

## Diversity Management als interkulturelle Prozessmoderation

Jürgen Bolten

(Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena)

### Abstract

Over the last decades, a number of methods for “dealing with” or even “managing” diversity have been presented and revised. To be sure, these developments parallel the evolution of the globalization processes in the last third of the last century. The establishment of parallel developments between the phases of globalization and the paradigm change within diversity management concepts (in a Western European context for the most part) will form the core of this text. It will conclude with an argument for a dialogic form of *intercultural* (instead of *multicultural*) diversity management which itself drives a certain mode of diversity: “Be yourself, but let’s collaborate.” It is an active, cooperative form of diversity that encourages cohesive networking. In this way the handling of diversity has shifted from structure-oriented containment to process-oriented engagement.

### 1. Entwicklungslinien des Diversity Managements

Die Art und Weise, mit *Diversity* umzugehen, sie zu ‚managen‘, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten mehrfach verändert. Die Entwicklung lässt sich in Analogie zu Interpretationen des aktuellen Globalisierungsprozesses und der fortschreitenden Dekonstruktion der Homogenitätsprämissen der „Ersten Moderne“ (vgl. Beck 1997,115; Münch 1998, 18ff, Bolten 2004) vor allem im euro- amerikanischen Raum in drei – einander überlappende – Phasen unterteilen: *Erstens* eine Kohärenz- bzw. Homogenisierungsphase, die bis zu den frühen 90er Jahren dominierte, *zweitens* eine Differenzierungs- bzw. Fragmentierungsphase mit Schwerpunkten in den 90er/00er Jahren, und *drittens* eine Phase der Modularisierung und kohäsiven Vernetzung (vgl. Rathje 2004) von *Diversity*-Potentialen, die sich gegenwärtig stärker zu konturieren beginnt:

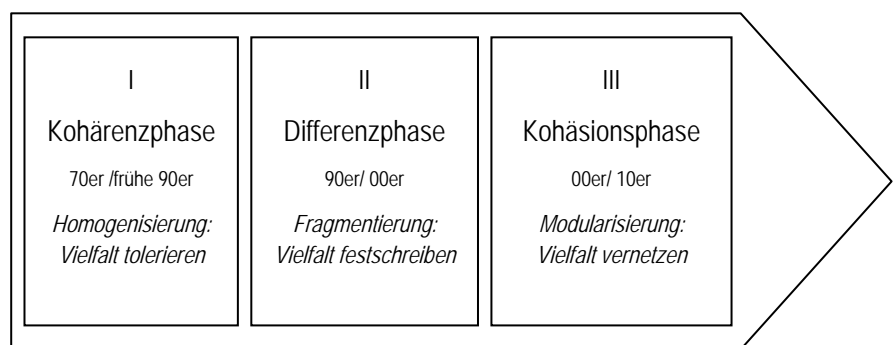


Abb. 1: Umgang mit „Diversity“ in den Phasen des aktuellen Globalisierungsprozesses

Eine weitere Analogie besteht in Hinblick auf Entwicklungslinien des politischen und gesellschaftlichen Multikulturali-

tätsverständnisses, wie sie sich im gleichen Zeitraum in Deutschland vollzogen hat: Während Multikulturalität zunächst zwar toleriert, aber eher in Abgrenzung zu der (vermeintlich homogenen) Mehrheitsgesellschaft definiert wurde, ging es in der zweiten Phase weniger um die Legitimität von Multikulturalität als um deren - politisch korrekte - Festbeschreibung im Sinne der Sicherung friedlicher Koexistenz. Erst aktuell wandelt sich das in diesem Zusammenhang offenkundig vorherrschende *Strukturverständnis* von Multikulturalität in ein *Prozessverständnis* von Multikulturalität. Es geht gerade darum, das Nebeneinander der Vielen in ein handlungsorientiertes Miteinander zu transformieren – auf der Basis von Reziprozität und Kollaboration: Wird in diesem Sinne zielorientiert etwas *gemeinschaftlich gemacht* (= lat: *communicare*), sprechen wir nicht mehr von *Multi-*, sondern von *Interkulturalität* (Bolten 2007, 134f).

Die Herausarbeitung und Diskussion von Paradigmenveränderungen, die in den vergangenen Jahren den Weg von einem *multikulturellen* zu einem *interkulturellen* Umgang mit Diversity geebnet haben, steht im Zentrum der nachfolgenden Überlegungen. Sie schließen ab mit einem Plädoyer für einen interkulturell-dialogischen Umgang mit Diversity, der Impulse gibt, um Vielfalt im Sinne der Prämisse „Be yourself, but let's collaborate“ als eine aktive Form des Miteinander, eines kohäsiven Vernetzens zu initiieren.

