

Vorwort

Kulturen sind nicht homogen, noch sind dies Bevölkerungen. So banal dies heute klingt, so stark war lange Zeit der Widerstand, diese Tatsache zu akzeptieren. Ressentiments gegenüber Praktiken und Vorstellungswelten, die von dem abweichen, was man für sich als musterhaft setzt, existieren ohnehin weiter. Die Diskrepanz zwischen denen, die in der einen oder anderen Form „kosmopolitisch“ leben und vielfach den Kosmopolitismus auch genießen, und denen, die sich im scheinbar Eigenen verschanzen und vom „Fremden“ bedroht sehen, oder die sich vom „Fremden“ distanzieren und dieses verachten, scheint groß, wenn sie nicht zum Teil sogar noch wächst. Unterschiedliche Mentalitäten stehen sich offenbar unversöhnlich gegenüber. Eine Diskrepanz scheint darüberhinaus zu bestehen zwischen dem kulturwissenschaftlichen Reflexionsstand, der die Verwobenheit und die hybride Existenz der verschiedensten kulturellen Stränge und Elemente in vielfältiger Weise und auf den unterschiedlichsten Ebenen demonstriert – von der Sprache über die Alltagskultur bis zur Identitätsbildung –, und dem politischen Diskurs, in dem meist immer noch so getan wird, als existierten Kulturen und Lebenswelten fein säuberlich getrennt neben einander – eine fatale Hinterlassenschaft der Multikulturalismus-Idee. Doch waren die Frontstellungen, überblickt man längere Zeiträume, nicht immer so eindeutig. Es ist noch gar nicht so lange her, dass die Wissenschaften, deren Gegenstand die Erforschung von Kultur(en) ist, selbst beharrlich an die Geschlossenheit von Kulturen glaubten. Der kulturalanthropologische Relativismus war dafür der deutlichste Beleg.

Bezeichnend für die Gegenwart ist die Gleichzeitigkeit, das Nebeneinander gegensätzlicher Positionen zur Frage kultureller Diversität in ein- und demselben kulturellen und sozialen Kontext. Offenheit für Anderes, kulturelle Durchlässigkeit, existiert neben Zurückweisung von Pluralität. Die Schwierigkeit liegt aber offensichtlich nicht allein darin, kulturelle Diversität zu akzeptieren. Noch schwieriger scheint es vielmehr zu sein, sich von substantialistischen Vorannahmen zu lösen und kulturelle Grenzziehungen als Resultat unseres Handelns, das heißt als durch die gesellschaftlichen Akteure selbst produziert zu begreifen. So wie Differenz ubiquitär ist, alles durchzieht, ja nichts und niemand in letzter Instanz mit sich selbst identisch ist, so ist kategorische Andersheit nicht vorab und wesensmäßig in eine Person, eine Kultur oder eine Gruppe eingeschrieben. Ob etwas oder jemand als „ganz anders“ gilt und in dieser Andersheit fixiert

wird, ergibt sich in der Interaktion, in der politischen Auseinandersetzung und in den Repräsentationsdiskursen, die Teil dieser Interaktion sind – Andersheit in diesem apodiktischen Sinne ist „gemacht“, ist nicht naturwüchsig.

