigen auf, dass sie ebenso einen positiven Einfluss haben können. Nachfolgend werden sie daher gleichermaßen als Verhinderungs- und Gelingensbedingungen von Vielfalt begriffen. Es gilt aufzuzeigen, was genau als strukturelle Rahmenbedingung dargestellt wird und welche Gegenstände in diesem Bezug als Vielfalt verhandelt werden.

### 4.3.1 Politik und Gesetze

Politik und gesetzliche Regelungen werden in den Interviews als eine Art struktureller Grundriss für das Jugendamt und als Hintergrund der Deutung von Vielfalt gesehen. Auffällig ist in Bezug auf alle organisationalen Rahmenbedingungen, dass die Schwelle zwischen allgemeiner (Be)Deutung fürs Amt und spezieller Deutung für Vielfalt verschwimmt. Es ist an einigen Stellen nicht klar auszumachen, was das Spezielle an Vielfalt ist bzw. inwiefern deren Rahmenbedingungen über allgemeine Rahmenbedingungen hinausgehen.

#### *Gesetzliche Rahmenbedingungen*

Der Leiter der wirtschaftlichen Jugendhilfe, Herr Meier, spricht etwa an, dass gesetzliche Regelungen für die Mitarbeitenden des Jugendamts blockierend wirken können bei der Unterstützung von Klient\*innen:

*Ganz klare rechtliche Voraussetzungen, also wir können zum Beispiel, bei einem Beitrag, wenn der die Summe X ist, dann kann ich nicht die Summe Y draus machen. Also, so lange wir kein Ermessen haben und es entspricht dem Gesetz, dann sind uns die Hände gebunden. Oder wenn die Kindergartenbefreiung errechnet, dass die Familie leider mit dem Einkommen über der Grenze ist, dann könnte man, dann dann ist sie über der Grenze. Also wir können nicht das Recht beugen. Und genauso ist es, wenn ein Minderjähriger Asylbewerber, ich sage jetzt mal die Dramatik Abschiebung oder der Familienzusammenführung, da ist es wunderbar, dass man auch ein Herz da hat, aber ich muss ganz klar sagen, wenn das Gesetz eine Familienzusammenführung vorsieht, dann muss dieses Kind oder Jugendliche eventuell nach [BUNDESLAND 4] zu den Kindeseltern die aufgetaucht sind, auch wenn er sich hier in [STADT 1] integriert hat. Also das sind dann Punkte, da muss ich aber sagen, wir machen keine Gesetze, wir müssen sie einhalten, ja. (...) Das sind die gesetzlichen Sachen, das ist das wo wo wo ja wo oftmals der Vielfalt widerspricht. Ja, und da kann ich mich nicht drüber hinwegsetzen, das geht halt nicht. (I: 2, Herr Meier, Z: 583-599)*

Es wird deutlich, dass Herr Meier Gesetze als strukturelle Rahmenbedingung im Jugendamt betrachtet. Sie bilden im Zitat nicht nur die Arbeitsgrundlage, sondern werden auch als Widerspruch zu Vielfalt beschrieben. Ohne die nötige rechtliche Grundlage kann die Finanzierung einer (pädagogischen) Maßnahme nicht bewilligt werden. Bemerkenswert scheint, dass Herr Meier als Leiter der wirtschaftlichen Jugendhilfe nicht in der pädagogischen Fallbearbeitung tätig ist und somit auch keinen (regulären) Kontakt zu Klient\*innen hat. Jedoch ist es Teil seines Aufgabengebiets, Bewilligungsbescheide für Maßnahmen auszustellen und damit pädagogische Einschätzungen der Kolleg\*innen zu bestätigen oder ihnen zu widersprechen (z.B. bei Finanzierungsvorbehalt). Seine Aussage lässt erkennen, dass er die finanziellen Mittel häufig als gerechtfertigt ansieht, jedoch eine gesetzliche Grundlage fehlt,

um diese abzusegnen. Zudem kann anhand des Zitats angenommen werden, dass er sich in seinem professionellen Handeln bei der Unterstützung von Klient\*innen strukturell gehindert sieht. Gleichzeitig jedoch stellen die gesetzlichen Grundlagen den professionellen Handlungsrahmen dar, vor dessen Hintergrund das Jugendamt agiert.

Unter Vielfalt können in diesem Zusammenhang die Bedürfnis- und Problemlagen der Klient\*innen verstanden werden. Der zu Beginn des Zitats angesprochene Ermessensspielraum erscheint in diesem Kontext als relevanter Aspekt. Der Begriff „Ermessen“ spielt vor allem im Verwaltungsrecht, an welches das Jugendamt gebunden ist, eine bedeutsame Rolle. Grundsätzlich ist hierunter der Entscheidungsspielraum zu verstehen, den eine Behörde bei der Auslegung bestimmter Rechtsgrundlagen hat. Es werden dabei zwei Arten von Ermessen unterschieden: Zum einen kann die Behörde entscheiden, ob sie überhaupt tätig wird (Entschließungsermessen bzw. sog. Opportunitätsprinzip). Zum anderen obliegt es der Behörde, eine Auswahl über die möglichen Maßnahmen zu treffen (Auswahlermessen).

Im Beispiel von Herrn Meier würde ein Ermessensspielraum bedeuten, dass er und seine Kolleg\*innen Maßnahmen vorschlagen können, um den Bedürfnislagen gerecht zu werden. Die Bedürfnisse der Klient\*innen bzw. deren Problemlagen können im obigen Zitat als Deutung von Vielfalt verstanden werden. Der Ermessensspielraum stellt gewissermaßen die gesetzliche Struktur da, die Handlungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden im Jugendamt eröffnen kann. Gleichzeitig gilt es jedoch zu erwähnen, dass gerade in den Beispielen von Herrn Meier – keine Befreiung vom Kindergartengeld bei zu hohem Einkommen, Abschiebung nach Asylrecht und Familienzusammenführung in einer für das Kind fremden Stadt – der fehlende Ermessensspielraum auch als eine Art Schutz für die Mitarbeitenden des Jugendamts verstanden werden kann. Die Mitarbeitenden müssen hier keine eigene (pädagogische, therapeutische oder finanzielle) Einschätzung vornehmen, sondern können anhand der gesetzlichen Grundlagen entscheiden und sich darauf beziehen. Dies schützt sie mitunter vor Kritik von Klient\*innen, die sich ungerecht behandelt fühlen könnten. Umgekehrt könnte der Bezug auf Gesetze aber auch als Vorwand eingesetzt werden, um nicht tätig zu werden und sich nicht mit schwierigen Themen auseinandersetzen zu müssen. Diese Ebenen werden von Herrn Meier jedoch nicht explizit ausgeführt. Er betont, dass im Jugendamt keine Gesetze gemacht, sondern ausgeführt werden, dies als Grenze von Vielfalt zu verstehen ist und ihm dadurch „die Hände gebunden“ seien. Gleichzeitig zeigt Herr Meier an anderer Stelle auf, dass Gesetze zwar bestimmte Vorgehensweisen verlangen, das Amt aber auch ein großes Spektrum an Entscheidungsmöglichkeiten behält:

(...) natürlich gibts Gesetze, auch gerade im Unterhaltvorschussgesetz, oder der Kollege [NAME 7] braucht medizinische Unterlagen, wo die Zugehörigkeit des Kindes oder des Jugendlichen zu einem Behinderungsgrad, die können wir nicht umgehen. Aber innerhalb der Hilfe, haben wir ein riesen Spektrum wie wir das klären (...). (I: 2, Herr Meier, Z: 253-257)

Gesetze können also hier auf zwei unterschiedliche Arten als relevant für die Deutung von Vielfalt betrachtet werden. Zum einen spricht Herr Meier das Beispiel der Behinderung an. Er bezieht sich also auf eine konkrete Diversitätskategorie. Was genau Behinderung meint und wie sie definiert wird, nimmt die Gesetzgeberin vor. Das Amt kann sich also ausschließlich auf diese Definitionen beziehen und daraus Maßnahmen ableiten. Damit einher geht der oben angesprochene Feststellungsweg einer Behinderung, z.B. über einen Behinderungsgrad. Zugehörigkeit wird zu einer Grundvoraussetzung, um Leistungen beantragen zu können. Die medizinische Beurteilung, etwa von Behinderung, aber auch von möglichen anderen Diversitätskategorien, kann und wird durch Gesetze vorgeschrieben. Dies wiederum kann die (moralische) Wertigkeit steuern und pädagogische Falleinschätzungen lenken. Es ist zumindest denkbar, dass das Jugendamt zu einer problemorientierten Sichtweise von Vielfalt gelangt, da defizitorientierte Definitionen als Rechtsgrundlage dienen, um Maßnahmen bewilligen zu können. Gleichzeitig spricht Herr Meier im obigen Zitat abermals den Ermessensspielraum innerhalb gesetzlicher Regelungen an. Zwar wird dieser an keiner Stelle von ihm explizit ausgeführt, es lässt sich aber annehmen, dass er eine Klient\*innenorientierung anspricht, um Hilfen möglichst niedrigschwellig organisieren zu können. Damit deutet er an, Gesetze nicht zu streng auszulegen und diese gewissermaßen an soziale Realitäten anzupassen. Der vorgesehene gesetzliche Ermessensspielraum zielt dabei genau auf individuelle Fallbeurteilungen ab.

Unabhängig von der Frage, wie genau dies umgesetzt wird, wurde deutlich, dass anhand von gesetzlichen Grundlagen Deutungen von Vielfalt gerahmt werden. Gesetze scheinen dabei zwar eine strukturelle Vorgabe, aber gleichzeitig sehr abstrakt zu sein. Um sie fassbarer zu machen, folgt stets eine Schilderung konkreter Praktiken, wie im Jugendamt gearbeitet wird. Dies deutet auf eine primär alltagstheoretische Auseinandersetzung mit Vielfalt durch die Interviewten hin, die sich nicht in organisationalen Strukturen widerspiegelt, sondern stets aufs neue individuell verhandelt wird.

Lediglich die stellvertretende Frauenbeauftragte der Stadtverwaltung, Frau Schulte, spricht konkret ein Gleichstellungsgesetz an und schildert vor dessen Hintergrund (Be)Deutungen von Vielfalt. Hier ist abermals anzumerken, dass die Frauenbeauftragte nicht ausschließlich für das



Jugendamt an sich zuständig ist, sondern die Gesamtverwaltung; räumlich ist sie jedoch an das Amt angegliedert.

*(...) die Verwaltung oder die Stadtverwaltung ist ja im Grunde auch nur ein Teil unserer Gesellschaft, die kann ja nicht, klar in dem [BUNDESLAND] Gleichberechtigungsgesetz zum Beispiel steht auch, dass die Verwaltung oder der öffentliche Dienst eine Vorbildwirkung hat. Deswegen also auch so mit diesem Gesetz auch, ja? Und das find ich schon auch ein wichtiges Argument. Auch zu sagen, wir müssen hier irgendwie ein bisschen auch mit gutem Beispiel voran gehen, ja. Aber letztendlich ist es ein Abbild der Gesellschaft und wir werden hier nicht die Struktur der Glückseligkeit erwischen können. Also (seufzt). Letztendlich ist es glaube ich wirklich wichtig und da kommen wir jetzt auch mehr und mehr hin hier, dass wir das auch so sehen und versuchen daran was zu machen. (I:13, Frau Schulte, Z: 408-416)*

Frau Schulte schildert zunächst, dass aus dem Gesetz eine Vorbildfunktion des Amtes abzuleiten sei. Gleichstellung wird als Teilthematik von Vielfalt betrachtet, was darauf hindeutet, dass Ungleichheit und Benachteiligung mit Vielfalt einhergehen. Die Verwaltung soll auf Grundlage des Gesetzes eine gewisse Außenwirkung erzielen und gleichzeitig als Vorbild für gesellschaftliche Prozesse wahrgenommen werden. Frau Schulte zeigt auf, dass die Verwaltung ihrer Ansicht nach ein Teil der Gesellschaft ist, somit gleichen Mechanismen unterliegt und eine ideale Struktur und Kultur, ohne Diskriminierungen, illusorisch sei. Anzumerken ist, dass aufgrund ihrer Tätigkeit Gleichstellung ein expliziter Auftrag für sie ist. Als stellvertretende Frauenbeauftragte ist es in ihrer Position wichtig und gefordert, sich etwa mit der Diversitätskategorie Geschlecht auseinanderzusetzen und daraus Maßnahmen auf Grundlage des Gleichstellungsgesetzes abzuleiten. Ihre Tätigkeit ist gewissenmaßen als Folge des Gesetzes zu betrachten, was wiederum die Bedeutung gesetzlicher Rahmenbedingungen betont.

### *Politische Rahmenbedingungen*

Neben Gesetzen zeigt sich, dass Politik als zweiter struktureller Überbau für das Jugendamt an sich, aber auch die (Be)Deutungen von Vielfalt gesehen wird. Exemplarisch eignet sich hierfür das Interview mit Frau Wagner, die ihren Angaben nach seit über 20 Jahren in verschiedenen Abteilungen des Jugendamts tätig ist. Sie schildert, dass ihre Arbeit stets von Politik und politischem Willen abhängig ist. Sie bezieht sich explizit auf die Stadtregierung und die zuständigen Dezernate, welche einen unmittelbaren Einfluss auf das Amt haben. Sie erklärt, dass ihre Arbeit zunächst vonseiten der Politik beurteilt wird, bevor eine öffentliche Kommunikation stattfinden kann. Die Beurteilung verwaltungstechnischer oder pädagogischer Maßnahmen unterliegt demzufolge politischen Gremien.

*(...) gesagt wurde „nein“, der, das ist so gewünscht, ja. Obwohl der Amtsleiter gesagt hat „ja, ich versuch das so“ und dann kam wohl über whatsapp, Diensthandy, die Anweisung. Und dann wurde von einem auf den anderen Tag eine andere Entscheidung gefällt. Ist auch bei der, bei einer ehemaligen, also bei der [VORNAME 8] auch schon jetzt vorgefallen, dass du für den Mülleimer arbeitest, du denkst. Das ist ganz klar, dass man da leider von der Politik abhängig ist, aber nichts beweisen kann, nichts lancieren kann. (I: 12, Frau Wagner, Z: 721-726)*

Deutlich wird zum einen, dass laut Frau Wagner zunächst eine Bestätigung für bestimmte dienstliche Vorgänge vorlag, die dann nach einer politischen Beurteilung zurückgezogen wurde. Im Zitat von Frau Wagner wird ihre Frustration deutlich. Sie beschreibt, dass ein solches Vorgehen auch bei ehemaligen Kolleg\*innen schon zu beobachten war. Die ausgeführten Arbeiten seien somit nur „für den Mülleimer“ vorgenommen worden. Wenngleich sich ihr Zitat nicht explizit um Vielfalt dreht, wird die Verbindung zwischen Politik und Dienstaufgaben im Jugendamt doch deutlich.

Unter dem Begriff der Politik sind im Jugendamt primär das Sozialdezernat der Stadt sowie politische Gremien wie die Stadtverordnetenversammlung oder der Kinder- und Jugendhilfeausschuss zu verstehen – also die politischen Gremien des unmittelbaren Sozialraums des Amts. Diesen ist das Jugendamt direkt unter- bzw. zugeordnet. Dementsprechend spielen mitunter auch parteipolitische Ausrichtungen eine Rolle für das Jugendamt. Das schildert etwa Frau Sturm, Leitung des Jugendbildungswerks, insofern Absprachen mit den unterschiedlichen politischen Ebenen eine Grundbedingung ihrer Tätigkeit darstellen:

*Naja, da sind die ganzen Anfragen aus dem politischen Raum natürlich, die in den Bereich kommen. Das sind Absprachen mit dem Dezernat, die ganzen Dienstbesprechungen, Gremien, das fällt auch noch alles rein. Geschäftsführung, Fachausschuss. (I: 4, Frau Sturm, Z: 71-73)*

Politische Steuerungen und Ausrichtungen führen Frau Sturm zufolge zu Absprachebedarf im Jugendamt. Mitunter müssen politische Forderungen in verwaltungspraktische, aber auch pädagogische Maßnahmen übersetzt werden. In Bezug auf Vielfalt zeigte sich dies bereits am Beispiel des Widerspruchs von „queerem Jugendzentrum“ vs. „Jugendzentrum für Menschen mit Behinderung“. Neben pädagogischen Begründungen spielte auch der politische Wille zur Einrichtung eines queeren Zentrums eine große Rolle, wogegen die Errichtung eines Jugendzentrums für Menschen mit Behinderung mit dem Verweis auf Inklusion abgelehnt wurde. Es ist davon auszugehen, dass sich aufgrund des Zeitgeists hin zu inklusiven Strukturen und Verpflichtungen aufgrund der UN-BRK, die auf städtischer Ebene umzusetzen ist, der

politische Wille ergibt, kein Jugendzentrum speziell für Menschen mit Behinderung einzurichten.

Als weiteres Beispiel für den politischen Einfluss auf Vielfalt im Kontext des Jugendamts kann die Ernennung eines homosexuellen Mitarbeiters zur Amtsleitung gesehen werden. Die Besetzung der Position als Amtsleitung kann auch als politisches Signal verstanden werden. Gerade im Kontext der historischen Situation, dass Homosexualität strafbar war und er hier im Amt strukturelle Ausgrenzung erlebte, könnte seine Person einer Demonstration sexueller Vielfalt dienen. Diese Lesart unterstützt die folgende Aussage von Frau Wagner:

*weil ich es ja sehr sehr mitbekommen hab vor vielen Jahren, dass ich denke, dass es eine bewusste Entscheidung war den Amtsleiter des Jugendamtes so zu entscheiden um auch ein Zeichen zu setzen, das steht ihm nicht auf dem Gesicht geschrieben aber er hat sich geoutet und ich denke es war damals eine ganz ganz ganz bewusste Entscheidung diesen Kollegen zum Amtsleiter zu machen. (...) glaub ich eine Entscheidung, die ein ganz klares Zeichen setzen sollte. (I: 12, Frau Wagner, Z: 223-229)*

Sie schildert, dass es ihrer Ansicht nach eine „ganz ganz ganz bewusste Entscheidung“ war, Herrn Schneider zum Amtsleiter zu ernennen, und führt dabei dessen Outing als homosexueller Mensch an. Im weiteren Verlauf des Gesprächs schildert Frau Wagner die politischen Entscheidungsträger\*innen als jene Kräfte, welche die „bewusste Entscheidung“ getroffen hätten. Der Magistrat sowie die Regierungskoalition zum Zeitpunkt seiner Besetzung bestanden aus liberalen Kräften, die sexuelle Vielfalt als Gegenstand der politischen Agenda auswiesen. Es kann somit vermutet werden, dass ein politisches Signal von der Besetzung der Amtsleitung ausgehen sollte. Diese Art der politischen Entscheidung, davon kann ausgegangen werden, prägte das Jugendamt über Jahre hinweg, da die höchste Leitungsposition im Jugendamt entsprechende Befugnisse und Repräsentation innehat. Ebenso zeigt sich anhand der Personalbesetzung, dass politische Faktoren die Organisation an sich beeinflussen und diese Einflussmöglichkeit seitens politischer Akteure genutzt wird.

Die Bedeutung von Politik wird durch die häufige Erwähnung von politischer Akteur\*innen besonders deutlich. Politik wird gewissermaßen als ideelle Einflussgröße präsentiert. Hiermit einher gehen etwa auch politisch motivierte Schwerpunktsetzungen, die das Handeln des Amts leiten. Eine mögliche Erklärung für den (ideellen) Einfluss könnten die unterschiedlichen politischen Gremien sein, die Frau Sturm im obigen Zitat anspricht, die in wechselnden Besetzungen (und somit unterschiedlichen Schwerpunkten) auch durch politische Vertretungen geprägt werden.

### 4.3.2 Organisationale und gesellschaftliche Strukturen

Ein weiterer Überbau und unmittelbare Rahmenbedingung kann, nach den Schilderungen der Interviewten, in der organisationalen Grundstruktur des Jugendamts gesehen werden. Die organisationalen Strukturen beziehen sich direkt auf eine handlungspraktische Ebene. Unter organisationalen Strukturen verstehen die Interviewten etwa Hierarchien, Abläufe, Anweisungen, Dienstvereinbarungen, Abteilungen und ähnliches.

#### *Verwaltung und Behörde als organisationale Strukturen*

Besonders fällt auf, dass die Begriffe „Hierarchie“, „Verwaltung“ und „Behörde“ häufig verwendet werden, um daran, gewissermaßen wie selbstverständlich, die strukturelle Organisation des Jugendamts zu erläutern. Es ist auffallend, dass die Interviewten die Strukturen des Jugendamts anhand des Begriffs Verwaltung als restriktiv und unflexibel charakterisieren. Verwaltung wird als Synonym für starre Strukturen verwendet, die wiederum zu einem unflexiblen Arbeitsablauf mit geringen Aktionsmöglichkeiten führen. Exemplarisch ist hierfür die Aussage von Frau Özgür, die als pädagogische Teamleitung im städtischen Sozialdienst arbeitet:

*Ja, also ich meine wir sind eine Behörde, ja. Und wir sind eine Verwaltung und wir haben Abläufe und Hierarchien. Und da gibt es sicherlich den ein oder anderen Kollegen der sagt „Mensch, wenn wir das aber so oder so machen, das wär doch eigentlich viel besser“. Wo wir dann schon sagen müssen „es kann sein aber es geht nicht, weil wir eine Behörde sind“ (...) Da sind wir dann halt einfach kein Jugendhaus oder so. Oder keine Wohngruppe, also das ist nicht wertend gesagt aber das sind einfach, da kommt dann die behördliche Arbeit schon zum Vorschein. (I: 11, Frau Özgür, Z: 426-433)*

Es ist erkennbar, dass Frau Özgür geregelte Abläufe und Hierarchien als organisationale Grundstruktur im Amt wahrnimmt und dies auf die Organisationsform „Behörde“ bzw. „Verwaltung“ zurückführt. Der Grundcharakter des Jugendamts wird damit beschrieben und festgeschrieben. Begrifflich ist hier zunächst festzuhalten, dass Behörde und Verwaltung synonym verwendet werden und im hiesigen Zusammenhang das Jugendamt als staatliche Institution adressieren. Die Tätigkeit des Verwaltens scheint hierbei integriert. Frau Özgür hebt in ihrer Aussage die Bedeutung der Verwaltung und der starren Strukturen in Verwaltungen hervor. Sie zieht auch einen Vergleich zu anderen Organisationen wie Wohnheimen oder Jugendhäusern und stellt die hierarchische Prägung des Amts als explizites Merkmal der Verwaltung dar. Der Vergleich zwischen Verwaltung und Jugendhaus bzw. Wohngruppe könnte zudem eine Abgrenzung zwischen sozialen Organisationen und Verwaltung darstellen.

