

„Diversität“ aus der Perspektive eines offenen Interkulturalitätsbegriffs

Jürgen Bolten

in: A. Moosmüller/ J. Möller-Kiero (Hg.): Interkulturalität und kulturelle Diversität. Münster 2014, 47-60

Ähnlich wie beim Kulturbegriff, hat sich auch beim Diversitätsbegriff das Bedeutungsspektrum in den vergangenen Jahren deutlich differenziert. In beiden Fällen lässt sich eine Verschiebung von eher strukturorientierten, homogenisierenden Lesarten hin zu prozessualeren, offeneren Semantiken feststellen. Dies hat, wie in diesem Beitrag gezeigt werden soll, Konsequenzen sowohl für die Relation der beiden Begriffe untereinander (wer ist wem über-/untergeordnet?) als auch für das Konzept „Interkulturalität“: Versteht man „Kultur“ als eine neben mehreren anderen Dimensionen von Diversität, gerinnt auch das Konzept „Interkulturalität“ zu relativer Bedeutungslosigkeit, und „interkulturelle Kompetenz“ erweist sich als eine Komponente neben zahlreichen anderen Aspekten einer übergeordneten „Diversity-Kompetenz“. Wären in diesem Fall Überlegungen nicht mehr als folgerichtig, die für eine Relevanzminderung interkultureller Lehr- und Lernprogramme plädieren?

Oder werden Bedeutungen vermischt, die eigentlich nicht kompatibel sind? Könnte „Interkulturalität“ (auf der Basis eines offenen Kulturbegriffs) als dynamisches Konzept interpretiert und verwendet werden, das gerade dazu dient, die Separierung in verschiedene *Diversity*-Zielgruppen zu überwinden, indem man primär das „Dazwischen“, die Interaktion der Akteure, fokussiert? Inwieweit bestünde dann die Aufgabe einer interkulturellen „Diversity-Moderation“ darin, Akteure aus unterschiedlichsten Kontexten als Experten ihrer Sozialisationsgeschichten ernst zu nehmen und zu initiieren, dass sie im Bewusstsein ihrer unterschiedlichen Kompetenzen zielorientiert kollaborieren?

Selbst wenn sich diese Fragen nachfolgend nicht einmal annähernd beantworten lassen, ist es angesichts aktueller begrifflicher Diffusionen wichtig, tradierte Konzepte von „Diversity“, „Kultur“ und „Interkulturalität“ zumindest in Frage zu stellen und in Hinblick auf ihre Plausibilität zu überprüfen.

1 *Diversity* in Motion – oder: Goodbye „interkulturelle Kompetenz“?

So wie die Entwicklung des *Diversity*-Bewusstseins im gesamteuropäischen Zusammenhang wesentliche Impulse durch die Gleichbehandlungs- und An-

tidiskriminierungsrichtlinien aus dem Jahr 2000 erfahren hat (Richtlinien 2002/73/EG und 2002/43/EG), entfalteteten auf nationaler Ebene in Deutschland vor allem zwei Ereignisse aus dem Jahr 2006 nachhaltige Wirkung, nämlich die Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und die Einführung der „Charta der Vielfalt“: Während in Deutschland zu Beginn des Jahrtausends gerade einmal 18 Prozent der Manager größerer Unternehmen mit dem Begriff „*Diversity*“ etwas zu verbinden wussten (Sepheri, Wagner 2000: 50), bezeichnet er heute einen festen Bestandteil nahezu jeder Unternehmenskulturdebatte. In ihrer aktuellen Bestandsaufnahme zum *Diversity-Management* in Großunternehmen resümiert Petra Köppel entsprechend:

„*Diversity Management* ist angekommen. In den meisten DAX-30-Unternehmen ist es fest verankert – mit Ansprechperson, offiziellem Engagement nach außen und häufig mit einer eigenen Strategie sowie Kontrollinstrumenten“ (Köppel 2012: 17).

Diese Aussage wird durch quantitative Befunde in eindrucksvoller Weise untermauert: Der Anteil der DAX-Unternehmen, die aktiv *Diversity-Management* praktizieren, ist zwischen 2010 und 2012 von gut 50 Prozent auf deutlich über 80 Prozent gestiegen; nur 7,5 Prozent haben entsprechende *Diversity-Strategien* bislang noch nicht vorgesehen. Die „Charta der Vielfalt“ wurde bislang von 23 der 30 DAX-Konzerne unterzeichnet (Köppel 2012: 4 ff.). Dass entsprechende Selbstverpflichtungen auf eine diversitygerechte Organisationsgestaltung keineswegs nur von größeren deutschen Unternehmen vorgenommen werden, belegt ein Blick in die Liste der über 1800 Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“: Ursprünglich unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin als Kooperation von Konzernen wie BP, Daimler, Deutscher Telekom und Deutscher Bank gegründet, sind es inzwischen vor allem kleine und mittlere Unternehmen, öffentliche Einrichtungen sowie Vereine und Verbände, die quantitativ den Kern der Charta-Gruppe bilden.

