

Prof. Dr. Beate Hofmann

Diversität als Herausforderung für Diakonie

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

manchmal hab ich den Eindruck, mit der Diversität sei es wie mit dem Alter: jeder will es werden, keiner will es sein.

Denn wie das Altsein ist auch das divers sein anstrengend, es kostet Energie und braucht die Bereitschaft, sich darauf einzulassen. Doch anders als das Altern kommt die kulturelle Diversität nicht ganz so von alleine und ohne Zutun, hier endet die Analogie. Interkulturell divers werden wir in der Diakonie nicht von ganz allein jeden Tag ein Stück mehr.

Zumindest, und hier beginnen jetzt die diakonischen Besonderheiten, müssen wir hier differenzieren zwischen Nutzer*innen diakonischer Angebote und Mitarbeitenden. Kulturelle Diversität im Blick auf die Nutzer*innen diakonischer Angebote ist in der Diakonie eine relativ selbstverständliche. Diakonie richtet sich unterschiedslos an alle Menschen, auch wenn Ideen wie die Churchcard (Kita-Plätze für Mitglieder) oder auch populistische Ideen (Tafelessen nur für Deutsche) immer wieder mal hochploppen. Aber grundsätzlich ist spätestens seit dem Barmherzigen Samariter klar, dass christliche Nächstenliebe nicht nur die Leute aus der eigenen Ethnie als Nächste betrachtet, sondern jeden Menschen, der in Not ist und Unterstützung braucht.

Schwieriger ist das in der Diakonie im Blick auf die Mitarbeitenden. Hier werden nämlich Identitätsfragen von Diakonie und Kirche berührt. Bisher haben sich die evangelische Kirche und ihre Diakonie vorrangig über das Konzept personaler Identität verstanden: Wir sind christlich, weil hier Christinnen und Christen arbeiten. Unsere Identität speist sich aus der Motivation der Menschen, die hier arbeiten und gemeinsame Glaubensüberzeugungen als Basis teilen. Das verändert sich gerade aus unterschiedlichen Gründen hier zu einem Konzept organisationaler Identität, in dem die Identität der Organisation über organisationale Selbstbeschreibungen in Leitbildern verankert und durch eine christlich geprägte Organisationskultur gestaltet wird. Dieses Konzept organisationaler Identität macht dann auch die Türen auf für Mitarbeitende aus anderen Religionen oder Konfessionslose, wenn sie bereit sind, den Auftrag und die Grundüberzeugungen zu teilen.

Den Hintergrund bilden vor allem religiöse Pluralisierungs- und Säkularisierungsprozesse in unserer Gesellschaft, die, verknüpft mit dem demografischen Wandel, die Suche nach Personal, das fachlich qualifiziert, motiviert und zugleich christlich gebunden ist, erheblich erschwert. Aber auch theologische und fachliche Aspekte spielen eine Rolle, ich komme gleich darauf zurück.

Ich möchte zuerst mit Ihnen kurz darüber nachdenken, warum Diversität für uns "anstrengend" ist und was im Umgang mit Diversität eine Rolle spielt. Dieser Blick auf das Warum ist aus meiner Sicht hier wichtig, auch wenn die Tagung vom Warum zum Wie blicken will. Denn eine geklärte normative Grundlage ist die Basis für alle strategischen und operativen Überlegungen.

Wir Menschen sind verschieden, selbst bei genetisch identischen Menschen sorgen Erfahrungen und Prägungen für Unterschiede. Sozial relevant werden nicht alle Unterschiede, sondern nur die, die mit Bewertungen verbunden sind. Grüne oder blaue Augen sind uns eigentlich egal, nur im Nationalsozialismus waren die blauen arischer als die grünen,

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

und in manchen Ländern Afrikas ist sehr helle, pigmentlose Haut lebensgefährlich, weil Menschen mit einer Pigmentstörung als verhext gelten. Also weg mit allen Bewertungen und Unterschiedswahrnehmungen? So einfach ist es nicht.