In der Aussage von Frau Özgür werden diese Organisationsformen als gegensätzlich beschrieben. So verdeutlicht die Interviewte im weiteren Verlauf des Gesprächs:

*Und da gibts dann auch Grenzen, also da gibts durchaus auch Kollegen die sagen „das ist einfach nicht mein Ding“ und das ist auch okay. Also es ist ein Teil unserer Arbeit die eben zum einen dem Schutz dient und zum anderen hier diese Verwaltung wiedergibt, die aber auch gerade in der Pädagogik Grenzen aufzeigt, also ich sag jetzt mal so, wir sind jetzt auch keine aufsuchende Stelle, ja. Wir sind keine Schulsozialarbeiter das ist einfach ein Unterschied und das werden wir auch nicht sein. Also wir haben einen ganz klaren gesetzlichen Auftrag, ja. Und da ist der Vielfalt der Kollegen schon auch Grenzen gesetzt. Das muss man schon sagen ganz realistisch. Also es gibt Bereiche da kann man drüber sprechen und da sind wir auch offen als Behörde und als Jugendamt find ich auch seitens der Jugendamtsleitung so erleb ich das, aber es gibt auch Grenzen im Hinblick darauf, dass wir eine Behörde sind und eine bleiben. (I: 11, Frau Özgür, Z: 432-442)*

Das restriktive Verständnis von Verwaltung und Behörde wird abermals deutlich aufgezeigt. Dies wird in Verbindung mit dem gesetzlichen Auftrag gebracht, der an dieser Stelle jedoch unbestimmt bleibt. Ebenso bleibt der Kontext Vielfalt auf einem sehr allgemeinen semantischen Niveau, ohne inhaltlich klar definiert zu werden. Bemerkenswert ist die Anmerkung, dass die Verwaltung „der Pädagogik Grenzen aufzeigt“. Nachfolgend benennt Frau Özgür als Vergleichsrahmen „Schulsozialarbeiter“. Anknüpfend an das vorherige Zitat wird hier deutlich, dass Verwaltung in Abgrenzung zu Pädagogik aufgefasst wird. Frau Özgür stellt beide Formen als Strukturen dar, die die Sicht und das Handeln der Individuen prägen. Das könnte dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden ihnen anpassen und sie reproduzieren. Als Begründung für die Art der im Amt bestehenden Strukturen nennt die Interviewte den „gesetzlichen Auftrag“. Dass auch andere Organisationen, wie etwa die von ihr benannten Jugendhäuser, einen gesetzlichen Auftrag erfüllen, spricht sie nicht an, sondern scheint sie in ihrer Aussage auszublenden. Frau Özgür beschreibt den gesetzlichen Auftrag weiter als „Grenze der Vielfalt der Kollegen“. Was genau darunter zu verstehen ist, bleibt zu diesem Zeitpunkt im Interview noch unklar. Auf Nachfrage des Interviewers, ob sie das schon einmal an einem Beispiel erlebt hat, dass eine Grenze erreicht worden sei (I: 11, Z: 444f), antwortet sie:

*Naja gut ich erleb das schon immer mal wieder, wenn ich Akten kriege wo ich was abzeichnen muss und dann natürlich auch in die Akte schau und sag „hey, das geht so nicht“, ja. Wo ich dann schon auch diskutieren muss. „Ja, wieso, ich hab das ja im Kopf“ oder irgendwie so. Ich sag es kann aber auch sein, dass der Fall abgegeben werden muss oder was auch immer, das geht nicht, das muss bitte, das muss da rein, ja. Oder wo mans auch oft merkt, das sind so Grenzen. Ja, wir geben unsere Handynummern hier nicht raus, das geht einfach nicht. Also wir sind hier Jugendamtsmitarbeiter, ja, und da gibts Kollegen die das dann doch mal machen, oder so, ne, „ja dann rufen Sie mich halt heute Abend mal an“ und wenn ich das mitkriege da bin ich ganz klar und sag es geht nicht. Auch wenn du in deiner Persönlichkeit dich da abgrenzen kannst und es dir vielleicht nichts ausmacht, wenn du abends einen Anruf kriegst, es geht nicht. Du bist hier Fachfrau oder*

Fachmann und Vertreterin des Jugendamtes und wir haben Öffnungszeiten und innerhalb dieser Öffnungszeiten läuft das Geschäft und nicht abends. (I: 11, Frau Özgür, Z: 447-458)

Es lässt sich anhand ihrer Äußerungen annehmen, dass sie Eigenheiten und individuelle Arbeitsstile von Kolleg\*innen als Vielfalt deutet. Sie benennt die Beispiele des Verfassens einer Akte und das Vereinbaren von Telefonaten am Abend über das private Mobiltelefon. Im Kontext der (Be)Deutungen von Vielfalt im Jugendamt ist dies bemerkenswert und unterstreicht die vielfältigen Anknüpfungspunkte des Begriffs Vielfalt. Bestimmte Arbeitsstile sieht sie als mit dem Jugendamt und einer fachlichen Professionalität jedoch unvereinbar an, was die Grenze dieser Art von Vielfalt markiert. Das Amt weise Öffnungszeiten vor, welche als Rahmen für persönliche Kontakte begriffen werden.

Es bleibt unklar, worauf Frau Özgür ihre Arbeitsanweisungen stützt und ob es dafür etwa seitens der Amtsleitung Anweisungen gibt, die sie in ihrer Funktion weitergibt oder ob diese Anweisungen ihrem individuellen Leitungsstil entspringen. Eine flexible Telefonzeit könnte auch als Berücksichtigung individueller Bedürfnisse von Kolleg\*innen und Klient\*innen gleichermaßen ausgelegt werden. Insofern verwundert es, dass in ihrem Beispiel die Professionalität als Fachkraft und Vertreter\*in des Amtes angesprochen wird. Es lässt sich vermuten, dass sie darin einen Schutz für ihre Kolleg\*innen sieht, die nicht außerhalb ihrer Arbeitszeit Dienst verrichten sollen und eine professionelle Distanz als Selbstschutz wahren sollen. Dies lässt sich vor dem Hintergrund deuten, dass sie bereits oben im ersten Zitat Schutz als Motivation angesprochen hatte, wobei hier unklar bleibt, ob sie damit Kolleg\*innen oder Klient\*innen adressiert. Eine Klärung ist jedoch nachrangig, da beide Personengruppen in ihrer Verantwortung als Teamleitung im städtischen Sozialdienst liegen. Es kann die Vermutung angestellt werden, dass der Schutzaspekt dazu führt, dass sie in bestimmte Abläufe eingreift und dies dann gewissermaßen als strukturelle Grenze von Vielfalt betrachtet. Eine andere Lesart wäre, dass sie selbst nicht abends telefonieren möchte und daher den Kolleg\*innen dies auch nicht ermöglicht, um ein Gefälle zwischen ihr und den ihr zugeordneten Kolleg\*innen zu vermeiden. Es wäre auch denkbar, dass sie eine professionelle Distanz zwischen Arbeits- und Privatleben wahren möchte und die Gefahr sieht, dass Grenzen aufweichen, wenn Kolleg\*innen gegenüber Klient\*innen unterschiedliche Erreichbarkeiten signalisieren.

Unabhängig von der tatsächlichen Motivation wird im Zitat sichtbar, dass behördliches Denken als eine Grundstruktur im Jugendamt verstanden wird, vor deren Hintergrund Abläufe und Maßnahmen begründet werden. Abgegrenzt wird dieses behördliche Denken von pädagogischem Denken. Der Dualismus Pädagogik und Verwaltung findet sich auch in anderen Interviews als prägende Grundlage.

### *Verwaltung als professionsgebundene Denklogik*

Frau Neubauer, die als pädagogische Fachkraft im Bereich der Amtsvormundschaft arbeitet, schildert, dass sie sich stets gegen hierarchische Strukturen aufgelehnt hat und versucht, sich in Arbeit und Denken davon freizumachen:

*Also um meine Meinung durchzusetzen, dieses Hierarchie-geschichte, ja? Das ich da so resistent war. Also dass ich zwar meine Arbeit, denk ich, sehr engagiert gemacht hab aber Hierarchien sofort hinterfragt hab. Oder auch Grundeinstellungen. Immer wieder, immer wieder dagegen angegangen bin gegen manche Grund[einstellungen], um mich nicht zu verbiegen und irgendwie mein Stil durchzusetzen, musste ich immer so ein bisschen kämpfen. Aber ich hab so das Gefühl letztendlich hab ich, ja, durchgesetzt ist jetzt blöd. Ich war nicht so ein klassischer Verwaltungstyp. (I: 9, Frau Neubauer, Z: 663-668)*

Deutlich wird, dass ein Bezug zu Vielfalt eher peripher auszumachen ist und sich höchstens auf sie selbst und die Möglichkeit, ihre Persönlichkeit auszuleben, beziehen kann. Dennoch lassen sich aus diesem Zitat relevante Einsichten ableiten. Zunächst wird auch hier Hierarchie als Organisationsstruktur verstanden. Obwohl sie sich selbst als auflehndend darstellt, bleibt sie doch über viele Jahre als Mitarbeitende im Amt. Ihre Ablehnung bezüglich der Strukturen begründet sie am Ende damit, dass sie kein „klassischer Verwaltungstyp“ sei. Frau Neubauer verweist hier vermutlich auf ihren beruflichen Hintergrund als pädagogische Fachkraft. Diese berufliche Qualifikation wird den behördlichen Strukturen als Opposition gegenübergestellt. Das „klassisch“ könnte darüber hinaus darauf hinweisen, dass Pädagog\*innen in Behörden, konkret im Jugendamt, als eine relativ neue Berufsgruppe angesehen werden.

Der Unterschied zwischen den beiden Berufsgruppen zeigte sich bereits im vorherigen Kapitel als eine zentrale Deutung von Vielfalt, wobei der berufliche Hintergrund als relevantes Merkmal dargestellt wurde. Dies äußert sich nun auch auf struktureller Ebene, in dem der Verwaltung Strukturen zugeordnet werden, die nicht dem klassischen Feld bzw. Denken der pädagogischen Fachkräfte entsprächen. Dies zeigte sich bereits im Zitat von Frau Özgür, die den direkten Vergleich des Amts mit Organisationen der sozialen Arbeit anstellte und nicht etwa mit anderen Ämtern. Im Jugendamt müssen dementsprechend verschiedene Rationalitäten vereint werden: Einerseits sind pädagogische Handlungen und Tätigkeiten auszuführen, etwa Falleinschätzungen oder Beratungen, andererseits agiert das Jugendamt als Fachverwaltung mit entsprechenden administrativen Tätigkeiten. Dass die unterschiedlichen Rationalitäten von Bedeutung sind, veranschaulichte der Amtsleiter Herr Schneider mit folgender Aussage:

Der Kollege in der Verwaltung der bekommt einen Bewilligungsbescheid. Der lebt nicht. Selbst wenn er den Hilfeplan liest hat der schon Probleme das alles umzusetzen was er da liest weil er natürlich die

Verwaltungsbrille und nicht die pädagogische Brille auf hat. Und hier, bevor jetzt Widerstände entstehen, dass auf einmal kleinlich abgerechnet wird, dass die Eltern eingeladen werden oder andere Personen, ja. Verdienstnachweise, andere Dinge passieren muss eine gute Kommunikation stattfinden, dass der Kollege in der Verwaltung genauso den Sinn in der Hilfe sieht wie die Kollegin oder der Kollege der es im pädagogischen Bereich veranlasst hat und bewilligt hat. (...) Und die wirtschaftliche Seite dann im Prinzip die verwaltungsmäßige Bearbeitung, Kostenerstattung, dieses Buchen, Rechnungen bezahlen und so weiter, übernimmt. Muss man aber auch immer ein Fingerspitzengefühl haben, die Kolleginnen und Kollegen haben das jetzt seit Jahrzehnten selbstständig gemacht. Die haben dann das Gefühl, dass man ihnen etwas wegnimmt, ist ja auch so, die würden die Entscheidungsbefugnis über die Einführung einer Hilfe verlieren. Aber gerade in dem Bereich habe ich immer wieder auch Beschwerden, wenn es vom Verwaltungsbereich bearbeitet wird, dass bestimmte Problemlagen einfach nicht gesehen werden, weil die Verwaltungsbrille vielleicht doch ein bisschen beschlagener ist als die eines Pädagogen. (I: 5, Herr Schneider, Z: 182-210)

Herr Schneider spricht die Sensibilität des strukturellen Wandlungsprozesses an, mit dem ein Wechsel von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen einhergeht. Da Fälle im Jugendamt einerseits pädagogisch beurteilt und andererseits finanziell durch Verwaltungsfachkräfte bearbeitet werden, ergebe sich hier regelmäßig ein Spannungsfeld. Diese Spannungen gälte es konstant und in nahezu allen Angelegenheiten auszuhalten. Werden die beruflichen Hintergründe nun als Vielfalt interpretiert, ließe sich die Frage nach organisationaler Steuerung dieser Vielfalt stellen. Zielvereinbarungen, Diversity Management oder andere organisationale Prozesse wären denkbar. Dies würde jedoch eine Art Konzept oder Leitbild für das Jugendamt voraussetzen, worin Vielfalt und der gewünschte Umgang damit enthalten sind. Eine Strategie des Jugendamts, mit dieser Gegebenheit umzugehen bzw. den Prozess zu steuern, wird an keiner Stelle des Interviews genannt. Herr Schneider verweist lediglich auf „Fingerspitzengefühl“, um Befindlichkeiten zu berücksichtigen. Organisationale Entwicklungsprozesse, welche die Kooperation und Verknüpfung der unterschiedlichen Berufsgruppen fokussieren, scheint es nicht zu geben. Der Jugendamtsleiter zieht diese nicht in Betracht, wenngleich aufgrund seiner Position die Möglichkeiten dazu gegeben wären. Möglicherweise ist er sich seiner steuernden Möglichkeiten auch gar nicht bewusst.

Vielfalt wird somit ein mehr oder minder ‚willkürlicher‘ Gegenstand, der von Strukturen beeinflusst wird; jedoch werden diese Strukturen nicht als Gegenstand organisationaler Entwicklung adressiert. Das „Fingerspitzengefühl“ verweist lediglich darauf, dass Herr Schneider die Thematik als solche durchaus wahrnimmt und möglicherweise seinen Leitungsstil und persönlichen Umgang mit Kolleg\*innen daran anknüpfend gestaltet. Aufgrund seiner Leitungsposition könnte er als Vorbild wahrgenommen werden, dessen Verhalten und Einstellungen prägend auf die gelebte Kultur einwirken. Ein steuernder, organisierter Prozess ist jedoch nicht auszumachen.



### *Einfluss gesellschaftlicher Strukturen auf das Jugendamt*

Neben diesen organisationalen Grundstrukturen von Verwaltungen als starre Organisationseinheiten und einer durch die Interviewten wahrgenommenen Besonderheit einer Verwaltung wie das Jugendamt, das unterschiedlichen Berufspraktiken und Denklogiken sowie einer Vielzahl unterschiedlicher Bedürfnisse der Klient\*innen ausgesetzt ist, gibt es noch weitere strukturelle Gegebenheiten, die Einfluss auf die Deutung von Vielfalt nehmen. Hierzu zählen Strukturen, die nicht explizit oder ausschließlich im Jugendamt relevant, sondern gesamtgesellschaftlich bedeutsam sind. Herr Möller, der die wirtschaftliche Jugendhilfe leitet und somit über die finanziellen Grundlagen des Jugendamts informiert ist, äußert sich diesbezüglich etwa zu Gehaltsfragen und verknüpft sie mit dem Gegenstand Vielfalt:

Ich glaube nicht, dass es viel viel mehr Bereiche gibt wo Vielfalt, also wenn man über Vielfalt spricht auch Vielfalt so gelebt werden muss. Also ich erwarte auf der einen Seite Vielfalt und dafür muss ich auch gescheit bezahlt werden. (...) Aber das sind dann auch Frauenberufe (...) Und sowas verhindert auch Vielfalt, also ich find auch immer so diese Entwicklung, man könnte das noch viel mehr forcieren, wenn man entsprechende Anreize geben könnte und entsprechende Anreize geben würde. (I: 3, Herr Möller, Z: 717-734)

Herr Möller stellt in dieser Aussage eine Verbindung zwischen Vielfalt und dem Gehalt der Mitarbeitenden her. Er äußert, dass Vielfalt „gelebt werden muss“ und dass Vielfalt „auf der einen Seite“ erwartet werde. Er führt jedoch nicht näher aus, welche Seite er meint und was das Gegenteil hiervon wäre. Klar wird hingegen seine Ansicht, dass im Jugendamt und im sozialen Bereich generell eine herausfordernde Tätigkeit ausgeführt wird, was sich jedoch in der Bezahlung nicht widerspiegelt. Als Ursache für die schlechte Bezahlung nennt er die gesellschaftlich-strukturelle Gegebenheit, dass „Frauenberufe“ generell eine niedrigere Bezahlung aufweisen. Das Jugendamt stellt offenbar keine Ausnahme dar, sondern bildet vielmehr gesellschaftliche Strukturen ab. Wenngleich Herr Möller als Leitung der wirtschaftlichen Jugendhilfe über Gelder verfügen kann, obliegt es ihm nicht, die Löhne und Gehälter zu verhandeln. Diese richten sich nach aktuellen Tarifverträgen und politisch-arbeitsrechtlichen Bedingungen. Somit kann geschlossen werden, dass das Jugendamt eine Problematik (niedrige Gehälter) feststellt, diese Situation aber strukturell nicht verändern kann, da es qua Amt anderen Gegebenheiten unterliegt. Die Aussage, dass Frauenberufe schlechter bezahlt sind, stellt somit einen Bezug zu Vielfalt und der Diversitätskategorie Geschlecht her und verdeutlicht zugleich die Abhängigkeit von äußeren Faktoren.

In Bezug auf Geschlecht und Strukturen spiegelt sich beispielsweise wider, dass zwar primär weibliche Personen im Amt arbeiten, mit zunehmender Höhe der Leitungsebene jedoch umso

weniger Frauen diese Positionen bekleiden. Als Ursache für diese Gegebenheiten werden häufig das Selbstverständnis und die private Situation von weiblichen Angestellten gesehen. Strukturelle Faktoren werden kaum in die Analyse der Interviewten einbezogen. Es scheint, als ob diese schwer greifbar seien und daher Ursachen eher in konkreten, individuellen Situationen gesucht werden, ohne diese in Bezug auf gesellschaftliche Faktoren zu reflektieren. Verdeutlicht wurde dies bereits am Beispiel der Verwaltungsfachkraft Frau Kreher, die schilderte, eine Leitungsfunktion aus individuellen Gründen abzulehnen, bei ihrer Beurteilung und Darstellung gesellschaftliche Geschlechterverhältnisse jedoch nicht einbezog. Frau Kreher interpretiert ihre Mutterschaft als rein private Angelegenheit, die zu der freien Entscheidung geführt habe, auf eine Leitungsposition zu verzichten. Es bleibt an dieser Stelle zu mutmaßen, inwieweit der Verdienst ihres Mannes und ein klassisches Rollenbild zur Entscheidung beigetragen haben, dass Frau Kreher die Erziehung der Kinder im häuslichen Rahmen übernimmt und dafür auf einen beruflichen Aufstieg verzichtet. Gleichzeitig konnte anhand der statistischen Daten dieser Untersuchung gezeigt werden, dass zwar primär Frauen im Jugendamt beschäftigt sind, dieser Prozentsatz jedoch massiv sinkt, je höher die Leitungsfunktion ist. Zudem konnte ein Zusammenhang zwischen Erziehungsarbeit und Leitungsposition ausgemacht werden.

Strukturelle Diskriminierungen und Benachteiligungen werden jedoch von den Interviewten als solche kaum wahrgenommen, sondern in den Verantwortungsbereich einzelner Individuen verschoben. Das lässt vermuten, dass aufgrund formaler und juristischer Gleichstellung strukturelle Benachteiligungsmechanismen als solche nicht mehr wahrgenommen oder gar bewusst negiert werden. Dies bestätigt auch die stellvertretende Frauenbeauftragte, indem sie schildert, dass sie regelmäßig von Frauen zu hören bekommt, dass die Arbeit eines Frauenbüros heutzutage obsolet sei:

*Es gibt ja auch ganz viele Frauen die meinen, dass die Arbeit von Frauenbüros heutzutage, man braucht die eigentlich nicht mehr, weil wir sind ja gleichberechtigt. Also das zu erkennen, die Differenz zwischen dem was sozusagen offiziell irgendwie, also gleichberechtigt sind wir ja, deshalb ist dieser Ausdruck gleichberechtigt, die gleichen Rechte theoretisch haben wir ja alle. Nur die Frage ist wie es sich für die einen oder für die anderen auswirkt und was sie, wie du deine Rechte nutzen kannst und wahrnehmen kannst. (I: 13, Frau Schulte, Z: 364-369)*

Frau Schulte äußert, dass es mitunter schwierig sei, bei formal gleichen Rechten informelle Ungleichheiten zu erkennen und zu analysieren. Sie stellt gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungen in direkten Zusammenhang mit den Strukturen des Jugendamts bzw. der Stadtverwaltung, für die sie in ihrer Funktion zuständig ist. In Bezug auf Vielfalt, einen

strukturierten Umgang mit ihr und eine organisierte Veränderung von Strukturen kann anhand des Zitats festgehalten werden, dass die Verbindung zwischen Strukturen und Ungleichheiten nicht immer von allen Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Die Akzeptanz des Frauenbüros scheint gar zu sinken bzw. der Sinn für die Tätigkeit des Frauenbüros erschließt sich einigen Angestellten nicht (mehr), wie die Interviewte angibt. Dies kann als Hinweis darauf betrachtet werden, dass Strukturen häufig kaum beachtet und analysiert werden oder die direkte Verbindung zwischen individuellen und strukturellen Gegebenheiten nicht deutlich wird. Dieses Denken, dass die Tätigkeit eines Frauenbüros heutzutage nicht mehr nötig sei, kann ebenso als Bestätigung dafür gelesen werden, dass Vielfalt und damit einhergehende Themen kaum als Gegenstand einer organisierten Handlungspraxis verstanden werden.

### **4.3.3 Organisationale Kulturen**

Als dritter und letzter Bereich organisationaler Rahmenbedingungen können Kulturen ausgemacht werden, die im Jugendamt vorzufinden sind. Unter Kulturen sind z.B. institutionalisierte und tradierte Gegebenheiten zu verstehen, die primär das alltägliche Miteinander der Mitarbeitenden sowie tradierte Praxen im Umgang mit Klient\*innen adressieren. Kommunikationsprozesse spielen dabei eine grundlegende Rolle. Kulturen betreffen den direkten Umgang miteinander und zeigen auf, wie dieser ausgestaltet ist.