Auch in qualitativer Hinsicht zeichnet sich die *Diversity-Praxis* in ökonomischem Umfeld durch eine hohe Veränderungsdynamik aus. Dies betrifft sowohl die Motivation, mit der *Diversity-Konzepte* implementiert werden, als auch konkrete Formen der Umsetzung.

Hilfreich zur Einschätzung der Motivation ist die Einteilung von Ansätzen des „*Managing Diversity*“ wie sie von Thomas, Ely (1996) vorgeschlagen worden ist. Auch wenn inzwischen weitergehende Differenzierungen vorgenommen worden sind (vgl. Podsiadlowski, Gröschke u. a. 2012), bietet die Unterteilung in (a) Fairness und Diskriminierungs-Ansatz, (b) Marktzutritts- und Legitimitätsansatz, (c) Lern- und Effektivitätsansatz diesbezüglich nach wie vor hilfreiche Orientierungen:

Während eine am Fairness-and-Discrimination-Ansatz (a) orientierte *Diversity*-Praxis Vielfalt eher problemorientiert sieht und rechtlichen Verpflichtungen nachkommt um die Homogenität der Organisationsstruktur zu gewährleisten, setzt der Marktzutritts- und Legitimitätsansatz (b) Vielfalt bewusst zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ein; etwa indem Konsumentengruppen im Sinne der sechs Vielfaltsdimensionen der EU-Richtlinien (Alter, Geschlecht, Ethnie, physische Fähigkeiten, sexuelle Orientierung und Religion; vgl. Charta der Vielfalt 2006) klassifiziert werden, um sie auf diese Weise „marktgerecht“ durch entsprechende „Pendants“ im Unternehmen ansprechen zu können. Beiden Ansätzen ist eine mehr oder minder stark ausgeprägte Strukturorientierung gemeinsam, die letztlich nicht primär auf ein Zusammenwirken beziehungsweise ein „Miteinander“ der einzelnen Gruppen abzielt.

Realisationsformen des Lern- und Effektivitätsansatzes (c) sind hingegen eher dadurch motiviert, dass Vielfalt weniger unter strukturellen Gesichtspunkten „gemanagt“ wird (und dann leicht in einem Nebeneinander erstarbt), sondern dass via „Prozessmoderation“ (vgl. Bolten 2011) ein Miteinander von Akteuren initiiert wird. Auf dessen Grundlage können dann dynamische Netzwerke entstehen, in deren Rahmen potenziell alle Beteiligten voneinander lernen. Verdeutlichen lassen sich die Unterschiede zwischen den drei Ansätzen durch einen Merkmalsvergleich und mit Hilfe von Beispielen aus aktuellen Leitsatzformulierungen von DAX-Unternehmen (Tabelle 1).

Bezogen auf die *Diversity*-Orientierungen der DAX-30-Unternehmen dominieren bislang noch insgesamt eher strukturelle Ansätze: Antidiskriminierung, Frauenförderung und Chancengleichheit werden als häufigste Ziele genannt, während prozessorientierte Ziele wie „Vielfalt als Quelle von Kreativität und Innovation fördern und nutzen“ oder „produktive Gesamtatmosphäre initiieren“ (Köppel 2012: 11) erst in jüngster Zeit als Motive einer *Diversity*-Praxis angeführt werden. Dass entsprechende prozessorientierte Sichtweisen künftig weiter an Bedeutung gewinnen, legt eine andere Tendenz nahe: Zunehmend mehr Unternehmen verfolgen einen „inkluisiven Ansatz, der möglichst alle MitarbeiterInnen anstatt einzelner Gruppen fokussiert“ (Köppel 2012: 8) und dementsprechend weniger die einzelnen *Diversity*-Dimensionen als vielmehr deren Zusammenhang in den Blick nimmt.

Beispiel für eine solche ganzheitliche, lern- und prozessorientierte Sichtweise ist ein Statement aus den aktuellen BASF-Unternehmenswerten:

„Wir schätzen Vielfalt – von Menschen, Meinungen und Erfahrungen. Daher fördern wir einen Dialog, der auf Ehrlichkeit, Respekt und gegenseitigem Vertrauen beruht. Unsere Talente und Fähigkeiten entwickeln wir kontinuierlich weiter“ (BASF 2011).

Eine entsprechende ganzheitliche Perspektive beinhaltet freilich immer auch eine Gratwanderung: Zerfließt Vielfalt in Ganzheitlichkeit und wird sie vor dem Hintergrund einer entsprechenden Strukturvergessenheit in ihrer Differenziertheit unkenntlich, ist natürlich auch eine aktive Vernetzung unterschiedlicher, eben: diverser. Es droht dann erneut ein Schritt in jene Homogenisierungsfalle, aus der man sich ursprünglich mittels *Diversity*-Strategien befreien wollte.

