

# **Diversity Management: Chancen und Grenzen im Kontext Interkultureller Kompetenz**

**Alexander Thomas**

## **1. Vorbemerkungen**

Die Frage nach einem adäquaten Umgang mit Diversität hat im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung alle Bereiche unserer Gesellschaft an Bedeutung zugenommen. Es gibt eine unendliche Fülle an Faktoren, die im zwischenmenschlichen Zusammenleben Diversität verursachen: Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Schulbildung, biographische Entwicklungsphasen sind nur einige der Faktoren, die individuelles Verhalten und Erleben nachhaltig bestimmen. Wir wissen auch, dass kein Mensch dem anderen gleicht. Weder in der Vergangenheit, noch in der Gegenwart und in der Zukunft sind zwei Menschen einander physisch und psychisch gleich. Selbst eineiige Zwillinge sind einander zwar sehr ähnlich, ähnlicher als zweieiige Zwillinge und Geschwister, aber trotzdem einander nicht gleich.

Weil der Mensch in der Lage ist eine solche Vielfalt auszubilden und sie als Ressource zu nutzen, ist er so immens anpassungsfähig und in so vielen Lebensräumen auch überlebensfähig. Allerdings besteht immer die Gefahr der Überforderung durch Vielfalt, also ein durch Diversität bedingter „information overload“, was zur Handlungsunfähigkeit führen kann. Es tritt dann die Situation ein, dass man „vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht“! Dagegen schützt sich der Mensch durch Vereinfachungen: Schematisierung, Klassifizierung, Stereotypisierung, Kategorienbildung, Ähnlichkeitsbildung, Erwartungsbildung, Fixierung etc. Die Frage ist, wie erreicht man ein ausgewogenes, sach- und zielgerechtes, produktives und verträgliches Gleichgewicht zwischen einerseits Diversität und andererseits Einheitlichkeit/Konformität?

## **2. Selbstverständlichkeiten zum Thema Diversität in Thesen**

2.1. Jeder Mensch ist ein einmaliges Wesen, sowohl hinsichtlich seiner psychischen wie seiner physischen Ausstattung.

2.2. Allein die Tatsache der Einmaligkeit hat ein extrem hohes Maß an Diversität in Gruppen, Organisationen, Gesellschaften zur Folge. In Gruppen, Organisationen und Gesellschaften schließen sich Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechts, sozialer Herkunft, Bildungsstand, ökonomischem Status, Werte, Normen, Erwartungen und Wünsche etc. zusammen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Das gelingt trotz aller Diversität im Detail, weil alle Beteiligten, durchaus als „einmalige“ Persönlichkeiten, die Bereitschaft und Fähigkeit besitzen, zum Wohl der gemeinsamen Zielerreichung auf die ständige Fokussierung auf ihre individuelle Einmaligkeit partiell zu verzichten. Wer das nicht kann, wer immer wieder seine eigenen Besonderheiten betont, wird als Egozentriker erlebt und dann als Störenfried, Außenseiter, Abweichler behandelt und als nicht dazugehörig bewertet und entsprechend behandelt, nämlich entweder ertragen oder ausgeschlossen.

2.3. Es gibt Zielstellungen, deren Erreichen zwar die Aktivierung domänenspezifischer individueller Ressourcen und Unterschiedlichkeiten erfordern, z.B. bei der Produktion von Ideenreichtum in Gruppen. Dabei ist es aber wichtig, dass die nicht zielführenden Diversitäten eben keine Aktivierung erfahren, weil es sonst zur Verzettelung kommt. Falls dies nicht gelingt, entstehen unerwünschte Prozessverluste, die die Effizienz der Aktivitäten deutlich reduzieren.

2.4. Es gibt Ziele, deren Erreichen nur möglich ist, wenn so gut wie alle im Kern individuellen, unterschiedlichen Ressourcen uniform, zeitgleich, zielkonvergent gebündelt zum Einsatz kommen, z.B. bei der Anfeuerung der eigenen Sportmannschaft, bei der Bewältigung von Notfall- und Krisensituationen und bei allen Aktivitäten, bei denen eine Kommulierung von Kräften erforderlich ist.