Für unser Gehirn ist Unterschiedlichkeit anstrengend. Wer ist Freund, wer ist Feind, wer gehört dazu, vor wem muss ich mich hüten, solche Fragen beschäftigen unser Gehirn in der Begegnung mit Menschen in Sekundenschnelle seit Jahrtausenden. Und darum stereotypisiert und bewertet das Gehirn: Der oder die sieht aus wie ich, ist also ungefährlich; da ist die Hautfarbe, das Geschlecht oder die Kleidung anders, da muss ich vorsichtig sein.

Diese Unterscheidungen laufen in Sekundenschnelle ab und vereinfachen uns das Leben, weil sie Informationen kategorisieren, damit Achtsamkeit kanalisieren und uns das Gefühl relativer Sicherheit ermöglichen. Denn unser Hirn zieht Schlüsse vom Sichtbaren auf das Unbeobachtbare, nämlich die Intention eines Menschen. Und auch Identitätsprozesse laufen durch die Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit, das wissen wir aus der Geschlechterforschung. Ich werde nicht als Mädchen geboren, ich entwickle mich dazu oder werde auch dazu gemacht, weil mit dem Mädchen sein nicht nur körperliche, sondern auch Verhaltensmerkmale gehören, die mir zugeschrieben werden und die ich auch ausagieren muss, damit Geschlechtsidentität entsteht. Dass auch das biologisch hochdivers ist und in unserer Gesellschaft für Irritation sorgt, können wir am Thema Intersexualität studieren.

Warum erzähle ich das alles: Einerseits hilft uns die Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit, um durchs Leben zu kommen, andererseits behindert sie die Interaktion mit Menschen, die wir als von uns unterschieden identifizieren. Die Irritation und Verunsicherung, die als „anders“ wahrgenommene Menschen auslösen, kann nicht argumentativ bewältigt werden, das wissen wir aus der Vorurteilsforschung. Der Abbau von Angst und Vorurteilen gelingt nur über Begegnung, über positive Gegenerfahrungen. Und das geht nicht auf Kommando, nach dem Motto, „ab jetzt sind wir divers“, sondern das braucht Einübung, Begegnung, Reflexion von schwierigen Erfahrungen. Darum wird der Umgang mit Diversität als anstrengend empfunden, darum gilt „gleich zu gleich gesellt sich gern“, das gilt vermutlich auch für die Sitzordnung heute hier im Saal, man setzt sich zu Menschen, die man kennt, weil man sich da sicherer fühlt.

Auf diese psychologische Ausstattung von uns trifft nun eine doppelte betriebswirtschaftliche Erkenntnis: Es gelingt nicht mehr, genug Mitarbeitende zu finden, die ins bisherige diakonische Homogenitätsschema passen. Wenn wir weiterhin die Dienste unterhalten wollen, die wir für sinnvoll und notwendig halten, müssen wir auch Menschen einstellen, die anders sind, die aus anderen Kulturen und anderen Weltanschauungen kommen. Und, eine zweite Erkenntnis, die die Basis vieler DiversityManagementansätze bildet: Diverse Teams sind besser als homogene. Die Vielfalt der Sichtweisen und Perspektiven, auch die Unterschiedlichkeit in Arbeitsweisen kann ein Team befruchten und zu besseren Ideen führen. Gendergemischte Teams gelten als ziviler im Umgang und effektiver als reine Frauen- oder Männerteams, immer vorausgesetzt, die Unterschiedlichkeit wird zugelassen und nicht bekämpft. Es gibt also gute ökonomische Gründe für Diversität in der Diakonie.

Gibt es auch theologische? Gerade die Theologie diente bisher als Basis für die Forderung nach religiöser Homogenität in der Diakonie. Die Glaubensgemeinschaft als Basis diakonischen Handelns wurde als Argument herangeführt, um die Kirchlichkeit der Diakonie und ihre christliche Grundierung zu sichern. Aber es gibt auch theologisch gute Gründe, das anders zu sehen. *„Hier ist nicht Jude noch Griechen, hier ist nicht Sklave noch Freier, hier ist nicht Mann noch Frau; denn*