### 1.1. Kohärenzphase: Lost in standardization

Zu Beginn des letzten Drittels des 20. Jahrhunderts waren Globalisierungsbemühungen wesentlich von dem Ziel getragen, politische und wirtschaftliche Interessen transnational zu bündeln, um auf diese Weise auch über die eigenen Grenzen hinaus „einheitlich“ und mit entsprechenden Machtpotentialen auftreten zu können. Hierzu zählen die Forcierung politischer Zusammenschlüsse wie der Übergang von den Europäischen Gemeinschaften zur Europäischen Union (Maastricht-Vertrag 1992), aber auch der Global-Player-Hype der achtziger und frühen neunziger Jahre, innerhalb dessen Produkte und Brands genau so wie Managementstrategien im Sinne von „McWorld“ oder der „McDonaldisierung“ weltweit vereinheitlicht wurden: „Under this paradigm, it is not desirable for diversification of the workforce to influence the organisation's work or culture. The company should operate as if every person were of the same race, gender, and nationality“ (Thomas/ Ely 1996, 81).

Wenn es, wie hier, um Homogenisierung geht, spielt ‚Diversity‘ jedweder Art logischerweise eine untergeordnete Rolle. Unter der Prämisse des „homogenen Ideals“ (Sephe-

ri 2002, 82) wird sie toleriert, solange sie die kohärente Struktur eines Kollektivs (z.B. Unternehmen, Organisation, Gesellschaft, Nation) nicht stört und sich existierenden „Leitkulturen“ subsumieren lässt. „Die Potentiale der Vielfältigkeit, wie z.B. kulturbedingte, unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen werden nicht erkannt und somit auch nicht genutzt“ (Sepheri 2002, 140): Vielfalt „gefährdet das Wir-Gefühl“ (ebd., 103); *diversity* ist damit faktisch ‚lost in standardization‘.

Spätestens an der Wende zu den 90er Jahren war allerdings offenkundig, dass die mit solchen Strategien verbundenen Anpassungs- und Integrationszwänge letztlich das Gegenteil von dem bewirken, was sie erreichen sollen. Auch wenn sie ignoriert wird: Vielfalt existiert - sie entfaltet, profiliert sich vor allem dann, wenn die Einheit, der sie untergeordnet ist, von den Akteuren als zu global, zu abstrakt und zu wenig glaubwürdig erfahren wird. Dass sich Homogenitäts- und Kohärenzideale dann nur noch als künstliche Hülsen erweisen, wurde Anfang der 90er Jahre nicht nur im Auseinanderbrechen von politischen Blöcken und zwanghaft zusammen geklammerten nationalstaatlichen Einheitsgebilden deutlich, sondern auch im Scheitern von undifferenzierten Standardisierungsstrategien im ‚globalen‘ Management und Marketing.

In der Folgezeit begannen sich – unterstützt durch Entwicklungsschübe in der Verkehrs- und Kommunikationstechnologie - in nahezu allen Lebensbereichen rasch ausgeprägte Pluralisierungstendenzen durchzusetzen. Die in diesem Kontext zunehmende Akzeptanz und Wertschätzung von „Heterogenität“ und „Diversity“ (vgl. Sepheri 2002, 142ff) verdankte sich dementsprechend – nicht ganz ohne Paradoxie – dem Tatbestand, dass Globalisierung, anders als es vielleicht aus ökonomischer Perspektive wünschenswert ist, eben nicht als Standardisierungsprogramm funktioniert:

„Mit Globalisierung in all ihren Dimensionen entsteht <...> nicht nur eine neue Vielfalt von Verbindungen und Querverbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften. Viel weiter gehender bricht das Gefüge der Grundannahmen zusammen, in denen bisher Gesellschaften und Staaten als territoriale, gegeneinander abgegrenzte Einheiten vorgestellt, organisiert und gelebt wurden. Globalität heißt: Die Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft zerbricht; es bilden sich neuartige Macht- und Konkurrenzverhältnisse, Konflikte und Überschneidungen zwischen nationalstaatlichen Einheiten und Akteuren einerseits, transnationalen Akteuren, Identitäten, sozialen Räumen, Lagen und Prozessen andererseits“ (Beck 1997, 46f)

Mit dem Zerbrechen der Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft wurden automatisch auch viele andere an Homogenitätsparadigmen orientierte Denkweisen in Frage gestellt, die -geprägt durch diese Einheitsvorstellungen und -zwänge - über Jahrhunderte hinweg Einfluss auf

individuelle und soziale Selbstverständigungsprozesse genommen hatten. Quer durch oft willkürlich gesetzte und aufmerksam gehütete bzw. verteidigte Grenzen hindurch wurden plötzlich wechselseitige Zusammenhänge sichtbar oder geschaffen, die oberflächenstrukturell vielleicht Standardisierungseffekte auszulösen vermochten, die andererseits aber auch nur unter der Bedingung der Anerkennung von (lokaler/ kultureller) Vielfalt und Verschiedenheit funktionieren konnten.

## 1.2. Differenzphase: Lost in diversity

Wo „feste“ und in diesem Sinn vertraute Strukturen aufbrechen, geraten nicht nur (mehr oder minder zwanghaft als ‚homogen‘ deklarierte) Räume in Fluss. Mit der Vielfalt werden auch Gegensätze offenkundig; Interessen konkurrieren, man versucht den Anderen zu respektieren, um sich selbst möglichst ungehindert in der Vielfalt behaupten zu können.

