

2. Diversity (Management) – Cultural Diversity (Management)

Diese Arbeit stellt interkulturelles Mentoring als Instrument zur Umsetzung von Cultural Diversity Management in den Mittelpunkt. Was aber ist Cultural Diversity Management? Daran anschließend ergibt sich sogleich die Frage, worin sich Cultural Diversity Management von Diversity Management unterscheidet bzw. Cultural Diversity von Diversity? Auf diese Fragen versucht das zweite Kapitel zu antworten. Eine Darlegung dieser Begriffe zieht nach sich, sich mit verwandten Konzepten von Diversity wie mit Intersektionalität, Differenz, Inklusion und “Super-Diversity“ (Vertovec 2007, 2009a+b) auseinanderzusetzen. Um eine kontextspezifische Bedeutung von Diversity bzw. Cultural Diversity sowie (Cultural) Diversity Management generieren zu können, müssen ebenso die rechtlichen, gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

2.1. Die Bedeutung von Diversity

Diversity wird in der deutschsprachigen Forschungsliteratur meistens als „Vielfalt, Diversität, Mannigfaltigkeit“ (Krell/Riedmüller/Sieben/Vinz, 2007), Vielgestaltigkeit (Lederle, 2007), Heterogenität, Ungleichheit, Abweichung von der gesellschaftlich festgelegten Norm² und Individualität übersetzt (Krell, 2003, Aretz/Hansen, 2003, Gültekin, 2005, Vedder, 2006). Eine einheitliche Übersetzungspraxis liegt also nicht vor (Jung, 2003, Hays-Thomas, 2003, Sepheri, 2002).

Will man klassisch an die Herleitung der Bedeutung herangehen, zieht man am besten die Etymologie heran und so stellt man fest, dass Diversität auf den lateinischen Begriff „diversitas“, also auf Verschiedenheit, Unterschiedlichkeit, Mannigfaltigkeit zurückgeht. Die Vielfältigkeit des Begriffes birgt positiv bewertet vielfältige Anschlussmöglichkeiten, negativ bewertet bedeutet dies zugleich, dass „ohne näheren Bezug, ohne Aussage darüber, was verschieden und

² Diese Bedeutung bezieht sich auf das Synonym divers bzw. divergieren im Sinne von „abweichen“, „verschieden sein“.

vielfältig ist, ein terminologisches Präzisionsdefizit mit der Gefahr beliebiger Benutzung für Beschreibungen, Erklärungen und Handlungsempfehlungen besteht“ (Jung, 2003, 92).

Im Zusammenhang mit der Bedeutung von Diversity lassen sich zwei elementare Differenzierungen ausmachen, die insbesondere von Gertraude Krell (2003) ausgeführt worden sind. Krell unterscheidet zwei Bedeutungen von Diversität, die erste Bedeutung fokussiert lediglich Unterschiede, die zweite hingegen versteht Vielfalt als Summe von Unterschieden *und*³ Gemeinsamkeiten. Was aber impliziert ein Diversitätsverständnis, das Vielfalt als Unterschiede versteht und eines, das Vielfalt als Summe von Unterschieden und Gemeinsamkeiten auffasst?

Vielfalt als positive Bewertung von Unterschieden kann zunächst betonen, dass alle Individuen sich unterscheiden und keine Person einer anderen gleicht (Nkomo/Cox, 1996, 338). Problematischer wird es beim erstgenannten Verständnis von Vielfalt, wenn Individuen Gruppen zugeordnet werden und auf diese Gruppenzugehörigkeit reduziert werden. Dies ist insbesondere bei den problematischen Gruppenbezeichnungen von Organisationsmitgliedern, die unter dem Etikett von Frauen, Älteren, Jüngeren, Ausländern und Behinderten zusammengefasst werden, den sogenannten Minoritäten im Betrieb, der Fall. Mit dieser Etikettierung wird implizit angezeigt, wer der Norm (dem homogenen Ideal) entspricht und wer nicht.⁴ Individuen werden auf ihre Zugehörigkeit zur jeweiligen sozialen Gruppe reduziert, so dass Stereotypisierungen aufgrund von Kategorisierungen vereinfacht und teilweise sogar verstärkt werden können. Dabei wird ausgeblendet, dass Individuen trotz ihrer Zugehörigkeit zu der jeweiligen Gruppe individuelle Ausprägungen innerhalb dieser Gruppenmitgliedschaft annehmen (Ferdman, 1995, Litvin, 1997).⁵ Zusätzlich ist ein solches Diversitätsverständnis zu sehr auf Differenzen fokussiert, und diese Fokussierung zieht zwangsläufig das Problem nach sich, „how to adress possible intersections between these sources of differences“ (Dietz, 2007, 8, vgl. Krüger-Potratz/Lutz, 2002).