#### *Bedeutung der Abteilung für Kulturen im Amt*

Zunächst kann im Bereich der organisationalen Kulturen festgestellt werden, dass die Interviewten der jeweiligen Abteilung eine sehr große Bedeutung zuschreiben. Wird etwa geschildert, dass im Jugendamt bestimmte Dinge negativ sind, so ist hier im Regelfall die eigene Abteilung davon ausgenommen, denn diese wird generell sehr positiv gesehen. Das kann verschiedene Ursachen haben, die ich im späteren Verlauf aufgreifen werde. Zunächst lässt sich allgemein formulieren, dass die eigene Abteilung der direkte Bezugsrahmen der Interviewpartner\*innen ist. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass dieser Bezugsrahmen vertraut ist, während andere Abteilungen eher unbekannt sind. Ebenso lässt sich annehmen, dass die Begegnungen innerhalb der eigenen Abteilung einen privateren Charakter annehmen und sich die Personen untereinander vertrauter begegnen. Das zeigt etwa Herr Meier in einer Aussage mustergültig auf:

*(...) wir frühstücken zusammen, in innerhalb dieses Frühstücks sprechen wir immer immer über lustige Sachen, über Probleme, über Privates, na mittlerweile auch privaten, sehr sehr guten Draht, also viele Feiern zusammen Geburtstag, was sich über Jahre so ergeben hat. Also das Betriebsklima ist schon richtig gut, ja*

*Und das merken wir natürlich auch die dieses Publikum, also ich kann mir vorstellen, ein sehr schlechtes Betriebsklima irgendwo lässt das dann auch an dem Klienten aus. Also das kann bei mir überhaupt nicht sagen. (I: 2, Herr Meier, Z: 536-541)*

Die Abteilung bietet laut Herrn Meier den Rahmen für eine private Begegnung der Mitarbeitenden untereinander und führe aufgrund des lockeren Umgangs beim Frühstück zu einem guten Betriebsklima. Seiner Ansicht nach hätte es negative Auswirkungen auf die Klient\*innen, wenn ein schlechtes Arbeitsklima bestünde. Inwieweit das Frühstück freiwillig ist oder vorausgesetzt wird bzw. was passiert, wenn sich Personen nicht auf persönlicher Ebene mitteilen möchten, blieb im Interview unbeantwortet. Ebenso lässt sich eine Verbindung zum Gegenstand Vielfalt nicht explizit ausmachen. Die oben getätigte Aussage von Herrn Meier wurde als Antwort auf die Frage formuliert, welche Auswirkungen Vielfalt auf die Mitarbeitenden der Abteilung hat (I: 2, Z: 522). Zunächst verweist er darauf, dass Vielfalt keine negativen Auswirkungen hat, woraufhin er das generell gute Klima in der Abteilung erläutert. Er adressiert hiermit organisationale Kulturen unter dem Aspekt Vielfalt. Diese betreffen in seinem Beispiel das kollegiale Miteinander. Wenngleich also nicht begrifflich erwähnt, so lässt sich seine Aussage doch vor dem Hintergrund Vielfalt reflektieren und verweist darauf, dass die Kultur innerhalb der Abteilung wichtig ist. Die Bedeutung für die Abteilung und das Beispiel des Frühstücks verweisen bereits auf einen weiteren Gegenstand organisationaler Kulturen: die Kommunikation innerhalb des Jugendamts.

#### *Kommunikationskulturen und Abrufen von Ressourcen*

Aus dem Material der vorliegenden Studie ergibt sich, dass es in Bezug auf Vielfalt im Kontext von Kommunikation vor allem eine Optimierung des Arbeitsprozesses geht, aber auch um ein generelles ‚Wohlfühlen‘ in der Organisation. Es gilt, gewissermaßen im Sinne von *Human Resource Management*, die Unterschiedliche der Mitarbeitenden als Stärke zu betrachten und diese für organisationale Zwecke optimal zu nutzen. Die Abteilungsleiterin der Kinder- und Jugendhilfe, Frau Sturm, schildert diesbezüglich:

*Also diese Vielfalt, die du hast mit den vielen Individuen mit den vielen Arbeitsfeldern und Arbeitsbereichen, können nur zusammenarbeiten, wenn man sich miteinander vernetzt und wenn man Synergien bildet von der Vielfalt. Und das machen wir indem wir zum einen regelmäßige Klausurtagungen haben und das machen wir über unsere Dienstbesprechungen. Und regelhafter Austausch miteinander. (I: 4, Frau Sturm, Z: 224-229)*

Der von ihr verwendete Begriff von Vielfalt bezieht sich zunächst auf die Kolleg\*innen und die Arbeitsfelder. Sie schlussfolgert, dass die große Vielfalt zwingend einer Vernetzung bedarf. Ob sie Vielfalt hierbei als Problem oder als Ressource sieht, wird zunächst nicht deutlich.

Lediglich die geforderte Vernetzung aufgrund von Vielfalt scheint zwingend. Die genannte Vernetzung kann etwa durch Besprechungen, regelmäßigen Austausch oder Tagungen stattfinden. Sie schildert weiter, dass diese Vernetzung jedoch nicht im gesamten Jugendamt vollzogen wird, sondern lediglich in der Abteilung, die sie leitet:

*Nein, also das ist jetzt nur abteilungsintern. Also das ist jetzt kein Prozess der im Jugendamt stattfindet, sondern das ist ein Prozess, der abteilungsintern stattfindet (...) Es gibt im Jugendamt oder den Abteilungen untereinander wenig Vernetzung. Und diese wenige Vernetzung behindert diese Vielfalt, die man ausleben könnte. Also da gibt es durchaus ein Verbesserungspotenzial. (I: 4, Frau Sturm, Z: 234-243)*

Es kann dementsprechend geschlussfolgert werden, dass zwar eine Vernetzung gefordert wird, diese aber lediglich abteilungsintern stattfindet. Dies kann als weiterer Beleg für die weiter oben beschriebene große Bedeutung der eigenen Abteilung gesehen werden – und dass diese mitunter anders beurteilt und eingeschätzt wird als das Amt als solches. Ebenso ist auffällig, dass sie nicht stärker auf den Gegenstand Vielfalt eingeht und nicht erwähnt, wie sich diese Vernetzung auf Vielfalt auswirkt. Sie spricht aber umgekehrt an, dass die fehlende Vernetzung im gesamten Amt Vielfalt „behindert“. Auf die Nachfrage, was zu dieser Behinderung führt, äußert Sie:

*Dass ich zum einen Fachwissen von anderen Abteilungen gar nicht so abrufen kann und dass man sich gegenseitig dann nicht ergänzen kann. Das eigentlich wenig Kooperation stattfindet wobei sich ja die Themenfelder durchaus ergänzen würden der einzelnen Abteilungen. Aber die arbeiten für sich abgeschottet voneinander und da gibt es wenig Wissen übereinander in den Abteilungen. Und das behindert natürlich einen Austausch, das behindert einen Fachaustausch und das behindert, dass auch neue Sachen dadurch entstehen können. (I: 4, Frau Sturm, Z: 247-252)*

Kommunikation wird somit ein relevanter kultureller und struktureller Faktor, mit dem bestimmte Ziele verfolgt werden. Die Interviewte zeigt auf, dass ihrer Ansicht nach bei mangelnder strukturierter Kommunikation Ressourcen verlorengehen. Diese Ressourcen bestehen in den individuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden und können als ihre Deutung von Vielfalt gesehen werden. Sie betrachtet Vielfalt folglich als eine mögliche organisationale Ressource, die aufgrund von Vernetzung abrufbar wird. Nur durch ausreichende Kommunikation könnten diese Ressourcen abgeschöpft und im Sinne organisationaler Prozesse verwertet werden. Nur durch einen intensiven abteilungsübergreifenden Austausch sei es möglich, „neue Sachen“ entstehen zu lassen. Dieses ‚Neu‘ kann im Kontext als Kreativität oder kreative Antwort auf Probleme verstanden werden und dient somit wiederum einem organisationalen Zweck. Auffällig scheint im Zitat die Formulierung, dass verschiedene Abteilungen voneinander „abgeschottet“ seien. Dies kann als

Ausdruck für eine geringe Vernetzung stehen. Inwieweit diese Abschottung ein bewusster Prozess oder eine gewachsene Kultur darstellt, lässt sich hier nicht aufklären. Es ist aber davon auszugehen, dass der geringe Austausch der Abteilungen kulturell bedeutsam ist und das Jugendamt als solches prägt.

Frau Sturm schildert im späteren Verlauf, dass sie bereits Erfahrungen in einem anderen Amt gemacht hat, in dem die kommunikativen Prozesse anders organisiert waren und beschreibt dabei auch die Vorteile und wie genau die Kommunikation organisiert werden könnte:

*Es müsste einen größeren Austausch geben auf der Leitungsebene. Was dann wieder top-down an die Mitarbeiterenebene gegeben werden kann. Und eine größere Vernetzung untereinander und eine größere Solidarität. Aber das setzt auch voraus, dass man die anderen Arbeitsbereiche kennt. Also ich kann nur Solidarität entwickeln, wenn ich weiß was die anderen Personen tun, ja. Und das müsste gegeben sein (...) aber ist umsetzbar. Also ich kenn es aus meiner alten Kommune aus der ich komme, kenn ich das so. Auf dieser Strukturebene gab es diese Vernetzung und dadurch gab es auch innerhalb der einzelnen Abteilungen eine größere Solidarität was zum Beispiel auch mal Personalknappheit durch langfristige Erkrankung oder vakante Stellen aufgefangen werden konnte. Weil diese Struktur, diese Grundstruktur vorhanden war. (I: 4, Frau Sturm, Z: 268-280).*

Sie zeigt hiermit auf, dass sie Kommunikationskulturen als eine strukturelle Rahmenbedingung, als „Grundstruktur“ betrachtet, die positive Auswirkungen haben kann. Wichtig ist ihr, dass die Kommunikation entsprechend organisiert wird und nicht Gegenstand individueller Aushandlungen ist. Sie schildert, dass die Leitungsebene entsprechende Rahmen vorgeben muss und diese auf allen Ebenen konsequent umsetzen sollte. Die Vielfalt der Kolleg\*innen besteht darin, aufgrund von Unterschieden Kreativität zu schaffen, die organisational genutzt werden kann. Dies zeigt sich auch auf der konkreten Fallbearbeitungsebene.

#### *Auswirkungen positiver Kommunikationswege*

Frau Lyer schildert in Bezug auf die Kommunikation in der konkreten Fallbearbeitung, dass diese nötig ist, um Fachwissen von Kolleg\*innen auf „kurzem Wege“ abzurufen:

*(...) eine Mutter kommt auf mich im Eltern-Kind-Treff, hat eine Frage zum Thema Unterhalt. Und dann tappe ich drei Stockwerke hoch und nutze meinen Kontakt zu der Abteilung Vormundschaft, Unterhaltung und kann einfach nachfragen und sagen: „hier, wie sieht's denn aus“. Also, ne, einfach Kontaktpflege, ja. Und da kann ich dann. Kurzer Weg, städtischer Sozialdienst, hab ich viel Kontakte, diese Abteilung Kinder schützen, Familien fördern, es gibt aktueller Handlungsbedarf, eine Mutter braucht Unterstützung zu Hause. Aufgrund der Problematik und das in Absprache für Frau [NAME 1] kann man zu anderen Abteilungen gehen, wie*

*sieht's aus, also da haben wir einfach im Jugendamt nochmal, ja, prima Zusammenarbeit. Einen Austausch findet da auf kurzen Wegen statt. (I: 7, Frau Lyer, Z: 353-361)*

Aufgrund ihrer vorherigen Tätigkeit in unterschiedlichen Abteilungen hat sie Kontakte, die sie als ‚kurzen Dienstweg‘ beschreibt. Im Gegensatz zu den Äußerungen von Frau Sturm zeigt sich hier, dass Kommunikation abteilungsübergreifend stattfinden kann. Bemerkenswert ist jedoch, dass Frau Lyer als langjährige Mitarbeiterin bestehende Kontakte in unterschiedliche Abteilungen hat. Frau Sturm hingegen, die erst seit vergleichsweise kurzer Zeit im Amt arbeitet, erlebt keinen übergreifenden Kontakt, während Frau Lyer auf langjährige Kontakte zurückgreifen kann und dadurch die Problemlagen ihrer Klient\*innen besser abdecken kann. Dies zeigt vor allem, dass Kommunikation zwar eine strukturelle Bedeutung innehat, jedoch keine standardisierten Verfahren gefunden werden, um einen Austausch innerhalb des Amts herzustellen. Dass dieser strukturierte Austausch gewünscht und nötig wäre, schildert Frau Lyer im weiteren Verlauf:

*Also, als Komplex Jugendamt jetzt mal bezogen. Spontan fällt mir da ein, es gibt wunderbare Abteilungen, gerade letzte Woche habe ich wieder gehört es wieder neue Stellen die geschaffen wurden, die kennen wir nicht. Also das ist so, man liest das dann oder man hört's oder es gibt wieder Projekte, also mir fehlt so ein Stück die Transparenz was so in anderen Abteilungen läuft, wo ich denke es wird da nicht so gut genutzt, wo ich dann denke diese Vielfalt könnte man besser nutzen. Mir fehlt ein bisschen hier diese Kultur im Haus. Diese, was weiß ich, ob es jetzt ein Newsletter wäre, was weiß ich, der neue Mitarbeiter oder ein neues Projekt oder das das es gibt viel Neues, sag ich mal so, ich bin jetzt sehr lange hier, kenne trotzdem nicht alle Abteilungen. Kenne nicht alle Menschen die da ein- und ausgehen. Es gibt bestimmt Menschen hier im Haus die das Familienzentrum nicht kennen. Ich weiß eigentlich gar nicht so genau was macht das Amt für Interkulturelles, was sind da gerade für Projekte? Was macht das Amt für Jugendförderung? Abteilung Jugendförderung, was laufen da für Projekte, also es ist ein ständiger Wandel sowohl von Kollegen als auch von Inhalten. Man kommt, nein, man kriegt das nicht mit. Jeder ist so in seiner Abteilung so beschäftigt und das find ich ein bisschen schade manchmal. (...) Also, und da finde ich könnte es noch viel mehr Austausch geben. Also eine andere Kultur eben, Kommunikation. Wie man sich hier untereinander besser kennen lernen kann. Das fehlt mir so ein bisschen. (I: 7, Frau Lyer, Z: 525-546)*

Frau Lyer betont die Wichtigkeit organisierter kommunikativer Prozesse und erklärt, dass diese im Jugendamt nötig wären. Jedoch wird das Amt dieser Anforderung nicht gerecht und stellt keine erkennbaren Strukturen zur Verfügung, die Kommunikation und Austausch der Abteilungen fördern. Die bestehende Vernetzung finde so nur aufgrund individueller Erfahrungen und Kontakte statt. Frau Lyer schildert diesen Mangel an Kommunikation explizit als „Kultur“. Sie wünsche sich eine Kultur, in der die Arbeit der anderen Abteilungen bekannt und Wissen über sie verfügbar ist. Sie schildert etwa, dass einige Abteilungen neue Stellen und

Projekte geschaffen hätten, sie dies jedoch gar nicht genau mitbekommen würde. Ob und inwieweit ein amtsweiter Informationsfluss stattfindet, bleibt zunächst unklar. Die Aussagen von Frau Sturm, Frau Lyer, Herrn Schneider und Frau Sommer deuten jedoch darauf hin, dass der Austausch zwischen den verschiedenen Abteilungen nur aufgrund persönlicher Kontakte stattfindet, jedoch nicht gezielten und organisierten Prozessen unterliegt. Gerade im Sinne organisationaler Entwicklung ist dies eine wichtige Erkenntnis, spricht Frau Lyer doch explizit eine gewünschte Veränderung dieser Kultur an. Sie schlägt darüber hinaus konkrete Maßnahmen vor, z.B. einen Newsletter. Mit diesem und ggf. weiteren Maßnahmen könnte eine Verbesserung der Kommunikationskultur bewusst organisiert und gefördert werden.

### *Sprache als Kultur*

Als eine weitere grundlegende organisationale Kulturkomponente, die direkt an Kommunikation anschließt, kann die Sprache im Amt gesehen werden, wie Frau Adam, pädagogische Mitarbeiterin in der Eingliederungshilfe, schildert. Sie berichtet an mehreren Stellen im Interview, dass sie einen speziellen Sprachstil im Amt bemerkt und diesen häufig als Barriere erlebt. Viele Menschen haben offenbar sprachlich und von der Auffassungsgabe Probleme, den Inhalt verstehen zu können. Frau Adam äußert daher im Schlusswort des Interviews, dass sie diesbezüglich große Möglichkeiten sieht, wie sich das Amt ändern könnte und Vielfalt positiver begegnet werden kann:

*Ja, eigentlich finde ich wirklich das wichtigste, aber das haben wir ja schon gesagt, dass man irgendwie dieses Amtsdeutsch mal irgendwie überarbeitet und in einen normal verständlichen Kontext bringt, dass jeder das verstehen kann. Und wenn man das dann noch vorrätig sozusagen hätte, man könnte ja auch Anträge in verschiedenen Sprachen dahaben. Könnte man, wenn man wollte, das ist, wäre ja gar nicht so ein großer Aufwand. Ja, das würde sicherlich den Zugang auch erleichtern auch für viele. (I: 1, Frau Adam, Z: 266-271)*

Es wird im Zitat deutlich, dass die gesprochene und geschriebene Sprache im Amt für Frau Adam eine fundamentale Bedeutung einnimmt. Die vor Ort gelebte und gesprochene Sprache, aber auch die Sprache, die in Schriftstücken verwendet wird, kann ausschlaggebend dafür sein, wie Menschen sich im Amt orientieren und zurechtfinden. Sie bezeichnet diese Sprache als „Amtsdeutsch“. Das spricht für eine institutionalisierte Form und weist auf den allgemeingültigen Charakter im Amt hin. Eine Veränderung hin zu einer „normal verständlichen“ Sprache könnte ihrer Ansicht nach Menschen den Zugang zum Amt erleichtern. Bestätigen lässt sich diese Sichtweise mit einem Zitat von Frau Schulte, die ebenfalls als pädagogische Fachkraft im Jugendamt tätig ist:



*Also ich betreue jetzt zum Beispiel, ist ein ganz anderes Thema, aber ich betreue als Patin eine afghanische geflüchtete Frau mit drei Kindern. Und wenn ich manchmal sehe was die für Briefe von Behörden kriegt wo ich denk, die wissen doch dass das eine Asylbewerberin ist. Das sie quasi kein deutsch spricht. Und die schicken die von einem Amt zum anderen. Ich denk, das könnte man doch ein bisschen anders organisieren. Also so ein bisschen, also wirklich ein Dienstleister zu sein. Also da ist, die Entwicklung hat auf jeden Fall schon, wie gesagt, ich bin ja erst seit drei Jahren bei der Stadt, ich bin hier nicht schon ewig, aber ich glaub die Entwicklung hat schon auch stattgefunden aber die ist noch lange nicht abgeschlossen, dass so eine Verwaltung sich wirklich als Dienstleister, Dienstleistungserbringer so sieht und nicht als Behörde so. Die die Macht hat und die anderen kommen als Bittsteller. Und dementsprechend sind dann die Hierarchien. Je mehr du irgendwelchen benachteiligten Gruppen angehörst umso weniger wirst du dich wohl fühlen hier her zu kommen. (I: 13, Frau Schulte, Z: 473-483)*

Sie verweist in ihrem Zitat darauf, dass die spezielle Form der Sprache von Behörden und die Organisation von Prozessen für viele Klient\*innen eine Hürde darstellen kann. Diese Art der Sprachkultur wird also jenem Organisationstyp zugeordnet und in direkte Verbindung zu Vielfalt, in Form von Teilhabe und Ausschluss, gebracht. Darüber hinaus spricht Frau Schulte noch einen weiteren Punkt an, der als Kulturaspekt betrachtet werden kann. Dabei handelt es sich um die Selbstauffassung des Jugendamts bzw. einer Verwaltung als Dienstleister. Sie spricht hiermit gleichermaßen eine organisationale Kultur als auch Strukturen an, die sich nach dem Stichwort „Dienstleistungserbringer“ entsprechend zu ändern hätten. Einige Aspekte vorherrschenden Strukturen und Kulturen, so lässt sich ihre Aussage deuten, würden diesem Anspruch nicht gerecht. So werden, ihrer Schilderung nach, Klient\*innen „von einem Amt zum anderen“ geschickt und mit der Sprache der Behörden sowie der Art des Organisierens überfordert. Die Betonung der Dienstleistungsorientierung könnte daher strukturell und kulturell einen anderen Umgang mit den Klient\*innen adressieren. So ist denkbar, dass Frau Schulte darunter versteht, dass Dienste und Angebote der Behörden für Klient\*innen leicht verständlich und passend zur Verfügung gestellt werden.

#### **4.3.4 Zwischenfazit: Strukturelle und kulturelle Bedingungen als Rahmung der (Be)Deutung von Vielfalt**

Gesetze und Politik können als organisationale Rahmenbedingung gesehen werden, vor deren Hintergrund die Arbeit im Amt allgemein, aber auch die direkten Deutungen von Vielfalt stattfinden. Mitunter scheint der Begriff Vielfalt eine Art Alibi-Funktion anzunehmen, um negative Auswirkungen von Gesetzen und politischen Verhältnissen äußern zu können. Gleichzeitig haben gesetzliche und politische Rahmenbedingungen einen direkten Einfluss auf die Deutungen von Vielfalt und die daraus abgeleiteten Konsequenzen im Jugendamt. Gesetze und Politik bilden für die Interviewten eine Art theoretischen Überbau, der häufig nicht

unmittelbar präsent ist, aber dennoch ihre Handlungen steuern kann bzw. als Begründung für diese fungiert. Die Interviewten scheinen stets zu reflektieren, wie ihre Handlungen durch politische Akteure beurteilt, aber auch vorgegeben werden. Dies verdeutlicht zwar die Rolle des Jugendamts als Behörde und politischer Akteur, zeigt aber gleichzeitig eine gewisse Ohnmacht und den eingeschränkten Handlungsspielraum aufgrund der daraus folgenden organisationalen Rahmenbedingungen auf.

Behörde und Verwaltung sowie das Charakteristikum der starren Hierarchien werden in der Untersuchung als Grundstrukturen des Jugendamts dargestellt und mit Gesetzen und Politik verknüpft. Aus ihnen wird zudem ein restriktiver und unflexibler Handlungsrahmen abgeleitet. Der Arbeitsalltag und sämtliche Handlungspraxen werden unter den Maßstäben Verwaltung/Behörde reflektiert und gedeutet. Diese organisationalen Grundstrukturen erhalten eine überwiegend negative Konnotation. Vielfalt wird im Rahmen der Verwaltungsstrukturen reflektiert und verhandelt. Gleichzeitig erscheint Vielfalt als sehr unklarer Begriff und wird äußerst flexibel mit verschiedenen Assoziationsmöglichkeiten erläutert. Die organisationalen Strukturen werden als Grundlage für Deutungen von Vielfalt gesehen, stellen aber kaum einen Gegenstand von gezielten und organisierten Prozessen dar. Verbesserungspotenzial, z.B. im Hinblick auf Sprache, wird gesehen, die Umsetzung bleibt jedoch weitestgehend aus. Eher wird sich den Strukturen untergeordnet bzw. unreflektiert mit ihnen auseinandergesetzt.

Weiterhin konnte aufgezeigt werden, dass gesellschaftliche Entwicklungen strukturelle Bedeutung für das Jugendamt besitzen bzw. sich gesellschaftliche Strukturen im Jugendamt zeigen und spiegeln. Es bleibt zu hinterfragen, inwieweit das Jugendamt eine Vorbildfunktion für gesellschaftliche Prozesse einnehmen kann oder diese nicht umgekehrt spiegelt und sogar von ihnen abhängig ist. Am Beispiel der Frauenbeauftragten zeigte sich, dass Ansätze einer gezielten Veränderung im Jugendamt im Bereich von Vielfalt kritisch betrachtet werden. Die Notwendigkeit dieser Funktion wird aufgrund juristischer Gleichberechtigung in Frage gestellt, was die Schwierigkeit verdeutlicht, Strukturen und ihre Wirkungsweisen zu analysieren und zu verstehen.

Organisationskulturell ist das Jugendamt ebenso von individuellen Handlungspraxen geprägt. Das zeigt sich etwa in der Darstellung der eigenen Abteilung der Interviewten. Sie wird von allen als deutlich positiver dargestellt als die Gesamtheit des Amts. Dabei wird die Ressourcenorientierung in Bezug auf Vielfalt sichtbar. Vielfalt wird als Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden der Abteilung interpretiert und als bereichernd, kreativitätsfördernd und nötig für die Bewältigung der Arbeitsprozesse gesehen. Das persönliche Kennen und gegenseitige einschätzen können scheint bei dieser Deutung von hoher Relevanz. Da einige Interviewte dies

als Stärke und Erleichterung für organisationale Prozesse erleben, wünschen sie sich eine größere Vernetzung mit anderen Abteilungen, um diese Art der Vielfalt besser abrufen und nutzen zu können. Vielfalt bekommt damit eine stark interessen geleitete Rahmung.