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

„Ihr seid allesamt einer in Christus Jesus.“ Gal 3,28

Diese Vision einer inklusiven Gemeinschaft, in der Menschen mit ihren Unterschieden im Blick auf Geschlecht, Ethnie, Religion, sozialen Status, Alter und Gesundheit sich gegenseitig befruchten und nicht gegenseitig abwerten, lässt eine religiös homogene Mitarbeiterschaft zunehmend auch theologisch fragwürdig erscheinen. Dürfen und sollen Menschen mit anderen Weltanschauungen weiterhin als Mitarbeitende ausgegrenzt sein? Lässt es sich eigentlich mit der universalen Liebe Gottes vereinbaren, dass die Mitarbeit an der Weitergabe dieser Liebe an alle Menschen weltanschaulich bzw. religiös begrenzt ist?

Lässt „das christliche Vertrauen auf das universale Erbarmen Gottes gegenüber allen Menschen“ nicht „eine interkulturelle und interreligiöse Öffnung sowohl für Mitarbeitende als auch für diakonisch Unterstützte im Sinne der Inklusion aus guten theologischen Gründen“ zu? fragt z.B. Dierk Starnitzke.¹

Man kann die Bibel auch lesen als konstantes Ringen um den Umgang mit Unterschiedlichkeit. Die Frage, wer gehört dazu, wer nicht, wie gehe ich mit dem um, der anders ist oder anders glaubt, beschäftigt die Menschen quer durch die biblischen Bücher. Den Fremden schützen und achten als ein Grundgebot im Volk Israel, das auch in der christlichen Ethik bekräftigt wurde (Ich bin ein Fremder gewesen und ihr habt mich aufgenommen Mt 25,35). Und die Entstehung der christlichen Kirche ist eng verknüpft mit der Frage, wie viel religiöse Diversität innerhalb der christlichen Gemeinschaft zulässig ist. Müssen alle Juden werden, um Christen zu sein. Welche Speisegebote sollen gelten, braucht es die Beschneidung, um dazu zu gehören. Diese Fragen haben die ersten Gemeinden intensiv geschäftigt. Und es ist vor allem dem Apostel Paulus zu verdanken, dass er uns Gemeinschaft in Diversität unter dem Allerbarmen Gottes ins Stammbuch bzw. die Bibel geschrieben hat. Und von Anfang an wurde im Christentum deutlich: Diversität ist nicht nur eine clevere Marketing-, Rekrutierungs- oder Missionsstrategie, sondern Diversität hat Rückwirkungen auf das Selbstverständnis der Gemeinschaft und das macht Arbeit.

Das Thema Diversität hat aber noch eine Dimension, die in den letzten Wochen und Monaten dramatisch geworden ist: Die Veränderungen, Pluralisierungen und Unsicherheiten unserer Gesellschaft lösen bei Menschen Unsicherheitsgefühle aus, die von Populisten weltweit aufgegriffen und in vereinfachende, oft offen rassistische politische Konzepte umgemünzt werden. Fast monatlich wird die Landkarte der Populisten an der Macht weltweit um weitere Namen ergänzt. Das ist wirklich beängstigend. Und spätestens seit dem Mord an Walter Lübcke und den Bekenntnissen vieler politisch Engagierter Menschen, dass sie von Hass bedroht und aktiv verfolgt und eingeschüchert werden ist klar: Diversitätsfreundlichkeit ist ein Politikum. Unsere Gesellschaft braucht hier Orientierung und Menschen brauchen Erfahrungen von gelungenem Miteinander, nicht nur neue Horrornachrichten über Verbrechen von Menschen mit Migrationshintergrund. Das Leben in und mit Vielfalt ist innerhalb weniger Jahre aus einer Nische der Engagierten ganz oben auf die politische Agenda geschossen (worden). Darum sind Kirche und Diakonie, und das sage ich auch als designierte Bischöfin, dazu aufgefordert, ein Vorbild im Umgang mit Diversität zu sein und zu zeigen, wie der christliche Glaube und das damit verbundene Ethos dazu beitragen, mit Unterschiedlichkeit so umzugehen, dass sie unser Zusammenleben bereichert und wie die Irritationen, Verunsicherungen und praktischen Schwierigkeiten, die Vielfalt immer mit sich bringt, bewältigt werden können. Zeigen, vorleben, ausprobieren, wie es interkulturell miteinander gut gehen kann, das ist im Jahr 2019 zu einem zentralen Auftrag von Kirche und Diakonie geworden.