Dass, um auf BASF zurückzukommen, „Vielfalt“ und nicht – wie noch bis 2010 – „interkulturelle Kompetenz“ als Unternehmenswert des Chemiekonzerns fungiert, mag als Indiz für ein solches Verschwimmen von Subkategorien gelten **ebenso** – wie die Tatsache, dass die Begriffe „Interkulturalität“ oder „Interkulturelle Kompetenz“ aktuell in keinem der Grundwerte beziehungsweise Leitsätze der DAX-30-Unternehmen mehr erwähnt, sondern allenfalls als ein Faktor und vielen anderen unter dem Dach „*Diversity*“ mitgedacht werden:



„Diversity heißt Vielfalt und zielt darauf ab, Menschen in ihrer gesamten Unterschiedlichkeit zu akzeptieren. Das bezieht sich auf Nationalitäten, Kulturen, Religionen, Altersgruppen, Geschlechter, Behinderungen, sexuelle Orientierungen, (Aus)Bildungen, aber auch auf Arbeitsstile, Lebensentwürfe und vieles andere mehr“ (Volkswagen AG 2013).

2 „*Diversity*“ vor dem Hintergrund eines offenen Kultur- und Interkulturalitätsbegriffs

Ein anderer Grund für die in Bezug auf *Diversity*-Themen schwindende Bedeutung kultureller und interkultureller Fragestellungen – nicht zuletzt auch im Bereich der Personalentwicklung – dürfte in der semantischen Unsicherheit beim Gebrauch des Kultur- und des Interkulturalitätsbegriffs bestehen. Diese Unsicherheit hat in den vergangenen Jahren spürbar zugenommen, weil vor dem Hintergrund aktueller Kulturbegriffsdiskurse inzwischen mehrere Kulturbegriffssemantiken konkurrieren (vgl. u. a. Breidenbach, Nyíri 2008), die sich auf den ersten Blick auszuschließen scheinen. Bei unvoreingenommenen Akteuren hinterlässt dies Ratlosigkeit und begünstigt eine grundsätzliche Distanzierung gegenüber Strategien, die sich auf „Kultur“ – in welcher Bedeutung auch immer – beziehen.

Grafisch dargestellt, erstreckt sich das aktuelle, den erweiterten Kulturbegriff betreffende, Diskursfeld zwischen einem stark strukturierten, „ge-

Diversity-Ansatz	Merkmale	Beispiel
Fairness- and-Discrimination-Ansatz	Gleichbehandlung von Minderheiten um Diskriminierung zu verhindern; häufig: Quotenregelung, „political correctness“; Vielfalt als möglicher Problemfaktor	„Bei Deutsche Post DHL arbeiten Frauen und Männer mit den unterschiedlichsten nationalen, ethnischen religiösen und persönlichen Hintergründen, Menschen mit Behinderung und unterschiedlicher sexueller Orientierung. (...) Und genau deshalb treten wir von Deutsche Post DHL aktiv ein für gleiche Rechte und Chancen unserer Mitarbeiter“ (Deutsche Post DHL 2013).
Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	Diversity als Wettbewerbsvorteil v. a. im Marketing: Vielfalt spezifizieren und marktorientiert einsetzen (z. B. „pass-fähige“ Kundenmanager für bestimmte ethnische Zielgruppen). Diversity-Praxis kann zu Fragmentierung, zu einem Nebeneinander von Vielfalt führen.	„Diversity ist ein relativ neuer Begriff. Wir verstehen darunter die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Vielfalt hat für uns eine herausragende Bedeutung. Denn die Commerzbank ist auf Menschen angewiesen, die ihre unterschiedlichen Talente, Erfahrungen und Sichtweisen leistungsstark und motiviert dem Unternehmen zur Verfügung stellen. (...) Nicht zuletzt unsere Kunden mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen und Wünschen fordern ein Gegenüber, das ihrer eigenen Vielfalt gerecht wird“ (Commerzbank 2013).
Lern- und Effektivitätsansatz	Das Unternehmen lernt aus der Vielfalt seiner Mitarbeiter und nutzt dies kollektiv als organisationales Veränderungspotential. Vielfalt wird als Basis von Synergiebildung i. S: eines zielorientierten Miteinanders realisiert.	„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).

Tab. 1: Übersicht der Diversity-Ansätze



Abb. 1: Modell des aktuellen Kultur-Diskursfelds

schlossenen“ und einem vollständig prozesshaften, „offenen“ Kulturverständnis (Abbildung 1).

Je stärker Strukturierungsaspekte ausgeprägt sind, desto homogenitätsorientierter ist das Kulturverständnis: Wie die Grafik veranschaulicht, existieren Nationen, Ethnien, Religionen, Organisationen et cetera dann im Sinne der Containermetapher (Beck 1997) in deutlicher Abgrenzung voneinander und werden als kohärente Einheiten interpretiert. Leitkulturformulierungen sichern den homogenitätsfördernden Mainstream und tragen zur Festschreibung beziehungsweise „Kulturalisierung“ bestehender Strukturen bei. In der extremsten Ausprägung fossilieren Kulturen zu **historizitätsfernen** Monolithen.