Abschließend lässt sich in Bezug auf alle organisationalen Rahmenbedingungen festhalten, dass diese von den Interviewten als bedeutsame Einflussgröße für (Be)Deutungen und Praxen im Jugendamt dargestellt werden. Das betrifft das Jugendamt allgemein, im Speziellen aber auch den Gegenstand Vielfalt. Die organisationalen Rahmenbedingungen lassen sich in die drei Bereiche Gesetze/Politik, Behörde/Verwaltung und Organisationskultur gliedern. Es wird anhand dieser drei Rahmenbedingungen deutlich, dass Vielfalt abermals als variabler Begriff auftritt. Die Interviewten stellen unterschiedliche Bezüge zwischen den Rahmenbedingungen und dem Begriff Vielfalt her. Es werden etwa Ressourcen von Kolleg\*innen angesprochen, die aufgrund von strukturellen Rahmenbedingungen genutzt oder nicht genutzt werden können. Mitunter sind die Aussagen bezüglich der strukturellen Bedingungen jedoch unpräzise und unbestimmt. Dennoch oder gerade aufgrund der schweren Greifbarkeit von strukturellen Einflüssen werden diese als relevant und prägend eingeschätzt, stellen sie doch einen zentralen Handlungsrahmen für die Mitarbeitenden dar.

Auffallend ist in Bezug auf die strukturellen Rahmenbedingungen, dass diese zunächst häufig negativ beschrieben und als Hinderungsgrund von Vielfalt gesehen werden. Zudem finden kaum bis keine bewusst gesteuerten Prozesse statt, um Strukturen und Organisationskultur zu verändern bzw. sie bewusst zu nutzen. Gleichzeitig werden Verhaltensweisen häufig als etwas Individuelles interpretiert, ohne dabei strukturelle Ursachen zu berücksichtigen. Vielfalt wird somit nicht zum Gegenstand organisationaler Entwicklung, sondern bleibt auf der Ebene einer alltäglichen Deutung und Auseinandersetzung. Es zeigt sich aber, dass organisationale Rahmenbedingungen auch Gelingensfaktoren sein können und somit zur positiven Beeinflussung von Vielfalt dienen können, wobei Kommunikation als wichtigste Voraussetzung gesehen wird. Die Kommunikation im Jugendamt wird zwar als wichtige Bedingung dargestellt, aber gleichzeitig nicht als organisierter Prozess wahrgenommen. So schildern die Interviewten, dass eine stärkere Vernetzung und die Organisation von Kommunikationsprozessen nötig wären, um deren Potenzial im Jugendamt abzurufen und die einzelnen Abteilungen miteinander ins Gespräch zu bringen.

## **5. Ergebnisdiskussion: Vielfalt als Spannungsfeld**

Die Ergebnisse meiner Studie werden nachfolgend im Rahmen einer Diskussion auf ihre Bedeutung hin besprochen. Zentral ist dabei die Frage, welche Erkenntnisse in Bezug auf

Vielfalt gewonnen werden können und wie sich Vielfalt im untersuchten Jugendamt konstituiert. Einleitend soll noch einmal erinnert werden an die Postkarte, die Herr Schneider im Interview erwähnte (vgl. Kapitel 4). Die Postkarte eignete sich, um die grundlegenden Deutungen und Muster von Vielfalt und den Umgang mit Vielfalt im Amt nachzuzeichnen. Vielfalt wird auf dieser metaphorisch in Bezug zu „gestört“ und „verhaltensoriginell“ gesetzt (vgl. Kapitel 4). Furunes & Mykletun (2007) betonen, dass Metaphern einen fundamentalen Bestandteil von Sprache, Kommunikation und Organisationskultur darstellen. Anhand jener Metapher wird eine Grundlogik in Bezug auf Vielfalt und den Umgang mit ihr gekennzeichnet, die sich im Jugendamt durchgängig zeigt und die Frage nach tief in der Organisation verankerten Haltungen berührt. Vielfalt wird mit „gestört“ in Verbindung gebracht, wenngleich „gestört sein“ verneint wird und „verhaltensoriginell“ stattdessen positiv Verwendung findet. Herr Schneider schlussfolgert anhand des Spruchs auf der Karte, dass zum einen eine Gleichbehandlung aller Personen erfolgen sollte und zum anderen jede Person mit allen „Eigenarten“ angenommen werden soll, wie sie ist (vgl. Kapitel 4). Diese Art des geforderten Umgangs mit Vielfalt eröffnet ein Spannungsfeld aus Gleichbehandlung und individueller Behandlung (vgl. Kapitel 4). Vielfalt wird also als Spannungsfeld konzeptualisiert, das zwischen Gleichheit und Unterschied besteht. Fragen nach „Doing“ (vgl. u.a. West & Fenstermaker, 1995; West & Zimmerman, 1987) und „Undoing“ (vgl. Hirschauer & Boll, 2017, S. 12) von Vielfalt, wie auch nach Identität und Fremdzuschreibungen, werden in diesem Spannungsfeld verhandelbar, es entsteht gewissermaßen zwischen Vielfalt und Normalität. Die Normalität bleibt auf der Oberfläche selbst unausgesprochen, ist aber der implizite Vergleichshorizont, dem „gestört“ bzw. „verhaltensoriginell“ gegenüberstehen. Vielfalt wird somit nicht als etwas Falsches, etwas Dysfunktionales betrachtet, aber dennoch in Abgrenzung zu einer Normalität. Dieses Spannungsfeld zeigt sich grundsätzlich in der untersuchten Organisation. Anhand der Postkarte lässt sich nicht nur die Haltung von Herrn Schneider rekonstruieren, sondern die Karte selbst kann als Artefakt bzw. Symbol verstanden werden, das organisationale Bedeutung einnimmt. Göhlich et al. (2018, S. 124) beschreiben, wie Symbole und Artefakte stärker in den Fokus rücken, „deren Wirkung sich eben nicht aus der Intention ihrer Produzenten erklären lässt“. Göhlich (2018a, S. 148) betrachtet Artefakte selbst als organisationale Akteure, insofern sie neben individuellen und kollektiven Akteur\*innen Lernprozesse in Organisationen beeinflussen.

In Bezug auf die genannte Postkarte lässt sich fragen, inwieweit hier eine Grundannahme von Vielfalt für die gesamte Organisation vermittelt wird. Es handelt sich zunächst um eine Postkarte im Büro des Amtsleiters, deren Ursprung und Sinn unklar sind. Der anhand der

Postkarte geforderte Umgang von und mit Vielfalt kann durchaus als Haltung verstanden werden, die nicht konsistent in der Organisationskultur verankert, nicht mit entsprechenden Konzepten unterfüttert ist, sich aber trotzdem in der Praxis niederschlägt. Solche Haltungen, die sich nur implizit in Organisationskulturen ausdrücken, finden sich in Organisationen häufig wieder (vgl. hierzu Wittel, 1996).

Das anhand der Postkarte rekonstruierte Spannungsfeld beschreibt gut die grundlegenden Deutungen von Vielfalt in der untersuchten Organisation. So steht Vielfalt einer unausgesprochenen und nicht näher beschriebenen Normalität gegenüber. Dieses Spannungsfeld zwischen Vielfalt und Normalität als gegensätzliche Pole zeigt sich auch an anderen Beispielen im Material; etwa bei der Frage nach inklusiven oder zielgruppenspezifischen Angeboten, wie einem Jugendzentrum speziell für queere Menschen oder einem Zentrum für Menschen mit Behinderung, wie in Kapitel 4.2.2 dargestellt. An dieser Stelle stellte sich die Frage, für welche Personengruppen spezielle Angebote bereitgestellt und wie diese begründet werden. Diese zielgruppenspezifischen Angebote wurden als Gegensatz zu inklusiven Maßnahmen beschrieben. Nicht nur wird daran eine Widersprüchlichkeit, sondern auch die Orientierung an Normalität deutlich, die mit Vielfalt einhergeht. Es bleibt kritisch zu hinterfragen, welche Gruppen spezifische Angebote erhalten und wie diese begründet werden, also wie ‚doing‘ und ‚undoing‘ von Vielfalt vollzogen wird. Vielfalt und Normalität sind dabei Gegensätze, die beide als (normativer) Begründungskontext dienen. Auch im Kontext der Sichtbarkeit von Unterscheidungsmerkmalen, wie im Beispiel des Tragens eines Kopftuchs (vgl. Kapitel 4.1.1) oder auch des Körpergewichts (vgl. Kapitel 4.1.1), zeigte sich eine Orientierung an unausgesprochenen Normalitätserwartungen, die mit Vielfalt einhergehen. Diese Orientierung kann, wie beschrieben, zu „undoing diversity“ führen, was mit der Aberkennung von Persönlichkeitsmerkmalen einhergehen kann.

Vielfalt wird im untersuchten Jugendamt folglich nicht im Sinne „egalitärer Differenz“ (vgl. Prengel, 1993, 2001), sondern primär als paradoxes Phänomen und essentialistischer Unterschied behandelt. Auffällig ist zudem, dass ausschließlich Minderheiten als Vielfalt beschrieben werden. Mehrheiten bleiben bei der Beschreibung von Vielfalt gänzlich ungenannt. Die Mehrheitsgesellschaft wird somit als sprachlich nicht explizit eingeführte Normalität präsentiert, die als selbstverständlich vorausgesetzt wird, so dass eine Erwähnung nicht nötig scheint. Anhand einiger der genannten Diversitätskategorien lässt sich dies gut nachzeichnen: Bezüglich sexueller Orientierung wird beispielsweise Homosexualität als Vielfalt benannt; Heterosexualität als Orientierung der Mehrheit bleibt implizit. Bei Religion werden Menschen mit muslimischem Glauben, nicht aber Menschen mit christlichem Glauben als Vielfalt

bezeichnet. Damit einher gehen Normalitätsvorstellungen und Machtstrukturen. Die (vermeintliche) Mehrheit wird als (privilegierte) Normalität imaginiert. Beispielsweise werden bezüglich der Diversitätskategorie Geschlecht (vgl. Kapitel 4.1.7) lediglich Frauen und mit der Zugehörigkeit zu dieser Gruppe einhergehende negative Auswirkungen und strukturelle Probleme erwähnt; Männer werden nicht explizit genannt.

Das Spannungsfeld „Vielfalt vs. Normalität“ und ein daraus häufig resultierendes „undoing diversity“ ergeben sich aus einer paradoxen Haltung: Vielfalt wird als etwas Positives präsentiert, woraus eine Gleichbehandlung gefolgert wird. Diese Gleichbehandlung kann jedoch zur Nichtanerkennung von Individualität führen, indem sie zum einen gerade nicht individuell differenziert, sondern anhand normativer Erwartungshaltungen verallgemeinert und zum anderen ausschließlich Minderheiten als Vielfalt erkennt und damit deren Sonderstatus festschreibt. Diese Art des Spannungsverhältnisses beschreiben auch Ghorashi und Sabelis (2013), die sich mit Unterschiedlichkeit und Gleichheit („Difference and Sameness“) im Kontext der Diversity-Debatten auseinandersetzen. Sie beschreiben, dass Unterschiedlichkeit und Gleichheit Paradoxien von Vielfalt sind und schlussfolgern hieraus, dass Vielfalt als relative und situierte Praxis zu begreifen sei, mit der eine Reflexion der jeweiligen Gegebenheiten möglich wird (vgl. Ghorashi & Sabelis, 2013, S. 84). Das jeweilige Spannungsfeld wird vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und organisationaler Einflüsse reflektiert und anschließend analytisch „What is going on?“ gefragt, also die jeweils spezifischen Kontexte von Vielfalt bearbeitet (vgl. Ghorashi & Sabelis, 2013, S. 84f).

### **5.1 Vielfalt als Gegenstand alltagstheoretischer Deutungen und situierter Praxen**

In meiner Studie konnte aufgezeigt werden, dass Vielfalt stets vor dem Hintergrund alltagsweltlicher Erfahrungen, also aktueller und konkreter Zusammenhänge, gedeutet und in Handlungen übersetzt wird. Auf theoretische Ansätze zur Erklärung von Vielfalt rekurrieren die Interviewten kaum, um Vielfalt zu beschreiben. Auch in einer Untersuchung von Riegler et al. zeigte sich, dass theoretische Bezüge kaum zur Beschreibung verwendet werden; es dienen vielmehr konkrete Gegebenheiten wie die eigene Biografie zur Differenzierung und Erläuterung von Vielfalt (vgl. Riegler, Kukovetz, & Moser, 2020, S. 185f).

An einigen wenigen Beispielen zeigte sich, dass auf theoretische Begriffe rekurriert wird, wie in Kapitel 4.1 am Begriff Heterogenität gesehen, der als Synonym zu Vielfalt verwendet wurde. Es wird das theoretische Konzept der Heterogenität als Begriff verwendet, das in sozialwissenschaftlichen Kontexten relevant und etabliert ist (vgl. hierzu u.a. Koller et al.,

2014), um Vielfalt zu beschreiben. Gleichzeitig findet jedoch kein weiterer theoretischer Bezug oder eine Explikation des Konzepts statt, sondern eine alltagsnahe Beschreibung anhand „Aufgabenfeldern“ und „Mitarbeitenden“. Damit wird Vielfalt greifbar und beispielhaft figuriert. Der Theoriebezug zu Heterogenität verbleibt auf der Ebene der Benennung ohne tiefere Analyse. Es lässt sich an diesem Beispiel hinterfragen, inwiefern hier auf theoretisches Wissen rekurriert wird oder vielmehr eine alltagstheoretische (vgl. Hierdeis & Hug, 1992) Schilderung stattfindet. Denkbar wäre auch, dass pädagogische Fachkräfte über Professionswissen (Dewe, 1996) verfügen, das sich habituell in professionellen Handlungen und alltäglichen Beschreibungen zeigt. Aus diesem professionellen Habitus heraus könnte Vielfalt durchaus theoriegeleitet gedacht werden bei gleichzeitiger praktischer Beschreibung, um daran eine Handlungsfähigkeit bezüglich Vielfalt zu demonstrieren. Die Notwendigkeit einer universellen Wissensbasis und eines konkreten Fallverstehens stellt Königter (2017, S. 93) bereits als widersprüchliche Einheit von professionellem Handeln dar. Die Darstellungen und Deutungen von Vielfalt im vorliegenden Material zeigen, dass stets ein konkreter Zusammenhang zur Beschreibung von Vielfalt hergestellt wird, so dass sich Vielfalt als situierte Praxis beschreiben lässt. Denkbar ist durchaus, dass im Sinne einer reflexiven Professionalität (vgl. u.a. Dewe, 2007; Dewe & Otto, 2011; im Kontext von Jugendämtern insbesondere Klomann, 2013) verschiedene Wissensbestände vereint werden und das Handeln leiten. In den Vordergrund der Deutungen rücken jedoch die konkreten und situationsbezogenen Darstellungen.

Insbesondere der Bezug zu biografischen Erfahrungen, wie etwa in den Kapiteln 4.1.2 und 4.2.3 aufgezeigt, stellt einen wichtigen Anhaltspunkt dar. Ebenso zeigen sich die unmittelbaren Aufgabengebiete und Positionen und hiermit einhergehende Erfahrungswerte als relevante Deutungskontexte (vgl. u.a. Kapitel 4.3.1). So schildern etwa Mitarbeitende in der ausführenden Praxis Vielfalt primär im Kontext der Klient\*innen – Mitarbeitende, die primär keinen Klient\*innen-Kontakt haben (z.B. in der Administration oder in Leitungspositionen) dagegen in Bezug auf Kolleg\*innen. Daran wird die Orientierung an alltagspraktischen Situationen deutlich, was zu einer alltagstheoretischen Deutung von Vielfalt führt.

Aufgrund ihrer Erfahrungen bilden Menschen Theorien, die im Alltag handlungsleitend sind. Dabei können diese Theorien bewusst und unbewusst wirken und jeden Lebensbereich betreffen. Ebenso kann diese Art von Theorie von Einzelnen, aber auch von (großen) Gruppen geteilt werden, z.B. im Sinne „kollektiver Orientierungsmuster“ (Tzankoff, 1995, S. 95). Die „kollektiven Orientierungsmuster“ können innerhalb der Organisation Lernprozesse beinhalten

bzw. diese beeinflussen und somit organisationale Relevanz einnehmen und die Organisation prägen.

Gemeinsame Alltagstheorien, auch als „subjektive Theorien“, „naive Theorien“ oder „subjektivistische Theorien“ (Hierdeis & Hug, 1992, S. 58) bezeichnet, können z.B. Einfluss auf Politik und Wahlverhalten haben oder auch Vorurteile – etwa bestimmten Personengruppen gegenüber – produzieren. Umgekehrt können Alltagstheorien durch Einflüsse von Medien, Kampagnen, Werbung und eben auch Organisationen geprägt werden (Röser et al., 2010). Dies zeigte sich etwa in Bezug auf strukturelle Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 4.3), aber auch bezüglich der Diversitätskategorie natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit und beim Thema Flucht (vgl. Kapitel 4.1.1). Diese wurde als aktuell relevanteste Kategorie präsentiert und in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen gebracht. Es wurde ein Aktualitätsbezug und der Einfluss von ‚Außen‘ (z.B. Politik, aktuelle Fach- und Gesellschaftsdiskurse) deutlich, der sich in intraorganisationalen Zusammenhängen niederschlägt (vgl. u.a. Kapitel 4.1.1, Kapitel 4.3.1).

Den im Alltag gewonnenen Wissensbeständen und Erfahrungen wird ein eigener Wert beigemessen. Thiersch, Grunwald & Köngeter (2012) beschreiben Menschen als aktiv handelnde Subjekte, die Alltag und Umwelt prägen und nicht bloße „Repräsentanten gesellschaftlicher Strukturen“ sind. Dem Alltag und hieraus abgeleiteten Theorien als handlungsleitende Wegweiser kommt somit eine große Bedeutung zu. Alltagstheorien sind als gleichwertig mit wissenschaftlichen Theorien zu betrachten (vgl. Soeffner, 2004), wenngleich sie sich anhand methodischer Regeln der Wissenserzeugung sowie ihrer Distanz zum praktischen Leben unterscheiden (vgl. Hierdeis & Hug, 1992, S. 64). Gleichzeitig erheben Alltagstheorien nicht zwangsläufig einen allgemeingültigen Anspruch, sondern dienen primär als Orientierungshilfe in alltäglichen Auseinandersetzungen. Dies zeigte sich in der Studie etwa daran, dass aus den alltagsbezogenen Deutungen von Vielfalt Handlungen abgeleitet werden. Wenngleich diese in stereotype Vorstellungen (vgl. Kapitel 4.2.3) oder ein ‚Othering‘ (vgl. Riegel, 2016), als Prozess der Konstruktion von Anderen, münden können, nehmen sie dennoch eine orientierungsgebende Funktion ein. Dies zeigte sich etwa in Kapitel 4.1.1 in Bezug auf den Umgang mit Klient\*innen. Diversitätskategorien wie etwa natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit werden als Erklärungshorizont von Verhaltensweisen angenommen und Klient\*innen ‚dementsprechend‘ adressiert.

Grundlage dieses Orientierungsrahmens ist die Konstruktion des Alltags, wenngleich diese subjektiv nicht zwangsläufig als solche verstanden, sondern als Tatsache dargestellt werden kann (vgl. Hierdeis & Hug, 1992). So zeigten sich Alltagstheorien im Rahmen dieser Studie als



„Wissen über Phänomene und Probleme der alltäglichen Lebenswelt (...) mit dessen Hilfe Leben bewältigt wird“ (Hierdeis & Hug, 1992, S. 89). Die alltägliche Lebenswelt meint hier vor allem die berufliche Tätigkeit im Jugendamt.

Alltagstheorien können zudem Auskunft über Erfahrungssedimente (Schütz & Luckmann, 1975) geben, die dem Denken und Handeln in Bezug auf Vielfalt zu Grunde liegen. Vielfalt kann daher als situierte Praxis verstanden werden, bei deren Deutung theoretisches Wissen durchaus als eine Rolle spielt, die aber insbesondere von aktuellen und alltagsnahen Bezugspunkten bestimmt wird.

## **5.2 Vielfalt vor dem Hintergrund organisationaler Rationalitäten**

Die Konstituierung von Vielfalt im Jugendamt als situierte Praxis ist anschlussfähig an Edgar Scheins Verständnis von Organisationskultur, das grundlegende Annahmen und Praktiken einer Organisation beschreibt (Schein, 1990, S. 111). Anhand dieser Annahmen und Praktiken können Rückschlüsse darauf gezogen werden, welche Rationalitäten – im Sinne der Bearbeitung „alltäglicher Handlungs- und Strukturprobleme“ (Schröder & Karl, 2019, S. 165) – im Jugendamt Deutungen von Vielfalt beeinflussen und wie diese in Handlungen übersetzt werden.

Aufgezeigt wurde bereits, dass die Themen Flucht und Migration, unter anderem aufgrund aktueller gesellschaftlicher Gegebenheiten, als Gegenstände der Diversitätskategorie natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit im Amt relevant und für die Deutung von Vielfalt prägend sind. Zudem spielen bestimmte organisationale Rationalitäten eine entscheidende Rolle für die situative Konstituierung, die immer in konkreten Zusammenhängen stattfindet. Wie in Kapitel 4.1.1 dargestellt, soll anhand von Diversitätskategorien die Vielfalt der kommunalen Stadtgesellschaft repräsentiert werden, wozu Mitarbeitende mit bestimmten Zugehörigkeitsmerkmalen angestellt werden. Vielfalt kommt gewissermaßen ein strategischer Nutzen im Sinne einer bestimmten *policy* (vgl. u.a. Kapitel 4.1.1, Kapitel 4.1.2, Kapitel 4.1.9) zu. Es lässt sich kritisch reflektieren, inwieweit Vielfalt als *policy* der Inszenierung der Organisation dient, die sich als vielfältig präsentieren will. Es kann angenommen werden, dass sich von einer Spiegelung der Vielfalt in der Stadtgesellschaft versprochen wird, Personengruppen spezifisch anzusprechen oder etwa Gemeinsamkeiten zu symbolisieren. In den Kapiteln 4.1.1, 4.1.2 und 4.1.9 wurde darüber hinaus deutlich, dass sich die Zuordnung zu Diversitätskategorien auch durch Erfahrungswerte begründen lässt. Es zeigte sich, dass (vermeintlich) gleiche Erfahrungen von (vermeintlich) gleichen Zugehörigkeiten abgeleitet und

benutzt werden, um organisationales Handeln zu strukturieren und zu erklären. Anhand von Diversitätskategorien werden im Jugendamt folglich Zuordnungen und Passungen vorgenommen, die Klient\*innen und Mitarbeitende sortieren. Heite (2010) beschreibt, dass anhand einer solchen Zuordnung von vermeintlich gleichen Klient\*innen und Mitarbeitenden ein leichter Zugang hergestellt werden soll. Sie bezeichnet dies als „Konstruktion des professionellen Anderen“ (Heite, 2010, S. 194).