¹ Starnitzke, Dierk: Diakonische Identität in einer pluralen Gesellschaft. Zwischen kirchlichem Selbstbestimmungsrecht und interkultureller und interreligiöser Öffnung der diakonischen Arbeit, in: ZEE 2/2014, 110-123: 119.

So, und jetzt vom Warum zum Wie.

Eine Grundfrage bei allem Diversity-Management ist die Frage: woher kommt die Energie dafür? Ist das ein Thema, das jetzt auch noch sein muss, neben allem anderen, was da gerade Zeit und Aufmerksamkeit fordert? Ist das ein Thema, zu dem ich mich moralisch verpflichtet fühle, aber eigentlich keine Lust und Kraft haben? Beides sind denkbar schlechte Voraussetzungen für das, worum es bei interkultureller Öffnung oder Diversity-Management geht, nämlich um eine organisationale Atmosphäre zu schaffen, die es allen Menschen erlaubt, ihr volles Potenzial in Verbindung mit den organisationalen Zielen zu entfalten. (Warmuth, 2012, 204)

Es geht darum, Wege für die Praxis zu entwickeln, die einen Zustand in Organisationen herstellen, der Unterschiede anerkennt und Denken und Handeln in binären Logiken aufbricht.

Das braucht die Bereitschaft, sich mit personalen und organisationalen Bewertungsmustern und –logiken auseinanderzusetzen, um nachhaltig Exklusionsprozesse entlang sozialer Kategorien in Organisationen abzubauen bzw. zu vermeiden. (Eberherr, 2012, 73)

Das braucht erst mal einen gemeinsamen Willens- und Überzeugungsprozess als Basis, der sagt: Ja, wir wollen das, nicht nur: „wir müssen das, weil der Gesetzgeber uns zwingt“ oder „wir brauchen das, weil wir sonst keine Arbeitskräfte mehr finden“. Diese Haltung ist auch zentral für die Botschaft, die wir an die, die da kommen, senden. Denn es macht einen Unterschied, ob ich in meiner „Andersheit“ gewollt und willkommen bin oder nur geduldet oder gar juristisch erzwungen bin. Davon können muslimische Mitarbeitende in der Diakonie ein Lied singen.

Damit bin ich bei der Perspektive der Mitarbeitenden, bei der ich einen Moment verweilen möchte. In einem Forschungsprojekt zu „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ habe ich mit einem kleinen Forschungsteam in den letzten 4 Jahren Mitarbeitende in 33 diakonischen Einrichtungen der stationären Alten- und Eingliederungshilfe befragt. Dabei hat uns nicht nur interessiert, welche Elemente von Unternehmenskultur Mitarbeitende wahrnehmen, sondern auch, wie vor allem die ohne Kirchenbindung damit umgehen.

Dabei wurde einiges deutlich, was auch für unseren Kontext eine Rolle spielt: Mitarbeitende in der Diakonie sagen zu fast 100%: Hier zählt Profession, nicht Konfession. Mir ist egal, was jemand glaubt, solange sie oder er hier gut arbeitet. Und sie sagen: „Unser Respekt vor anderen Religionen und Kulturen macht uns diakonisch“. Das sind gute Voraussetzungen für interkulturelle Öffnung. Der Satz „wir sind hier alle gleich“, das kam aus dem Mund eines muslimischen Mitarbeitenden im Rollstuhl und war der Ausdruck seines Grundgefühls in der Diakonie. Er fühlte sich angenommen und konnte seine Gaben entfalten und doch hab ich im Stillen gedacht: ja, aber nur bis zu bestimmten Stufen in der Karriereleiter.

