

Daniel Schönefeld

# Arbeiten und Unterscheiden

Zur Praxis des  
Diversity-Managements

**BELTZ** JUVENTA

# 1. Einleitung: Zur Praxis des Diversity-Managements

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

01 Fr.Jahn: °°okay.°°  
02 (1)  
03 Fr.Jahn: WIE IHR GRADE SCHON SEHT- (.) ähm  
04 ?: ((räuspert sich))  
05 (.3)  
06 Fr.Jahn: der nächste punkt steht unter dem  
07 thema: (.) diversity.  
08 (.7)  
09 Fr.Jahn: wer von euch weiß was das  
10 bedeutet;

,Was bedeutet Diversity?‘ Mit dieser Frage eröffnet Frau Jahn, Mitarbeiterin einer Unternehmensberatung, ein fünftägiges Teamentwicklungsseminar, an dem Auszubildende eines internationalen Unternehmens teilnehmen. Das Ziel der Veranstaltung besteht darin, die Lehrlinge mit dem *Diversity-Management-Ansatz* ihres Arbeitgebers vertraut zu machen. Mit Hilfe einer Übung erfahren sie zunächst, dass sich die Mitglieder ihres Teams in verschiedener Hinsicht – etwa der nationalen Herkunft und der Religionszugehörigkeit – voneinander unterscheiden. Danach lernen sie, dass man diese Unterschiede nicht als eine Quelle von Problemen, sondern als eine Ressource betrachten sollte, die die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams bereichere. Aus diesem Grund gelte es, Heterogenität wertzuschätzen und aktiv in den Arbeitsprozess zu integrieren. Am Ende des Diversity-Trainings werden die Teilnehmer dazu aufgefordert, die vermittelten Kompetenzen und Verhaltensregeln von nun an konsequent umzusetzen. Ein respektvoller und ressourcenorientierter Umgang mit Diversität sei in ihrem Unternehmen keine Option, sondern eine Anordnung.<sup>1</sup>

---

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text nicht zwischen der männlichen und weiblichen Form unterschieden, sondern nur erstere verwendet. Diese versteht sich als geschlechtsneutral.

„Was bedeutet Diversity?“ Mit Frau Jahns Frage lässt sich zugleich das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit grob umreißen. Sie reiht sich in eine Gruppe empirischer Untersuchungen ein, die der Frage nachgeht, was die Teilnahme eines Arbeitsteams an einem Diversity-Training für dessen spätere Zusammenarbeit bedeutet (vgl. Curtis/Dreachslin 2008): Welche Veränderungen können im Handeln der Mitglieder beobachtet werden? Für die Untersuchung dieser Frage wählt die Mehrheit der vorliegenden Studien einen *Evaluationsansatz*. Das heißt, die Autoren wollen *bewerten*, ob die in den Trainingskonzepten festgelegten Zielstellungen nach Abschluss der Veranstaltung tatsächlich erreicht werden (vgl. z. B.: Celik u. a. 2012; Ely 2004; Sanchez/Medkik 2004). Mittels statistischer Analysen gehen sie zum Beispiel diesen Fragen nach: Lässt sich ein Rückgang von Diskriminierungsvorfällen innerhalb des Unternehmens beobachten? Kann man einen Produktivitätszuwachs erkennen?

Die Evaluationsforschung setzt hierbei spezifische Annahmen über den Zusammenhang zwischen der *Theorie* und der *Praxis* des Diversity-Managements voraus. Es handelt sich um die folgenden beiden Prämissen:

- *Prämisse der hohen Handlungsrelevanz*: Die Mitglieder heterogen zusammengesetzter Teams stehen aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit vor zahlreichen praktischen Problemen (z. B. interkulturell bedingten Konflikten). Der im Training vermittelte Diversity-Management-Ansatz bildet eine Lösung, um diese Probleme effektiv bewältigen zu können. Er hat deshalb eine hohe praktische Relevanz für die Handelnden.
- *Prämisse der direkten Umsetzbarkeit*: Die während des Trainings vermittelten Wissensinhalte und Handlungskompetenzen können von den Teammitgliedern direkt in die Praxis transferiert werden. Was man im Training gelernt hat, das kann man während der Zusammenarbeit im Betrieb auch praktisch umsetzen.