Diese Zuordnung lässt sich jedoch kritisch reflektieren und daraufhin befragen, ob und inwiefern damit Stereotype reproduziert werden. Ebenso gilt es anzumerken, dass diese Form der Passung anhand von Diversitätskategorien offenbar fachliche Kompetenzen ersetzen soll. Im Falle der natio-ethno-kulturellen Zugehörigkeit kann etwa abgeleitet werden, dass Angestellte ohne Migrationshintergrund nicht geeignet seien, Klient\*innen mit Migrationshintergrund zu betreuen. Es wird häufig angenommen, dass Kolleg\*innen mit Migrationshintergrund Klient\*innen mit Migrationshintergrund besser begleiten können und einen größeren Bezug zu diesen haben. Es lässt sich daher konstatieren, dass ein primär essentialistisches Verständnis von Vielfalt vorherrscht, das strategisch und im Sinne einer *policy* angewendet wird, um etwa Kontakt zu Klient\*innen herzustellen, Vielfalt zu repräsentieren oder Kompetenzen zu erweitern. Problematisch ist daran, dass die essentialistische und homogenisierende Deutung von Vielfalt Diversitätskategorien verfestigt und andere relevante Kontexte nicht beachtet. Im Jugendamt wird diese Passung in Form eines „tokenism“ (vgl. Kanter, 1977) nutzbar gemacht, anhand dessen bestimmte Personengruppen bzw. Diversitätskategorien in den Fokus der Organisation geraten und für organisationale Zwecke eingespannt werden. Dies zeigte sich auch in Kapitel 4.1.1 am Beispiel von Jugendzentren und der Einstellung von Mitarbeitenden mit bestimmten Zugehörigkeiten, mit denen ein Bezug zu der jugendlichen Zielgruppe hergestellt werden soll.

Diese Form des Darstellens und Nutzens von Vielfalt bewegt sich auf einem schmalen Grat zwischen Anerkennung der Individualität von Mitarbeitenden und einer Aneignung für organisationale Zwecke. Gleichzeitig könnte jedoch argumentiert werden, dass das Jugendamt lediglich seinem pädagogischen Auftrag nachkommt und bemüht ist, eine bestmögliche Passung herzustellen, um den Erfolg von Maßnahmen zu sichern. Beiden Argumentationssträngen ist gemein, dass Diversitätskategorien als Beurteilungs- und Handlungsgrundlage im Amt genutzt werden. Der Modus der Passung zeigt sich darüber hinaus auch in der Selbstwahrnehmung der Mitarbeitenden, wie etwa in Kapitel 4.1.2 am Beispiel der Diversitätskategorie Behinderung dargestellt wurde. Aus dieser wurden Kompetenzen abgeleitet, die die persönliche Eignung für die Position und Funktion im Amt erklären. Es stellt

sich jedoch die Frage, inwieweit biografische Erfahrungen als Professionalität gedeutet und berufliche Hintergründe als sekundär empfunden werden. Zumindest können biografische Erfahrungen als Wissensbestand interpretiert werden, vor dessen Hintergrund Handlungen vollzogen werden. Weitere oder selbstkritische Auseinandersetzungen in Bezug auf die Passung von Vielfalt bleiben jedoch aus. Im Sinne einer differenzsensiblen Haltung könnte eine kritische Selbstreflexion als notwendig betrachtet werden (Lamp, 2007, S. 213) und die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie relevant sein.

In den Beispielen rund um den Modus der Passung wird also deutlich, dass sich dieser vor dem Hintergrund biografischer Erfahrungen und organisationaler Erwartungen konstituiert. Inwieweit es sich jedoch um gezielte strategische Verfahren handelt, die sich auch in strukturellen Prozessen und organisationalen Verfahren widerspiegeln, bleibt fraglich. So zeigt sich zwar, dass Passung als organisationskultureller Modus wirkt, jedoch finden sich an keiner Stelle Indizien, die darauf schließen lassen, dass dieser Modus in organisationalen Prozessen (strukturell) verankert ist. Generell zeigt sich im untersuchten Jugendamt, dass Prozesse häufig situativ stattfinden und selten einen geplanten, strukturierten Rahmen erhalten (vgl. Kapitel 4.3.4).

Neben dem Modus der Passung zeigten sich die beruflichen Hintergründe im Jugendamt als Handlungslogik. Anhand dieser wurden Entscheidungen reflektiert und eingeordnet. In Kapitel 4.1.5 zeigte sich, dass die beruflichen Hintergründe als pädagogische Fachkraft oder Verwaltungsfachkraft als maßgeblich für die Falleinschätzung betrachtet werden. Die Berufsgruppen wurden als Diversitätsdimensionen präsentiert, mit denen eine je spezifische Wahrnehmung einhergeht. Verwaltungsfachkräften wurde etwa unterstellt aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds die Notwendigkeit pädagogischer Maßnahmen in Frage zu stellen. Gleichzeitig wurde die Bedeutung der Kooperation beider Berufsgruppen hervorgehoben, die durchaus positive Effekte haben könne. Im Sinne von *Diversity Management* lässt sich Kooperation als effektive Zusammenarbeit deuten, in der die jeweiligen Kompetenzen von Berufsgruppen gewinnbringend kombiniert werden. Jedoch war eine solche Kooperation zwischen den Berufsgruppen nur in Ansätzen erkennbar und ließ Hierarchien unangetastet. In einer machtkritischen Perspektive stellt sich also die Frage, inwieweit Ungleichheit aufgrund des beruflichen Hintergrunds entsteht, da den Verwaltungsfachkräften kaum eigene professionelle Handlungen zugeschrieben werden, sondern diese eher als Sekretariat verstanden werden. Einzige Ausnahme bildet hierbei, dass Verwaltungsfachkräfte (zum Teil, je nach Position in der Abteilung) Finanzierungsvorbehalte gegenüber Maßnahmen geltend machen, die pädagogische Fachkräfte vorschlagen.

Im Kontext der Berufsgruppen wird jedoch auch deutlich, dass hier Differenzen gezogen werden, die mit einer Wertung der Arbeitstätigkeit einhergehen. Dies zeigt sich auf sehr unterschiedlichen Ebenen: zum einen, wenn pädagogische Fachkräfte als „Sachbearbeitung“ titulierte werden, um eine möglichst neutrale Bezeichnung zu wählen, die nicht den Eindruck erweckt, Klient\*innen sollen belehrt werden (vgl. Kapitel 4.1.5). Zum anderen wurde dort ebenso aufgezeigt, dass es Kolleg\*innen mit pädagogischem Hintergrund gibt, die sich die Arbeit im Amt nicht oder nicht auf Dauer vorstellen können. Dies konnte insbesondere auf die Arbeitsweise im Amt zurückgeführt werden, die pädagogischer Arbeit mitunter konträr gegenübersteht. Das Verhältnis von Pädagogik und Verwaltung wird anhand der beiden beruflichen Gruppierungen verhandelt, was insofern bemerkenswert ist, dass das Jugendamt eine Verwaltung ist, in der die Berufsgruppen gemeinsam zum Wohle der Klient\*innen agieren und kooperieren sollen. Zudem stellen insbesondere pädagogische Fachkräfte die strukturellen Gegebenheiten im Jugendamt als Behörde kritisch da und beschreiben sie als Hinderungsfaktoren (vgl. Kapitel 4.1.5). Diese primär negative, starre und bürokratische Darstellung erfolgt nicht selten im Vergleich zu klassischen pädagogischen Organisationen.

Das Verhältnis zwischen Pädagogik und Verwaltung wird sehr unterschiedlich diskutiert. Dominierte lange die Sicht, dass bürokratische Tätigkeiten pädagogischem und sozialarbeiterischem Handeln entgegenstehen können, rückt vermehrt die Sicht in den Vordergrund, dass das Spannungsfeld zwischen beiden Berufsgruppen abgebaut wird (vgl. Kade & Seitter, 2002). Zierer (2017) beschreibt in Bezug auf Sozialarbeiter\*innen, dass diese lange einzelfallorientiert gehandelt haben (Stichwort: „Case Work“), aber mittlerweile verstärkt administrative Tätigkeiten und organisationale Verpflichtungen übernehmen und dabei zum Teil einen Verlust ihrer professionellen Handlungsweise erleben (vgl. Zierer, 2017, S. 80).

Dies könnte als möglicher Erklärungshorizont herangezogen werden, um die Aussagen der Interviewten in dieser Untersuchung einzuordnen, die in ähnlicher Weise eine Grenzziehung zwischen pädagogischen Fachkräften und Verwaltungsfachkräften vornehmen. Es ist anzunehmen, dass Einzelfallorientierung in einer staatlichen Behörde wie dem Jugendamt nur in bedingtem Maße stattfindet, standardisierte Abläufe einer Verwaltung hingegen dominant sind. Dies zeigt zum einen, dass das Jugendamt als sozialpädagogische Fachbehörde ein Spannungsfeld austarieren muss und zum anderen, dass pädagogische Fachkräfte dort in besonderem Maße Verwaltungstätigkeiten übernehmen (müssen). Von Hippel (2010) beschreibt gar, dass beide Berufsgruppen Aufgaben der jeweils anderen vermehrt übernehmen (vgl. von Hippel, 2010, S. 1). Für die pädagogischen Fachkräfte im Jugendamt kann sich dies (zunächst) als Konflikt darstellen, sodass ihr professionelles Selbstverständnis herausgefordert

wird. Für Verwaltungsfachkräfte kann dies mit einem Verlust von Zuständigkeiten und Macht einhergehen insofern, dass Leitungspositionen nicht ‚klassisch‘ mit Verwaltungsfachkräften besetzt sind. Anhand der Aussagen der Interviewten, die einerseits beide beruflichen Hintergründe als Rationalitäten betonen, andererseits aber die Notwendigkeit zur Kooperation hervorheben (da nur so ein effektives Arbeiten zum Wohle der Klient\*innen möglich sei), wird deutlich, dass das Spannungsfeld der Berufsgruppen nach wie vor besteht. Es wird jedoch durch verstärkte Kooperation zunehmend verringert und Ressourcen werden stärker genutzt. Die Grenzziehung zwischen Pädagogik und Verwaltung könnte mittelfristig an Bedeutung verlieren und sich eher in Form inter- oder transdisziplinärer Kooperation zeigen. Eine strukturelle Umorientierung, die die Berufsgruppen miteinander vereint und nicht trennend organisiert (z.B. in Bezug auf gemeinsame Finanzierungsentscheidungen), könnte somit einen Beitrag leisten, um die sich organisationskulturell zeigende Trennung in der Diversitätskategorie „berufliche Hintergründe“ zu verringern.

### **5.3 Vielfalt zwischen egalitärer Differenz und einem organisationskulturellen Modus der „NormalitätPlus“**

In Kapitel 4.2.1 zeigte sich, dass Vielfalt durchaus positiv dargestellt wird. Insbesondere in Bezug auf Kolleg\*innen ist dies der Fall. In Abgrenzung zu Kubisch (2008, S. 314), in deren Untersuchung keine positiven Anknüpfungspunkte auszumachen waren, lässt sich in meiner Studie erkennen, dass Vielfalt im Gruppenbezug unterschiedlich bewertet wird. Die Interviewten äußerten etwa, dass durch die Vielfalt der Mitarbeitenden Kreativität entstehe, die Bedürfnisse der Klient\*innen besser abgedeckt werden und sich positive Auswirkungen auf das Arbeitsklima zeigen sowie weitere positive Effekte, die sich auf Vielfalt zurückführen lassen. Gleichzeitig, wurden insbesondere in Bezug auf Klient\*innen negative Auswirkungen von Vielfalt geschildert (Sprachprobleme, anderes Verständnis von Erziehung, bestimmte Verhaltensweisen aufgrund kultureller Prägungen etc.). Zudem zeigte sich in den statistischen Daten, dass das Amt in Bezug auf einige Diversitätskategorien (z.B. Religion) als eher homogen anzusehen ist und die wahrgenommene Vielfältigkeit sich in diesem Ausmaß nicht bestätigen lässt.

Es lässt sich nun zum einen die Frage stellen, weshalb Vielfalt positiv erläutert wird bei gleichzeitig negativer Schilderung ihrer Konsequenzen – und warum zum anderen das Jugendamt als vielfältig positioniert wird, wenn sich diese Vielfalt nicht in den statistischen Daten widerspiegelt.

Es lässt sich die Nutzbarkeit von Vielfalt erkennen, da die positiv wahrgenommene Vielfalt von Kolleg\*innen stets als Kompetenz und ähnlich beschrieben wird. Hierfür könnte auch eine gewisse Identifikation innerhalb des Kollegiums verantwortlich sein, die zu positiven Deutungen führt. Darüber hinaus könnten die Interviewten von einer bestimmten gesellschaftlichen bzw. sozialen Erwünschtheit (Hartmann, 1991) in Bezug auf Vielfalt ausgehen und daher positive Anknüpfungspunkte formulieren, ohne dass sich das im konkreten Handeln manifestiert.

Knauf und Graffe (2016) beobachteten in ihrer Untersuchung zu Einstellungen über Inklusion in ähnlicher Weise, dass zwar der Begriff Inklusion verwendet wird, aber primär ein Integrationsparadigma zugrunde liegt und integrative Praktiken geschildert werden. Aktuelle gesellschaftliche und politische Diskurse über die Begrifflichkeiten sowie Erwartungshaltungen könnten hierfür verantwortlich sein (vgl. Knauf & Graffe, 2016, S. 195). Ähnlich zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung eine positive Erwähnung von Vielfalt bei gleichzeitigem Aufzeigen negativer Folgen. Vielfalt wird in den Interviews zwar häufig im Sinne einer „egalitären Differenz“ (vgl. Prengel, 1993, 2001) verbal ausgedrückt; sie spiegelt sich jedoch in den organisationskulturellen Praxen jedoch nicht oder kaum wider. Vielfalt scheint damit zwischen inklusiven und exklusiven Deutungen und Praxen positioniert zu sein (vgl. u.a. Kapitel 4.2.2). Es kann also angenommen werden, dass im Jugendamt die Notwendigkeit gesehen wird, Vielfalt positiv darzustellen, gewissermaßen im Sinne einer normativen Erwartungshaltung, die aufgrund der Konstitution als sozialpädagogische Fachbehörde bestehen könnte. In diesem Kontext kann auch relevant sein, dass Vielfalt als gesellschaftlich erwünscht betrachtet wird, weshalb in den Interviews zunächst positive Statements erfolgen. Zudem ist denkbar, dass Vielfalt als gesellschaftliche Voraussetzung, gewissermaßen als Tatsache gesehen wird, die gleichermaßen positive und negative Effekte hat. Bemerkenswert erscheint jedoch diesbezüglich, dass Vielfalt stets in Bezug auf Minderheiten geschildert wird, die mit einer Normalitätserwartung konfrontiert werden. Vielfalt lässt sich im untersuchten Jugendamt daher nicht als gleichwertiger Unterschied beschreiben, sondern nur im Kontext normativer Erwartungen nachzeichnen.

Den im Jugendamt primär vorherrschenden organisationskulturellen Modus von Vielfalt möchte ich als „NormalitätPlus“ bezeichnen. Anhand des vorliegenden empirischen Materials lässt sich, im Wechselspiel mit theoretischen Grundlagen und empirischen Daten, das Begriffspaar „NormalitätPlus“ generieren. Anhand dessen kann der organisationskulturelle Modus der Deutungen von Vielfalt im untersuchten Jugendamt begriffen werden; er wurde von mir erstmals 2020 auf Basis von Auszügen des Materials, das dieser Arbeit zugrunde liegt,

beschrieben (vgl. Schreiner & Köngeter, 2020). Mit „NormalitätPlus“ wird Vielfalt zwischen Exklusion und Inklusion positioniert, in dem Andersheit reproduziert, manifestiert, aber gleichzeitig anerkannt und in die Organisation integriert wird und dort wirkt.

Im Sinne der *Grounded Theory Methodology* können Theorien auf Basis von empirischem Material gebildet werden. Zentral ist dabei auch die Generierung von Begriffen, die im Wechselspiel zwischen „Hintergrundwissen des Forschers, den empirischen Daten, der von im empirisch-theoretischen Prozess der Analyse entstehenden Einsichten angeleiteten, punktuellen Aneignung und Vertiefung theoretischen Wissens und der Analyse weiterer sich im Prozess der Begriffskonstruktion anbietender empirischer Materialien“ (Mecheril, 2002, S. 106) beschrieben werden. „NormalitätPlus“ soll als Begriff dienen, um die Debatte um Modi von Vielfalt zu erweitern und die (organisationale) Reflexion von Vielfalt zu bereichern.

In der Untersuchung wurde sichtbar, dass im Jugendamt Diversitätskategorien im historischen Kontext unterschiedlich reflektiert und behandelt werden, wie in Kapitel 4.2.3 beschrieben. Die gesellschaftliche Veränderung etwa in Bezug auf Homosexualität war eine maßgebliche Einflussgröße, auf die die Organisation jedoch nur reagierte, ohne selbst aktiv zu gestalten. Ähnlich lässt sich dies auch in Bezug auf Aussehen im Kontext der Angemessenheit von Kleidung aufzeigen, da gesellschaftliche Verhältnisse eine Veränderung brachten, die sich in der Organisation niederschlug, wie in Kapitel 4.1.8 erläutert. Wandel zeigte sich zudem in Bezug auf natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit und am Beispiel einer Kollegin, die ein Kopftuch trägt.

In Kapitel 4.1.1 konnte gezeigt werden, dass das Tragen eines Kopftuchs bei Kolleg\*innen eine neue Tatsache ist, die früher nicht denkbar gewesen wäre, da das Kopftuch als Symbol für Klientinnen gedeutet wurde. Es ist davon auszugehen, dass sich hier eine gesellschaftliche Realität organisational niederschlägt und sich im Wandel der organisationalen Gegebenheiten zeigt (Wer ist Klient\*in, wer Mitarbeitende?). Der Normalitätsrahmen hat sich gewissermaßen verschoben. So fällt die Kollegin aufgrund des Kopftuchs zwar nach wie vor auf, sozusagen als ‚Andere‘, ihre Zugehörigkeit wird aber nicht in Frage gestellt oder gar bestritten. Dies deutet zum einen auf die Veränderbarkeit von Vielfalt im Jugendamt hin, zum anderen aber auch auf die Relevanz von akzeptierter Normalität als Beurteilungsmaßstab.

Mit dem „Plus“ in „NormalitätPlus“ wird verdeutlicht, dass Vielfalt an einer (unbestimmten) Normalität orientiert bleibt, gleichzeitig aber in der Organisation ‚neue‘ Diversitätskategorien einbezogen werden und nicht kategorischen Ausschluss erfahren. Insbesondere vor dem Hintergrund organisationaler Anwendbarkeit, wie am Beispiel der Passung zwischen Klient\*innen und Mitarbeitenden aufgrund von Diversitätskategorien verdeutlicht, zeigt sich,

dass Diversitätskategorien nicht ausgeschlossen werden, sondern Anwendung finden. Der hier beschriebene organisationskulturelle Modus lässt sich insbesondere im Kontext organisationaler Lernprozesse reflektieren und erklären. Im historischen Kontext hat die untersuchte Organisation gelernt Vielfalt und Diversitätskategorien nicht nur zu integrieren, sondern diese speziell zu nutzen.

Der organisationskulturelle Modus der „NormalitätPlus“ unterscheidet sich darüber hinaus in einigen Punkten von gängigen Annahmen über Vielfalt in Organisationen, wie etwa Loden und Rosener (1991, S. 28), aber auch Krell et al. (2018) sie darstellen (vgl. Schreiner & Köngeter, 2020, S. 136).

<b>Traditionelles Verständnis von Diversität</b> (Loden & Rosener, 1991, S. 27f), Übersetzung übernommen von Krell et al. (2018, S. 7f)	<b>Verständnis von Diversität in der Fallstudie</b>
1) Anders zu sein ist gleichbedeutend damit, Defizite zu haben.	1) Anders sein ist etwas, das der Organisation nützen kann.
2) Vielfalt stellt eine Bedrohung für das effektive Funktionieren der Organisation dar.	2) Andere Gruppen der Organisation hinzuzufügen, kann der Organisation helfen, ihre Funktion zu erfüllen.
3) Wer hinsichtlich der Werte der dominanten Gruppe Unbehagen empfindet oder äußert ist überempfindlich.	3) Sensitivität für die Werte anderer Gruppen beginnt sich zu entwickeln.
4) Die Mitglieder der besonderen Gruppen sollen und/oder wollen so sein wie die dominante Gruppe.	4) Die Mitglieder der anderen Gruppe sollen anders bleiben.
5) Gleichbehandlung bedeutet, alle ‚über einen Kamm zu scheren‘.	5) Andere sollen anders behandelt werden.
6) Es ist erforderlich, die Menschen anzupassen und nicht die Organisationskultur.	6) Der Umgang mit Andersheit führt dazu, dass einer Organisationskultur andere Vorstellungen von Normalität hinzugefügt werden.

*Tabelle 5: Gegenüberstellung der Verständnisse von Diversität*

(eigene Darstellung, zuerst publiziert in Schreiner & Köngeter (2020, S. 136))

Deutlich wird anhand der Tabelle, dass im Jugendamt eine andere Deutung und Praxis von und mit Vielfalt stattfindet. Normalität bleibt weiterhin als Rahmung bzw. Erwartungshaltung bestehen, wird jedoch erweitert. Anhand dieser Erweiterungen wäre denkbar, dass sich perspektivisch eine organisationale Veränderung zeigt, die Nkomo als „new normal“ (Nkomo, 2014, S. 585) formuliert (vgl. Schreiner & Köngeter, 2020, S. 136). Deutlich wird aber auch,



dass Vielfalt in Form ‚neuer‘ Mitarbeitender (z.B. die Kollegin mit Kopftuch) verstanden wird, die jedoch stets als ‚Andere‘ adressiert werden. Stereotype können auf diese Weise reproduziert werden. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit der erwartete organisationale Nutzen von als Legitimation für Vielfalt auch Ausschluss erzeugen kann, etwa wenn die erwünschten Effekte (z.B. bessere Bindung zu Klient\*innen) nicht eintreten.

„NormalitätPlus“ meint zusammenfassend also, dass sich Vielfalt primär auf ‚Andere‘ bezieht, die notwendigerweise Teil der Organisation werden, deren ‚Andersheit‘ als solche bestehen bleibt, hilfreich ist und sich von der Organisation zunutze gemacht wird. Gleichzeitig werden alte Normalitätsvorstellungen, wie z.B. Kleidung von Amtsangestellten oder Alter und Geschlecht von Führungskräften zur Disposition gestellt und neue Realitäten organisationskulturell eingegliedert (vgl. Schreiner & Köngeter, 2020, S. 136f). Kritisch reflektieren lässt sich anhand des Modus „NormalitätPlus“ also, inwieweit Normalität als Erwartungs- und Vergleichshorizont (in Organisationen) bestehen bleibt oder langfristig abgebaut wird. Dabei scheint insbesondere die Logik des Nutzens von Vielfalt problematisch zu sein. So zeigte sich im Material sehr deutlich, dass Vielfalt in Bezug auf die Mitarbeitenden deutlich positiver als auf die Klient\*innen dargestellt wird. Dies kann durchaus auch andere Gründe haben, wie etwa Nähe und Distanz (im Sinne der zeitlichen und räumlichen Nähe zu Kolleg\*innen) oder Problemzentrierung in pädagogischen Fällen, lässt sich aber auch auf den Modus der „NormalitätPlus“ zurückführen. Da die ‚Anderen‘ als Mitarbeitende einen Nutzen erfüllen, wird ihre Vielfalt positiv bewertet; die Normalitätserwartung kommt dann nicht zum Tragen. Klient\*innen mit denselben Attributen gelangen kaum bis gar nicht in die Lage, einen ‚Nutzen‘ für die Organisation zu erbringen. So wird Vielfalt in Bezug auf diese primär negativ und problemzentriert erläutert. Zudem wurde deutlich, dass Vielfalt und der aus den Deutungen abgeleitete Umgang damit kaum Gegenstand organisationaler Prozesse ist. So zeigt sich Vielfalt zwar als organisationskulturell bedeutsam, aber nicht als gesteuerter, organisierter Prozess. Der Modus der „NormalitätPlus“ ist als solcher eher unbewusst in der Kultur der Organisation verankert und wird handlungsrelevant, ohne dass sich kritisch-reflexive Prozesse dazu finden ließen.