Zur Debatte steht letztlich die spezifische Form des Umgangs mit Differenz, mit Lebensformen und mit Menschen, die in einzelnen Punkten anders sind oder als anders erscheinen als wir selbst und unsere durch Gewohnheit vertraute Mitwelt. Die Extremposition ist die, welche das Gegenüber, dessen Lebensform und Weltauffassung negiert und als das Gegenteil des Eigenen begreift. Die Beziehung zu ihm, die ja unvermeidlich in diesem Moment bereits besteht, wird geleugnet, die Anerkennung des Anderen wird verweigert. Das Differente kann aber auch, etwas weniger extrem, eingeschlossen und umarmt – „assimiliert“ – und dadurch zu ersticken gesucht werden. Es wird dann als etwas weniger Relevantes, weniger Wertvolles begriffen, das man zwar bestehen lässt, das man dem Eigenen aber unterordnet. Die betroffenen Anderen werden auf diese Weise letztlich in ihrer Eigenheit ebenfalls dementiert, nicht im wirklichen Sinne anerkannt. Aber natürlich besteht auch die Möglichkeit, Differentes in seiner Differenz anzuerkennen als Ausdruck einer teilweise anderen Lebens- oder Ausdrucksform, die unbestritten ihre Berechtigung hat und mit der man sich interpretativ-kommunikativ auseinandersetzt. Ich kann mich in dem Anderen spiegeln und mit ihm kontrastieren, ich muss aber auch akzeptieren, dass sich mein „Eigenes“ in der so entfaltenden Beziehung verändert und erweitert. Damit ist unmittelbar akzeptiert, dass beide Seiten für einander zugänglich sind. Am offensichtlichsten aber ist eine Position, die „das Andere“ als andere, und damit potentiell eigene Möglichkeit des Menschseins begreift. Die beiden letztgenannten denkbaren Positionen einer prinzipiellen oder auch tatsächlichen Anerkennung des „Anderen“ in seinen Differenzen erlauben zugleich die Möglichkeit, eine höhere (oder tiefere, welches Bild auch immer man bevorzugt) Ebene einzuziehen und auf dieser Ebene über alle Differenzen hinweg punktuell oder sektoral Gemeinsames aufzuspüren. Letztlich ist absolute Andersheit eine Unmöglichkeit, bleibt künstlich und bedarf gewaltsamer Durchsetzung, ist das Andere doch in dem Moment, wo es ins Blickfeld tritt und man zu ihm notwendigerweise eine Beziehung aufnimmt, bereits ein Element der eigenen Welt – ein nie ganz Fremdes, eben ein Gegenüber. Dies hat selbstverständlich aus Sicht beider Seiten zu gelten.

In wie hohem Maße der Umgang mit Anderem und Anderen gestaltbar ist, wie sehr dies eine Frage der Entscheidung darstellt, zeigt im Übrigen ein Blick auf andere kulturelle Konstellationen. Menschen in den verschiedensten kulturellen Kontexten haben die unterschiedlichsten Koexistenzformen ausprobiert. Es gab in anderen Weltregionen, bevor im Westen kulturelle Pluralität überhaupt zum Thema wurde, bereits deutlich komplexere, historisch weit zurückreichende

kulturell-plurale Konstellationen. Exemplarisch hierfür stehen Süd- und Südostasien. Eine Vielzahl von Sprachen, Religionen und Traditionen existierten dort jeweils über lange Zeiträume hinweg neben- und häufig miteinander, trafen an bestimmten Knotenpunkten zusammen oder durchdrangen sich wechselseitig – bis dahin, dass einzelne Elemente bestimmten Traditionen manchmal nicht mehr eindeutig zuzuordnen waren. Dogmatische Ausgrenzung und linguistische oder ethnizistische Abgrenzung kamen auch dort vor, doch bis in jüngere Zeit setzte sich nie langfristig der Anspruch der Gültigkeit nur eines Modells, einer Lehre, eines Lebensmusters durch. Intoleranz in diesem umfassenden Sinne war dort vor allem ein Resultat der (post-)kolonialen Moderne und – wie bei uns – des modernen Nationalismus, beziehungsweise, allgemeiner gesprochen, der forcierten Homogenisierung kollektiver Identitäten. Die endgültige Durchsetzung dieser Homogenisierungsbestrebungen scheiterte aber in diesen Regionen bisher vielfach noch an der fortwirkenden Erinnerung der vorherigen Pluralität.