Das Verständnis von Diversity als Summe von Unterschieden und Gemeinsamkeiten geht davon aus, dass Individuen sich nicht nur anhand von Gruppenzugehörigkeiten differenzieren lassen, sondern auch gemeinsame Gruppenzugehörigkeiten aufweisen können. So können zum Beispiel weibliche Angestellte in

³ Kursivsetzung meinerseits.

⁴ Als Beispiel verweist Krell auf das „Handwörterbuch des Personalwssens“ (Gaugler/Oechsler/Weber, 1992), das Einträge zu den auf dieser Seite genannten Arbeitnehmergruppen enthält, aber keine Beiträge zu Arbeitnehmern, die der gesetzten Norm entsprechen (ebd., Fußnote 3, S. 220).

⁵ Ferdman spricht in diesem Fall von der „ecological fallacy (...) of assuming that something that is true at the group level is true for every individual member of that group“ (1995, 42).

einer Organisation neben ihrer Geschlechtszugehörigkeit (Gemeinsamkeit) gleichzeitig über einen unterschiedlichen organisationellen Rang (Unterschied) verfügen und einer anderen Nationalität (Unterschied) angehören. Mit dem Verständnis von Vielfalt als Unterschieden und Gemeinsamkeiten geht ein detailliertes Bild der einzelnen Gruppenzugehörigkeiten einher, das Überschneidungen der einzelnen Gruppenmerkmale nicht ausschließt und zugleich darauf hinweist, dass die Gruppenzugehörigkeit von Individuen komplex ist. Insofern sind Stereotypisierungen hierbei zwar nicht gänzlich ausgeschlossen, aber dennoch schwieriger zu etablieren, da das tradierte Muster von Stereotypisierungen im Sinne von Quasthoff (1973) sich ausschließlich auf eine Gruppenzugehörigkeit stützt⁶.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Diversität allgemein all das ist, worin sich Angehörige einer Gruppe untereinander ähneln und zugleich von einander unterscheiden (Thomas, Rufus Rosevelt, 1991, Triandis/Kurowski/Gelfand, 1994, Frohnen, 2005, Wagner/Sepheri, 1999). Auf den Untersuchungsgegenstand Organisation bezogen, wird darunter meist personelle Heterogenität bzw. personelle Vielfalt verstanden (Süß, 2009, 165). Auch ist es wichtig zu betonen, dass Diversity bis vor kurzem in Deutschland weitestgehend unbekannt war und innerhalb von Organisationen als Fremdwort eingestuft wurde (Belinszki/Hansen/Müller, 2003). Das hat unter anderem damit zu tun, dass Diversity in Deutschland erst Mitte der 90er Jahre innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses aufgegriffen wurde (Jung/Schäfer, 1994, Kiechl, 1993) und konsekutiv auch innerhalb der betrieblichen Praxis umgesetzt wurde (Lederle, 2008).

2.1.1. Die Diversitätsdimensionen

Was jedoch sind die einzelnen Merkmale, anhand derer Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Individuen etabliert werden? Diese Merkmale, die auch als Diversitätsdimensionen bezeichnet werden, sind für den Diversitydiskurs zentral. In Forschungen der Sozialpsychologie und der kognitiven Psychologie wird davon ausgegangen, dass Individuen sich gegenseitig innerhalb von Interaktionsprozessen anhand von äußeren Merkmalen klassifizieren (vgl. Tajfel/Turner, 1986). Mit dieser Klassifizierung ist eine Zuteilung zu einer bestimmten Gruppenidentität verbunden, die vom Standpunkt des klassifizierenden Individuums in eine Zugehörigkeit entweder zu einer Eigen- oder Fremdgruppe mündet. Es geht anders formuliert darum, dass eine Person eine andere als fremd