Umgekehrt gilt: je offener der Kulturbegriff verstanden wird, desto stärker gerät die Akteursvielfalt eines entsprechenden Gegenstandsbereichs in den Blick. Interessanter als abgrenzende Strukturen sind dann die Akteure selbst, Beziehungen der Akteure untereinander, Dynamiken der Veränderung dieser Beziehungen sowie Prozesse, in denen kohäsiv neue Vernetzungen entstehen und alte sich auflösen. Am Ende dieses Spektrums dominiert allerdings das Prozessdenken in einer Weise, dass Strukturen hinter omnipräsenten Vernetzungsdynamiken bis zur Unkenntlichkeit verblassen und letztlich „Kultur alles“ ist (vgl. Hann 2007, Busch 2011). Die Strukturvergessenheit des Prozesses impliziert in diesem Fall Diversitätsvergessenheit.



So wenig die Extrempositionen an den beiden Enden des Spektrums innerhalb von Kulturbegriffsdiskursen ernsthaft vertretbar sind, so wenig lässt sich freilich eine Aussage darüber treffen, an welcher Stelle des Spektrums ein „optimaler“ oder angemessener Kulturbegriff zu verorten sei: Eine solche Entscheidung ist grundsätzlich kontextabhängig. So wird man in sicherheitsorientierten Kontexten wie etwa im Flugzeugbau in der Regel wesentlich strukturbewusster agieren als etwa in einer Werbeagentur mit flachen Hierarchien.

Insgesamt hat die hohe Veränderungsdynamik des aktuellen Globalisierungsprozesses in den vergangenen Jahren politisch, gesellschaftlich und ökonomisch zahlreiche verkrustete Strukturen und Blockbildungen aufgeweicht, quer zu bestehenden Ordnungsstrukturen weltweite Vernetzungen mit erheblicher Geschwindigkeit vorangetrieben und bisher verbreitete Homogenitätsprämissen in Zweifel ziehen lassen, so dass auf diese Weise nachhaltig Fundamente für ein deutlich prozessualeres Kulturverständnis gelegt wurden als es noch in den späten 80er oder frühen 90er Jahren der Fall war (vgl. u. a. Hansen 2009, Rathje 2009). Dennoch sollte man das Kind nicht mit dem Bade ausschütten: Auch wenn Nationalkulturen heute ungleich vernetzter und offener gedacht werden: man kann ihre Existenz ebenso wenig leugnen wie die von Nationalstaaten – lediglich das Ausmaß der Strukturierung und Homogenisierung hat sich insgesamt abgeschwächt. Wer vor diesem Hintergrund heute von „Kultur“ spricht, denkt immer auch ihre Vielfalt mit. „Kultur“ ist dementsprechend nicht mehr mit binären Parametern erschließbar (*entweder* etwas ist Kultur/gehört zu einer Kultur *oder* nicht). Sie erweist sich als ein durch konventionalisierte Reziprozitätsdynamiken ihrer Akteure mehr oder minder stark strukturiertes, aber offenes und in diesem Sinne anschlussfähiges Netzwerk, das sich demzufolge als mehrwertig, unscharf abgrenzbar und in diesem Sinne „fuzzy“ darstellt (Bolten 2011). Wie viel Homogenität beziehungsweise Diversität dabei sichtbar wird und als wie strukturiert beziehungsweise „ausgefranst“ sich die jeweiligen kulturellen Grenzen erweisen, ist perspektivenabhängig. Analog zu den Erkenntnissen der fraktalen Geometrie gilt: je näher man an ein Akteursfeld heranzoomt, desto diversitäts- und einzelfallorientierter ist die Perspektive, je weiter man davon wegzoomt, desto homogener (und diversitätsvergessener) erscheint der Gegenstandsbereich (vgl. Mandelbrodt, Hudson 2007).

Bei genauem Hinsehen lassen sich in Bezug auf die Entwicklungen des Diversitäts- und des Kulturbegriffs in den vergangenen Jahren Analogien dahingehend entdecken, dass sich vor dem Hintergrund der zunehmenden globalisierungsdynamischen Veränderungsgeschwindigkeit in beiden Fällen eher prozess- als strukturorientierte Semantiken zu profilieren vermochten. Dies gilt für den Lern- und Effektivitätsansatz ebenso wie für Varianten eines offenen Kulturverständnisses. Es erklärt gleichzeitig die Problematik, die entste-

