



# Kooperations- und Netzwerkkultur zu Diversity

## *Vielfalt als Bereicherung*

BEATE BLÜGGEL, STEPHAN KAPS

### Zusammenfassung

„Diversity“ ist ein beliebtes Schlagwort, oft ein Lippenbekenntnis. Um tatsächliche Vielfalt zu erreichen, sollten Einrichtungen zunächst am eigenen Selbstverständnis und an ihrer Sensibilität gegenüber „Andersartigkeit“ arbeiten. Die Erkenntnis, dass es in jeder Einrichtung Diskriminierung gibt, ist ein wichtiger erster Schritt, um diese abzubauen. Dann gilt es, mit Kooperationspartnerinnen und -partnern und in Netzwerken die Expertise, die einem fehlt, in gemeinsamen Aktivitäten und zum Erreichen gemeinsamer Ziele sinnvoll einzusetzen. Oft ist das zunächst ein Experiment, vielleicht ein Projekt, das bei gutem Erfolg verstetigt werden kann. So werden Angebote dadurch möglich, die nach und nach zu Diversity führen.

**Stichwörter:** Diversity; Abbau von Diskriminierung; pluralistische Gesellschaft; Kooperation; Netzwerk; Organisationsentwicklung

### Abstract

"Diversity" is a popular buzzword that is often paid lip service to. In order to achieve real diversity, organisations should first work on their own self-image and their sensitivity towards "otherness". Recognising that discrimination exists in every institution is an important first step towards reducing it. The next step is to work with cooperation partners and in networks to use the expertise that you lack in joint activities and to achieve common goals. This is often initially an experiment, perhaps a project that can be stabilised if successful. This makes it possible to create programmes that gradually lead to diversity.

**Keywords:** Diversity; reduction of discrimination; pluralistic society; cooperation; network; organisational development

Grundsätzlich ist zu allen inhaltlichen Themen eine Kultur der Zusammenarbeit hilfreich – sowohl in Netzwerkarbeit als auch in Kooperationen. Damit ist eine Kultur des

Austauschs auf Augenhöhe zum Erreichen gemeinsamer Ziele gemeint. Das Aufbauen dauerhafter Netzwerke ist geprägt durch einen Dreiklang aus dem Wissen über Personen und Institutionen, die für das Thema relevant sind, der Kontaktaufnahme mit ihnen und der Pflege dieses Kontakts. Kooperationen sind konkrete Vereinbarungen der Zusammenarbeit, die oftmals projektbezogen sind. Mehr zu Analyse und Gelingensbedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit fasst der Diversity-Ausschuss des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (DVV) in seiner Handreichung „Vielfältig vernetzt von Anfang an“ zusammen (DVV 2023). Die Prinzipien können nicht nur mit Partnerinnen und Partnern außerhalb der Einrichtung angewandt werden. Auch die innerorganisatorische Zusammenarbeit gewinnt immer mehr an Bedeutung. Querschnittsthemen wie Diversity, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung lassen sich nicht mehr in einem Programmbereich bearbeiten. Die etablierte Struktur wird der wachsenden gesellschaftlichen Komplexität nicht mehr gerecht. Um die Bedarfe und Bedürfnisse der Teilnehmenden zu befriedigen, muss es bereichsübergreifende Zusammenarbeit geben.

Doch warum ist dies besonders für den Schwerpunkt Diversity so wichtig? Die kurze Antwort: weil Diversity ein überaus komplexes Feld ist und niemand alles wissen kann. Wir sind auf die Expertise anderer angewiesen, wenn wir Diversity behandeln wollen, aber mit dieser Expertise können wir sowohl unser inhaltliches Portfolio ergänzen als auch unsere Organisation weiterentwickeln. Dieses Wissen kann durch Kooperations- und Netzwerkpartner\*innen eingebracht und neue Personengruppen als Teilnehmende, Dozierende oder Angestellte gewonnen werden. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass von Diskriminierung betroffene Menschen nicht zu „Tokens“ werden, also zu Personen mit Alibifunktion, die als Einzelpersonen stellvertretend für eine Gruppe stehen und den Anschein erwecken sollen, dass diese Gruppe berücksichtigt sei.