⁶ Ein Beispiel ist: „Der Türke ist ein Macho.“ Dies klassifiziert Quasthoff (1973) als den Grundtyp der Stereotypisierung.

oder gleich wahrnimmt (Podsiadlowski, 2002).⁷ Diese Einteilungen sind parallel dazu mit bestimmten Bewertungen verbunden, die wiederum negative Effekte insbesondere für Mitglieder von Fremdgruppen haben können. Bezogen auf einen organisationalen Kontext können das zum Beispiel geringere Wertschätzung und negativere Beurteilung von erbrachten Leistungen sowie die Zuschreibung von geringerem Leistungswillen und geringeren Leistungsfähigkeiten sein. Es muss gefolgert werden, dass Diversität alle jene Kategorien berücksichtigen sollte, die Einfluss auf die Selbst- und Fremdzuschreibung von Individuen haben. Dennoch ist zu beobachten, dass innerhalb der Diversityforschung die Fremdzuschreibung prominent vertreten ist. Die Selbstzuschreibung, die unmittelbar mit der Fremdzuschreibung verwoben ist, wird nur unzureichend berücksichtigt (vgl. 3.3.). Die Selbstzuschreibung gewinnt bei der Zunahme von transnationalen Lebensformen jedoch einen immer größeren Stellenwert. Nicht mehr die Zugehörigkeit zu einer kulturellen/ethnischen Gruppe scheint allein entscheidend für die Identität, sondern zusätzlich die (imaginierte) momentane Teilhabe an einer oder mehreren Kultur(en)/Ethnizität(en) (Wood, 2003).

Die einzelnen Diversitätsdimensionen werden in der Forschungsliteratur unterschiedlich systematisiert (Süß, 2009, 166f). Häufig werden sie anhand von visuell attribuierten und nicht visuell wahrnehmbaren (latenten) Unterschieden klassifiziert (Loden/Rosener, 1991, Dass/Parker, 1999, Frohnen, 2005, Sepheri/Wagner, 2000). Analog zu dieser Systematisierung von Diversitätsdimensionen sprechen Harrison/Price/Bell (1998) von „surface-level-diversity“ und „deep level diversity“. Loden/Rosener (1991) sprechen von internen und externen Dimensionen, ergänzen diese Dimensionen aber noch um die organisationale Komponente. Dabei sind die visuell attribuierten (oberflächlichen) Unterschiede, wie zum Beispiel Geschlecht, im Gegensatz zu den latenten (tiefenstrukturellen) Unterschieden, wie zum Beispiel Religionszugehörigkeit, sofort wahrnehmbar und „teils biologisch begründet und/oder aus eigener Kraft kaum veränderbar“ (Vedder, 2006, 6). Loden/Rosener verstehen unter internen Dimensionen zum Beispiel Alter, Ethnizität/Kultur⁸ und sexuelle Orientierung. Bei den externen Dimensionen inkludieren sie zum Beispiel Religion, Familienstand, Ausbildung. Bezogen auf die Organisation benennen Sie als Auswahl funktionale Zugehörigkeit, Seniorität, Arbeitsinhalt, Managementstatus. Thomas Rufus Roosevelt (2001) unterscheidet neben der personen-immanenten Diversity (spezifi-

⁷ Hier verdeutlicht sich die Nähe von Diversity und Differenz, auf die näher in Abschnitt 2.2. eingegangen wird.

⁸ Die Zuordnung von Kultur/Ethnizität zu den sogenannten internen, d.h. festgeschriebenen Eigenschaften ist nur dann haltbar, wenn Kultur/Ethnizität essentialistisch gefasst wird. Dieses Dissertationsvorhaben fasst den Begriff der Kultur/Ethnizität jedoch nicht essentialistisch, sondern als individuell aushandelbar.

scher: ethnische Gruppenzugehörigkeit, Alter, Bildungsniveau, Geschlecht, sexuelle Orientierung etc.) auch die verhaltens-immanente Diversity.