Diese beiden Prämissen bilden das theoretische Fundament, auf dem die Evaluationsforschung aufbaut. In den vergangenen Jahren wurden allerdings einige Arbeiten vorgelegt, deren Ergebnisse Zweifel an der Plausibilität dieser Annahmen aufkommen lassen (vgl. z. B.: Beagan 2003; Foster/Harris 2005). Die Autoren dieser Studien haben die Absolventen von Diversity-Trainings mit Hilfe leitfadengestützter Interviews dazu befragt, wie sie die Handlungsrelevanz und die Umsetzbarkeit der im Training vermittelten Kompetenzen und Regeln während ihrer beruflichen Praxis einschätzen

bzw. welche konkreten Erfahrungen sie damit bereits gemacht haben. Dabei gelangen sie zu zwei Einsichten (vgl. Schönefeld/Wolff 2013: 129 f.).

Zum einen zeigen ihre Ergebnisse, dass die Evaluationsforschung die *Relevanz der Trainingsinhalte* deutlich überschätzt. In den Interviews wird deutlich, dass die Angestellten die zentralen Empfehlungen des Diversity-Management-Ansatzes – ‚Betone und nutze die Differenz!‘ – nur sehr selten als hilfreich empfinden, um jene Herausforderungen im Umgang mit Heterogenität bewältigen zu können, die sie konkret wahrnehmen. Die Evaluationsforschung übersieht also, dass die theoretischen Lösungen des Diversity-Managements nur gelegentlich zu den praktischen Problemen der Handelnden vor Ort passen (vgl. auch Lau/Wolff 1982).

Zum anderen verdeutlichen die Ergebnisse der qualitativen Studien, dass die Evaluationsforschung die *Realisierung von Diversity-Management* vor Ort deutlich unterschätzt. In den Interviews zeigt sich nämlich, dass das im Seminar erarbeitete Wissen und Können mitnichten eins-zu-eins in die Praxis übersetzt werden kann. Vielmehr müssen die Angestellten immer wieder aufs Neue entscheiden, welche praktische Bedeutung die Ideen und Handlungsempfehlungen des Diversity-Management-Ansatzes in der jeweiligen Situation für sie haben. Die Evaluationsforschung sieht demnach nicht (und kann auch nicht sehen), dass die Praxis des Diversity-Managements kein mechanischer Umsetzungsprozess eines zuvor internalisierten Wissens ist. Vielmehr handelt es sich um einen sich *interaktiv* vollziehenden Realisierungsvorgang, in dessen Verlauf verinnerlichte Regeln und Kompetenzmodelle immer wieder neu interpretiert werden müssen (vgl. auch Bergmann 2000a).

Insgesamt zeigen die qualitativen Studien, dass die Grundannahmen der Evaluationsforschung – und damit auch der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Diversity-Management-Theorie<sup>2</sup> insgesamt – kritisch zu hinterfragen sind. Die vorliegende Arbeit baut auf dieser Einsicht auf. Sie versteht sich nicht als eine Evaluationsstudie. Es wird deshalb nicht danach gefragt, welche Effekte die Teilnahme an einem Diversity-Training auf das Denken und Handeln der jeweiligen Teammitglieder hat bzw. ob sie Diversity-Management angemessen umsetzen. Stattdessen soll herausgearbeitet werden, ob und wenn ja, wie die Handelnden auf das im Training vermittelte Wissen Bezug nehmen und was sie damit und daraus machen. Es geht hier

---

2 Die Bezeichnungen *Diversity-Management-Theorie* und *Diversity-Theorie* werden synonym verwendet. Das gilt auch für die Begriffe *Diversity-Management-Ansatz* und *Diversity-Ansatz* sowie *Diversity-Management-Forschung* und *Diversity-Forschung*.

also um das Doing-Diversity-Management (vgl. auch Frohnen 2005). Die forschungsleitenden Fragestellungen lauten:

- *Wie und wann zeigen die Handelnden einander an, dass sie Diversity-Management praktisch realisieren?*
- *Welche Erscheinungsformen des Doing-Diversity-Management lassen sich empirisch beobachten?*

Um diese Fragen zu beantworten, habe ich während eines von der Stiftung Universität Hildesheim finanzierten Stipendiums (2007–2010) zwei Teamentwicklungsseminare akustisch aufgezeichnet, in deren Verlauf die Auszubildenden eines Unternehmens Diversity-Kompetenz erwerben und im Rahmen verschiedener Übungen praktisch erproben sollten. Nach Abschluss der Feldphase habe ich das Datenmaterial mit Hilfe der ethnomethodologischen Konversationsanalyse ausgewertet. Im Rahmen dieser Arbeit werden die empirisch gewonnenen Einsichten in den sich interaktiv vollziehenden Herstellungsprozess von Diversity-Management vorgestellt.<sup>3</sup> Darüber hinaus wird gezeigt, welche neuen Ansätze sich daraus für die betriebswirtschaftlich ausgerichteten Theorien des Diversity-Managements und die darauf aufbauenden Trainingskonzepte ergeben.