Damit dies nicht in einen „Krieg aller gegen alle“ mündet, verhält man sich ‚political correct‘: Vor allem sprachliche Euphemismen wie ‚International Office‘ anstatt ‚Akademisches Auslandsamt‘ oder Neuschöpfungen wie die genderkorrekte Bezeichnung ‚MitarbeiterInnen‘ hatten in den 90er Jahren Konjunktur. Sie dienten (und dienen bis heute) dazu, die Rechte und Werthaltungen anderer nicht zu verletzen und die Gleichberechtigung der Einzelnen in der Vielfalt zu dokumentieren.

Diversity Management, das sich entsprechenden Gleichberechtigungspostulaten verpflichtet weiß, wie etwa der Fairness and Discrimination Approach (vgl. Thomas/ Ely 1996), intendiert Vorurteilsfreiheit, riskiert aber auch, dass das Plädoyer von Gleichbehandlung die Kommunikation von und über Vielfalt unterdrückt. Was seinerzeit resultierte und vielfach bis heute fortbesteht, war eine Diversity-Praxis, die durch Fragmentierung charakterisiert war, dadurch, dass sie beispielsweise via Quotenregelung unterschiedliche Interessen *nebeneinander* positionierte, die Rechte einzelner Gruppen verteidigte, aber deren Dialog untereinander nicht beförderte.

Wenn auch eher ökonomisch als ethisch motiviert, zielt der Access and Legitimacy Approach (Thomas/ Ely 1996, vgl. Aretz/Hansen 2002) in eine ähnliche Richtung. Anders als beim Fairness and Discrimination Approach wird hier allerdings Vielfalt nicht als Problemursache gesehen, die es durch Gleichbehandlung zu minimieren gilt, sondern als strategisches Instrument, um z.B. im ökonomischen Bereich marktorientiert auftreten zu können. Ein Ansatz be-

steht darin die eigenen Mitarbeiter merkmalspezifisch (nach Gender, Alter, Religionszugehörigkeit, Nationalität, Muttersprache etc.) zu selektieren und einzusetzen, um auf diese Weise entsprechenden Zielgruppen bzw. Zielmärkten besser gerecht werden zu können. Innerhalb der Organisation wird das *Nebeneinander* der einzelnen Mitarbeiter bzw. Gruppen durch eine solche strukturelle Aufteilung freilich eher bestätigt.

Im Fazit: Obwohl diese beiden Strategien des Diversity Managements durchaus von der guten Absicht getragen sind, die Rechte des Einzelnen zu stärken, seine Gleichberechtigung zu fördern und Diversity als Managementinstrument zu verstehen, haben sie eher dazu beigetragen, Strukturen, wie sie der Begriff „Parallelgesellschaft“ impliziert, zu fördern und zu zementieren, als sie zu überwinden.

Deutlich früher schon als in Europa hatte in den USA ein durch ‚political correctness‘ geprägtes Verständnis von Diversity Management den Verdacht genährt, nicht nur soziale Fragmentierung und die Unverbindlichkeit eines Nebeneinander zu generieren, sondern darüber hinaus auch ökonomisch kontraproduktiv zu wirken. So geht der Soziologe Robert D. Putnam in seiner Studie „Bowling Alone“ (2000) von dem Befund aus, dass in US-amerikanischen Bowling Centern die Zahl der Einzelspieler seit den achtziger Jahren überproportional zugenommen habe – und zwar zu Lasten der Ligaspieler. Volkswirtschaftlich, so Putnam, gebe dies durchaus Anlass zu Besorgnis, da Ligaspieler aufgrund ihrer längeren (sozialen) Verweilzeit im Bowling Center dreimal so viel Pizza und Bier konsumierten wie Einzelspieler. Mit kritischem Blick auf die in den USA besonders seit den 80er teilweise dogmatisch agierende Diversity-Bewegung setzt Putnam dem fragmentierungsbedingten „collapse of American community“ – das Programm eines „revival of American community“ entgegen (Putnam 2000, 3), zu dessen Kernpunkten nicht von ungefähr der Vertrauensaufbau zählt. Auch wenn Putnams Vorschläge, über den Hebel einer Verbesserung des „sozialen Kapitals“ zu einer Optimierung der volkswirtschaftlichen Finanzkapitalsituation zu gelangen, durchaus kontrovers diskutiert werden können (vgl. Braun 2002), bleibt als eine Konsequenz aus seiner Studie festzuhalten, dass ein ‚managing diversity‘, das unter strikten political-correctness-Prämissen (Gleichbehandlung, Quotierung etc.) verläuft, durchaus zu einer in sich zerklüfteten Gesellschaft von „Alleinbowlern“ oder „Nebeneinanderbowlern“ führen kann. Sie sind Opfer eines ausschließlich auf Differenzierung zielenden Umgangs mit Vielfalt – und in diesem Sinne „lost in diversity“.

Schafft man in einem Handlungskontext, der durch das Bewusstsein von Vielfalt geprägt ist bzw. sein soll, keine gemeinsamen Ziele und Visionen, keine Vertrauensbasis, werden zwischen den Einzelnen auch kaum nachhaltige Reziprozitätsbeziehungen entstehen können, die in der Lage wären, das beschriebene Nebeneinander in das *Miteinander* einer ‚community‘ (nicht nur im Sinne Putnams) zu transferieren.