Michael Stuber (2004,18) kritisiert zu Recht, dass die Unterscheidung in wahrnehmbare und nicht wahrnehmbare Diversitätsdimensionen bzw. die analog dazu greifenden Systematisierungen nicht trennscharf sind, weil häufig der einen Kategorie Dimensionen zugeordnet werden, die dann, wie zum Beispiel im Fall einer Behinderung, nicht zwangsläufig immer sichtbar sein müssen. Stubers Kritik folgend lehne ich eine Unterteilung der Diversitätsdimensionen in wahrnehmbare (visuell attributierte) und nicht wahrnehmbare (latente) daher ab.

Stuber (2004, 17) plädiert vielmehr für eine Aufteilung der Diversitätsdimensionen anhand von „Kern“- und „Kürdimensionen“. Dabei zählt er zu den Kerndimensionen „sechs biologische oder soziale Faktoren (...), die Menschen von Natur aus gegeben sind (...): Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, biologisches und/oder soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung“ (2004, 17). Stuber orientiert sich bei diesen Kerndimensionen an Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages, also den rechtlichen Rahmenbedingungen, die innerhalb von Europa greifen und die Basis des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes bilden. In Abgrenzung zu den „Kerndimensionen“ sind die „Kürdimensionen“ diejenigen, die je nach spezifischem Kontext von Bedeutung sind und dementsprechend berücksichtigt werden sollten. Dazu seien hier beispielhaft ein paar angeführt: „Denk- und Arbeitsweisen, (...), Muttersprache[n], (...) Dialekte (...)“ (ebd.). Auch wenn sich Stuber anhand der Verwendung von Kerndimensionen widerspricht, da es demjenigen Klassifizierungsraster von wahrnehmbaren Unterschieden, das er zuvor kritisiert hat, ähnelt, ist die kontextspezifische Berücksichtigung der „Kürdimensionen“ positiv zu bewerten. Durch die kontextspezifische Festlegung der Diversitätsdimensionen wird ein fluideres Identitätsverständnis zugrunde gelegt, und es besteht zugleich die Möglichkeit, auch diejenigen Diversitätsdimensionen in Untersuchungen zu berücksichtigen, die die untersuchten Individuen als konstitutiv für ihre Identität erachten.

Rufus Roosevelt Thomas radikalisiert das Konzept der wahrnehmbaren und nicht wahrnehmbaren Differenzierungen, indem er die „verhaltens-immanente Diversity [als die Verhaltensweise von Menschen] als Folge oder Nicht-Folge ihrer personen-immanenten Eigenschaften“⁹ definiert (ebd., 2001, 40). Eine solche Korrelation von Eigenschaften und spezifischem Verhalten halte ich jedoch nicht für anwendbar, da Handeln dann erstens losgelöst von dem Kontext,

⁹ Dennoch sei hier anzumerken, dass in Organisationen trotz personen-immanenter Diversity häufig ähnliche Verhaltensweisen zu beobachten sind. Diese sind umso ähnlicher, je größer die Unternehmenskultur Anpassung und Eingliederung voraussetzt.

in den es eingebettet ist, betrachtet wird und zweitens bei einer solchen Definition die Interaktion völlig ausgeblendet wird.

Neben den bereits vorgestellten Klassifizierungsschemata von Diversitätsdimensionen gibt es weitere Modelle, die die Einteilung in wahrnehmbare und nicht wahrnehmbare Kategorien weiter ausdifferenzieren. Hier sei beispielhaft auf das von Gardenwartz/Rowe (1993) vorgelegte Modell verwiesen. Dies findet in der Fachliteratur häufig Anwendung. Sie differenzieren vier Ebenen der Vielfalt: a) Persönlichkeit b) demographische Kerndimensionen, c) externe demographische Dimensionen und d) die organisationale Dimension. Unter die erstgenannte Diversitydimension fallen alle diejenigen Merkmale, die als persönlicher Stil bzw. persönliche Präferenzen einer Person bezeichnet werden können. Bei dem vorliegenden Forschungsprojekt wären dies zum Beispiel die Einstellung von Mentor und Mentee zum Phänomen Diversität. Auch wenn ich anhand des vorliegenden Forschungsprojektes Dimensionen zur ersten Kategorie zuordnen konnte, ist und bleibt diese Kategorie relativ schwammig und ist somit beliebig ausfüllbar. Als demographische Kerndimensionen fassen Gardenwartz und Rowe (1993) Alter, Behinderung, Ethnizität/„Rasse“, Geschlecht und sexuelle Orientierung. Die externen demographischen Dimensionen sind Familienstand, Kinderzahl, Religion, Berufserfahrung und Ausbildung. Zu den organisationalen Diversitätsmerkmalen zählen Funktionsbereich, Arbeitsort, hierarchischer Status, Betriebszugehörigkeit und gewerkschaftliches Engagement.