Gleichzeitig wurde in unseren Interviews auch deutlich, dass das praktische Miteinander nicht ohne Probleme ist. Muslimische Mitarbeitende haben bisher in diakonischen Einrichtungen selten die Gelegenheit zu beten oder das Fasten im Ramadan zu gestalten. Der Verzicht auf Schweinefleisch und Alkohol wird dagegen fast überall völlig problemlos und mit hoher Sensibilität wahrgenommen.

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

In unsere Forschung sind wir einer Einrichtung mit einem Anteil von 75% Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund begegnet. Dort gibt es eine Projektstellung über IKÖ. Die Mitarbeiterin kann sehr anschaulich von den Herausforderungen ihrer Arbeit berichten. Sprach- und Kommunikationsschwellen wurden da häufig genannt, aber auch religiös oder kulturell begründete Ängste. Was bedeutet es, eine bosnische Mitarbeiterin an das Sterben von BewohnerInnen heranzuführen, wenn ihre letzte Begegnung mit Tod der gewaltsame Tod ihres Bruders im Bosnienkrieg war. Wie reagieren auf eine Altenpflegerin aus Vietnam, die im Nachtdienst plötzlich die Geister der Verstorbenen wahrnimmt und sich im Bad verschanzt, vor Angst am ganzen Leib zitternd. Was tun, wenn jemand noch mal Abendmahl feiern will und die Mitarbeiterin Abendessen besorgt?

Vertrauen schaffen als oberstes Gebot steht über den ganzen einzelnen Initiativen, in vielen kleinen Schritten am Miteinander arbeiten, nicht in Großveranstaltungen. Kultursensibilität entwickeln ist ein langwieriger Prozess und die Schwierigkeiten tauchen oft an völlig unerwarteten Punkten auf. Verstörungen können auf allen Seiten auftauchen, auch bei Bewohner*innen, Angehörigen oder Kolleg*innen.

Deutlich wurde uns auch, wie stark Diversität das eigene Selbstverständnis herausfordert. Das wird auf den Punkt gebracht von einer Kampagne der Caritas Osnabrück (Bild von Altenpflegerin mit Kopftuch, was dagegen, dass ich eure Alten pflege?) Das Kopftuch als Reizstoff ist derzeit ziemlich virulent: Verbieten, zulassen, begrenzen auf bestimmte Situationen, Arbeitsfelder oder Formen der Bindung? Aber auch Rituale werden zum Thema: Wir gestalten wir Gottesdienste für Mitarbeitende oder Weihnachtsfeiern, wenn Mitarbeitende aus anderen Religionen dabei sind? Können wir noch Abendmahl feiern oder wird das ungewollt zu einem Exklusionsritual? Müssen wir unser Verständnis von Abendmahl verändern und was bedeutet das für die Ökumene? All das sind Herausforderungen, die teilweise ziemlich ans „Eingemachte“ gehen.

Dabei zeigt unsere Studie: Der Respekt vor der Religiosität von Nutzer*innen und die Gestaltung dieser Religiosität z.B. in der Sterbebegleitung ist für Mitarbeitende aus anderen Religionen kein Problem, sondern eine Selbstverständlichkeit, die der Respekt vor dem eigenen Glauben gebietet. Da haben eher Konfessionslose oder Ausgetretene manchmal Berührungsängste. Umgekehrt wurde deutlich: unsere Formate zur Heranführung an diakonische Prägung sind meist auf Kirchendistanzierte oder Konfessionslose ausgerichtet, nicht auf Menschen aus anderen Religionen, die religiös musikalisch sind, aber eben in einer anderen Religion. Damit komme ich jetzt zu den strategischen Fragen. Als mir Frau Timmen zum ersten Mal von dem Projekt hier berichtete, hab ich etwas sarkastisch reagiert: IKÖ durch die Mitarbeitenden der Migrationsfachdienste einfädeln, das kenne ich, das ist wie „Frauen in Führung, darum sollen sich mal die Führungsfrauen kümmern“. Die sind aber nicht das Problem, sondern Teil der Lösung. Im Ernst: wie kann es gelingen, die Kultursensibilität und die Erfahrungen mit Sensibilisierung, die hier gemacht wurden, der Diakonie und den Unternehmen in ihrer ganzen Breite zur Verfügung zu stellen?