## **6. Resümee und Ausblick**

Auf Basis der von mir in dieser Arbeit dargestellten Befunde möchte ich abschließend die Deutungsmuster von Vielfalt resümieren und im Rahmen eines Ausblicks ihre mögliche Relevanz für organisationspädagogische und sozialarbeiterische Forschung und Praxis

diskutieren. Hierfür werde ich, aufbauend auf den zentralen Ergebnissen, drei Thesen formulieren und jeweils spezifisch mögliche Perspektiven diskutieren.

*1) Vielfalt als situierte Praxis benötigt anti-essentialistische Theoriekonzepte sowie Forschungs- und Praxisperspektiven, die Diversitätskategorien als Ergebnisse von Konstruktionsprozessen reflektieren.*

In theoretischen Debatten wie auch praktischen Umsetzungsprozessen im Kontext von Vielfalt in Organisationen findet sich nach wie vor eine große Anzahl an essentialistischen Sichtweisen von Vielfalt. Insbesondere im Ansatz des *Diversity Management* wird dies sichtbar. Dort wird zudem der organisationale Nutzen von Vielfalt betont. Gerade in wirtschaftlich ausgerichteten Organisationen findet dieser Ansatz großen Anklang und erfreut sich zudem öffentlicher Aufmerksamkeit und wirksamer Kampagnen, wie bereits zu Beginn der Arbeit erläutert wurde. Aber auch im Bereich der Pädagogik und Sozialen Arbeit finden sich Ansätze zur Übertragung von *Diversity Management*. Im pädagogischen Kontext werden jedoch auch Kritikpunkte formuliert, z.B. die Gewinnorientierung und ‚Verwirtschaftlichung‘ von Vielfalt.

Ich will zunächst kritisch die Essenzialisierung, die mit *Diversity Management* einhergeht, thematisieren. Diese findet sich durchaus auch in anderen Konzepten und Programmen, wie z.B. in Teilen der interkulturellen Pädagogik. Insbesondere im *Diversity Management* liegt jedoch eine beachtliche Anzahl an Initiativen, Ratgebern, Praxisbüchern etc. vor, die konkrete Programme und Ansätze empfehlen, die Vielfalt im Wesentlichen essentialistisch betrachten. Hier wird Vielfalt häufig in Form der ‚Big 8‘ der Diversitätskategorien thematisiert, die als solche mehr oder weniger unhinterfragt bleiben und als unveränderlich, also essenziell gelten. Wenngleich mit *Diversity Management* durchaus positive Effekte (auch und gerade organisationsstrukturell) erreicht werden können, will ich auf Probleme der Essentialisierung von Vielfalt hinweisen. So lässt sich formulieren, dass mit der Fixierung von Diversitätskategorien nicht nur Stereotype einhergehen, sondern auch organisationale Praktiken erfolgen. Durch die Essentialisierung von bestimmten Diversitätskategorien wird ein ‚Sosein‘ der Klient\*innen festgeschrieben und darauf aufbauend werden Hilfsmaßnahmen oder Disziplinierungen reflektiert und initiiert. Es besteht also nicht nur die Gefahr, dass Klient\*innen individuell falsch eingeschätzt werden, sondern dass die Organisation eine organisationskulturelle Falleinschätzung vornimmt, die stereotyp ist und damit möglicherweise andere Problemlagen und Ursachen außer Acht lässt. Ebenso könnten essentialistische kategoriale Grundannahmen dazu führen, dass bestimmte Kategorien automatisiert zur Einschätzung und Beurteilung, also als standardisierter Handlungsrahmen, dienen. Zudem

scheint eine essentialistische Orientierung eine geringe Selbstreflexion der Professionellen zu begünstigen, da Antworten schnell und ausreichend gefunden werden können.

Problematisch ist insbesondere, dass essentialistische Sichtweisen selten als solche explizit werden und insbesondere im Kontext von Vielfalt durchaus inklusive Strukturen und Gleichberechtigung, Individualität oder ähnliche Maximen als Zielperspektiven formuliert werden. Es bestehen also Ansprüche, die einer machtkritischen, anti-essentialistischen Perspektive von Vielfalt entsprechen; gleichzeitig wird aber eine essentialistische Praxis vollzogen. Mit anti-essentialistischen Perspektiven böte sich die Möglichkeit, organisationale Prozesse der Deutung und des Umgangs mit Vielfalt kritisch zu reflektieren. Der Fokus könnte von fixierten Diversitätskategorien hin zu Machtstrukturen verschoben werden und intraorganisational beleuchten, wie zum einen Differenzen erzeugt und zum anderen bearbeitet werden. Dies ist insbesondere deshalb geboten, weil sich Vielfalt als situierte Praxis darstellt. Essentialistische Erklärungsansätze bieten kaum Chancen für einen individuellen und reflexiven Umgang, weder für Adressat\*innen noch Mitarbeitende in Organisationen.

Anti-essentialistische Perspektiven wie etwa ein Intersektionalitätskonzept eröffnen stattdessen die Möglichkeit, den Prozess der Entstehung von kategorialen Differenzen wie auch deren Verfestigung und Wirksamkeit zu reflektieren. Das wiederum könnte durchaus als organisationaler Lernprozess verstanden werden, in dem begriffen wird, welche Deutungen und Praktiken bezüglich Differenz bestehen und wie sich diese nach innen und außen auswirken. Insbesondere für Organisationen der Sozialen Arbeit und der Pädagogik böte dies die Möglichkeit, den Fokus nicht nur auf die Adressat\*innen zu richten, sondern auch zu verstehen, wie intraorganisationale Prozesse das Verhältnis zu Adressat\*innen prägen. In Forschungsprozessen bieten anti-essentialistische Perspektiven ebenso die Möglichkeit, die Rekonstruktion von Differenzen zu ergründen und Selbstreflexionen in Bezug auf Vielfalt anzuregen. Diese kritische Haltung kann insbesondere in der Forschung fruchtbar sein, kann sie doch neue Erkenntnisse über die Situietheit von Differenzen bringen. Im Sinne einer kritischen Diversitätsforschung bieten sich hier Anschlussmöglichkeiten an eine organisationspädagogische Forschung, die Organisation auch in ihrer Situietheit reflektiert.

## *2) Aktualität und organisationale Rationalitäten stellen relevante Faktoren der Beeinflussung von Deutungsmustern dar*

Bezüglich der Situietheit von Vielfalt konnte aufgezeigt werden, dass Organisation nicht bloß ein Umweltfaktor, sondern selbst gestaltende Akteurin ist. Dies liegt nicht zuletzt an bestimmten und konkreten Rationalitäten, die aufgrund organisationaler Zusammenhänge

relevant werden. So wurden etwa die beruflichen Hintergründe oder auch die Position im Amt und die Passung von Klient\*innen und Mitarbeitenden genannt, um organisationale Ziele bzw. den organisationalen Auftrag effektiv erfüllen zu können. Organisation und die in ihr wirksamen Handlungsrationitäten werden zu Deutungshintergründen von Vielfalt. Dies wiederum spielt für die Frage nach Vielfalt eine besondere Rolle. So kann gezeigt werden, dass bestimmte kategoriale Differenzierungen speziell in dieser Organisation relevant sind, von denen anzunehmen ist, dass sie in anderen Kontexten in dieser Form nicht relevant sind. Insbesondere am Beispiel der Kleiderordnung und dem Umstand, dass die Berufsgruppe der pädagogischen Mitarbeitenden einen ihr entsprechenden Kleidungsstil (bzw. Gesichtsschmuck) wähle, wird deutlich, dass Vielfalt etwas Spezifisches in der jeweiligen Organisation ist.

Als ebenso relevanter Deutungshintergrund erwiesen sich aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen. Am Beispiel der Kleidung zeigte sich auch, dass das organisationale Gebot der Angemessenheit im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung reflektiert wurde. Es bleibt abzuwarten, inwiefern sich dies bei Änderung gesellschaftlicher Verhältnisse auch organisational erneut auswirken wird. Insbesondere im Kontext aktueller Entwicklungen zum ‚Erscheinungsbild‘ von Beamt\*innen stellt sich die Frage, wie die Organisation auf neue gesellschaftliche Entwicklungen reagieren wird. Bemerkenswert scheint in jedem Fall, dass die Organisation stets nur reagiert und nicht proaktiv wird. Damit wird gleichermaßen Potential verschenkt wie Herausforderungen ausgewichen. Als Behörde hat das Amt durchaus eine gesellschaftliche Vorbildfunktion und könnte oder sollte daher bestimmte Themen proaktiv aufgreifen. Jedoch ließe sich auch hinterfragen, inwieweit das Jugendamt selbst Stellung beziehen kann und soll. Zumindest ist zu betonen, dass auch bei einer reaktiven Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen die Möglichkeit besteht, eigene Impulse zu setzen. Um dies jedoch tun zu können, wäre ein organisationsinternes Verständnis mit entsprechenden Abstimmungsprozessen nötig. Dabei käme insbesondere Leitungspersonen und Mitbestimmungsstrukturen eine große Bedeutung zu.

Für Organisationen in der Pädagogik und Sozialen Arbeit stellt sich in diesem Kontext die Frage nach professionellen Mandaten und wem sie sich verpflichten (bzw. verpflichtet fühlen). So kann gesellschaftliche Veränderung und damit proaktive Mitgestaltung durchaus Teil eines professionellen Verständnisses Sozialer Arbeit sein, das sich etwa an Menschenrechten oder der Lebenswelt der Adressat\*innen orientiert. Gerade in Bezug auf Ungleichheit und Vielfalt scheint dies sehr relevant, da hieran Macht und Ausgrenzungsfragen verhandelt werden, die gerade in der Sozialen Arbeit grundlegende Themen sind. Das Jugendamt nimmt hier eine besondere Rolle ein, da es als sozialpädagogische Fachbehörde schon organisationsstrukturell

unterschiedliche Logiken und somit Handlungsrationaltäten verknüpft (bzw. verknüpfen muss).

### *3) Organisationales Lernen von und mit Vielfalt als Möglichkeit für inklusive und exklusive Praktiken gleichermaßen*

Die Bearbeitung von Vielfalt zeigt sich insofern als organisationaler Lernprozess, als dass von Individuen ausgehende Handlungen zum einen vor dem Hintergrund organisationaler Rationalitäten geschehen und sich zum anderen ins ‚organisationale Gedächtnis einschreiben. Die Deutungsmuster und daraus abgeleiteten Handlungen prägen die Organisation, haben darüber hinaus Einfluss nach außen und betreffen im Fall des Jugendamts unmittelbar die Adressat\*innen – aber auch die kommunale Gesellschaft, da sich aus ihr der Zuständigkeitsbereich für das Amt ableitet. Diese Lernprozesse von und mit Vielfalt zeigten gleichermaßen inklusive und exklusive Praktiken, die sich entlang von Diversitätskategorien und insbesondere den beiden Gruppen Klient\*innen und Mitarbeitende auswirken. Ist das organisationale Ziel jedoch auf Herstellung eines inklusiven Raums in der Gesellschaft gerichtet, so lässt sich kritisch fragen, ob und inwieweit dies auf exklusiven Deutungen und Praktiken aufgebaut werden kann – insbesondere deshalb, weil sich die exklusiven Deutungsmuster vor allem auf die Klient\*innen beziehen. Vielfalt wird hier primär als Belastung oder Hürde erlebt – möglicherweise durch andere Faktoren beeinflusst, wie eine defizitorientierte Diagnostik, um Zugang zu Maßnahmen zu ermöglichen. Im Falle der Kolleg\*innen jedoch wird Vielfalt primär als Ressource und positiv wahrgenommen. Diese Orientierung könnte durchaus auch in Bezug auf Adressat\*innen Anwendung finden. Insbesondere sozialarbeiterische Methoden wie Case Management, Lebensweltorientierung, aber auch Sozialraumorientierung bieten Anschlussfähigkeit an ein kritisch-reflexives Verständnis von Vielfalt, welches Individualität anerkennt und Stärken nutzt, um Handlungsfähigkeit und Selbstbestimmung (wieder)herzustellen. Solche Programme und Konzepte könnten im Jugendamt, als sozialpädagogischer Fachbehörde, durchaus Anwendung finden oder in Form von Debatten Lernprozesse anregen.

Dass inklusive und exklusive Deutungen und Praktiken mit Vielfalt gleichermaßen einhergehen, zeigte sich auch an anderen Beispielen und ist als Spannungsfeld kaum aufzulösen. Deutlich wurde dies etwa bei den inklusiven Angeboten im Kontext von Behinderung vs. Die exklusiven Angebote für queere Jugendliche. Daher lässt sich für (organisations)pädagogische Prozesse die Überlegung anstellen, ob beide Arten der Praktiken nicht sogar notwendig sind. So können exklusive Angebote durchaus als ‚sichere Räume‘

fungieren und zielgruppenspezifisch geboten sein, um bestimmte Erfahrungen auszutauschen. Ebenso kann die Einrichtung inklusiver Räume richtig sein, um vorhergehende gesellschaftliche Ausgrenzungsprozesse zu überwinden. In jedem Fall sollte eine individuelle Prüfung stattfinden und ein kritisches Vielfaltsverständnis vorliegen. Entscheidungen aufgrund der (vermeintlichen) Zugehörigkeit zu einer bestimmten Personengruppe können durchaus nicht zutreffend sein, was zu bedenken ist. So könnte eine Pluralität von Maßnahmen, verbunden mit Freiwilligkeit, eine wichtige Handlungsmaxime zu sein. Zielgruppenspezifische Angebote können deshalb notwendig und richtig sein, etwa um inklusive Strukturen mittel- und langfristig vorzubereiten. Die Zuteilung zu solchen Angeboten sollte jedoch auf Einverständnis beruhen und nicht auf stereotypen Zuordnungen. Das Spannungsfeld zwischen inklusiven und exklusiven Deutungen und Praktiken von Vielfalt ist als solches kaum aufzuheben und muss daher ständiger Teil pädagogisch-professioneller Reflexion sein. Dann kann es gelingen, Entscheidungen und Prozesse sensibel und möglichst unterstützend für Adressat\*innen zu gestalten, sodass eine Teilhabe ermöglicht wird, die ohne Stigmatisierung auskommt – bei gleichzeitiger Berücksichtigung individueller Zugehörigkeitsverständnisse.

## Literaturverzeichnis

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practices*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Auernheimer, G. (2013). Interkulturelle Kommunikation, mehrdimensional betrachtet, mit Konsequenzen für das Verständnis von interkultureller Kompetenz. In G. Auernheimer (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität* (S. 37–70). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19930-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19930-6_3)
- Bardmann, T. M. (1994). *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten* (1. Aufl.). Suhrkamp-Taschenbuch-Verl.
- Bauer, Q. J. (2010). *Potenzialentwicklung durch Gender Mainstreaming in der Organisation Hochschule. Zur Implementierung erfolgreicher Gender Mainstreaming Maßnahmen und Strategien*. Lit.
- Baumöl, U. (2008). *Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse* (1. Aufl.). Gabler.
- Bea, F. X., & Göbel, E. (2019). *Organisation: Theorie und Gestaltung* (5., vollständig überarbeitete Auflage). UVK Verlag.
- Beauvoir, S. de. (1949). *Le deuxième sexe*. Gallimard.

- Becker, M. (Hrsg.). (2008). *Diversity management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Schäffer Poeschel.
- Becker, R., Kortendiek, B., Budrich, B., & Lenz, I. (Hrsg.). (2004). *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (1. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Beckmann, K. (2014). *Kinderschutz in öffentlicher Verantwortung. Eine Verlaufsstudie von 346 Werdegängen im Kontext kommunaler Sozial- und Haushaltspolitik* (2., aktualisierte und erw. Aufl.). Wochenschau-Verl.
- Beckmann, K. (2016). Zwischen Macht und Versäumnis: Der Jugendhilfeausschuss. *CORAX: Fachmagazin für Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen*, 2016(H. 3), 32–35.
- Behrmann, L., Eckert, F., Gefken, A., & Berger, P. A. (Hrsg.). (2018). *„Doing Inequality“: Prozesse sozialer Ungleichheit im Blick qualitativer Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07420-3>
- Bendl, R., Eberherr, H., & Mensi-Klarbach, H. (2012). Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement*. facultas.wuv.
- Bendl, R., Hanappi-Egger, E., & Hofmann, R. (Hrsg.). (2012). *Diversität und Diversitätsmanagement*. facultas.wuv.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1997). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* (15. Aufl.). Fischer.
- Bergmann, J. R. (1988). *Ethnomethodologie und Konversationsanalyse*. Studienbrief. Fernuniversität Hagen.
- Biele Mefebue, A., Bührmann, A., & Grenz, S. (Hrsg.). (2021). *Handbuch Intersektionalitätsforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26613-4>
- Biesel, K., & Wolff, R. (2014). *Aus Kinderschutzfehlern lernen: Eine dialogisch-systemische Rekonstruktion des Falles Lea-Sophie*. Transcript.
- Bohl, T., Budde, J., & Rieger-Ladich, M. (Hrsg.). (2017). *Umgang mit Heterogenität in Schule und Unterricht: Grundlagentheoretische Beiträge, empirische Befunde und didaktische Reflexionen*. Verlag Julius Klinkhardt.
- Böwing-Schmalenbrock, M. (2014). *Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für Diversity in öffentlichen Verwaltungen und in Unternehmen. Ergebnisbericht zur XENOS-Adressatenbefragung der wissenschaftlichen Begleitung*. Deutsches Jugendinstitut.
- Bretländer, B., Köttig, M., & Kunz, T. (Hrsg.). (2015). *Vielfalt und Differenz in der sozialen Arbeit: Perspektiven auf Inklusion* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer.

- Breuer, F., Günther, M., & Mruck, K. (2011). Subjektivität und Selbst-/Reflexivität in der Grounded-Theory-Methodologie. In F. Breuer, M. Günther, & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2. Aufl., S. 427–448). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bronner, K., & Paulus, S. (2017). *Intersektionalität: Geschichte, Theorie und Praxis: eine Einführung für das Studium der Sozialen Arbeit und der Erziehungswissenschaft*. Verlag Barbara Budrich.
- Brooks, R. (1994). Critical Race Theory: A Proposed Structure and Application to Federal Pleading. *Harvard Blackletter Law Journal*, 11, 85–113.
- Bruce, G. (1992). Comments. In J. Svartvik (Hrsg.), *Directions in Corpus Linguistics. Proceeding of the Nobel Symposium 82, Stockholm, August 4-8, 1991* (S. 145–147). de Gruyter.
- Budde, J. (2012). Die Rede von der Heterogenität in der Schulpädagogik. Diskursanalytische Perspektiven. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 13, No 2 (2012): Qualitative Computing: Diverse Worlds and Research Practices. <https://doi.org/10.17169/FQS-13.2.1761>
- Budde, J. (2013). Das Kategorienproblem. Intersektionalität und Heterogenität? In E. Kleinau & B. Rendtorff (Hrsg.), *Differenz, Diversität und Heterogenität in erziehungswissenschaftlichen Diskursen* (S. 27–46). Budrich.
- Budde, J., Blasse, N., Bossen, A., & Rissler, G. (Hrsg.). (2015). *Heterogenitätsforschung: Empirische und theoretische Perspektiven*. Beltz Juventa.
- Budde, J., & Hummrich, M. (2014). Reflexive Inklusion. *Zeitschrift für Inklusion*, 4. <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/193>
- Bührmann, A. (2015). Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen—Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien. In E. Hanappi-Egger & R. Bendl (Hrsg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S. 108–127). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08606-0>
- Bührmann, A. (2018). Diversität. In *Socialnet Lexikon*. socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/Diversitaet>
- Bührmann, A. (2019). Diversitätsforschung. In *Socialnet Lexikon*. socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/Diversitaetsforschung>
- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. (2015). *Empfehlungen - Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß Paragraph 36 SGB VIII: Beschlossen auf der 118. Arbeitstagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter vom 6. bis 8. Mai 2015 in Kiel*.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2016). *Strategie*



<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gleichstellung-und-teilhabe/strategie-gender-mainstreaming/strategie-gender-mainstreaming--80436>

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), BGBl. I S. 1897 (2006). <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html>

Burzan, N. (2011). *Soziale Ungleichheit Eine Einführung in die zentralen Theorien*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <https://liverpool.idm.oclc.org/login?url=http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93154-8>

Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.

Büttner, S., & Pflugmann-Hohlstein, B. (2013). Erstmals Statistik zur Einschätzung der Kindeswohlgefährdung im Jahr 2012. *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*, 12, 3–8.

Büttner, S., & Pflugmann-Hohlstein, B. (2015). Statistik zur Kindeswohlgefährdungen im Jahr nach der Einführung. *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*, 8, 13–19.

Charta der Vielfalt e.V. (2021). *Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56. JSTOR.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex. A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1, Article 8. <http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>

Dean, I. (2018). Herstellung von Differenz und Diskriminierung in schulischen Zuordnungspraktiken zur Kategorie nichtdeutsche Herkunftssprache. In H. Mai, T. Merl, & M. Mohseni (Hrsg.), *Pädagogik in Differenz- und Ungleichheitsverhältnissen* (S. 37–53). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21833-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21833-1_3)

Deeg, J., & Weibler, J. (2008). *Die Integration von Individuum und Organisation* (1. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.

Delgado, R., & Stefancic, J. (2017). *Critical race theory: An introduction* (Third edition). New York University Press.

Dewe, B. (1996). Das Professionswissen von Weiterbildnern: Klientenbezug–Fachbezug. *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt/M, 714–757.

Dewe, B. (2007). Reflexive Professionalität als Perspektive moderner Sozialarbeit. *Sozialarbeit in Österreich*, 41(2), 22–27.

Dewe, B., & Otto, H.-U. (2011). Professionalität. In H.-U. Otto, H. Thiersch, K. Grunwald, K.

- Böllert, G. Flösser, & C. Füssenhäuser (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (4., völlig neu bearbeitete Auflage, S. 1143–1153). Ernst Reinhardt Verlag.
- Dewey, J. (2008). *Logik: Die Theorie der Forschung* (1. Aufl.). Suhrkamp.
- Diehm, I. (2020). Differenz—Die pädagogische Herausforderung in der Schule für alle Kinder. In N. Skorsetz, M. Bonanati, & D. Kucharz (Hrsg.), *Diversität und soziale Ungleichheit: Herausforderungen an die Integrationsleistung der Grundschule* (S. 9–19). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27529-7>
- Diehm, I., Kuhn, M., & Machold, C. (Hrsg.). (2017). *Differenz—Ungleichheit—Erziehungswissenschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10516-7>
- Diehm, I., & Radtke, F.-O. (1999). *Erziehung und Migration: Eine Einführung*. Kohlhammer.
- Dobbin, F., Kalev, A., & Erin, K. (2007). Diversity Management in Corporate America. *Contexts*, 6(4), 21–28.
- Doblhofer, D., & Küng, Z. (2008). *Gender Mainstreaming: Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor - das Praxisbuch ; mit 37 Tabellen und 24 Cartoons*. Springer.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus.
- Dreas, S. A. (2019). *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20546-1>
- Drepper, T. (2018). *Organisationen der Gesellschaft: Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns* (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Springer VS.
- Duden. (2021). Vielfalt, die. In *Duden*. <https://www.duden.de/node/198032/revision/198068>
- Dukek, C. (2016). *Jugendämter im Spannungsfeld von Bürokratie und Profession*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13673-4>
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, 1.
- Effinger, H., Borrmann, S., Gahleitner, S. B., Köttig, M., Kraus, B., & Stövesand, S. (Hrsg.). (2012). *Diversität und Soziale Ungleichheit: Analytische Zugänge und professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit*. Verlag Barbara Budrich.
- Emmerich, M., & Hormel, U. (2013). *Heterogenität—Diversity—Intersektionalität*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94209-4>
- Enders, S. (2013). *Das Jugendamt im Spiegel der Medien: Zerrbild zwischen Verantwortung und*

*Versagen?* Beltz Juventa.