Entscheidend ist daher, wie es zutreffend Kaduk/ Osmetz/ Förster (2009, 70) formulieren,

„dass die beste Lösung nur gemeinsam auf der Grundlage echter *Beziehungen* zustande kommen kann. Es geht nicht darum, Vielfalt zu bewältigen, sondern zur eigenen und fremden Kultur in Beziehung zusetzen und somit die entstehende Vielfalt zu nutzen. Die bloße Existenz von Unterschiedlichkeit bringt noch nichts. Belegschaften können noch so heterogen sein – wenn nicht reflektiert und mutig an den Beziehungen und an einer Kultur des Diskurses gearbeitet wird, wird das Potential kultureller Vielfalt verschenkt.“

### 1.3. Kohäsionsphase: Let's collaborate - Vom multikulturellen zum interkulturellen Diversity Management

Während die zweite Phase des aktuellen Globalisierungsprozesses in vielen Bereichen durch Gegenreaktionen auf die durch Homogenitäts- und Kohärenzzwänge bestimmte Standardisierungseuphorie des ersten Globalisierungsanschnitts charakterisiert war, dabei aber mit ihren eigenen Differenzierungspostulaten („Diversity!“, „Lokalisierung!“, „be political correct!“ etc.) nur in das andere Extrem geschwenkt war und mit den Fragmentierungsfolgen sicherlich keinen Mehrwert zu schaffen vermochte, setzen die Diversity-Konzepte der aktuellen dritten Phase an genau diesen Schwächen an und versuchen sie konstruktiv zu wenden. Eine Pionierrolle besitzt hierbei zweifellos Robertsons Theorie der „Glokalisierung“ (Featherstone/ Robertson 1995, 25ff), in der die beiden ersten Globalisierungsphasen gleichsam als Zentrifugal- und Zentripetalkräfte eines Prozesses verstanden und auf einander bezogen werden. Das logisch zweiwertige „Entweder – Oder“ (von Homogenisierung und Differenzierung) erfährt gegenwärtig Konkurrenz von mehrwertigen Lösungen, die einem Sowohl-als-auch-Denken folgen (Beck 1997, 95; Kaduk/ Osmetz/ Förster 2009, 71; Bolten 2010).

Einer solchen *fuzzy logic* sind neuere Ansätze des Diversity Management wie der Learning and Effectiveness Approach verpflichtet, der nicht nur die ethischen und ökonomischen Orientierungen der zweiten Diversity-Phase integriert, sondern der darüber hinaus dafür eintritt, Verschiedenheit im Sinne des Voneinander-Lernens produktiv zu

nutzen, Fragmentiertes zu modularisieren und z.B. in Unternehmen eine Kultur zu fördern, innerhalb derer „jeder Mitarbeiter seine individuelle Persönlichkeit mit ihren sozialen und kulturellen Bezügen in die Ordnung mit einbringt“ (Aretz/ Hansen 2002, 17).

Ein Diversity Management, das in dieser Weise agiert, ist dementsprechend nicht mehr in erster Linie *Strukturmanagement*, dem es darum geht Vielfalt als Ordnungsmerkmal festzuschreiben um auf diese Weise Gleichberechtigung garantieren zu können. Es realisiert sich in gleichem Maß auch als *Prozessmanagement*, bei dem die Frage im Vordergrund steht, wie aus dem vielfältigen *Nebeneinander* gleichberechtigter Merkmale, Erfahrungen, Kenntnisse, Werte, Einstellungen und Überzeugungen zumindest partiell und punktuell ein *Miteinander* generiert werden kann, das gegenüber dem Einzelnen einen Mehrwert besitzt, ohne gleichzeitig Vielfalt preiszugeben.

Ein analoges Beispiel, das mit organisationalen Prozessen in einem durchaus engen Zusammenhang steht, stammt aus dem Marketing. Dort hatte man an der Wende zum 21. Jahrhundert registrieren müssen, dass die zunehmende Produktdiversifizierung insbesondere bei Konsumgütern kontraproduktiv war: Durch die Vervielfachung von Produktspezifikationen innerhalb einer Marke (z.B. Geruchsdiversifizierung bei Deodorants, Geschmacksdiversifizierung bei Zigaretten und Erfrischungsgetränken wie ‚zero‘, ‚light‘, ‚medium‘ ‚original‘) wurden Markenimages und Markenidentitäten fragmentiert (vgl. Heuser 1996, Bosshart 2007). Das löste bei den Kunden aufgrund der damit einhergehenden Orientierungslosigkeit eher Konsumzurückhaltung als Konsummotivation aus. Erst mit der Verknüpfung bzw. Modularisierung der Angebote im Rahmen von (untereinander vernetzten) „Produktfamilien“ (z.B. Stern TV, Stern Illustrierte, Stern Gesundheit, Neon, Yuno, Nido etc.) konnte sich das Geschäft wieder stabilisieren. Das unverbundene *Nebeneinander* von Produktspezifikationen wurde teilweise über *pricing*-Strategien (Bosshart 2007, 174), teilweise über *content*-Bündelungen (z.B. „der blaue Geruchstyp“ bei Kosmetika/ Parfümerieartikeln), in einen offenen Verweisungszusammenhang, in ein Zusammenspiel, gesetzt.