Vielfalts- bzw. Differenzkategorien sind u. a. im Grundgesetz Artikel 3 Absatz 3 (Grundgesetz, 1949) benannt und ebenso im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, in dem in § 1 steht: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (AGG 2006) Diese Aufzählung der Kerndimensionen der Identität soll laut eines Grundlagenpapiers zur Reform des Gesetzestextes ergänzt bzw. geändert werden, sodass neu „Staatsangehörigkeit“, „sozialer Status“, „familiäre Fürsorgeverantwortung“, „chronische Erkrankung“, „Sprache“ und „Geschlechtsidentität“ hinzukommen, „Alter“ durch „Lebensalter“ und der Begriff „Rasse“<sup>1</sup> durch „aufgrund rassistischer Zuschreibungen“ ersetzt werden sollen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2023). Der Diversity-Ausschuss des DVV hat u. a. eine Toolbox mit einem Workshop-Konzept und Checklisten erarbeitet, um die Diversität der eigenen Organisation in den

<sup>1</sup> „Rassismus ist ursprünglich die Legitimierungsstrategie, die Europäer\*innen brauchten, um die Ausbeutung, Versklavung und Unterdrückung von Millionen von Menschen zu rechtfertigen. Das Ziel war die ökonomische Bereicherung. In diesem Kontext wurde die Idee der Menschenrassen geboren und die Hierarchisierung derselben. Wobei Weißsein an der Spitze dieser erfundenen Hierarchie stand und bis heute steht. Wichtig: Menschenrassen gibt es nicht. Biologisch gibt es dafür auch keine Basis. Aber es gibt Rassifizierung.“ (Ogette 2023)

Bereichen Organisation, Personal und Angebot zu überprüfen. Diese sind online offen zugänglich und können als erste Reflexionsschritte bei der Organisationsentwicklung dienen. Die Erkenntnis, dass es in jeder Einrichtung Diskriminierung gibt, ist ein wichtiger erster Schritt, diese abzubauen. Dazu können Rückmeldungen von Externen sehr hilfreich sein. Diese werden eher getätigt, wenn die gemeinsamen Werte der Zusammenarbeit klar sind und die Organisation – hier sind als Strukturgebende die Leitungen in der Pflicht – offen ist, diese Rückmeldungen zu hören. Die unsichtbaren Grenzen in einer Institution (vgl. Ahmed 2012) können so erkannt und verschoben werden. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Personen innerhalb einer Differenzkategorie individuell sind, demnach die vermeintliche Homogenität einer Gruppe eine tatsächliche Heterogenität darstellt. Dies erfordert eine hohe Ambiguitätstoleranz: „Das Erkennen und Aushalten von Widersprüchen stellt eine wichtige Kernkompetenz für das Zusammenleben in pluralistischen Gesellschaften dar.“ (Schach 2023)

Die Inhaberin von „Kulturton – Agentur für Diversität und Transkulturalität“, Türkân Deniz-Roggenbuck, riet in ihrer Keynote auf der Anti-Rassismus-Tagung der Initiative für Internationalen Kulturaustausch e.V. (IIK) in Hannover im Juni 2023, statt vorschnell nach außen zu gehen und „outside the box“ zu denken, zunächst „inside the box“ zu bleiben und sich der eigenen inneren Werte und der der Institution bewusst zu werden. Dieser Dualismus sollte um „think the box“ ergänzt werden, um die Reflexion der eigenen Grenzen und Hürden innerhalb der Organisation. Wo ist diese Box durchlässig, wo unverrückbar? Hilfreich zur Selbst-Reflexion und zum Herausarbeiten der eigenen Werte kann die Arbeit des Zukunfts\*archiv Kollektivs sein, die aus ihrer Arbeits- und Forschungspraxis die „Tragetasche für feministisches Fragen/feministische Praktiken in Zusammenarbeit“ entwickelt haben, in der Reflexionsfragen mit Handlungsempfehlungen gekoppelt sind, z. B.: „Wie ist die Zusammenarbeit organisiert? Gibt es rotierende Aufgaben, Spezialisierungen, getrennte Arbeitsbereiche/Aufgaben? Wie sind diese entstanden?“ oder „Mit von Diskriminierung betroffenen Menschen sprechen, statt für diese zu sprechen.“ (Zukunfts\*archiv Kollektiv 2022)

Wie lassen sich solche theoretischen Grundlagen nun in eine gelungene Praxis umsetzen?