hen kann, wenn man Semantiken koppelt, die nicht passfähig sind: Ein primär strukturorientierter „geschlossener“ Kulturbegriff lässt sich einem Fairness- und-Discrimination-Verständnis von *Diversity* plausibel als eine von mehreren Vielfalts-Dimensionen subsumieren und kann aufgrund seiner relativen Geschlossenheit auch eigenständig und abgrenzbar neben den anderen Vielfalts-Kriterien wie Alter, Gender, Religion et cetera koexistieren. „Diversität“ erhält damit eine übergeordnete Funktion, was, wie wir anhand der DAX-30-Grundsatzentwicklung feststellen konnten, zu einer schleichenden Verabschiedung des Kulturbegriffs führen kann. Dies gilt erst recht, wenn ein dimensionenorientiertes Strukturverständnis von *Diversity* mit einem offenen Kulturbegriffsverständnis gekoppelt wird, weil sich „Kultur“ aufgrund ihrer logischen Mehrwertigkeit und Unschärfe nicht mehr mit der geforderten Trennschärfe „einordnen“ und als Dimension gegenüber anderen Dimensionen abgrenzen lässt. Der Verzicht auf einen solchen Kulturbegriff ist aus einer solchen Perspektive naheliegend – nicht zuletzt, weil ein „*managing Diversity*“ umso leichter ist, desto eindeutiger (und damit gerade nicht „fuzzy“) die Steuerungsregeln sind.

Umgekehrt jedoch könnten prozessorientiertere *Diversity*-Ansätze von der Verwendung eines offenen Kulturbegriffs profitieren. Die von diesen Ansätzen angestrebte Verzahnung der *Diversity*-Dimensionen entginge dann der Gefahr, in einem unbestimmten und undifferenzierbaren Holismus eines diffusen „allgemeinen“ *Diversity*-Begriffs zu verschwimmen: Ein wesentliches Merkmal des offenen Kulturbegriffs besteht ja gerade darin, dass jeder einzelne Akteur als eingebunden in diverse „communities“ beziehungsweise Netzwerkareale verstanden wird, so wie diese ihrerseits wiederum in Hinblick auf die ihnen inhärenten Vielfaltsmerkmale beliebig intensiv „gezoomt“ werden können. Hansen spricht in diesem Zusammenhang von der „Multikollektivität“ einzelner Akteure und der „Polykollektivität“ komplexer Akteurs-Handlungsfelder (vgl. Hansen 2009).

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, ist jeder der Akteure A-E über unterschiedlich intensive (bzw. konventionalisierte) Reziprozitätsbeziehungen (unterschiedlich dicke Pfeildarstellung) in verschiedene Akteursfelder beziehungsweise „Kollektive“ (Familie, Freundeskreise, Ausbildung, Interessengruppen, Organisationen, politische Ordnungssysteme etc.) eingebunden (K1-K9). Im Anschluss an Schütz,⁹ Luckmann lassen sich diese übrigens durchaus als „lebensweltlich“ verstehen, als „Zeichensysteme (...) die sich intersubjektiv aufbauen, geschichtlich abgelagert sind und gesellschaftlich vermittelt werden“ (Schütz, Luckmann 1990: 208). Diese Lebenswelten oder „Kulturen“ sind aufgrund der „Multikollektivität der Individuen“ (Hansen 2009: 116) in der Regel nicht strikt voneinander trennbar, sondern „fuzzy“ und mehr oder minder intensiv untereinander vernetzt. Trotz dieser logischen Mehrwertigkeit unter-



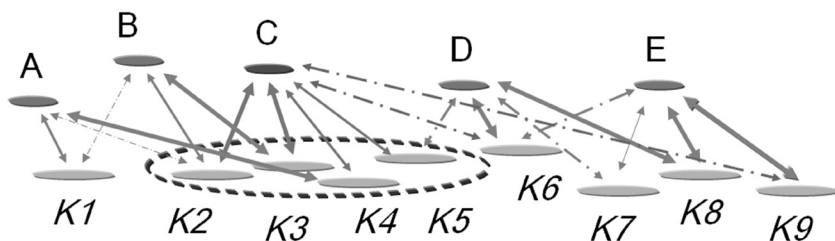


Abb. 2: Reziprozitätsbeziehungen von Akteuren

scheiden die Akteure zwischen Handlungsfeldern, die ihnen aufgrund der Konventionalisiertheit ihrer Reziprozitätsbeziehungen überwiegend plausibel, relevant, normal erscheinen und dementsprechend Routinehandeln ermöglichen und solchen, bei denen dies eher beziehungsweise überwiegend nicht der Fall ist. In Abbildung zwei trifft für C eine solche relative Vertrautheit in Bezug auf die Akteursfelder K2-K5 zu. C würde sie unter der Bezeichnung der „eigenen“ Lebenswelt beziehungsweise Kultur zusammenfassen können. Damit erweist sich Kultur(alität) allerdings nicht mehr als eine Dimension von Diversität, sondern – aus der Akteursperspektive – als verbindendes und gleichzeitig dynamisches Netz von (überwiegend vertrauten) Vielfaltsoptionen.