Anders als bei Homogenisierungsprozessen geht es bei einer derartigen Modularisierung nicht um Kohärenz, sondern um Kohäsion (vgl. Rathje 2004): Kohärenz zielt auf Einheitlichkeit unter der Prämisse einer Unterordnung des Verschiedenen, Kohäsion auf Zusammenhalt unter der Prämisse einer freiwillig-interaktiven und damit durch Reziprozität gekennzeichneten Koexistenz des Verschiedenen –

etwa im Sinne dessen, was sich in den letzten Jahren mit Mitteln des Web 2.0 als „social networking“ etabliert hat.

„Kohäsion“ ist in diesem Zusammenhang durchaus analog zu entsprechenden Vorgängen in der Physik zu verstehen, wo der Begriff vor allem bei der Erklärung von Oberflächenspannung (z.B. von Wassermolekülen) verwendet wird. Gerade für Fragestellungen der dritten Globalisierungsphase bieten sich hier gute Anknüpfungspunkte, weil Oberflächenspannung ebenfalls ein „Gemeinsames“ (Wasserspiegel) schafft, ohne dabei das Einzelne (Molekül) aufzulösen oder zu integrieren. Allenfalls ist der Zusammenhalt der Moleküle befristet (z.B. bis zum Eintreten einer Störung wie einem Stein, der ins Wasser geworfen wird): Sie gehen auseinander, um als Moleküle einen neuen Zusammenhalt zu „suchen“. Transferiert man dieses physikalische Geschehen auf soziale Prozesse, so entstehen bei dieser „Suche“ potentiell neue Netzwerkverbindungen, wobei es dem Einzelnen – anders als bei physikalischen Kohäsionen – freigestellt ist, ob er an eine für einen Zusammenhalt geeignete Schnittstelle andockt oder nicht (ähnlich wie die Option des Annehmens oder Ablehnens von „Freundschaften“ in social networks wie „Facebook“).

Das Risiko des Scheiterns von Reziprozitätsbeziehungen (vgl. Castelfranchi 2007) ist unter Kohäsionsbedingungen freilich höher als unter den Bedingungen kohärenzorientierten Organisationsstrukturen: Kohäsion beinhaltet Multioptionalität und basiert auf Prozessualität und Freiwilligkeit, womit sie potentiell „flüchtiger“ ist als soziale Bindungen, die (nicht unbedingt freiwillig) in kohärenten Strukturen verankert sind und auf langfristiges Bestehen zielen.

Der Unterschied zwischen einem kohärenz- und einem kohäsionsorientierten Umgang mit Diversity wird deutlich, wenn man Unternehmensleitbilder der neunziger Jahre mit Äquivalenten vergleicht, die eine Dekade später entstanden sind. Bei Hewlett Packard (Deutschland) z.B. werden in den Unternehmenszielen von 1996 individuelle Rechte und Chancengleichheit zwar betont, aber keine Vorschläge zu einer kreativen Nutzung der Vielfalt formuliert. Der Umgang mit Diversity bestätigt bestehende Strukturen, verflüssigt sie aber nicht:

„In Anerkennung der persönlichen Leistung und der Selbstachtung jedes Mitarbeiters baut das Unternehmen auf dessen Individualität <...> HP legt großen Wert darauf, Mitarbeiter aller Hautfarben, Nationalitäten und Kulturkreise, jeder Altersgruppe und Geschlechtszugehörigkeit sowie behinderte Menschen zu beschäftigen und zu fördern. Dabei fühlen wir uns in hohem Maße der Chancengleichheit aller Mitarbeiter verpflichtet.“ (Hewlett Packard 1996, 3)



Das Leitbild von 2009 hingegen verdeutlicht den Mehrwert von Diversity, betont das Miteinander der Einzelnen, und ist in diesem Sinn kohäsiv orientiert: Strukturelle *Multikulturalität* wandelt sich dabei zu prozessualer *Interkulturalität*:

„HP achtet auf Vielfalt (Diversity) in der Mitarbeiterstruktur und legt Wert darauf, dass Menschen unterschiedlicher Herkunft, verschiedenen Alters und mit vielfältigen individuellen Fähigkeiten zusammenarbeiten. Denn Vielfalt erzeugt Kreativität.“ (Hewlett Packard 2009, 2)

Realisiert wird die Zusammenarbeit in „gemischte<n> Teams <...>. Jeder Einzelne bringt seine Fähigkeiten ein und trägt zum Unternehmenserfolg bei. Gerade die Vielfalt ist eine Antriebsfeder für Kreativität“ (Hewlett Packard 2010, 3f).