Dazu abschließend ein paar Anmerkungen:

Es wurde ja schon deutlich: Manches muss ganz oben anfangen (Fisch stinkt vom Kopf her und verändert sich auch vom Kopf her). Es braucht geklärte Konzepte von Diversitätswilligkeit und den klaren Willen, das zu implementieren. Das braucht Zeit, Kraft, Ressourcen, das kostet – aber es nicht tun kostet noch mehr.

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Entscheidend für das Gelingen sind die Führungskräfte vor Ort. Sie sind Modell, Vorbild und damit Brücke in die Kultur einer Einrichtung. Sie zeigen die Haltung, die gewollt ist und sie setzen in Bewerbungsgesprächen, in der Einarbeitung, in Jahresgesprächen die Erwartung, an der sich Mitarbeitende orientieren.

Ziel ist nicht eine Einzelaktion oder das Abarbeiten von Checklisten, sondern die Entwicklung einer diversitätsfreundlichen Kultur, die sich in Haltungen, Überzeugungen und vielen alltäglichen Praktiken zeigt, im „So machen wir das hier!“ Diese Prägung zu entwickeln, braucht Zeit, sie lässt sich auch nicht direkt steuern und gestalten, nur anregen.

Dazu braucht es neben den geklärten Konzepten Reflexionsorte, in denen Mitarbeitende Erfahrungen reflektieren, Ängste oder Barrieren ansprechen und schwierige Erfahrungen verarbeiten können. Das braucht geschützte Räume, keine Großveranstaltungen. Manchmal braucht es dritte Orte durch Fortbildungen, viel häufiger aber Gespräche in den Teams vor Ort, die gut moderiert werden. Hier setzen die Träger Rahmenbedingungen durch Ressourcen (z.B. Supervision, wobei ich nicht alles in 2er-Gesprächssituationen verortet sehe, sondern auch in Teams) Vielfalt lernen braucht Vielfalt. Auch das ist eine der zentralen Erfahrungen: wo Teams heterogener werden, entsteht ganz von allein Gesprächsbedarf und Reibung, und die muss bearbeitet, nicht ignoriert werden.

Insofern sind Qualitätsstandards eine wichtige Orientierung, aber gleichzeitig sind die Voraussetzungen und Kontexte sehr verschieden. In Köln steht interkulturelle Vielfalt vor anderen Herausforderungen als in Chemnitz, weil die Erfahrungshintergründe und Ängste verschieden sind. Auch das muss berücksichtigt werden.

Eine große Herausforderung sehe ich im Wissenstransfer. Wie können gute Ideen und gute Erfahrungen weitergegeben werden, wie können gelungene Beispiele anderen zugänglich gemacht werden, in einem Unternehmen wie auch Diakonieweit?

Schließlich: Diversitätsfreundlichkeit ist wie Gendermainstreaming ein Querschnittsthema. Das braucht Anker. Das Wahrnehmen der Dimension geschieht nicht von allein. Das war vor zig Jahren die Geburtsstunde von Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragten, die allen Beteiligten geholfen haben, die Perspektive lebendig zu halten nach dem Motto: Wie betrifft das Fragen von Geschlechtergerechtigkeit? Welche Auswirkungen hat die Maßnahme auf Menschen aus unterschiedlichen Geschlechtern oder Kulturen oder Religionen? Ohne solche Ankermenschen geht das nicht, das zeigt unsere Studie auch. Trotz guten Willens verflüchtigt sich das Mitdenken der Vielfaltdimension, wenn es nicht immer wieder ins Gedächtnis gerufen ist – zumindest solange, wie die Frage nicht so in Fleisch und Blut übergegangen ist, dass diakonische Fachlichkeit ohne diese Fragen nicht mehr vorstellbar ist. Möge dieser Tag kommen, aber vielleicht geschieht das erst im Reich Gottes. Bis dahin gibt es viel zu tun, und dieser Prozess wird nicht schnell erledigt sein, sondern ein Dauerthema werden. Doch in vielen kleinen Schritten wird es trotzdem insgesamt einen großen Schritt weitergehen, davon bin ich überzeugt.

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.