Unabhängig davon, welche Systematisierung der Diversitätsdimensionen für den jeweiligen Forschungskontext als relevant erachtet wird, gehen alle diese Modelle davon aus, dass Diversität mehrdimensional gedacht werden muss. Dies herauszustellen ist wichtig, da somit vermieden werden kann, dass durch die Fokussierung auf eine einzelne Kategorie Personen Gruppen zugeschrieben und die Differenzierungen innerhalb dieser jeweiligen Gruppen nicht berücksichtigt werden.

Ebenso muss noch angemerkt werden, dass innerhalb der einzelnen Klassifizierungen der Diversitätsdimensionen die Listen der Eigenschaften, die noch hinzugerechnet werden könnten, unendlich lang sind (Krell/Riedmüller/Sieben/Vinz, 2007)¹⁰. Da aber die Diversitätsdimensionen, die berücksichtigt werden sollen, in der us-amerikanischen Diversityforschung beständig erweitert worden sind¹¹ (Sepheri, 2002, 84), entwickelte sich parallel eine Diskussion darüber, ob

¹⁰ Liebermann/Simons/Berardo (2001) stellen zum Beispiel 66 potentielle Unterscheidungsformen vor.

¹¹ Anfangs wurden insbesondere die Dimensionen „Race“/Ethnicity und Gender berücksichtigt (Maier, 2002, 8). Dennoch gibt es in der bis dato vorhandenen Forschungsliteratur keinen Konsens darüber, welche Diversitätsdimensionen als die klassischen gelten, die bereits vor der beständigen Erweiterung etabliert waren. Von den Kritikern des Diversitybegriffes wird jedoch angeprangert,

eher eine enge Definition oder eine breite Definition sinnvoll sei (Roberson/Kulik/Peper, 2003, Bissels/Sackmann/Bissels, 2001). Eine enge Definition von Diversität berücksichtigt eine bestimmte Anzahl vorher festgelegter Gruppenidentitäten. Eine weite Definition hingegen geht von einer beliebigen bzw. unendlichen Erweiterbarkeit der Diversitätsdimensionen aus.

Als extremste Ausprägung der weiten Definition ist diejenige zu benennen, die das tradierte Verständnis der Diversitydimensionen der Gruppenzugehörigkeiten teilweise hin zu Individualität transferiert, so dass Diversität als „komplexe, sich ständig erneuernde Mischung von Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten“ (Thomas, Rufus Roosevelt, 2001, 27, vgl. Gültekin, 2005) verstanden wird.¹² Wenn Diversity mit Individualität gleichgesetzt wird, ergibt sich daraus erstens ein sehr weites Verständnis von Diversity. Zugleich wiederholt sich zweitens damit auch die Problematik der Eingrenzung bzw. der Definition von Diversität. Generell werden die einzelnen Diversitätsdimensionen somit beliebig. Daraus ergibt sich zusätzlich das Problem, dass die Wertigkeiten, die mit bestimmten individuellen Eigenschaften von Personen verbunden sind, ausgeblendet werden. Konkreter heißt dies, dass die Stereotypisierungen, Diskriminierungen und der Mangel an Macht, die Merkmale einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit sind, ausgeblendet werden können (Czollek/Perko/Weinbach, 2009). Dies wird als umso dramatischer eingestuft, als dass es den Teil von Diversity Management ausklammert, der sich als Fortschreibung des „affirmative action“¹³ Ansatzes insbesondere der Repräsentation von benachteiligten Gruppen wie Frauen und ethnischen Minderheiten verschrieben hat (Mor Barak, 2005, 130). Dennoch kann man die Rezeption von Diversity als Individualität durchaus auch positiv bewerten, da die individuelle Zusammensetzung aus verschiedenen Gruppen mit einer postmodernen Auffassung von Identität korreliert: „The self is constructed as polycentric, multiple and unstable (...)“ (Appiah, 1994, 178). Eine solche Definition löst sich zumindest teilweise von einem statischen Identitätsverständnis, das latenter Bestandteil des Diversitätsverständnisses ist (vgl. Loriecki/Jack, 2000, vgl. dazu auch insbesondere den Abschnitt 3.3.), indem es