Anlässlich des vhs-Jahresschwerpunkts 2022 „Zusammen in Vielfalt“ hat der Diversity-Ausschuss des DVV begonnen, monatlich online einen Jour Fixe zu unterschiedlichen Vielfaltskategorien durchzuführen. Die Mitglieder des Ausschusses, der sich in der Zusammenarbeit auf das Leitbild „Diversity-Mainstreaming an der vhs“ beruft (DVV 2022), setzen Themen und akquirieren Referentinnen und Referenten, so dass bundesweit ganz vielfältige Impulse aufgegriffen werden. Im Jour fixe stehen die Information und der Austausch im Vordergrund, jede\*r Teilnehmende kann dann entscheiden, ob und wie ein Transfer in die eigene Einrichtung mit all ihren individuellen Gegebenheiten vor Ort sinnvoll ist. Die Zusammenarbeit im Ausschuss fördert somit die Organisationsentwicklung der vhs-Landesverbände und der Volkshochschulen vor Ort sowie die Entwicklung zu einem vielfältigeren Programmangebot. Möglichkeiten werden aufgezeigt und Diversitätsthemen benannt. Die Erweiterung

des Wissens sorgt für neue Erkenntnisse und in Folge für einen Abbau von Diskriminierung. Aufgrund der guten Teilnehmendenzahlen wird der Jour Fixe auch nach dem Themenjahr „vernetzt“ fortgesetzt. Zusätzlich zu diesen regelmäßigen Treffen organisiert der Diversity-Ausschuss seit 2020 zum bundesdeutschen Diversity-Tag eine längere Online-Konferenz mit Keynotes und Workshops, die kollaborativ von Ausschussmitgliedern durchgeführt wird.

Projekte sind wichtig, wenn neue Wege beschritten werden sollen. Sie ermöglichen das Ausprobieren von noch nicht etablierten Angeboten. Der DVV fördert beispielsweise als Partner des bundesweiten Projekts „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ im Rahmen der talentCAMPus-Projekte Volkshochschulen. Auch hier sind die beiden genannten Ebenen der Wirkung zu sehen: Schon im Projektantrag müssen die Antragsteller\*innen ihre lokalen Partner\*innen und deren Aufgaben benennen. So werden durch die Rahmenbedingungen von Projekten strukturelle Chancen der Zusammenarbeit geschaffen. Gleichzeitig sollen inhaltlich die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung und ein diversitätssensibler und -kritischer Ansatz dargelegt werden. Das Projekt fördert somit nicht nur Kooperationen, sondern auch die Vielfalt des Angebots vor Ort.

Weitere Beispiele: Die vhs Berlin-Mitte arbeitet verwaltungsübergreifend mit dem Jugend- und dem Schulamt sowie der Schulaufsicht zusammen, um Deutschkursangebote für Jugendliche und junge Erwachsene zu schaffen, die noch kein Regelangebot wahrnehmen.

Gemeinsam kann man Angebote umsetzen, für die einzeln nicht genug Nachfrage ist: Zur Erweiterung ihres Kursangebotes kooperieren die vhs Hamburg und Bremen, die gemeinsam zum Beispiel ostasiatische Tuschemalerei anbieten können. Die vhs Hamburg hält eine Fortbildung für Deutsch-Kursleiter\*innen vor, die diversitätssensibler machen und die Methodenkompetenz stärken soll.

Das Spielfeld Gesellschaft wurde auf Initiative der Niedersächsischen Lotto-Sport-Stiftung gegründet und soll die gesellschaftliche Teilhabe sowie die Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren im Flächenland Niedersachsen fördern. Die vhs Nienburg kooperiert zu gesellschaftspolitischen Themen mit dem Spielfeld und wird so zu einer „Mitspielerin“. Es konnten mehrere Kleinprojekte umgesetzt werden und die vielfältigen Angebote des Spielfelds werden von vhs-Mitarbeitenden zur eigenen Weiterbildung genutzt.

Diese Beispiele sind der Handreichung „Vielfältig vernetzt von Anfang an“ entnommen.

Die Autorin und der Autor dieses Artikels sind engagiert im Projekt „Urban X-Change“, das vom Auswärtigen Amt finanziert und durch DVV international organisiert wird. Je drei Volkshochschulen können mit Stadtverwaltungen, Erwachsenenbildungseinrichtungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen in Großbritannien, der Ukraine und den USA kooperieren. Die vhs Aachen kooperiert mit dem Rochdale Council in Nordengland im Projekt „Willkommen! Bienvenue! Welcome! Eine Willkommenskultur unterstützen und Rassismus und Diskriminierung verhindern“. Kooperationspartner\*innen vor Ort sind neben der Integrationsbeauftragten der Stadt

und dem Kommunalen Integrationszentrum Anbieter\*innen von Integrations- und Deutschkursen sowie das International Office der RWTH. Bereichernd wirkt der Austausch auch auf die von der Volkshochschule durchgeführten Projekte „Demokratie leben!“ und „NRWeltoffen“.