Werden „Kulturen“ dementsprechend nicht mehr substanzlogisch als scharf abgegrenzte, kohärente Mengen A und B gedacht, sondern als durch Diversität charakterisierte „fuzzy sets“ (vgl. Zadeh 1973), dann gilt gleiches auch für das Beziehungs- und Interaktionsszenario „Interkulturalität“: C und D begegnen sich zum Beispiel in K6 nicht als beziehungslose Monaden, sondern vorgelagerte Formen von Reziprozität – und sei es auch nur über Imagebildung, vom „Hörensagen“ oder durch Kontakte Dritter – tragen dazu bei, dass die „Fremdheit“ und das „Andere“ eben nicht absolut, sondern in der Regel ebenfalls relativ und damit „fuzzy“ sind. Für den Begriff „Interkulturalität“ folgt hieraus, dass in ihm die Diversität der Interaktionskontexte mitgedacht werden muss, und dass die Beziehung zwischen zwei Akteuren zugleich durch Interkulturalität (unvertraute Vielfalt) und durch Kulturalität (vertraute Vielfalt) charakterisiert sein kann.

In diesem Sinne sind auch die Begriffe „Minderheit“ und „Mehrheit“ über die Multikollektivität ihrer Akteure faktisch miteinander verflochten – ein Tatbestand, der leicht übersehen wird, wo in guter Absicht, aber zweiwertigen Denkschemata folgend, Minderheiten als geschlossene Gruppe in Abgrenzung von der „Mehrheitsgesellschaft“ dargestellt werden. Auf diese Weise werden

Homogenitätsfiktionen konstruiert, die letztlich gerade jene Machtverhältnisse stabilisieren, die es aus einer Diversitätsperspektive zu dekonstruieren gälte.

Dies betrifft auch den Begriff „Inklusion“, der in prozessorientierten Diversitätsansätzen (*Diversity & Inclusion*) dazu dient, Vielfalt zu dynamisieren und einen Transfer vom Nebeneinander zum Miteinander der Akteure zu leisten: Dies ist grundsätzlich sicherlich positiv zu bewerten, überwindet aber letztlich nicht die Homogenitätsprämisse, weil auch hier mit Grenzziehungen zwischen „innen“ und „außen“ gearbeitet wird. Aus Perspektive der mehrwertigen Logik verschwimmen indes die Grenzlinien und ändern sich die „Mehrheits-“ und „Minderheits“-verhältnisse permanent. Je nachdem, aus welchem Blickwinkel die Beteiligten betrachtet werden, und je nachdem, ob man eher Mikro- oder eher Makroperspektiven einnimmt, kann jemand gleichzeitig und in wechselnder Positionierung sowohl zu Mehrheiten als auch zu Minderheiten zählen.

3 Überlegungen zur praktischen Umsetzung von *Diversity*-Konzepten in der Organisationsentwicklung

Um auf die eingangs beschriebenen Szenarien des *Diversity*-Managements in internationalen Unternehmen zurückzukommen, sollen die theoretischen Überlegungen zum Verhältnis von „*Diversity*“ und „Kultur“ abschließend kurz in Hinblick auf die aktuelle *Diversity*-Praxis in der Wirtschaft gespiegelt und mögliche Handlungsoptionen für die interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung skizziert werden.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass in Deutschland spätestens mit dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) *Diversity*-Management einen zentralen Pfeiler der Organisationsentwicklung bildet. Inwieweit entsprechende *Diversity*-Programmatiken diesem Umstand geschuldet eher aus rechtlicher Notwendigkeit oder aber aus sachlicher Überzeugung heraus formuliert sind, ist schwer zu beurteilen. In gleicher Weise kontextabhängig ist die Entscheidung für die inhaltliche Orientierung des *Diversity*-Ansatzes, weshalb es auch wenig sinnvoll erscheint, ein bestimmtes Modell generell zu präferieren. Ob sich ein Unternehmen im eher strukturorientierten Bereich des *Diversity*-Spektrums positioniert oder prozessualere Varianten bevorzugt, hängt wesentlich von der Organisationskultur und ihren Akteuren ab. Für die praktische Umsetzung bedeutet dies tendenziell: je strukturorientierter der Ansatz, desto eher wird *Diversity* unter einer Defizitperspektive betrachtet und desto wahrscheinlicher ist der Versuch, Vielfalt zum Beispiel mittels Quotenregelungen, Leitkulturformulierungen steuern zu wollen. Bei einem entsprechenden *Diversity-Management* wird „Kultur“ in der Regel mit Natio-

nalkultur oder Ethnizität gleichgesetzt und als eine eher kohärente „geschlossene“ Dimension *neben* anderen betrachtet. Prozessualere Ansätze gehen von Mehrfachmitgliedschaften der Akteure aus: Kultur ist dann weniger Bestandteil von *Diversity*, sondern *Diversity* erweist sich als Merkmal eines heterogenen, mehrwertigen und akteursfeldbezogenen offenen Kulturverständnisses. Dabei gilt: je ausgeprägter die Prozessorientierung, desto stärker verschwimmen die Grenzen der *Diversity*-Dimensionen. „Vielfalt“ wird durch „Vielfalt und Gemeinsamkeit“ abgelöst, das durch Homogenitätsprämissen festgeschriebene Nebeneinander entfaltet kohäsive Kräfte und wandelt sich potentiell zu einem Miteinander, weil Vielfalt jetzt weniger als Problem denn als Ressource und Chance (zur Vernetzung) gesehen wird (vgl. Sarma 2012). Für die Umsetzung notwendige Synergiebildungen lassen sich dann freilich nur noch bedingt steuern, so dass mit zunehmender Prozessualität *Diversity*-Management durch Formen der *Diversity*-Moderation abgelöst wird.