## 2. Perspektiven:

Eine solche kohäsive Vernetzung von Vielfalt entsteht freilich nicht von allein, ist aber andererseits auch nur bedingt steuerbar, weil sie auf einer Passfähigkeit von unterschiedlichen Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beruht, die von den Einzelnen selbst (im Sinne einer Oberflächenspannung) erkannt und im Sinne eines interkulturellen Aushandlungsprozesses realisiert werden muss. Der Prozess selbst verläuft zu großen Teilen emergent bzw. eigen-dynamisch. Von interkulturellem *Diversity Management* zu sprechen, ist dementsprechend in diesem Zusammenhang nicht ganz unproblematisch – zumindest dann nicht, wenn „Management“ eher im Sinne von zielorientierter Steuerung als im Sinne von interkultureller „Diversity Moderation“ verstanden wird: Ersteres gibt Ziele und Wege eindeutig vor, letztere formuliert Ziele in Abstimmung mit den Beteiligten und moderiert den Prozess des Miteinanders, innerhalb dessen Wege zum Erreichen dieser Ziele gefunden und begangen werden. Diversity Management wird damit selbst unscharf bzw. „fuzzy“ (Bolten 2010): es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Lösungen mit Vielfalt umzugehen, sondern – zielbezogen - nur mehr oder minder angemessene, zu großen Teilen aber ergebnisoffene Formen einer *best practice*. In diesem Sinn wird „Diversity Management“ nachfolgend in der Bedeutung von „interkulturelle Prozessmoderation“ verwendet.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Ergebnisoffenheit und ‚Fuzzyness‘ sind nicht mit Beliebigkeit zu verwechseln. Sie basieren auf klaren und eindeutigen Zielvereinbarungen und Interaktionsregeln, die ihrerseits allerdings kontinuierlich reflektiert und – dem Prozessverlauf entsprechend - „gemeinschaftlich“ abgeglichen und korrigiert werden. Bezogen auf Diversity-Prozesse lässt dieser Sachverhalt tref-

fend mit dem aus der Pädagogik stammenden Begriff der „reflexiven Interkulturalität“ (vgl. Hamburger 2009:129) bezeichnen.

Wie sich Einzelne innerhalb eines Diversity-Szenarios vernetzen und welche kreativen Potentiale ein solches „Miteinander“ tatsächlich birgt, lässt sich im Voraus kaum prognostizieren. Es handelt sich um im Gelingenfall um synergetische Prozesse, wie wir sie vom Wasserkochen kennen: auch hier lässt sich nicht voraussagen, welche Wassermoleküle sich in welcher Form verbinden und dadurch eine Rollbewegung des Wassers auslösen. Auch lassen sich die Intensität oder die Richtung des Rollvorgangs nicht steuern. Allerdings kann man durch die Erzeugung von Hitze dafür sorgen, dass überhaupt eine Rollbewegung zustande kommt.

Ähnlich verhält es sich in Bezug auf interkulturelle Diversity-Prozesse in Organisationen: Dass sich entsprechende Vernetzungen ereignen, lässt sich durch entsprechende Organisationsentwicklungsmaßnahmen wie die Einführung interkultureller Wissens- und Kommunikationsmanagementsysteme begünstigen (Bauerle 2009, Piéch 2009, Barmeyer/ Bolten 2010). Hierzu zählt vor allem eine Barrierefreiheit bei den kommunikationstechnologischen Voraussetzungen, die sicherstellt, dass der Einzelne als Experte bestimmter Sozialisations-, Erfahrungs- und Bildungskontexte wahrgenommen werden kann, weil es ihm möglich ist, sein Wissen explizit und anderen zugänglich zu machen.

Wie sich am Beispiel vieler mit durchaus interessanten Anliegen und Themen gestarteten, letztlich aber mangels Teilnehmer erfolglos eingestellter Content Management Systeme und Wissensportale zeigen lässt, reichen funktionierende Technologien und interessante Inhalte allerdings noch nicht aus, um Selbstorganisationsprozesse in Gang zu setzen und eine Kohäsionsdynamik nachhaltig zu gewährleisten, auf die Web 2.0-Szenarien beispielsweise angewiesen sind, um erfolgreich existieren zu können. Anders gesagt: „Collaboration <...> does not just happen on its own“ (Hansen/ Nohria 2004, 24).

Und genau hier ist auch die Hauptschwierigkeit vieler Organisationen zu sehen, die in ihren Leitlinien durchaus den Übergang von einer strukturorientierten *multikulturellen* zu einer prozessbewussten *interkulturellen* Praxis von Diversity proklamieren, in der Praxis aber hinter diesen Zielen zurück bleiben und letztlich doch nur gesetzlichen Vorgaben wie z.B. in Deutschland dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG, 2006) Genüge leisten. Sie werden dann zwar – *political correct* - Vielfalt akzeptieren und Strukturen schaffen, die im Sinne des Gesetzesziels<sup>1</sup> Diskriminierung

verhindern, sind aber nicht in der Lage die Vielfalt an Expertise und Erfahrung innerhalb der Organisation in einen eigendynamischen und synergieorientierten Prozess zu transferieren, strukturelle Vielfalt zu verflüssigen und damit multikulturelles *Nebeneinander* in ein interkulturelles *Miteinander* überzuleiten, das der Bedeutung von lat. *communicare*, nämlich: „etwas Gemeinschaftlichmachen“ gerecht werden würde.