Die vhs Nienburg kooperiert mit der Sister City der Stadt Nienburg Las Cruces, New Mexico, USA. Der Titel ist „Geschwister-Flüsse – gestern, heute, morgen“. Ziel ist es, die Rolle der Erwachsenenbildung und ihr gesellschaftspolitisches Potenzial anhand der beiden sehr unterschiedlichen Flüsse Weser und Rio Grande zu beleuchten und Bildungsangebote vor Ort und hybrid umzusetzen. Hierzu gibt es eine Zusammenarbeit mit dem Bildungsbüro des Landkreises, dem (Stadt-)Theater, dem Verein „Nienburg Freundschaften weltweit“ und der Klimaschutzagentur Mittelweser.

Auch „Urban X-Change“ zeigt daher, dass Förderrichtlinien von Projekten einen positiven Einfluss auf die Ausweitung und Stärkung von Kooperationen haben.

Selbstverständlich können Kooperationen und Netzwerke nur mit dem Einsatz gewisser Ressourcen durchgeführt werden. Abstimmungsprozesse brauchen einen Personaleinsatz auf beiden Seiten. Dem stehen Synergien gegenüber, die durch gemeinsames Arbeiten und eine Erweiterung des Angebots entstehen.

Dabei ist festzustellen, dass der Erfolg von Kooperations- und Netzwerkarbeit nicht von den äußeren Gegebenheiten (z. B. ob die Einrichtung im urbanen oder im ländlichen Raum ist) abhängen, sondern davon, wie die Kultur der Zusammenarbeit in der Einrichtung und von den handelnden Akteurinnen und Akteuren gelebt wird. Möchte ich gemeinsam etwas erreichen und die Sache voranbringen – oder geht es mir in erster Linie um Vorteile für die eigene Einrichtung mit möglichst wenig Personaleinsatz? Ist Letzteres der Fall, werden Organisationen und Menschen ausgenutzt und es handelt sich nicht um eine Kooperation auf Augenhöhe. Ist die Organisation jedoch offen und willens, sich selbst weiterzuentwickeln und dazuzulernen, bereit, vielfältige Bedürfnisse und Bedarfe zu akzeptieren und an ihnen zu wachsen, interessiert daran, innovative Angebote für immer neue Zielgruppen durchzuführen, dann steht einer gelungenen Zusammenarbeit nichts im Wege.

## Literatur

Ahmed, S. (2012). *On being included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Duke University Press: Durham and London.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) der Bundesrepublik Deutschland 2006.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2023). *Vielfalt, Respekt, Antidiskriminierung*.

*Grundsatzpapier zur Reform des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)*. Berlin.  
[https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Sonstiges/20230718\\_AGG\\_Reform.html?nn=305458](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Sonstiges/20230718_AGG_Reform.html?nn=305458).

Deutscher Volkshochschul-Verband (DVV) (2023). *Vielfältig vernetzt von Anfang an*. Bonn.

Deutscher Volkshochschul-Verband (DVV) (o. J.). *Leitbild: Diversity Mainstreaming an der vhs*. Bonn.

- Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (1949), letzte Änderung (Artikel 82) 2022.
- Ogette, T. (2023). *Und jetzt du! Zusammen gegen Rassismus*. Penguin Verlag: München.
- Schach, A. (2023). *Diversity & Inclusion in Strategie und Kommunikation. Vielfalt in Konzeption, Kultur und Sprache im Unternehmen*. Springer Gabler: Wiesbaden. 11 ff.
- Zukunfts\*archiv Kollektiv (2022). *Tragetasche für feministisches Fragen in Zusammenarbeit. Tragetasche für feministische Praktiken in Zusammenarbeit*. Selbstverlag. 4. Auflage 2022. [www.zukunftsarchiv.org](http://www.zukunftsarchiv.org)

## Autorin und Autor

Beate Blüggel, Dr., Leitung der Volkshochschule Aachen; Diversity-Beauftragte des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen, Vorsitzende des Diversity-Rates NRW und Mitglied im Diversity-Ausschuss des DVV (bis 2023 Vorsitzende)

Stephan Kaps, Leitung der Volkshochschule Nienburg; Mitglied im Arbeitskreis Vielfalt des Landesverbandes Niedersächsischer Volkshochschulen und im Diversity-Ausschuss des DVV

## Review

*Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 16.11.2023 zur Veröffentlichung angenommen.*

*This article was accepted for publication following the editorial meeting on the 16th of November 2023.*