dass mit der beständigen Erweiterung die Unschärfe des Begriffes deutlich erhöht wurde (McIntyre/Johnson, 2001, 87).

¹² Die Rhetorik der Individualität, die mit einem individualistischen Ansatz von Diversity Management einhergeht, findet Kersten (2000) zu Recht fragwürdig, da die organisationale Realität häufig eher Einheitlichkeit widerspiegelt, die dem Einzelnen wenig Toleranzspielraum in Bezug auf Unterschiedlichkeit zubilligt (ebd., 242). So schreibt Schönhuth: „Der Widerspruch beim DiM liegt darin, für die innere und äußere Identifikations- und Handlungsfähigkeit auf einen einheitlichen kooperativen Diskurs angewiesen zu sein“ (ebd., 2003, 180).

¹³ Unter „affirmative action“ versteht man alle Maßnahmen, die zur zielgerichteten Förderung benachteiligter Gruppen ergriffen werden können. Darunter fallen zum Beispiel Bildungsprogramme oder Vergabequoten für diese als benachteiligt eingestuft Gruppen.

einer kontextspezifischen Ausbildung von Identität Rechnung trägt, so dass nicht a priori ein geschlossenes Modell von Diversitätsdimensionen etabliert wird.

Unabhängig von dieser Frage, ob eine weite oder enge Definition von Diversität sinnvoll ist, birgt das Konzept in sich vier Problematiken. Erstens besteht das Problem, das eine Zuordnung zu einer Gruppenidentität nicht grundsätzlich zeitlich stabil ist, wie Stone/Colella (1996, 354) anhand von “disabilities“ aufzeigen. Zweitens sollten alle Dimensionen gleichbehandelt werden¹⁴. Dies mag aber im negativen Sinne dazu führen, dass insbesondere Diskriminierungen und Benachteiligungen, die verstärkt mit einigen Dimensionen wie zum Beispiel Ethnizität/Kultur oder Geschlecht korrelieren, nicht stark genug berücksichtigt werden (Linnehan/Konrad, 1999, Mor Barak, 2005). Drittens ist dem Diversitätsverständnis ein essentialistisches Identitätsverständnis vorgeschaltet. Die Kategorisierungen und daraus abgeleiteten Schemata zur Klassifizierung gehen von starren und intrinsisch motivierten Identitätsstrukturen aus (Moorhead/Griffin, 1995, 526), die auf einen Ursprung (Geburtsort) zurückgehen und einen gemeinsamen Erfahrungshorizont zugrunde legen (zum Beispiel eine Frau zu sein, etc.)¹⁵. Dieser Ansatz dominiert innerhalb der Forschungsliteratur zu Diversity (Lorbiecki/Jack, 2000, 526) und geht mit der Intention einher, die Differenzierungen der einzelnen Diversitäts- bzw. Identitätsdimensionen als objektive und zuweilen als so genannte natürliche und offensichtliche Unterscheidungen zu präsentieren (Maier, 2008). In diesem Zusammenhang spricht Ferdman (1995) auch von einem “categorization or labeling approach“ (ebd., 39)¹⁶. Problematisch ist viertens dabei zusätzlich, dass die vom Diversitydiskurs produzierten Differenzierungen dennoch nicht so objektiv und eindeutig scheinen, wie der Diversitydiskurs vordergründig vorgibt¹⁷. Dies wird durch die

¹⁴ Edwin Hoffmann (1999) spricht in diesem Zusammenhang von zwei wesentlichen Prinzipien, auf denen Diversity Management beruht: 1. das Prinzip der anerkannten Gleichwertigkeit und 2. das Prinzip der anerkannten Verschiedenheit (ebd., 59).