Zentrales Medium dieses Prozesses ist folgerichtig der interkulturelle Dialog, nämlich der bewusste und zielorientierte aktive Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren und den unterschiedlichen Kollektiven bzw. ‚Kulturen‘, denen sie angehören (vgl. Hansen 2009).

Zu einerseits Erfolgsbedingungen und andererseits Hemmschwellen für ein funktionierendes (interkulturelles) Wissensmanagement sind bereits zahlreiche Untersuchungen durchgeführt worden (u.a. Bullinger 1997, Hansen/ Nohria 2004, Bäuerle 2009). Während fehlende Anreizsysteme, Zeitmangel, mangelndes Bewusstsein in Hinblick auf die Vorteile von Wissensteilung und nicht zuletzt die Angst Macht einzubüßen, wesentliche Barrieren für einen offenen Wissensaustausch darstellen (z.B. Bullinger 1997, 31ff), wird auf der anderen Seite als eine der grundlegenden Gelingensbedingungen die Existenz von Impulsgebern genannt, die dafür sorgen, dass ein solches dialogisch-interaktives „Miteinander“ nicht versiegt und von den Beteiligten als Mehrwert wahrgenommen wird.

In der Terminologie der sozialen Netzwerkanalyse werden solche Impulsgeber als „Promotoren“ bezeichnet (u.a. Bäuerle 2009, 103ff); Hansen/Nohria (2004) sprechen von „Konnektoren“:

„Companies may therefore need to cultivate ‚connectors‘, that is, people who know where experts and ideas reside and who can connect people who do not know each other. Connectors tend to be long-tenured employees who have worked in many different areas in the company and hence have an extensive personal network“ (Hansen/ Nohria 2004, 25).

Konnektoren bzw. Promotoren initiieren Emergenz beispielsweise dadurch, dass sie Schnittstellenfunktionen ausüben, über die Reziprozitätsbeziehungen zwischen den Netzwerketeiligten allererst geschaffen, reaktiviert oder aber intensiviert werden können. Ihre Aufgabe besteht vor allem darin, im Sinne eines pulsierenden Netzwerkknotens als Scharnier zwischen individueller Mikro- und organisationaler Makroebene zu fungieren, Lernprozesse anzustoßen, Wissensaustausch zu fördern, Kommunikations-, Interaktions- und Kollaborationswege zu öffnen und Vertrauen aufzubauen. Sie übernehmen die Funktion, potentielle ‚fits‘ zu identifizieren – und zwar zwischen Handlungskontexten,

in die sie eingebunden sind und solchen, in die sie (noch) nicht eingebunden sind,. Auf diese Weise begünstigen sie die Entfaltung des Kohäsionspotentials der Mitarbeiter untereinander und stärken gleichzeitig den Zusammenhalt des organisationalen Netzwerks als „Makrokultur“. In diesem sehr offenen „Moderations“-Sinn nehmen Promotoren bzw. Konnektoren innerhalb von Emergenzprozessen Gestaltungsfunktionen wahr. Sie sind dementsprechend auch Schlüsselfiguren in Hinblick darauf, ob und in welcher Weise Unternehmen „emergente Systemkompetenz“ (Haken/Schiepek 2006, 636) und damit auch organisationale interkulturelle Diversitykompetenz auszubilden vermögen.

Die Identifikation derartiger Impulsgeber ist Aufgabe der Personalentwicklung, wobei offenkundig ist, dass soziale Interaktionskompetenz und Vertrauenswürdigkeit sicherlich zu den unverzichtbaren Merkmalen von jemandem zählen, der in der Lage sein soll, andere zu Interaktion und Kollaboration zu motivieren um auf diese Weise einen dialogischen und in diesem Sinne *interkulturellen* Umgang mit Diversity zu gewährleisten. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Existenz von Anreizsystemen, die z.B. über Reputationsgewinn oder auch materielle Aspekte Prozessbindungen herstellen. Dies ist freilich wieder eine Sache der Organisationsentwicklung, womit deutlich ist, dass Diversity-Prozesse, die auf ein kohäsives Miteinander zielen, des Zusammenspiels von Organisations- und Personalentwicklung notwendiger Weise bedürfen.

Um dies realisieren zu können, ist allerdings wichtig Abschied von der Vorstellung zu nehmen, Vielfalt sei ein Strukturmerkmal, das kraft Quotierung, politisch korrektem (und z.B. sprachlich euphemistischem) Vermeidungsverhalten oder durch Berufung auf Gleichbehandlungsgesetze steuerbar wäre. Erst wenn Diversity als dialogisch-*interkultureller* Prozess initiiert und dabei in moderierendem Sinne ‚gemanagt‘ wird, entsteht jene Eigendynamik und ‚Fuzzyness‘, die Bedingungen für ein kreatives und synergetisches Zusammenspiel unterschiedlichster Akteure zu schaffen vermag. Jeder der Akteure ist – aufgrund der Einzigartigkeit seines Sozialisationsprozesses - Experte in Bereichen, die kein anderer auf diese Weise und aus dieser spezifischen Perspektive reflektiert oder erfahren hat. Wichtig für die Moderation interkultureller Diversity-Prozesse ist es, dieses Expertentum transparent zu machen, sein Mehrwertpotential zu verdeutlichen und die Akteure zu einem zielbewussten Miteinander zu motivieren.