Worum es letzten Endes gehen sollte, und worum wir uns mehr und mehr bemühen müssen, ist der Versuch, die verschiedensten Modi der Koexistenz von Differentem zu explorieren, von außerhalb wie innerhalb unseres unmittelbaren Umfeldes; des weiteren, die Transfer- und Übersetzungsprozesse, die dabei zum Tragen kommen, zu evaluieren, und so die Potentiale wie Gefahren der verschiedenen Weisen des Umgangs mit kultureller Pluralität zu erkunden und zu benennen. Plädiert wird damit für eine soziologisch-realistische Betrachtung. Eine ausschließlich normativ geführte Debatte über Toleranz und soziale Anerkennung, die den Phänomenen der sozialen Wirklichkeit äußerlich bleibt, vermag die intersubjektiven Dynamiken tatsächlicher Interaktionsprozesse nicht zu fassen.

Viola Voigt hat eine Untersuchung vorgelegt, die sich einer solchen vergleichenden sozialanalytischen Perspektive verpflichtet weiß. Es geht der Autorin um das Verstehen realer Interaktionsprozesse. Ausgehend von der Diagnose, dass auch Deutschland kulturell immer pluraler wird und ein erheblicher und wachsender Teil der deutschen oder in Deutschland ansässigen Bevölkerung einen „Migrationshintergrund“ hat, nimmt sie Erfahrungen auf, die anderswo, insbesondere in den USA, gemacht wurden beziehungsweise sich in der kultur-anthropologischen und kulturwissenschaftlichen Theoriebildung niedergeschlagen haben. Es geht ihr darum, Praktiken trans-differenten sozialen Umgangs und Strategien für eine Verbesserung der Möglichkeiten interkultureller Interaktion zu eruieren. Sie wählt dabei einen Bereich, der als besonders gewichtig erscheint: die innerbetrieblichen Interaktionsformen großer Wirtschaftsunternehmen, in denen sich gesamtgesellschaftliche Unterscheidungen und gesamtgesellschaftliche Grenzziehungen abbilden. Der Fragestellung angemessen konzentriert sie sich dabei auf multinational operierende Unternehmen, die ja intrin-

sich schon mit der Frage kultureller Pluralität und kultureller Differenz konfrontiert sind und für diese Problematik entsprechend besonders aufgeschlossen sein sollten. Die Beobachtung, dass in den USA *cultural diversity management* mittlerweile ein verbreitetes Instrument der Unternehmenspolitik bildet – aus ganz pragmatischen, ökonomischen Erwägungen und Interessen heraus –, lässt Viola Voigt nach der Entwicklung eines vergleichbaren Bewusstseins in multikulturellen Unternehmen mit deutscher Operationsbasis suchen. Während die USA jedoch ein klassisches Einwanderungsland sind, scheint in Deutschland immer noch eine Haltung vorherrschend, die das Faktum zunehmender – und politisch gewollter – Einwanderung und wachsender kultureller Diversifizierung nur zögerlich anerkennen will.

Viola Voigt stellt sich diesen Fragen auf sehr kreative Weise und in einem umfassenden Sinne. Sie schafft es, wie es selten gelingt, sorgfältige, methodisch gründlich reflektierte empirische Forschung mit ausgiebiger Theoriereflexion zu verbinden. Sie unternimmt es die umfangreichen Diskussionen über *diversity management*-Strategien, insbesondere in der US-amerikanischen Literatur, systematisch auszuwerten. Sie stellt die Frage der kulturellen Diversität wie die Frage des Umgangs damit in den Kontext anderer Aspekte sozialer Diversität, die inzwischen bei den Bemühungen um eine nicht-diskriminierende Gesellschaft und eine humane Unternehmenspolitik Berücksichtigung finden – speziell der Aspekt der Gender-Differenz und Frauendiskriminierung, aber auch der Aspekt des Alters.