2.5. Es gibt individuell bedingte Diversitäten, die sofort ins Auge springen: Geschlecht, Hautfarbe, Körpergröße, Alter, Sympathie/Antipathie etc. Es gibt Diversitäten, die relativ leicht und schnell erschließbar, z.B. sozialer Status, soziale Rolle, berufliche Tätigkeit, regionale Herkunft etc. Weiterhin gibt es Diversitäten, die schon im Verlauf relativ kurzfristiger Zusammenarbeit sichtbar und erfahrbar werden, z.B. Durchsetzungskraft, Begeisterungsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Ehrgeiz etc. Darüber hinaus gibt es aber auch Arten von Diversität, die sich nicht so einfach gleichsam von selbst erschließt. So z.B. wenn für den Handelnden das Partnerverhalten in bestimmten Situationen regelmäßig erwartungswidrig abläuft und er dazu keine passenden Erklärungen zur Verfügung hat. Das unerwartete „kritische“ Verhalten erschließt sich weder aus dem situativen Kontext, noch aus der Kenntnis der individuellen Persönlichkeit, deren Vergangenheit, gegenwärtigen Funktion und Rolle und den bei ihr vermuteten Intentionen. Solche Diversitäten irritieren, stören, verunsichern und werden mithilfe negativer personaler Attributionen wie z.B. Unfähigkeit, Aggressivität, bewusste Provokation etc., „verarbeitet“ und mit Vermeidungsverhalten beantwortet.

2.6. Kulturell bedingte Diversität in der Wahrnehmung, im Denken, in den Emotionen und im Verhalten, sind schwer als solche zu erfassen, zu prognostizieren, zu deuten, zu analysieren, zu verstehen, sowie zu verarbeiten, wertzuschätzen und produktiv zu nutzen. Hier wird die Diversität zum Problem, da sie sich der gelernten Problemlösungsstrategien entzieht, aber gelöst werden muss, wenn eine produktive Zusammenarbeit zustande kommen soll.

### **3. Der gesellschaftliche Diskurs**

Im gegenwärtigen gesellschaftlichen Diskurs wird das Thema „Diversität“ und „Diversity-Management“ oft unter dem Aspekt der Gender-mainstream-Thematik behandelt, also der Frage wie mit geschlechtsbedingten Diversitäten und Ungleichbehandlungen umzugehen ist. Weiterhin spielen in der Diskussion die migrationsbedingten Diversitäten eine Rolle, besonders im Kontext der Integrationsthematik. Hinzu kommen alle diversitätsbedingten Tendenzen im Zuge der Diskriminierung bestimmter Personengruppen in der Gesellschaft, wie z.B. Nichtsesshafte, Behinderte, Kranke, Randgruppen, Kriminelle, Drogenabhängige etc. So gerechtfertigt ein solcher gesellschaftlicher Antidiskriminierungsdiskurs auch ist, so einseitig ist allein diese Betrachtung. Besonders im Zuge der Analyse von Bedingungs-, Verlaufs- und Wirkungsparameter der interkulturellen Kommunikation und Kooperation und der damit zusammenhängenden Forderung nach Entwicklung

interkultureller Handlungskompetenz eröffnen sich für die Diversitätsthematik noch eine Fülle weiterer Arbeitsfelder.

Zunächst einmal kann man mit Böhm (2007) feststellen:

„Diversity-Management stellt einen systematischen Veränderungsprozess dar, in dem der Fokus auf der Schaffung eines Umfeldes liegt, in dem mit Unterschieden wertschätzend und respektvoll umgegangen werden kann, und das offen für Neues und „Anderes“ ist. Da die Mitarbeiter/innen in einem Unternehmen sich einerseits an dem System Unternehmen orientieren, es andererseits aber auch als Akteur/innen mitgestalten, wird auf der Ebene von Strukturen, Prozessen, Kommunikationsvorgängen und auf einer personenzentrierten Ebene angesetzt. Selbstverständlichkeiten werden hinterfragt und für anschließende und ausschließende Mechanismen sensibilisiert. Je mehr sich die Beteiligten in die Analyse und Neugestaltung des Systems einbringen können, desto tragfähiger werden die damit definierten Strukturen, Prozesse und Strategien.“ (S. 30)

Weiterhin kann man besonders auf Unternehmen aber auch auf nicht wirtschaftlich orientierte Organisationen bezogen unterscheiden zwischen einem ökonomisch- vs ergebnisorientierten und einem Diskriminierungs- vs Fairnessansatz:

„Aus ökonomischer Sicht lautet die zentrale Frage: Welche Kosten und welchen Nutzen bringt eine vielfältige Belegschaft dem Unternehmen? Verwiesen wird vor allem auf Vorteile der Vielfalt. So kann man auf Kundenbedürfnisse gezielter eingehen, wenn Angehörige der wichtigsten Kundengruppen im Unternehmen beschäftigt werden. Aber auch der Zugang zu einem größeren Talentpool, kreativere und innovativere Problemlösungen, mehr Austausch von Wissen und Erfahrung gelten als positive Effekte einer gemischten Belegschaft“ (Göbel 2003, S. 116).