- Engel, N. (2014). Organisation als (un-)menschliches Sozialgebilde. Konturen einer kritisch-pädagogischen Organisationsforschung. In N. Engel & I. Sausele-Bayer (Hrsg.), *Organisation: Ein pädagogischer Grundbegriff* (S. 105–122). Waxmann.
- Engel, N. (2018). Kulturtheoretische Grundlagen der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 237–248). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5>
- Engel, N. (2020). Institution. In G. Weiß & J. Zirfas (Hrsg.), *Handbuch Bildungs- und Erziehungsphilosophie* (S. 549–560). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19004-0\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19004-0_47)
- Engel, N., & Göhlich, M. (2019). Vergemeinschaftung. Zur (Re-)Konstituierung von Organisationen. In A. Schäfer & C. Thompson (Hrsg.), *Gemeinschaft* (S. 95–118). Schöningh.
- Engel, N., & Köngeter, S. (2019). *Übersetzung. Über die Möglichkeit, Pädagogik anders zu denken.*
- Engelfried, C., & Voigt-Kehlenbeck, C. (Hrsg.). (2010). *Gendered Profession. Soziale Arbeit vor neuen Herausforderungen in der zweiten Moderne* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity Theoretical Approach to Developmental Research.* Orienta-Konsultit.
- Epkenhans-Behr, I. (2016). *Beziehungsmuster zwischen Jugendämtern und freien Trägern: Empirische Befunde und ein Erklärungsmodell.* Springer VS.
- Eppenstein, T. (2019). Interkulturelle Kompetenz. In *Socialnet Lexikon.* socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/Interkulturelle-Kompetenz>
- Europarat. (1998). *Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken.*
- Fahrenwald, C. (2011). *Erzählen im Kontext neuer Lernkulturen: Eine bildungstheoretische Analyse im Spannungsfeld von Wissen, Lernen und Subjekt.* VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://site.ebrary.com/id/11042333>
- Fenstermaker, S., & West, C. (2001). „Doing difference“ revisited. Probleme, Aussichten und der Dialog in der Geschlechterforschung. In B. Heintz (Hrsg.), *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (S. 236–249). Westdeutscher Verlag.
- Feuser, G. (2018). Inklusion und Nachhaltigkeit: Ein kritisch-konstruktiver Diskurs zu Begrifflichkeiten und deren Geltungsansprüchen in der Pädagogik. In R. Bartosch & A. Köpfer

- (Hrsg.), *Inklusion und Nachhaltigkeit: Entwicklungslinien moderner Englischdidaktik* (S. 55–74). Wiss. Verlag.
- Flandorfer, P. (2020). Auswertung mit der Grounded Theory Methodologie. *Scribbr - Wissensdatenbank*. <https://www.scribbr.de/methodik/grounded-theory/>
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Originalausgabe, 6. Auflage). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Hrsg.). (2017). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (12. Auflage, Originalausgabe). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7>
- Franzheld, T. (2017). *Verdachtsarbeit im Kinderschutz: Eine berufsbezogene Vergleichsstudie*. Springer VS.
- Franzpötter, R. (1997). *Organisationskultur: Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht* (1. Aufl). Nomos.
- Friebertshäuser, B. (2004). Anregungen zum Studieren mit einem Forschungstagebuch. *Journal für Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Thema: Studierende aktivieren - Selbstorganisiertes Lernen fördern*, 4(3), 52–59.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 974–990. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.12.003>
- Gaitanides, S. (2003). Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste—Visionen und Stolpersteine. In B. Rommelspacher (Hrsg.), *Die offene Stadt. Interkulturalität und Pluralität in Verwaltung und sozialen Diensten. Dokumentation der Fachtagung vom 23.09.2003* (S. 4–18). Alice-Salomon-Hochschule.
- Gaitanides, S. (2011). Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In T. Kunz & R. Puhl (Hrsg.), *Arbeitsfeld Interkulturalität. Grundlagen, Methoden und Praxisansätze der Sozialen Arbeit in der Zuwanderungsgesellschaft* (S. 204–215). Juventa.
- Gaitanides, S. (2018). Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft – ihr (möglicher) Beitrag zu Integration und Partizipation. In F. Gesemann & R. Roth (Hrsg.), *Handbuch Lokale Integrationspolitik* (S. 261–291). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13409-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13409-9_11)
- Galster, I. (2010). Relire Beauvoir. Das Andere Geschlecht sechzig Jahre später. *Freiburger GeschlechterStudien*, 24, 109–128.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2002). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of*

- diversity*. Society for Human Resource Management.
- Gareth, M. (2002). *Bilder der Organisation* (3. Aufl.). Klett-Cotta.
- Garfinkel, H. (1984). *Studies in Ethnometodology*. Polity Press.
- Genkova, P., & Ringeisen, T. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 2: Gegenstandsbereiche*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08853-8>
- Gesemann, F., & Roth, R. (Hrsg.). (2018). *Handbuch lokale Integrationspolitik*. Springer VS.
- Ghorashi, H., & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 78–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.002>
- Gildemeister, R. (1983). *Als Helfer überleben: Beruf und Identität in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik*. Luchterhand.
- Gildemeister, R. (2010). Doing Gender. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 137–145). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2_17)
- Gildemeister, R., & Robert, G. (2008). *Geschlechterdifferenzierungen in lebenszeitlicher Perspektive: Interaktion - Institution - Biografie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91177-9>
- Gildemeister, R., & Wetterer, A. (1992). Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In G.-A. Knapp & A. Wetterer (Hrsg.), *Traditionen Brüche: Entwicklungen feministischer Theorie* (S. 201–254). Kore.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung*. Huber.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gogolin, I. (Hrsg.). (2018). *Handbuch interkulturelle Pädagogik*. Verlag Julius Klinkhardt.
- Göhlich, M. (2012). Organisation und kulturelle Differenz. Eine Einführung aus pädagogischer Sicht. In M. Göhlich, S. M. Weber, H. Öztürk, & N. Engel (Hrsg.), *Organisation und kulturelle Differenz. Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung* (S. 1–22). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19480-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19480-6_1)
- Göhlich, M. (2014). Institution und Organisation. In C. Wulf & J. Zirfas (Hrsg.), *Handbuch*

- Pädagogische Anthropologie* (S. 65–75). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-18970-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18970-3_5)
- Göhlich, M. (2018a). Lerntheoretische Grundlagen der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 139–150). Springer VS.
- Göhlich, M. (2018b). Organisationales Lernen als zentraler Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 365–379). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5_3)
- Göhlich, M., König, E., & Schwarzer, C. (2007). Beratung, Macht und organisationales Lernen. Eine Einführung. In M. Göhlich, E. König, & C. Schwarzer (Hrsg.), *Beratung, Macht und organisationales Lernen* (1. Aufl., S. 7–20). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göhlich, M., Schröer, A., Weber, S. M., & Engel, N. (2018). Theoretische Grundlagen der Organisationspädagogik. Eine Einführung. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 119–125). Springer VS.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5_13)
- Göhlich, M., Weber, S. M., Öztürk, H., & Engel, N. (Hrsg.). (2012). *Organisation und kulturelle Differenz: Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung; [Beiträge der Kommission Organisationspädagogik]*. Springer VS.
- Göhlich, M., Weber, S. M., & Schröer, A. (2014). Forschungsmemorandum der Organisationspädagogik. *Erziehungswissenschaft*, 25(02), 94–105.  
<https://doi.org/10.3224/ezw.v25i2.17212>
- Göhlich, M., & Zirfas, J. (2007). *Lernen: Ein pädagogischer Grundbegriff*. Verlag W. Kohlhammer.
- Good Gingrich, L., & Köngeter, S. (2017). Cultivating cultures of inclusion in social service organizations: An international collaboration. *Transnational Social Review*, 7(3), 325–330.
- Gramelt, K. (2010). *Der Anti-Bias-Ansatz: Zu Konzept und Praxis einer Pädagogik für den Umgang mit (kultureller) Vielfalt* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graßhoff, G. (2010). *AdressatInnen, KlientInnen, NutzerInnen und AkteurInnen der sozialen Arbeit*. Juventa-Verlag. <https://books.google.de/books?id=leuKYgEACAAJ>
- Graßhoff, G. (2015). *Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. Springer VS.
- Griese, C., & Marburger, H. (Hrsg.). (2012). *Interkulturelle Öffnung: Ein Lehrbuch*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag Verlag. <https://doi.org/10.1524/9783486716900>

- Grochla, E. (1978). *Einführung in die Organisationstheorie*. Poeschel.
- Grummt, M. (2019). *Sonderpädagogische Professionalität und Inklusion*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26927-2>
- Hanappi-Egger, E., & Bendl, R. (Hrsg.). (2015). *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung: Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum*. Springer VS.
- Hanappi-Egger, E., & Hofmann, R. (2012). Diversitätsmanagement unter der Perspektive organisationalen Lernens: Wissens- und Kompetenzentwicklung für inklusive Organisationen. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 327–350). facultas.wuv.
- Handschuck, S., & Schröer, H. (2012). *Interkulturelle Orientierung und Öffnung: Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung* (1. Aufl.). ZIEL.
- Hansen, K. (2014a). CSR und Diversity. In K. Hansen (Hrsg.), *CSR und Diversity Management* (S. 1–51). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55233-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55233-5_1)
- Hansen, K. (Hrsg.). (2014b). *CSR und Diversity Management: Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55233-5>
- Hartmann, P. (1991). *Wunsch und Wirklichkeit: Theorie und Empirie sozialer Erwünschtheit*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Prentice-Hall.
- Heinen, E. (1968). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (8. Aufl.). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-13470-1>
- Heite, C. (2010). Anerkennung von Differenz in der sozialen Arbeit. Zur professionellen Konstruktion des Anderen. In F. Kessl & M. Plößer (Hrsg.), *Differenzierung, Normalisierung, Andersheit: Soziale Arbeit als Arbeit mit den Anderen* (1. Auflage, S. 187–200). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hericks, N. (Hrsg.). (2021). *Inklusion, Diversität und Heterogenität: Begriffsverwendung und*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herpers, M. (2013). *Erfolgsfaktor Gender Diversity: Ein Praxisleitfaden für Unternehmen* (1. Auflage). Haufe Gruppe.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 91(30).
- Hierdeis, H., & Hug, T. (1992). *Pädagogische Alltagstheorien und erziehungswissenschaftliche Theorien: Ein Studienbuch zur Einführung*. Klinkhardt.
- Hill Collins, P. (2009). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of*

- empowerment* (2nd ed.). Routledge.
- Hinz, A. (2012). Inklusion—Historische Entwicklungslinien und internationale Kontexte. In A. Hinz & Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit Geistiger Behinderung (Hrsg.), *Von der Integration zur Inklusion: Grundlagen, Perspektiven, Praxis* (3., durchges. Aufl, S. 33–52). Lebenshilfe-Verl.
- Hinz-Rommel, W. (1994). *Interkulturelle Kompetenz: Ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit*. Waxmann.
- Hirschauer, S. (1994). Die soziale Fortpflanzung der Zweigeschlechtlichkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 46(4), 668–692.
- Hirschauer, S. (2001). Das vergessen der Geschlechter. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung. *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 41, 208–235.
- Hirschauer, S., & Boll, T. (2017). Un/doing Differences. Zur Theorie und Empirie eines Forschungsprogramms. In S. Hirschauer (Hrsg.), *Un/doing Differences: Praktiken der Humandifferenzierung* (Erste Auflage, S. 7–26). Velbrück Wissenschaft.
- Hofmann, R. (2012). Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 23–60). facultas.wuv.
- Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualifizierter Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 7, 97–115.
- Hradil, S. (1992). Schicht, Schichtung und Mobilität. In H. Korte & B. Schäfers (Hrsg.), *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie* (S. 145–164). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90083-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90083-8_9)
- Hucke, V. (2017). *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg: Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Why diversity matters. New research makes it increasingly clear that companies with more diverse workforces perform better financially* (Mc Kinsey & Company, Hrsg.). [http://aialosangeles.businesscatalyst.com/pdf/RESOURCES\\_POWERFUL.pdf](http://aialosangeles.businesscatalyst.com/pdf/RESOURCES_POWERFUL.pdf)
- Ivanova, A. (2020). *Zeitgemäße Bildung von Lehrkräften in der Migrationsgesellschaft: Dominanzkritische Perspektiven auf interkulturelle Bildung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26739-1>
- Jaeggi, U. (1974). Institution, Organisation. In C. Wulf (Hrsg.), *Wörterbuch der Erziehung* (S. 308–313).



- Kade, J., & Seitter, W. (2002). Pluralisierung und Entgrenzung des Lernens Erwachsener. *Grundlagen der Weiterbildung*, 6, 283–285.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karsunky, S. (2011). *Zum Umsetzungsstand von Gender-Mainstreaming in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe auf kommunaler Ebene—Von Beijing über Brüssel, Berlin nach Bottrop - was von Gender-Mainstreaming im Mainstream der Kinder- und Jugendhilfe übrig bleibt*. Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat.
- Karsunky, S. (2018). Gender Mainstreaming. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 1111–1131). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9\\_52](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_52)
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1970). *Organization and management: A systems approach*. McGraw-Hill.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1981). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 447–465. <https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00006>
- Kaube, J. (2000, Dezember 17). Die Nachtwachen der Bürodiener. Einlaß in den Nachlaß und die aktenkundigen Angestellten im System: Niklas Luhmann über Organisation und Entscheidung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Keuneke, S. (2005). Qualitatives Interview. In L. Mikos & C. Wegener (Hrsg.), *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch* (S. 254–267). UVK Verlagsgesellschaft.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2003). *Organisation* (4., überarb. und erw. Aufl). Schäffer-Poeschel.
- Klatetzki, T. (2010a). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <https://liverpool.idm.oclc.org/login?url=http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8>
- Klatetzki, T. (2010b). Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation als Typus. In *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven* (S. 7–24). VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <https://liverpool.idm.oclc.org/login?url=http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8>
- Klein, U. (2013). *Geschlechterverhältnisse, Geschlechterpolitik und Gleichstellungspolitik in der Europäischen Union: Eine Einführung* (2., akt. Aufl). Springer VS.
- Kleinau, E., & Rendtorff, B. (Hrsg.). (2013). *Differenz, Diversität und Heterogenität in*

*erziehungswissenschaftlichen Diskursen*. Budrich.

- Klinger, C., Knapp, G.-A., & Sauer, B. (Hrsg.). (2007). *Achsen der Ungleichheit: Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität*. Campus.
- Klomann, V. (2013). *Zum Stand der Profession Soziale Arbeit. Empirische Studie zur Präsenz reflexiver Professionalität in den Sozialen Diensten der Jugendämter im Rheinland* [Universität Bielefeld]. [https://pub.uni-bielefeld.de/download/2656940/2656941/Klomann\\_Verena\\_Dissertation.pdf](https://pub.uni-bielefeld.de/download/2656940/2656941/Klomann_Verena_Dissertation.pdf)
- Knauf, H., & Graffe, S. (2016). Alltagstheorien über Inklusion: Inklusion aus Sicht pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen. *Frühe Bildung*, 5(4), 187–197. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000281>
- Knorr-Cetina, K. (1989). Spielarten des Konstruktivismus. Einige Notizen und Anmerkungen. *Soziale Welt*, 40(1–2), 86–96.
- Kobi, J.-M., & Wüthrich, H. A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Verl. Moderne Industrie.
- Koller, H.-C., Casale, R., & Ricken, N. (Hrsg.). (2014). *Heterogenität: Zur Konjunktur eines pädagogischen Konzepts*. Ferdinand Schöningh.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (1996). *Mitteilung der Kommission „Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft“*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:51996DC0067>
- Königter, S. (2017). Professionalität. In F. Kessl, E. Kruse, S. Stövesand, & W. Thole (Hrsg.), *Soziale Arbeit – Kernthemen und Problemfelder* (utb, S. 87–105). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/82524347>
- Kreft, D. (2008). Jugendamt trotz Verwaltungsmodernisierung. In H.-U. Otto & Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.), *Soziale Arbeit in Gesellschaft* (1. Aufl, S. 276–287). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krell, G. (2008). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In G. Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Rechtliche Regelungen—Problemanalysen—Lösungen* (S. 63–80). Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. <http://resolver.scholarsportal.info/isbn/9783834995605>
- Krell, G., Mückenberger, U., & Tondorf, K. (2011). Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (S. 85–104). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_7)

- Krell, G., Ortlieb, R., & Sieben, B. (Hrsg.). (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8>
- Krell, G., Ortlieb, R., & Sieben, B. (2018). *Gender und Diversity in Organisationen: Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Springer Gabler.
- Krell, G., & Riedmüller, B. (Hrsg.). (2007). *Diversity studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Campus-Verl.
- Kromrey, H., Roose, J., & Strübing, J. (2016). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive* (13., völlig überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbh.
- Kronig, W. (2003). Das Konstrukt des leistungsschwachen Immigrantenkinds. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 6(1), 126–141. <https://doi.org/10.1007/s11618-003-0008-3>
- Kubisch, S. (2008). *Habituelle Konstruktion sozialer Differenz: Eine rekonstruktive Studie am Beispiel von Organisationen der freien Wohlfahrtspflege* (1. Auflage). VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kügler, N., & Müller, H. (2004). *Was tun, damit die Kooperation von Jugendhilfe und Schule gelingt? Ergebnisse einer Befragung von Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe sowie von Lehrern und Lehrerinnen an ausgewählten Schulen im Rahmen des Modellprojektes: „Praxisentwicklung durch Fortbildung: Qualifizierte Kooperation von Jugendhilfe und Schule im (Vor-)Feld von Hilfen zur Erziehung“* [Forschungsbericht]. Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.; Land Rheinland-Pfalz / Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit. [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/33476/ssoar-2004-kugler\\_et\\_al-Was\\_tun\\_damit\\_die\\_Kooperation.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2004-kugler\\_et\\_al-Was\\_tun\\_damit\\_die\\_Kooperation.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/33476/ssoar-2004-kugler_et_al-Was_tun_damit_die_Kooperation.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2004-kugler_et_al-Was_tun_damit_die_Kooperation.pdf)
- Kühl, S. (2011). *Organisationen Eine sehr kurze Einführung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93185-2>
- Kühl, S. (2015). Zur Auswahl der Schlüsselwerke der Organisationsforschung—Eine Einleitung. In S. Kühl (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 19–40). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09068-5>
- Kühl, S. (2020). *Organisationen eine sehr kurze Einführung* (2. Aufl.). Springer VS.
- Kühl, S., & Muster, J. (2016). *Organisationen gestalten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Springer VS.
- Kuhlmann, C., Mogge-Grotjahn, H., Balz, H.-J., & Reichenbach, C. (2018). *Soziale Inklusion:*

- Theorien, Methoden, Kontroversen* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- Kunz, T. (2016). Von Interkultureller Kompetenz zu Vielfaltskompetenz? Zur Bedeutung von Interkultureller Kompetenz und möglicher Entwicklungsperspektiven. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Gegenstandsbereiche* (S. 1–19). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08932-0\\_5-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08932-0_5-2)
- Lambertz, M. (2017). *Elternbild(er) im Jugendamt – Ethnographische Studie – Wahrnehmungen und Orientierungen der ASD-Kräfte in ihrem elternbezogenen Handeln* [Technische Universität Dortmund]. [file:///Users/timoschreiner/Downloads/Dissertation\\_Lambertz.pdf](file:///Users/timoschreiner/Downloads/Dissertation_Lambertz.pdf)
- Lamnek, S. (2008). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (4., vollst. überarb. Aufl., [Nachdr.]). Beltz PVU.
- Lamp, F. (2007). *Soziale Arbeit zwischen Umverteilung und Anerkennung: Der Umgang mit Differenz in der sozialpädagogischen Theorie und Praxis*. Transcript.
- Lange, R. (2010). Gender Mainstreaming: Stand und Perspektiven in Organisationen der Sozialen Arbeit. In C. Engelfried & C. Voigt-Kehlenbeck (Hrsg.), *Gendered Profession: Soziale Arbeit vor neuen Herausforderungen in der zweiten Moderne* (S. 173–192). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92303-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92303-1_10)
- Lauring, J. (2013). International Diversity Management: Global Ideals and Local Responses: International Diversity Management. *British Journal of Management*, 24(2), 211–224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00798.x>
- Lederle, S. (2008). *Die Ökonomisierung des Anderen: Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=750022>
- Lehmkuhl, U. (2019). Translation as a Heuristic Model for Diversity Studies. In U. Lehmkuhl & L. Schowalter (Hrsg.), *Translating diversity: Concepts, practices, and politics* (S. 29–56). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2135405>
- Leontiy, H., & Schulz, M. (2020). *Ethnographie und Diversität: Wissensproduktion an den Grenzen und die Grenzen der Wissensproduktion*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21982-6>
- Lepsius, M. R. (2013). Institutionenanalyse und Institutionenpolitik. In M. R. Lepsius, *Institutionalisierung politischen Handelns* (S. 11–25). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01326-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01326-4_1)
- Leslie, L. M. (2017). A Status-Based Multilevel Model of Ethnic Diversity and Work Unit Performance. *Journal of Management*, 43(2), 426–454.