Wie gesagt: an welcher Stelle des *Diversity*-Spektrums eine Organisation sich positioniert, ist stark kontextabhängig, wobei insgesamt zweifellos Tendenzen hin zu einem prozessualeren Verständnis auszumachen sind.¹ Obwohl es demzufolge keine generell „richtigen“ oder „falschen“ *Diversity*-Ansätze geben kann, stellt die Stimmigkeit des eigenen *Diversity*-Konzepts für das Gelingen in der praktischen Umsetzung eine unverzichtbare Bedingung dar. Am wichtigsten ist hierbei sicherlich, dass nicht Inkompatibles miteinander vermischt wird, wie etwa ein prozessorientierter *Diversity*-Ansatz und ein geschlossener, strukturorientierter Kulturbegriff – et vice versa. Ebenso wichtig ist es aber aus organisationsentwicklerischer Sicht, „Struktur“ und „Prozess“ als zwei interdependente Seiten *eines* *Diversity*-Prozesses und nicht als entweder-oder-Optionen zu verstehen. So wäre beispielsweise ein stark prozessorientierter Ansatz wie das akteurszentrierte Expertenmodell (Bolten 2010) ohne die Sicherung struktureller Gegebenheit zur Gleichbehandlung nicht realisierbar: Um *jeden* Akteur bewusst als Experten seines Sozialisationsprozesses in Handlungsfelder einbinden und ihn zu kollaborativem, synergieorientierten Netzwerkhandeln motivieren zu können, sind Strukturvorgaben wie behindertengerechte Arbeitsplätze, symmetrische Sprachregelungen beziehungswei-

¹ Als frühes Best Practice-Beispiel zur Umsetzung von *Diversity*-Prinzipien werden gern die auf ein Miteinander zielenden Integrationsbemühungen der Stadt Basel (vgl. Fager 2006) zitiert: „Integration wird als gesamtgesellschaftliches und gesamtstädtisches Anliegen verstanden: d. h. die Gesamtheit aller EinwohnerInnen (Einheimische und Zugewanderte) wird in den Prozess aufgenommen. Die Integrationspolitik garantiert den bewussten und respektvollen Umgang mit Differenz. Soziale oder strukturelle Probleme dürfen nicht oberflächlich kulturalisiert und ethnisiert, geschlechtsspezifische Aspekte nicht ignoriert oder naturalisiert werden.“

se Mehrsprachigkeit, Gleichberechtigung der Generationen und Geschlechter et cetera unverzichtbar.² Genauso haben Strukturen die Aufgabe in Vielfaltskontexten (z. B. in religiöser Hinsicht) Rückzugsorte zu sichern, Lebenswelten vor der Auflösung und dem Vergessen zu bewahren – ohne in einem Nebeneinander zu erstarren. Denn Ziel ist auch bei prozessorientierten Ansätzen nicht „Vernetzung um jeden Preis“: Interkulturelle *Diversity*-Kompetenz besteht auch darin, „nein“ sagen, und diese Entscheidung plausibel vermitteln zu können.

Literatur

- Auernheimer, Georg ³2010: Interkulturelle Kommunikation, mehrdimensional betrachtet, mit Konsequenzen für das Verständnis von interkultureller Kompetenz. In: ders. (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Wiesbaden.
- BASF AG 2011: Unsere Werte. URL: http://www.basf.com/group/corporate/de_DE/about-basf/strategy/purpose-principles-values/our_values.
- Beck, Ulrich 1997: Was heißt Globalisierung. Frankfurt am Main.
- Bolten, Jürgen 2010: „Fuzzy Diversity“ als Grundlage interkultureller Dialogfähigkeit. In: *Erwägen – Wissen – Ethik* 21, H. 2: 136–139.
- Bolten, Jürgen 2011: Unschärfe und Mehrwertigkeit: „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: Wilfried Dreyer, Ulrich Hoessler (Hg.): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen, 55–70.
- Breidenbach, Joana, Pál Nyiri 2008: *Maxikulti. Der Kampf der Kulturen ist das Problem – zeigt die Wirtschaft uns die Lösung?* Frankfurt, New York.