Sie stellt sich schließlich der breiten jüngeren wissenschaftlichen Diskussion zum Begriff der Kultur wie dem der kulturellen Differenzen und bestimmt ihre eigene Position im Rahmen praxistheoretischer Ansätze bestimmt, die dann wiederum Eingang findet in ihre Diskussion auf der empirischen Ebene über die Praktiken in den Unternehmen.

Qualitative Sozialforschung in Unternehmen ist, nicht zuletzt wegen des Betriebsgeheimnisses sowie aus personenschutzrechtlichen Gründen, eine heikle Sache und an strenge Bedingungen geknüpft. Um die Einstellungen der Akteure in multinationalen Unternehmen im Detail fassbar zu machen, hat sich Frau Voigt auf einen Punkt konzentriert, an dem diese direkt zum Tragen kommen, nämlich auf interkulturelle Mentorenbeziehungen auf der mittleren Führungsebene zwischen Angehörigen der deutschen „Gastgeber“- und Angehörigen von Migrantenkulturen. Interviews hat sie mit beiden Seiten einer solchen Interaktionsbeziehung geführt. In feiner Zeichnung hat sie die verschiedenen Schattierungen von Interkulturalität in diesen Beziehungen herausgearbeitet. Das Gesamtspektrum an Beziehungsoptionen, wie es oben angedeutet wurde, hat sich in dem Austausch zwischen Mentoren und Mentees aber nicht niedergeschlagen,

insbesondere fehlte es auf Seiten der Mentoren an Neugierde für die von Anderen verkörperten Möglichkeiten.

Erhellend und bezeichnend ist dann auch am Ende die von ihr festgestellte deutliche Diskrepanz zwischen dem gesellschaftlich auch in Deutschland bereits erreichten Diskussionsstand zu Fragen von Interkulturalität und den in den untersuchten Unternehmen angetroffenen Positionen. Nicht nur zeigt sich in den Mentorenbeziehungen „kein interkultureller Öffnungsprozess im Sinne einer Aufhebung von Abgrenzungsmechanismen gegenüber kulturellen/ethnischen Minderheiten“. Noch bezeichnender ist, dass interkulturelles Mentoring bisher in großen deutschen Unternehmen kaum eingesetzt wird und noch viel zu wenig dafür getan wird, „die kulturelle/ethnische Diversität in multinationalen Unternehmen am Standort Deutschland längerfristig zu erhöhen“. Auch wenn sich dieses Fazit auf eine nur kleine Fallzahl stützt, so muss berücksichtigt werden, dass diese Fälle immerhin diejenigen sind, in denen überhaupt Bereitschaft bestand, Fragen interkultureller Beziehungsarbeit zu diskutieren. Während Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts in Unternehmen inzwischen als Problem zumindest aufgegriffen wird, bleibt die Wahrnehmung der Rolle kultureller Zuschreibungen und der Bedeutung kulturell differenter Sensibilitäten und Interaktionsformen bisher weit dahinter zurück. Kulturelle Differenz soll, so legen die Ergebnisse dieser Studie nahe, im unternehmerischen Alltag noch immer eher stillgestellt denn kreativ „genutzt“ werden.

Viola Voigts Buch treibt die Debatte zur Interkulturalität in Deutschland in wichtigen Bereichen voran, dank der gelungenen Verbindung von kritischer Sozialforschung, kritischer und feingliedriger Methodenreflexion und kritischer Theoriediskussion. Das Buch ruft dazu auf, die Bereitschaft zu schaffen, kulturelle Grenzziehungen zwischen „uns“ und „den Anderen“ zu überdenken und zu überwinden – und ist insofern dann doch auch normativ. Unternehmen müssten sich noch mehr als Teil der Öffentlichkeit begreifen. Als zentrale Orte gesellschaftlicher Interaktion wäre es ihre Aufgabe, eine Vorreiterrolle bei der Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemen und gesellschaftlichen Benachteiligungen zu spielen, an denen sie selbst teilhaben.

Professor Dr. Martin Fuchs, im Mai 2013

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