„Die Ethik fragt dagegen: Ist ein bestimmtes Maß an Vielfalt im Unternehmen moralisch geboten, unabhängig von den Kosten und dem Nutzen? Ausgangspunkt für ein ethisch motiviertes Diversity-Management ist die Überlegung, dass in den homogenen Betriebsstrukturen vieler Unternehmen ein Indiz für die unfaire Benachteiligung (Diskriminierung) bestimmter Gruppen zu sehen ist“ (Göbel 2003, S. 116-117).

Relevant werden bei diesem Ansatz Begriffe wie Gerechtigkeit, Chancengleichheit, personelle und institutionelle Gleichheit, Fairness, Antidiskriminierung (nach Rasse, Geschlecht, Alter), Toleranz etc. Also Diversity-Management verstanden als Instrument zur Herstellung von Chancengleichheit.

#### **4. Diversität im Kontext interkultureller Begegnung**

Im Kern beinhaltet interkulturelle Handlungskompetenz nichts anderes als die Fähigkeit, mit kulturelle bedingter Diversität angemessen, erfolgreich und in einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Weise umzugehen.

Dazu ist eine Reihe von spezifischen Leistungen erforderlich, die der besonderen Beachtung bedürfen:

1. Es muss eine Sensibilität vorhanden sein und ein Bewusstsein aktiviert werden für die Tatsache dass die interpersonale Begegnung in einer kulturellen Überschneidungssituation stattfindet in der höchst divergente personale Eindrücke (Personenwahrnehmung), individuelle Einstellungen (Kognitionen), Motive (hochgeneralisierte Wertungsdispositionen), Emotionen (emotionale Befindlichkeiten), Motivationen( zielbezogene Intentionen ) sowie erfahrungs- und lernbasierte Ereignis-, Rollen- und Interaktionsskripts

(Gedächtnisspeicherung) wirksam werden und das Handlungsgeschehen beeinflussen.

2. Bewusste Antizipation erwartungswidriger Verhaltensweisen beim Partner.
3. Akzeptanz der Wirksamkeit kultureller Divergenzen im Interaktionsprozess und dadurch bedingt das Einnehmen einer diagnostischen Grundhaltung.
4. Relativierung der eigenkulturellen Selbstverständlichkeiten und Bezugsmaßstäbe ein wertschätzender Umgang mit kulturell bedingten Diversitäten möglich wird.
5. Bewusstwerden und Reflektieren der jeweils situations- und handlungsspezifischen Merkmale (z.B. Kulturstandards) des eigenkulturellen Orientierungssystems.
6. Kennenlernen der spezifischen Kennzeichen und Merkmale des fremdkulturellen Orientierungssystems ( z. B. Kulturstandards und ihre Handlungswirksamkeit), besonders im Bezug auf die vielfältigen Diversitäten des Partnerverhaltens.
7. Entwicklung von Sensibilität und Empathie für die Wirkungen, die vom eigenkulturell gesteuerten Handeln auf Personen anderer Kulturen ausgeübt werden.
8. Entwicklung der Fähigkeit divergente Standpunkte und Perspektiven einnehmen zu können um eine zutreffende Prognose des Geschehensablaufs herbeiführen zu können.
9. Entwicklung der Fähigkeit zum Erschließen und Erfassen intransparenter kultureller Diversitäten.
10. Fähigkeit zum Entdecken, Entwickeln, Erfinden sowie Ausprobieren von alternativen Deutungen, Bewertungen und Handlungsstrategien um ein hochwertiges interkulturelles Diversity-Management produzieren zu können.

So betrachtet beinhaltet interkulturelle Handlungskompetenz im Kern interkulturelles Diversity-Management auf einem Niveau, das für alle beteiligten Personen und deren Ziele und Erwartungen angemessen, produktiv und zufriedenstellend ist und das von einer Grundhaltung kultureller Wertschätzung ausgeht.

Es reicht also nicht, irgendwie zu einem Kompromiss zu kommen oder Anpassungsleistungen zu erzielen. Vielmehr ist es notwendig, die Werthaltigkeit der entdeckten und wirksamen kulturellen Diversitäten zu erkunden, zu definieren und zu nutzen.

## **5. Konsequenzen für den Umgang mit Diversität im interkulturellen Handlungskontext**

Wenn all das, was im vorangegangenen Abschnitt thematisiert wurde, im interkulturellen Handeln berücksichtigt werden soll, dann kann es durchaus zu Überforderungen kommen, selbst bei Personen, die sich interkulturell gut vorbereitet haben. Es ist damit zu rechnen, dass die Erfüllung dieser Anforderungen immer in Konkurrenz steht zu dem, was an diversitätsreduzierenden Maßnahmen dem Handelnden zur Verfügung steht und im „Notfall“ sofort aktiviert werden kann. Hier einige der aus der sozialpsychologischen Forschung gut bekannten und wissenschaftlich belegten Reaktionen:

1. Die auf der Basis bisheriger Erfahrungen, meist monokultureller Art, entstandenen Hypothesen bestimmen was erwartet und wahrgenommen wird (Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung).
2. Vermeidung starker kognitiver Dissonanzen (Dissonanztheorie).
3. Diversitätsreduktion durch Kategorienbildung bzw. Einordnung diverser Merkmale in bereits vorhandene und akzeptierte Kategorien (Theorie der sozialen Vergleichsprozesse)
4. Reduktion von Vielfalt aufgrund von informellem Gruppendruck (Anpassungstheorie).
5. Soziale Vergleichsprozesse führen zur Wahrnehmung und zur Konstruktion von Ähnlichkeiten bei Merkmalen, Einstellungen und Fähigkeiten und damit zur Reduzierung von Diversität (Ähnlichkeitshypothese).
6. Besonders markante Merkmale überlagern andere Merkmale bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Personen (Halo-Effekt).
7. Erste und letzte Eindrücke determinieren stärker als andere Merkmale die Person- und Ereigniswahrnehmung (soziale Wahrnehmung).
8. Attributionsprozesse insbesondere Attributionsverzerrungen in Form des fundamentalen Attributionsfehlers verhindern die Erfassung zutreffender und vielfältiger Merkmalsbeschreibungen (Attributionstheorie).
9. Entstehen Diskrepanzen zwischen dem was eine Person auf das eigene Selbst bezogen denkt und dem was die jeweilige Realität erkennen lässt, dann wird eine Motivation zur Diskrepanzreduktion aktiviert. Dies hat zur Folge, dass einerseits Diversitäten im Bezug auf Ziele, Standards und Intentionen und andererseits in Bezug auf die Erfassung der Realität reduziert werden (Theorie der Selbstaufmerksamkeit).
10. Menschen sind bestrebt, ihren Selbstwert zu erhalten und zu erhöhen indem sie eine positive Abgrenzung (Distinktheit) der eigenen Person gegenüber relevanten anderen Personen und Gruppen herstellen (Theorie der sozialen Identität).

11. Personen, die zu anderen Gruppen und eben nicht zur Eigengruppe gehören, werden homogenisiert hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägungen, depersonalisiert bezüglich ihres Verhaltens und stigmatisiert in Bezug auf ihre Gruppenzugehörigkeit.

Diese Liste ließe sich beliebig fortführen und all diese diversitätreduzierenden Maßnahmen wirken sowohl unter monokulturellen wie unter plurikulturellen Handlungsbedingungen.

Unter der Zielsetzung eines produktiven Diversity Managements kommt es darauf an, jede Handlungssituation bzw. jeden Handlungsprogrammtyp darauf hin zu analysieren, welche diversen handlungsbestimmenden Elemente zur Zielerreichung auf hohem Niveau zu beachten sind. Ebenso ist aber zu beachten, welche diversen Elemente eher Prozessverluste erzeugen, die kontraproduktive Wirkungen zur Folge haben.

Diversität ist per se eben kein Garant für Qualität und schon gar nicht in allen Situationen und bei allen möglichen Anforderungen.

Selbst Gruppen, die zur optimalen Ideenproduktion aus sehr heterogenen Mitgliedern bestehen, leiden oft unter Prozessverlusten, weil es aufgrund des informellen Gruppendrucks und des Bestrebens nach Selbstwerterhöhung nicht gelingt, das vorhandene Ideenpotential zur Darstellung, zum Ausdruck und zur Wirkung zu bringen. Nicht selten ergibt unter diesen Bedingungen eine Ideenabfrage bei jedem einzelnen Gruppenmitglied vor der Gruppensitzung eine insgesamt höhere Ideenvielfalt als in der Gruppendiskussion selbst.

Diversity Management bedarf:

- der **sorgfältigen Diagnose** im Bezug auf die Bedeutung und Relevanz der vorhandenen Merkmalsvielfalt für die Zielerreichung,
- einer **angemessenen Interventionsstrategie** zur Zielerreichung eines Mehrwerts resp. von Synergien und der Vermeidung von Prozessverlusten durch Überforderung und
- einer **systematischen Evaluation** der erzielten Wirkungen und Bilanzierung von Aufwand und Ertrag.

### **Literaturverzeichnis:**

Böhm, J. (2007). Wie gelingt Diversity-Management im Unternehmen Schell Austria? In: I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks. Management Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*, S. 29-48. Hamburg: Lit Verlag.

Göbel, E. (2003). Diversity Management und Gerechtigkeit. In: H. Wächter, G. Vedder & M. Führung (Hrsg.), *Personelle Vielfalt in Organisationen*, S. 113-135. München: Reiner Hampp Verlag.