## Literatur

AGG (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. Online-Dokument: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>  
<14.1.11>

Aretz, H.-J./ Hansen, K. (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster, Hamburg, London: LIT-Verlag.

Beck, Ulrich (1997): *Was heißt Globalisierung*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.

Bäuerle, Irina I. (2009): *Optimierung des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements im Bereich Vertrieb After Sales bei der VW AG*. Diss. Univ. Jena

Barmeyer, Christoph I./ Bolten, Jürgen (Hg.) (2010): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

Bolten, Jürgen (2010): 'Fuzzy Diversity' als Grundlage interkultureller Dialogfähigkeit. In: *Erwägen – Wissen – Ethik* (21), H.2, 136-139.

Bolten, Jürgen (2007): *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Bolten, Jürgen (2004): Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung: ‚Paradigmenwandel‘ oder ‚Paradigmenkorrektur‘? In J. Bolten (Hg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis, 40-62.

Bullinger, Hans-Jörg; Wörner, Kai; Prieto, Juan (1997): *Wissensmanagement heute - Daten Fakten, Trends. Ergebnisse einer Unternehmensstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit dem Manager Magazin*. Stuttgart: IAO.

Bosshart, David (2007): *Billig. Wie die Lust am Discount Wirtschaft und Gesellschaft verändert*. Heidelberg: Redline

Braun, Sebastian (2002): Soziales Kapital, sozialer Zusammenhalt und soziale Ungleichheit. In: *Politik und Zeitgeschichte* 8 (2002), 29-30.

Castelfranchi, Cristiano (2007): *Trust and Reciprocity: Misunderstandings*. T3 Group. Institute for Cognitive Sciences and Technology - CNR – Rom. Online-Dokument: [http://www.istc.cnr.it/T3/download/trust\\_and\\_reciprocity\\_castel07.pdf](http://www.istc.cnr.it/T3/download/trust_and_reciprocity_castel07.pdf)  
<14.1.11>

Featherstone, Mike/Lash, Scott/Robertson, Roland (1995) (Hg.): *Global Modernities*. London/Newbury, Park/New Delhi: Sage Publications

Haken, Herrmann/ Schiepek, Günter (2006); *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen u.a.: Hogrefe

Hamburger, Franz (2009): *Abschied von der interkulturellen Pädagogik. Plädoyer für einen Wandel sozialpädagogischer Konzepte*. Weinheim/ München: Juventa

Hansen, Klaus P. (2009): *Kultur, Kollektivität, Nation*. Passau: Stutz

Hansen, Morten T./ Nohria, N. (2004): How to build collaborative advantage. In: *MIT Sloan Management Review* (40), 1, 22-31

Heuser, Uwe (1996): Die fragmentierte Gesellschaft. In: *ZeitPunkte* H.5, 17-21

Hewlett Packard (Hg.) (1996): *Die Unternehmenskultur von Hewlett-Packard*. Böblingen 1996: Unternehmensbröschüre.

Hewlett Packard (Hg.) (2009): *HP Unternehmensziele*. Böblingen o.J.: Unternehmensbroschüre.

Hewlett Packard (Hg.) (2010): *Vielfalt, Integration und Perspektiven. Arbeiten in einem globalen Team*. Online-Dokument: [http://h40047.www4.hp.com/ausbildung/Artikel/Vielfalt\\_Integration\\_1.pdf](http://h40047.www4.hp.com/ausbildung/Artikel/Vielfalt_Integration_1.pdf) <14.1.2011>

Kaduk, S./ Osmetz, D./ Förster, N. (2009): Die Latte-Machiato-Falle: Vielfalt als Standard statt standardisierter Vielfalt. In: Voigt, Connie (Hg.). *Interkulturell führen. Diversity Management 2.0 als Wettbewerbsvorteil*. Zürich: NZZ Verlag, 61-72

Luhmann, Niklas (2001): Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen: Probleme und Alternativen. In: M.Hartmann/ C.Offe: *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt/M. u.a.: Campus, 143-160.

Münch, R (1998), *Globale Dynamik, lokale Lebenswelten*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Piéch, S. (2009). *Das Wissenspotential entsandter Fach- und Führungskräfte. Zur systematischen Prozessoptimierung von Auslandsentsendungen*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Putnam, Robert D. (2000): *Bowling alone. The collapse and revival of American Community*. New York u.a.: Simon & Schuster.

Rathje, Stefanie (2004): Corporate Cohesion. Handlungsansatz zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur. In J,Bolten (Hg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis, 112-124.

Sepheri, Paivand (2002): *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen*. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag

Thomas, D. A./Ely, R. J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review*, H. 5, 79-91.

---

1 AGG, § 1 „Ziel des Gesetzes: 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.“