¹⁵ Innovativer und weniger starr, stereotypisierend und essentialistisch erscheint hier zunächst das von Cox (1991, 43ff) entwickelte Modell der Identitätsstruktur, das von einer Überlagerung mehrerer Gruppenzugehörigkeiten ausgeht. Dennoch bleibt dieses Identitätsverständnis insofern auch starr, dass es die Identitätsdimensionen nicht kontextualisiert. Im Gegensatz dazu gehen neuere Konzeptualisierungen von Identität davon aus, dass sich Identitäten situations- und kontextbedingt verändern, im Sinne von “shifting identities“ (Butler, 1991, 36). Ein erster Anknüpfungspunkt für ein solches Identitätsverständnis bildet hier das von Maier (2002, 2008) entwickelte Modell. Maier demonstriert anhand der visuellen Darstellung in Form eines Kaleidoskopes, dass sich erstens die Identitätsstrukturen und damit die Kategorien verändern und zweitens sich Kategorien mehrfach überlagern können.

¹⁶ Dieser Ansatz birgt zugleich die Gefahr eines “distancing effects“, indem die als „Anderen“ titulierten aufgrund einer differentiellen Gruppenzugehörigkeit als fremd eingestuft werden, obwohl durchaus die Gemeinsamkeiten überwiegen können.

¹⁷ Dies verdeutlicht Wood (2003) zum Beispiel anhand der ethnischen Kategorie “Asian“: “The label ‘Asian’, for example, lumps together the immigrant hotel manager from Gujarat State in Western

Schwierigkeiten, die mit der Benutzung des Kategoriensystems verbunden sind, deutlich. So kann nicht jede Dimension innerhalb des Diversitydiskurses eindeutig bezeichnet werden, die Dimension des Geschlechts zum Beispiel oszilliert zwischen der Bezeichnung: Gender, Mann und/oder Frau. Auch die Einteilung von Individuen ist nicht so offensichtlich, wie sie zunächst erscheinen mag: “But nothing is less obvious than who, exactly, is a ‘member of any of these groups’” (Litvin, 1997, 201). Zur anschaulicheren Darstellung fragt Litvin kritisch: “What criterion might an employee in an organization use to determine whether a fellow worker is to be classified among the ‘elderly’? Should it be chronological age, appearance, behavior, attitude, self-concept - or something else?” (ebd., 202).

Aretz/Hansen (2002, 24) sehen in einem “categorization or labeling approach“ sogar einen Ansatz, der an sich dem Grundgedanken von Diversity widerspricht, da Individuen eben nicht stereotyp auf ihre Gruppenmitgliedschaft reduziert werden sollen. Dieser „categorization and labeling approach“ wird von Litvin (1997, 188) auch als unkritische Übernahme von essentialistischen ontologischen Annahmen aus dem Bereich der Naturwissenschaften, spezifischer der botanischen und zoologischen Taxonomie, bezeichnet. Mit der kategorialen Systematik, die dem Diversitybegriff latent immanent ist, ist permanent die Gefahr verbunden, Menschen in entsprechende Kategorien bzw. Unterarten einzuteilen, die ausschlaggebend für ihr Verhalten und/oder ihre Charaktereigenschaften sind. Dies spiegelt sich auch in einem Diversity Management Diskurs, indem „die ‚Anderen‘ zunächst diskursiv hervorgebracht werden, differenziert und sichtbar gemacht [werden]. Sie werden in Anzeigen beworben, in speziellen Assessment Centern begutachtet und ausgewählt, in Statistiken aufgeführt und verwaltet, durch Diversity Trainings und Mentoring-Programme ‚entwickelt‘, in Diversity Management-Abteilungen behandelt“ (Lederle, 2008, 254). Mit der „Anerkennung und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit [wird] deren Konstruktion erst aus[gelöst]“ (Gültekin, 2005, 102f).