## 1.2 Kulturelle Vielfalt: Präzisierung und Begründung des Forschungsfokus

„Was bedeutet Diversity?“ Frau Jahns Frage am Beginn des Seminars bleibt nicht lange unbeantwortet. Unmittelbar nach Abschluss ihrer Äußerung hebt ein Seminarteilnehmer, namentlich Ünal, die Hand. Frau Jahn deutet auf ihn und er sagt:

15	Ünal:	äh:: so unjefähr- das heißt
16		wie man=äh mit verschiedenen
17		kultur zum beispiel zusammenlebt-
18	Fr.Jahn:	mhm,
19	Ünal:	dass dann zum beispiel=äh:
20		(.5)
21	Ünal:	>wenn mehrere kultur-< dass man
22		sich da nich gegenseitig da so

---

3 Einige Ergebnisse der vorliegenden Arbeit wurden in folgenden Aufsätzen vorab publiziert: Wolff/Schönefeld (2011), Schönefeld (2012), Schönefeld/Wolff (2013).



nen Altersstufen an und bringen eine enorme Bandbreite an Sichtweisen und Kompetenzen ein.“ (Lufthansa Group 2014)

Auch *Henkel Deutschland* zeigt in seiner Selbstdarstellung des Diversity-Ansatzes, dass die kulturelle Vielfalt eine besondere Aufmerksamkeit genießt. Unter der Rubrik „Diversity & Inclusion“ notiert das Unternehmen:

„Für Henkel sind Diversity & Inclusion die Verbindung zwischen unseren globalen Märkten und unseren strategischen Prioritäten und entscheidende Erfolgsfaktoren, um unser Potenzial erfolgreich auszuschöpfen. Als globales Unternehmen beschäftigt Henkel Mitarbeiter aus über 120 Nationen in mehr als 75 Ländern. Über 80 Prozent unserer Mitarbeiter arbeiten außerhalb Deutschlands, mehr als die Hälfte sind in Wachstumsregionen tätig. Unsere Vision ist es, global führend mit Marken und Technologien zu sein. Für uns basiert Erfolg dabei auf einem starken globalen Team und einer vielfältigen Belegschaft, die uns nach vorne bringt. Wir glauben, dass Vielfalt und eine wertschätzende Unternehmenskultur zentrale Treiber sind für Kreativität, Innovationen und Erfindungen.“ (Henkel Deutschland 2014)

Insgesamt lässt sich hier festhalten, dass die großen in Deutschland ansässigen Unternehmen insbesondere der kulturellen Herkunft ihrer Mitarbeiter einen hohen Stellenwert zuschreiben. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird nun ein Blick ‚ins Innere‘ bzw. in die Aktivitätsstruktur eines dieser Unternehmen geworfen. Damit lässt sich beobachten, welchen Stellenwert die Angestellten diesem Konzept zuschreiben. Welche Rolle spielt für sie ihre jeweilige kulturelle Zugehörigkeit? Stellen sie ihren Hintergrund tatsächlich oftmals in den Vordergrund? Sehen sie ihn als einen Erfolgsfaktor für ihre Zusammenarbeit?

### *Mediale Diskussion um Cultural-Diversity-Management*

Die Praxis des Diversity-Managements am Beispiel der kulturellen Zugehörigkeit zu untersuchen, erscheint auch aufgrund der öffentlichen Berichterstattung über dieses Thema zweckmäßig. In den Tages- und Wochenzeitungen wird Diversity-Management vor allem hinsichtlich der Frage diskutiert, welche Effekte die Einführung eines solchen Konzepts für multikulturell zusammengesetzte Teams bzw. das jeweilige Unternehmen hat. Insgesamt lassen sich in diesem Diskursfeld zwei Positionen erkennen.

Die erste Gruppe von Autoren beschreibt Cultural-Diversity-Management als *gewinnbringend* für Unternehmen. Bereits an den Überschriften der Artikel, Kommentare, Reportagen und Interviews wird dies erkennbar:

„**Unterschiede sind wertvoll.** Unternehmen bekennen sich zu Vielfalt und Wertschätzung [...]“ (Süddeutsche.de, 17.05.2010)

„**Migrationshintergrund im Vordergrund.** ‚Diversity Management‘: Immer mehr Unternehmen stellen Migranten ein – nicht aus Nächstenliebe, sondern weil sie sie brauchen“ (DIE ZEIT, 29.05.2008)

Die Implementierung eines Cultural-Diversity-Ansatzes wird in diesen und weiteren Beiträgen als ein Instrument dargestellt, das dazu beiträgt, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu optimieren: Missverständnisse und Konflikte zwischen Mitarbeitern verschiedener Herkunft nehmen ab. Dadurch steigt die Zufriedenheit im Team an. Da jeder Mitarbeiter Erfahrungen aus seiner Herkunftskultur offen einbringt, wachsen zugleich die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit des Teams.