² Für eine Umsetzung des Expertisen-Konzepts besonders geeignet sind Kontexte, in denen Akteure mit Spezialisierungen in unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissensbereichen gemeinsame Zielsetzungen in einem gemeinsamen Handlungsfeld realisieren müssen, auch wenn dessen Regeln und Grenzen anfangs nicht fest fixiert und im Detail vorgegeben sind. Sie gilt es „auszuhandeln“, Gleiches betrifft das Abstecken der Wege, auf denen gemeinsame Zielsetzungen erreicht werden: die Beteiligten sind gefordert, ihre jeweiligen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen, die zur Zielerreichung dienen können, zu reflektieren, sich und anderen gegenüber transparent zu machen und sie in einen gemeinsamen „Kompetenzpool“ einzubringen. Vorausgesetzt wird von den Einzelnen die Bereitschaft zur Kompetenzvernetzung, auch wenn diese experimentell, ergebnisoffen und auf den ersten Blick vielleicht nicht plausibel oder „normal“ zu sein scheint.

- Busch, Dominic 2011: Kultur als diskursives Produkt. In: Dietmar Treichel, Claude-Hélène Mayer (Hg.): Lehrbuch Kultur. Münster, 194–202.
- Charta der Vielfalt e. V. 2006: Charta der Vielfalt. URL://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html [4. 3. 2013].
- Commerzbank 2013: Diversity. URL: https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/karriere/arbeiten_bei_der_commerzbank/diversity___/diversity.html [4. 3. 2013].
- Coppi, Mareike 2006: Diversity Management in der Deutschen Bank. URL: http://www.migrationboell.de/web/diversity/48_182.asp [4. 3. 2013].
- Deutsche Post DHL 2013: Werte und Kultur. URL: http://www.dp-dhl.com/de/karriere/managementexperten/warumdpdhl/wertekultur.html [4. 3. 2013].
- Eicke, Monika, Zeugin, Bettina 2008: Transkulturell handeln – Vielfalt gestalten. Zur Bedeutung transkultureller Kompetenzen in einer Gesellschaft der Diversität. Luzern.
- Fager, Sangeeta 2006: Diversity – Was ist das eigentlich? Ein Überblick über Definitionen und Umsetzungsbeispiele. URL: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_462.asp [4. 3. 2013].
- Hamburger, Franz 2009: Abschied von der interkulturellen Pädagogik. Plädoyer für einen Wandel sozialpädagogischer Konzepte. Weinheim, München.
- Hann, Chris 2007: Weder nach dem Revolver noch dem Scheckbuch, sondern nach dem Rotstift greifen: Plädoyer eines Ethnologen für die Abschaffung des Kulturbegriffs. In: Zeitschrift für Kulturwissenschaft 1: 125–135.
- Hansen, Klaus P. 2009: Kultur, Kollektivität, Nation. Passau.
- Hewlett Packard 2009: HP Unternehmensziele. Böblingen.
- Köppel, Petra 2012: Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Parsdorf.
- Mandelbrot, Benoit B., Richard L. Hudson 2007: Fraktale und Finanzen. München.
- Moosmüller, Alois 2009: Kulturelle Differenz: Diskurse und Kontexte. In: Alois Moosmüller (Hg.): Konzepte kultureller Differenz. Münster, 13–45.
- Podsiadlowski, Astrid, Daniela Gröschke, Marina Kogler u. a. 2012: Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations. In: International Journal of Intercultural Relations, vol. 36, issue 5. {■■■■■prüfen: vol. 37, issue 2: 159–175}.
- Rat der Europäischen Union 2000: Richtlinie 2000/43/EG (Antirassismusrichtlinie). Brüssel.
- Rat der Europäischen Union 2002: Richtlinie 2002/73/EG (Gender-Richtlinie). Brüssel.
- Rathje, Stefanie 2009: Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Alois Moosmüller (Hg.): Konzepte kultureller Differenz. Münster, 83–106.



- Reckwitz, Andreas 2004: Brennpunkte einer kulturwissenschaftlichen Interpretation der Kultur. In: Friedrich Jäger, Jörn Rüsen (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Bd. 3. Stuttgart, Weimar, 2–20.
- Sarma, Olivia 2012: KulturKonzepte. Trainingspraxis. Hybridität. Ein kritischer Diskussionsbeitrag für die interkulturelle Bildung. Fankfurt am Main.
- Schütz, Alfred, Thomas Luckmann ²1990: Strukturen der Lebenswelt, 2 Bände. Frankfurt am Main.
- Sepehri, Payvand, Dieter Wagner 2000: Managing Diversity. Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Personalführung, Nr. 7: 50–59.
- Stuber, Michael 2004: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München.
- Thomas, D. A., R. J. Ely 1996: Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, H. 5: 79–91.
- Volkswagen AG 2013: Chancengleichheit und Diversity Management als Erfolgsstrategie. Internetressource: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility/CSR_worldwide/Chancengleichheit_und_Diversity_Management_als_Erfolgsstrategie.html?ShowPrint=true [4. 3. 2013].
- Zadeh, Lotfi Asker 1973: Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. In: IEEE Trans. on Systems, Man, and Cybernetics, Nr. 3: 28–44.