<https://doi.org/10.1177/0149206314535436>

- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden* (1. Auflage, S. 32–56). Springer VS.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Business One Irwin.
- Löser, J. M., & Werning, R. (2015). Inklusion—Allgegenwärtig, kontrovers, diffus? *Erziehungswissenschaft*, 26(51), 17–24.
- Löw, M., & Mathes, B. (Hrsg.). (2005). *Schlüsselwerke der Geschlechterforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80445-7>
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). Kausalität im Süden. *Soziale Systeme: Zeitschrift für Soziologische Theorien*, 1, 7–28.
- Lüthi, E., Oberpriller, H., Loose, A., & Orths, S. (Hrsg.). (2010). *Teamentwicklung mit Diversity Management: Methoden-Übungen und Tools* (2., überarb. und aktualisierte Aufl). Haupt Verl.
- Lutz, H., & Wenning, N. (2001). Differenzen über Differenz—Einführung in die Debatten. In H. Lutz & N. Wenning (Hrsg.), *Unterschiedlich verschieden: Differenz in der Erziehungswissenschaft* (S. 11–24). Leske + Budrich.
- Mai, H., Merl, T., & Mohseni, M. (2018). *Pädagogik in Differenz- und Ungleichheitsverhältnissen: Aktuelle erziehungswissenschaftliche Perspektiven zur pädagogischen Praxis*. Springer VS.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the Past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147–171. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x>
- Markert, A. (2000). *Jugendämter als lernende Organisationen: Professionelle Anforderungen und organisationsbezogene Voraussetzungen einer responsiven Jugendhilfe*. Universität Bielefeld.
- Marquard, P., & Trede, W. (2018). Das zweigliedrige Jugendamt. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 115–129). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_4)
- Marshall, J., & McLean, A. (1985). Exploring Organisation Culture as a Route to Organizational Change. In V. Hammond (Hrsg.), *Current Research in Management* (S. 2–20). Francis Pinter.
- Marten, E., & Walgenbach, K. (2017). Intersektionale Diskriminierung. In A. Scherr, A. El-Mafaalani, & G. Yüksel (Hrsg.), *Handbuch Diskriminierung* (S. 157–171). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10976-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10976-9_11)

- Mayntz, R. (1975). Organisation. In W. Bernsdorf (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (Bd. 2, S. 587–590).
- McCall, L. (2005). The complexity of intersectionality. *Signs. University of Chicago Press*, 30(3), 1771–1800.
- Mcdonald, D. (2010). The Evolution of „Diversity Management“ in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches. *Institute of Business Research, Daito Bunka University, Research Papers*, 1–20.
- Mecheril, P. (2002). Natio-kulturelle Mitgliedschaft—Ein Begriff und die Methode seiner Generierung. *Tertium Comparationis. Journal für International und Interkulturell Vergleichende Erziehungswissenschaft*, 8(2), 104–115.
- Mecheril, P. (2003). *Prekäre Verhältnisse: Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit*. Waxmann.
- Mecheril, P. (2004). *Einführung in die Migrationspädagogik*. Beltz Verlag.
- Mecheril, P., Arens, S., Fegter, S., Hoffarth, B., Klingler, B., Machold, C., Menz, M., Plößer, M., & Rose, N. (2013). *Differenz unter Bedingungen von Differenz. Zu Spannungsverhältnissen universitärer Lehre*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01340-0>
- Mecheril, P., Kourabas, V., & Rangger, M. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Migrationspädagogik*. Beltz.
- Mecheril, P., & Plößer, M. (2011). Diversity und Soziale Arbeit. In H.-U. Otto, H. Thiersch, K. Grunwald, K. Böllert, G. Flösser, & C. Füssenhäuser (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (4., völlig neu bearbeitete Auflage, S. 278–287). Ernst Reinhardt Verlag.
- Merchel, J. (2004). *Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit: Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (2. Aufl.). Juventa-Verl.
- Merkens, H. (2006). *Pädagogische Institutionen: Pädagogisches Handeln im Spannungsfeld von Individualisierung und Organisation* (1. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Merl, T., Mohensi, M., & Mai, H. (2018). Pädagogik in Differenz- und Ungleichheitsverhältnissen. Eine Einführung. In H. Mai, T. Merl, & M. Mohseni (Hrsg.), *Pädagogik in Differenz- und Ungleichheitsverhältnissen: Aktuelle erziehungswissenschaftliche Perspektiven zur pädagogischen Praxis* (S. 1–18). Springer VS.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews—Vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71–93). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3)

- Mey, G., & Mruck, K. (2011). Grounded-Theory-Metodologie: Entwicklung, Stand Perspektiven. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2. aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 11–48). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, S. (2004). Die Implementierung von Gender Mainstreaming: Eine Aufgabenstellung für Jugendämter. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(3), 271–282.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (1st ed). Jossey-Bass.
- Miethe, I. (2007). *Bildung und soziale Ungleichheit in der DDR: Möglichkeiten und Grenzen einer gegenprivilegierenden Bildungspolitik*. Verlag Barbara Budrich.
- Miethe, I. (2012). Grounded Theory und Bildungstheorie. Möglichkeiten und Grenzen der Verbindung zweier unterschiedlicher Forschungskonzeptionen. In I. Miethe & H.-R. Müller (Hrsg.), *Qualitative Bildungsforschung und Bildungstheorie* (S. 149–172). Barbara Budrich.
- Miethe, I., & Schiebel, M. (2008). *Biografie, Bildung und Institution: Die Arbeiter-und-Bauern-Fakultäten in der DDR*. Campus.
- Miller, S. K., & Tucker, J. J. (2013). Diversity Trends, Practices, and Challenges in the Financial Service Industry. *Journal of Financial Service Professionals*.
- Mogge-Grotjahn, H. (2015). Körper, Sexualität und Gender. In M. Wendler & E.-U. Huster (Hrsg.), *Der Körper als Ressource in der Sozialen Arbeit* (S. 141–154). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08778-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08778-4_9)
- Mogge-Grotjahn, H. (2016). Intersektionalität: Theoretische Perspektiven und konzeptionelle Schlussfolgerungen. In T. Degener, K. Eberl, S. Graumann, O. Maas, & G. Schäfer (Hrsg.), *Menschenrecht Inklusion* (1. Aufl., S. 140–156). Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783788731922.140>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Morel, J. (1996). Institution. Organisation. In H. Hierdeis & T. Hug (Hrsg.), *Taschenbuch der Pädagogik* (4. Aufl., Bd. 3, S. 867–875, 1144–1152).
- Müller, C. W. (1994). *JugendAmt: Geschichte und Aufgaben einer reformpädagogischen Einrichtung*. Beltz.

- Münder, J., Baltz, J., Kreft, D., Lakies, T., Meysen, T., Proksch, R., Schäfer, K., Schindler, G., Struck, N., Tammen, B., & Trenczek, T. (Hrsg.). (2006). *Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe* (5., vollständig überarbeitete Aufl). Juventa.
- Neckel, S. (2008). *Flucht nach vorn: Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft*. Campus Verl.
- Nerdinger, F. W. (2014). Organisationsklima und Organisationskultur. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 143–157). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_11)
- Nkomo, S. M. (2014). Inclusion: Old Wine in New Bottles? In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Hrsg.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (S. 580–592). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch22>
- Nohl, A.-M. (2007). Kulturelle Vielfalt als Herausforderung für pädagogische Organisationen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 10(1), 61–74. <https://doi.org/10.1007/s11618-007-0006-y>
- Oelkers, N. (2007). *Aktivierung von Elternverantwortung: Zur Aufgabenwahrnehmung in Jugendämtern nach dem neuen Kindschaftsrecht*. Transcript.
- Offe, C. (Hrsg.). (1984). „Arbeitsgesellschaft“: *Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Campus.
- Olk, T. (1986). *Abschied vom Experten: Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität*. Juventa.
- Olk, T. (2011). Dienstleistungsbeziehungen: Bürger, Nutzer, Konsumenten und Koproduzenten. In A. Evers, R. G. Heinze, & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 482–498). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_25)
- Olk, T., & Otto, H.-U. (Hrsg.). (2003). *Soziale Arbeit als Dienstleistung: Grundlegungen, Entwürfe und Modelle*. Luchterhand.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?: Discourses of Diversity, Equality and Inclusion. *British Journal of Management*, 25(1), 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Özdemir, F. (2019). *Managing Capability: Ein Ansatz zur Neubestimmung von Diversity Management*. Springer Gabler.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Free Press.
- Pawlowsky, P. (1992). Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In W. Staehle & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 2: Flache Hierarchien und organisatorisches Lernen* (S. 177–237).
- Petersen, K. (1999). *Neuorientierung im Jugendamt: Dienstleistungshandeln als professionelles*



*Konzept sozialer Arbeit*. Luchterhand.

- Plummer, D. L. (Hrsg.). (2003). *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning*. University Press of America.
- Plummer, D. L. (2018). *Handbook of diversity management: Inclusive strategies for driving organizational excellence* (2nd edition). Half Dozen Publications.
- Prenzel, A. (1993). *Pädagogik der Vielfalt Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik*. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-14850-0>
- Prenzel, A. (2001). Egalitäre Differenz in der Bildung. In H. Lutz & N. Wenning (Hrsg.), *Unterschiedlich verschieden: Differenz in der Erziehungswissenschaft* (S. 93–108). Leske + Budrich.
- Prenzel, A. (2006). *Pädagogik der Vielfalt: Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik* (3. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Prenzel, A. (2018). Pädagogik der Vielfalt. Inklusive Strömungen in der Sphäre spätmoderner Bildung. In F. J. Müller, A. Sander, & A. Prenzel (Hrsg.), *Blick zurück nach vorn, WegbereiterInnen der Inklusion* (Originalausgabe, S. 33–56). Psychosozial-Verlag. [https://www.pedocs.de/volltexte/2019/17003/pdf/Prenzel\\_2018\\_Paedagogik\\_der\\_Vielfalt.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2019/17003/pdf/Prenzel_2018_Paedagogik_der_Vielfalt.pdf)
- Probst, G. (1995). Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In H. Geißler (Hrsg.), *Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft* (S. 163–184). Luchterhand.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1524/9783486719550>
- Ragins, B., & Gonzalez, J. (2003). „Organizational diversity: Getting a grip on a slippery construct“. *Organizational Behavior: The State of the Science*, 125–163.
- Rahnfeld, C. (2019). *Diversity-Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen*. Springer VS.
- Rastetter, D., & Sieben, B. (2015). Beiträge zu Diversity Management in BWL-Zeitschriften – Themen und Perspektiven. In E. Hanappi-Egger & R. Bendl (Hrsg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S. 127–147). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08606-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08606-0_7)
- Riegel, C. (2016). *Bildung-Intersektionalität-Othering: Pädagogisches Handeln in widersprüchlichen Verhältnissen*. Transcript.
- Riegler, A., Kukovetz, B., & Moser, H. (2020). Soziale Arbeit. Eine differenzsensible und herrschaftskritische Profession? *Soziales\_Kapital. Wissenschaftliches journal österreichischer*

*Fachhochschulstudiengänge soziale Arbeit*, 24, 181–195.

- Riegler, A., Kukovetz, B., Moser, H., Mikula, R., Konrad, R., & Köck, A. (2020). *De-Konstruktion von Differenz in der Sozialen Arbeit. Forschungsbericht*. [https://cdn.fh-joanneum.at/media/2020/05/Forschungsbericht\\_De-Konstruktion\\_von-Differenz\\_Soziale\\_Arbeit\\_2020\\_Riegler-et-al.pdf](https://cdn.fh-joanneum.at/media/2020/05/Forschungsbericht_De-Konstruktion_von-Differenz_Soziale_Arbeit_2020_Riegler-et-al.pdf)
- Rommelspacher, B. (1998). *Dominanzkultur: Texte zu Fremdheit und Macht* (2. Auflage). Orlanda Frauenverlag.
- Röser, J., Thomas, T., & Peil, C. (2010). *Alltag in den Medien—Medien im Alltag*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://site.ebrary.com/id/11034442>
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Salzbrunn, M. (2014). *Vielfalt / Diversität*. transcript-Verlag. <https://doi.org/10.14361/transcript.9783839424070>
- Schache, S. (2010). *Die Kunst der Unterredung*. Springer Fachmedien. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=751131>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2. Aufl.). Jossey-Bass.
- Scherer, A. G. (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6., erw. Aufl, S. 19–61). Kohlhammer.
- Scherle, N., & Rosenbaum, P. (2019). Erfolgsfaktor Diversity Management? Konzeptionelle Zugänge und empirische Befunde im Kontext der Aviation-Branche. *Zeitschrift Für Tourismuswissenschaft*, 11(3), 403–428. <https://doi.org/10.1515/tw-2019-0023>
- Scherr, A., El-Mafaalani, A., & Yüksel, G. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Diskriminierung*. Springer VS.
- Schmeisser, W., Reiss, M., Rolf, A., & Popp, R. (2018). *Organisation* (2.verb.Aufl.). UVK Verlag.
- Schrapper, C. (Hrsg.). (2005). *Innovation durch Kooperation—Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger der Jugendhilfe: Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes „Hilfeplanung als*

*Kontraktmanagement?*“ Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens.  
<https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/32005>

- Schreiner, T., & Köngeter, S. (2020). Diversität und Inklusion in sozialen, personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen – Normalitätskonstruktionen im Horizont gesellschaftlicher Transformation. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 5(2–2020), 127–139. <https://doi.org/10.3224/zdfm.v5i2.04>
- Schröder, C., & Karl, U. (2019). Rationalitäten der Berufsberatung zwischen lokalen Netzwerken und Reisebegleitung: Vom Umgang mit und der Erzeugung von Unsicherheit. In S. M. Weber, I. Truschkat, C. Schröder, L. Peters, & A. Herz (Hrsg.), *Organisation und Netzwerke* (Bd. 26, S. 165–174). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20372-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20372-6_15)
- Schröder, H. (2004). Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Jugendamt der Stadt München. In *Dokumentation der 8. Zielgruppenkonferenz für Vertreter/innen der Städte und Gemeinden aus E&C-Gebieten „Strategien der kommunalen Umsetzung von Gender Mainstreaming“*, 29.–30. April 2004 in Berlin. <http://www.eundc.de/pdf/28003.pdf>
- Schröder, H. (2012). Diversity Management und Soziale Arbeit. *ARCHIV für Wissenschaft und Praxis*, 1. [http://www.i-iqm.de/dokus/Diversity\\_und\\_Soziale\\_Arbeit.pdf](http://www.i-iqm.de/dokus/Diversity_und_Soziale_Arbeit.pdf)
- Schröder, H. (2016). Interkulturelle Öffnung und Diversity Management—Konturen einer neuen Diversitätspolitik in der Sozialen Arbeit. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz* (S. 85–96). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08853-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08853-8_1)
- Schröder, S., & Schulze, H. (2010). Grounded Theory. In K. Bock, I. Miethe, & B. Ritter (Hrsg.), *Handbuch qualitative Methoden in der sozialen Arbeit* (S. 277–288). Budrich.
- Schubert, K., & Klein, M. (2020). *Das Politiklexikon: Begriffe, Fakten, Zusammenhänge* (7., aktualis. u. erw. Aufl). Dietz.
- Schütz, A., & Luckmann, T. (1975). *Strukturen der Lebenswelt. Band 1*. Luchterhand.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1st ed). Doubleday/Currency.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

- Siegel, J. (2015). Interkulturelle Öffnung der Verwaltung: Strategien und Erfolgsfaktoren aus der Managementperspektive. *Verwaltung & Management*, 21(1), 3–9. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2015-1-3>
- Skorsetz, N., Bonanati, M., & Kucharz, D. (Hrsg.). (2020). *Diversität und soziale Ungleichheit. Herausforderungen an die Integrationsleistung der Grundschule*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27529-7>
- Smykalla, S. (2010). *Die Bildung der Differenz. Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Soeffner, H.-G. (2004). *Auslegung des Alltags—Der Alltag der Auslegung: Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik* (2. durchgesehene und ergänzte Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft.
- Spiegler, J. (2018). „..., dazu musst du einen Coolen befragen“ Differenzkonstruktionen in der Grundschule. In H. Mai, T. Merl, & M. Mohseni (Hrsg.), *Pädagogik in Differenz- und Ungleichheitsverhältnissen* (S. 55–68). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21833-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21833-1_4)
- Stadt Wien (Hrsg.). (2013). *Handbuch Gender Mainstreaming in der Stadtplanung und Stadtentwicklung: STEP 2025 Stadtentwicklungsplan*. Stadtentwicklung Wien, MA. 18 - Stadtentwicklung und Stadtplanung.
- Staub-Bernasconi, S. (Hrsg.). (2019). *Legalität und Legitimität in der Sozialen Arbeit: Menschenrechte im Verhältnis zur nationalen Gesetzgebung* (1. Aufl.). Verlag Barbara Budrich.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (1. Aufl.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511557842>
- Strauss, A. L. (1998). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. Fink.
- Strauss, A. L. (2004). Methodologische Grundlagen der Grounded Theory. In J. Strübing & B. Schnettler (Hrsg.), *Methodologie interpretativer Sozialforschung: Klassische Grundlagentexte* (S. 429–462). UVK Verlag.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Beltz, Psychologie-Verlag-Union. <https://books.google.de/books?id=wr3QPQAACAAJ>
- Strübing, J. (2014). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer

VS.

- Strübing, J. (2018). Grounded Theory: Methodische und methodologische Grundlagen. In C. Pentzold, A. Bischof, & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory* (S. 27–52). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3_2)
- Süß, S. (2009). *Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity-Management in Deutschland* (1. Aufl.). Hampp.
- Tacke, V., & Drepper, T. (2018). *Soziologie der Organisation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15063-1>
- Taylor, U. (1998). The Historical Evolution of Black Feminist Theory and Praxis. *Journal of Black Studies*, 29(2), 234–253. <https://doi.org/10.1177/002193479802900206>
- Terkessidis, M. (1998). *Psychologie des Rassismus*. Westdeutscher Verlag.
- Thiagarajan, S., & Bergh, S. van den. (2016). *Interaktive Trainingsmethoden: Thiagis Aktivitäten für berufliches, interkulturelles und politisches Lernen in Gruppen* (3. Auflage). Wochenschau Verlag.
- Thiersch, H., Grunwald, K., & Köngeter, S. (2012). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit* (S. 175–196). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-94311-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94311-4_7)
- Thole, W., & Franzheld, T. (2018). Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe als Orte organisationspädagogischer Forschung und Praxis. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 734–744). Springer VS.
- Thole, W., Göbel, S., Milbrandt, B., Reißmann, M., & Wedstein, M. (2015). Wissen und Reflexion. Thematisierungsweisen pädagogischer Praxis in Kindertageseinrichtungen. In A. König, H. R. Leu, & S. Viernickel (Hrsg.), *Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik* (S. 119–130). Beltz Juventa.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17(1), 101–121. <https://doi.org/10.1177/1350508409350237>
- Truschkat, I., Kaiser-Belz, M., & Volkmann, V. (2011). Theoretisches Sampling in Qualifikationsarbeiten: Die Grounded-Theory-Methodologie zwischen Programmatik und Forschungspraxis. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2. aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 353–379). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tzankoff, M. (1995). *Interaktionstheorie, Geschlecht und Schule*. Springer VS. <http://link.springer.com/openurl?genre=book&isbn=978-3-322-95753-5>
- Uhlendorff, U. (2003). *Geschichte des Jugendamtes: Entwicklungslinien der öffentlichen*

- Jugendhilfe 1871-1929* (1. Aufl). Beltz Votum.
- UNESCO Übereinkommen über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen, Art. 4.1, (2005). [https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-03/2005\\_Schutz\\_und\\_die\\_F%C3%B6rderung\\_der\\_Vielfalt\\_kultureller\\_Ausdrucksformen\\_0.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-03/2005_Schutz_und_die_F%C3%B6rderung_der_Vielfalt_kultureller_Ausdrucksformen_0.pdf)
- Uske, H., Scheitza, A., Düring-Hesse, S., & Firscher, S. (Hrsg.). (2014). *Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte, Probleme, Beispiele*. [https://www.rispa-duisburg.de/media/broschuere\\_interkulturelle\\_oeffnung\\_internetversion.pdf](https://www.rispa-duisburg.de/media/broschuere_interkulturelle_oeffnung_internetversion.pdf)
- Vanderheiden, E., & Mayer, C.-H. (Hrsg.). (2014). *Handbuch interkulturelle Öffnung: Grundlagen, Best Practice, Tools*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- von Hippel, A. (2010). Erwachsenenbildner/innen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik. *Erwachsenenbildner/innen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik*, 02/2010. <https://doi.org/10.3278/REP1002W077>
- Wabnitz, R. J. (2020). *Grundkurs Kinder- und Jugendhilferecht für die Soziale Arbeit*.
- Wagener, B. (2020). *Leistung, Differenz und Inklusion Eine rekonstruktive Analyse professionalisierter Unterrichtspraxis*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31204-6>
- Wagner, D., Dierckx, H., & Jakob, S. (Hrsg.). (2018). *Intersektionalität und Biografie: Interdisziplinäre Zugänge zu Theorie, Methode und Forschung*. Verlag Barbara Budrich.
- Wagner, L. (2017). Who is who? Klient\_in, Betroffene, Adressat\_in, Nutzer\_in... Über einige Begriffe und ihre Bedeutung. *Sozial Extra*, 41(3), 6–10. <https://doi.org/10.1007/s12054-017-0042-7>
- Wagner, P. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Inklusion: Grundlagen vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung* (Überarbeitete Neuausgabe (4. Gesamtauflage)). Herder.
- Waldschmidt, A. (2008). „Wir Normalen“—"die Behinderten"? Erving Goffman meets Michel Foucault. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 5799–5809). Campus Verl.
- Walgenbach, K. (2014). *Heterogenität—Intersektionalität—Diversity in der Erziehungswissenschaft* (1. Aufl. Edition). UTB GmbH, Stuttgart.
- Warmuth, G.-S. (2012). Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 203–226). Facultas.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work

- group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162.  
<https://doi.org/10.1177/014920630102700202>
- Weitkämper, F., & Weidenfelder, T. (2018). Positionierungen miteinander vergleichen – Zur Herstellung von Differenz und sozialer Ungleichheit durch Adressierungen von Professionellen. In H. Mai, T. Merl, & M. Mohseni (Hrsg.), *Pädagogik in Differenz- und Ungleichheitsverhältnissen* (S. 155–173). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-21833-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21833-1_10)
- West, C., & Fenstermaker, S. (1995). Doing Difference. *Gender and Society*, 9(1), 8–37. JSTOR.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151. JSTOR.
- Wiesner, R. (2011). 20 Jahre Kinder- und Jugendhilfegesetz. Rückblick und Zukunftsanforderungen. *Interdisziplinäre Fachzeitschrift für Prävention und Intervention. Kindesmisshandlung und -vernachlässigung*, 14(2), 100–115.
- Wiesner, R. (2013). Das Jugendamt im Schnittpunkt öffentlicher und privater Verantwortung für das Aufwachsen junger Menschen. In F. Eger & G. Hensen (Hrsg.), *Das Jugendamt in der Zivilgesellschaft* (S. 34–57). Beltz Juventa.
- Windisch, M. (2014). *Behinderung - Geschlecht - soziale Ungleichheit: Intersektionelle Perspektiven*. transcript.
- Winker, G. (2012). Intersektionalität als Gesellschaftskritik. *Widersprüche: Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 32(126), 13–26.
- Winker, G., & Degele, N. (2009). *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. transcript.
- Winker, G., & Degele, N. (2010). *Intersektionalität: Zur Analyse sozialer Ungleichheiten* (2., unveränd. Aufl.). transcript.
- Wittel, A. (1996). *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie: Eine ethnographische Fallstudie*. Ed. Sigma.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1, Art. 22), 8.
- Wocken, H. (2019). Inklusive Bildung. Annäherung an den Begriff der Inklusion und Forderungen an die Inklusionsforschung. *AUSWEGE – Perspektiven für den Erziehungsalltag Online-Magazin für Bildung, Beratung, Erziehung und Unterricht*.
- Wolf, J. (2020). *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele*

- und Kritik*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30307-5>
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), 9–29. <https://doi.org/10.1177/1350508409350344>
- Zettl, E. (2019). *Mehrsprachigkeit und Literalität in der Kindertagesstätte: Frühe Sprachliche Bildung in Einem Von Migration Geprägten Stadtviertel*. Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5799408>
- Zettl, E. (2020). „Du bist doch braun, du sprichst Spanisch.“ (...) „Nein, ich bin englisch“. Bearbeitung von Diversität in Alltagspraktiken einer Kindertagesstätte. In H. Leontiy & M. Schulz (Hrsg.), *Ethnographie und Diversität* (S. 209–233). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21982-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21982-6_9)
- Ziegler, F. (1997). *Jugendamtliche Handlungsmuster und das Zustandekommen von Besuchskontakten in Pflegekindschaftsverhältnissen* (Arbeitspapier 25.2; S. 1–29). Universität Konstanz.
- Zierer, B. (2017). Soziale Arbeit: Von der Einzelfallhilfe zur wirkungsorientierten Praxis. In A. Wöhrle, A. Fritze, T. Prinz, & G. Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz* (S. 65–83). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6_5)