Um diesen “categorization and labeling approach“ (Aretz/Hansen, 2002) aufzubrechen, plädiert Gertraude Krell (2003) dafür, die Perspektive von den Gruppenkategorien an sich auf die gesellschaftliche Etablierung dieser Kategorien zu lenken (vgl. Frohnen, 2005). Aufgrund welcher Merkmale werden die Individuen in entsprechende Gruppen eingeteilt? Gerade auch aus soziologischer

India, the Japanese-American business executive, and the Khmer-American Fisherman. The label combines into one category people who speak completely unrelated languages: Gujarati, for example, is an Indo-European language descended from Sanskrit; Japanese has so far defined linguistic classification but seems to have some distant connection to Altaic languages; and Mon-Khmer is an Austronesian language. The ‘Asian’ label likewise mixes people who adhere to unrelated religions: Hinduism in Gujarat, Confucian-inflected Shinto in Japan, and Theravada Buddhism in Cambodia. And the label further makes a spurious unity out of people who take their cultural and historical bearings from completely unrelated traditions (ebd., 24f).“

Perspektive ist dieser Vorschlag sehr konstruktiv, wenn man sich fragt, wie genau diese Unterscheidungen hervorgebracht werden. Dabei sollten durchgängig folgende Faktoren Berücksichtigung finden: erstens der Kontext, in dem die Zuordnung zu den einzelnen Gruppenkategorien vorgenommen wird, und zweitens die sozialen und institutionellen Zuschreibungen, die mit einer solchen Gruppenzugehörigkeit verbunden sind.

Zusammenfassend lässt sich nun folgendes Fazit ziehen: Es existiert weder ein einheitliches Modell zur Systematisierung der Diversitätsdimensionen, noch besteht ein Konsens, welche und wieviele Diversitätsdimensionen berücksichtigt werden sollten. Auch ist strittig, ob alle Diversitätsdimensionen gleichwertig behandelt werden sollten, oder aber bestimmte Diversitätsdimensionen, die mit besonderen Benachteiligungen verbunden sind, vorrangig untersucht werden sollten. Diversität und damit auch die Diversitätsdimensionen erscheinen in der bisherigen Forschungsliteratur vielmehr als ein Konzept, das beliebige Anschlussmöglichkeiten bietet, die jeweils angepasst an den jeweiligen Untersuchungskontext genutzt werden können und sollten. Von dieser Ausgangsperspektive abgeleitet bleibt die Frage offen, wer denn in den jeweiligen Kontexten das „slippery construct diversity“ (Ragins/Gonzales, 2003) bestimmt. So fragen Ragins/Gonzales zu Recht: „Does the target or the perceiver define diversity?“ (ebd., 131)? Damit verbunden ist die eingängige Wahrnehmung von „surface level diversity“, während die „deep level diversity“ für den Beobachter durchaus schwieriger zu bestimmen, aber für das Selbstbild des beobachteten Individuums entscheidender ist. Insofern sind Studien dann genauer, wenn sie innerhalb der Festlegung der Diversitätsdimensionen sowohl Selbst-, als auch Fremdbild berücksichtigen. Meiner Meinung nach kann eine Eingrenzung und genauere Definition von Diversity innerhalb von Forschungsprojekten nur im Kontext dessen erfolgen, was untersucht werden soll (Stuber, 2003, Engel, 2007).

2.1.2. Intersektionalitäten¹⁸ und ein intersektionales Diversitätsverständnis

Wie bereits im vorigen Abschnitt angerissen, soll innerhalb der zweiten Untersuchungseinheit der Arbeit ein intersektionales Diversitätsverständnis greifen. Was aber ist ein intersektionales Diversitätsverständnis? Um diese Frage umfassend beantworten zu können, muss man zunächst detaillierter auf das Konzept der Intersektionalitäten bzw. der intersektionalen Analyse eingehen (Knapp, 2005). Zur Beantwortung dieser Frage wird hier zunächst das Konzept der Intersektio-

¹⁸ Bewusst verwende ich hier in Anlehnung an Hearn/Lykke/Phoenix (2009) den Begriff der Intersektionalitäten, um zu verdeutlichen, dass innerhalb der Arbeit eine Abkehr von der klassischen Triade von „Rasse“, Klasse und Geschlecht erfolgt.

Interkulturelles Mentoring made in Germany
Zum Cultural Diversity Management in multinationalen
Unternehmen

Voigt, V.

2013, XVIII, 433 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03204-3