Die zweite Gruppe von Beiträgen nimmt eine relativierende bzw. Vor- und Nachteile abwägende Haltung hinsichtlich der Frage ein, welche Wirkungen die Einführung eines Cultural-Diversity-Ansatzes in einem Unternehmen haben kann. Auch diese Autoren machen ihre Position mit Hilfe eingängiger Überschriften deutlich. Ein Beispiel aus der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* verdeutlicht dies:

„**Die Multikulti-Offensive.** In den Führungsgremien der Wirtschaft sitzen kaum Ausländer. Global denkenden Vorstandschefs ist das ein Dorn im Auge. Je bunter, desto besser, lautet die Devise. Je bunter, desto mehr Missverständnisse, warnen Experten.“ (FAZ, 19./20.07.2008)

Wie an den ersten Sätzen des Beitrags deutlich wird, werden auch in diesem Bereich des Diversity-Diskurses Gründe dafür vorgestellt, warum ein sensibler und offener Umgang mit kultureller Vielfalt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen kann. Zugleich führen die Autoren hier aber zusätzlich solche Argumente ins Feld, die gegen die Optimierungsthese sprechen. Zentral ist dabei die Annahme, dass die Betonung kultureller Unterschiede während der Zusammenarbeit eben nicht nur dazu beiträgt, dass die Teams neue Produktideen entwickeln und kreativer werden. Sondern zugleich müsse die jeweilige Arbeitsgruppe auch damit rechnen, dass das Wir-Gefühl abnimmt, da sich nun interkulturelle Spannungen und Missverständnisse häufen.

Zusammenfassend lässt sich hier festhalten, dass auch in den Medien das Diversity-Management-Konzept vor allem mit kultureller Vielfalt in Verbindung gebracht wird. Dabei fällt auf, dass der hier geführte Diskurs eine starke Ähnlichkeit zur oben bereits angesprochenen Evaluationsforschung aufweist. Auch die Zeitungsmacher interessieren sich vorrangig für

die Frage, ob sich die Versprechen der Diversity-Theoretiker und der Unternehmensberatungen, die die Diversity-Konzepte in Unternehmen einführen, tatsächlich bewahrheiten: Zahlt sich die Einführung eines Diversity-Ansatzes aus? Mit ihrem *anderen Blick* auf Diversity-Management sucht diese Arbeit dazu beizutragen, den Diskurs über die Leitlinie mit neuen Perspektiven zu bereichern.

### *Forschungspraktische Entscheidung*

Die kulturelle Zugehörigkeit ins Zentrum der Analyse zu rücken, ist auch eine forschungspraktische Entscheidung. Sie wurde während der Herstellung des Feldzugangs getroffen. Um die Frage beantworten zu können, wie Diversity-Management praktisch realisiert wird, galt es, natürliche Gespräche in Unternehmen aufzeichnen, die über eine entsprechende Leitlinie verfügen und diese ihren Mitarbeitern im Rahmen von Trainings vermitteln. Obschon eine Vielzahl von Unternehmen kontaktiert wurde, erklärte sich nur eines bereit, an der Untersuchung teilzunehmen.

Formal betrachtet, handelt es sich hierbei um einen eigenständigen Bildungsträger. Dieser wurde von einem international agierenden Unternehmen beauftragt, die berufliche Qualifizierung seiner Mitarbeiter zu organisieren. Deshalb wird er zumeist auch als die Ausbildungsabteilung dieses Konzerns wahrgenommen. Trotz seiner Eigenständigkeit fühlt sich der Bildungsträger aber den personalpolitischen Grundsätzen seines Auftraggebers verpflichtet. Dies betrifft auch dessen umfangreiches Diversity-Management-Konzept. Obschon der Ansatz auf nahezu alle ‚klassischen‘ Differenzlinien – Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung – ausgerichtet ist, bildet die kulturelle Herkunft der Mitarbeiter und Auszubildenden einen besonderen Schwerpunkt. Das Unternehmen wurde hierfür auch mit einem Preis ausgezeichnet. Sein Cultural-Diversity-Management gilt als *Best Practice*. Damit ergab sich also die Chance, den Mitgliedern eines Unternehmens über die Schultern schauen zu dürfen, deren Umgang mit kultureller Vielfalt im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs als vorbildlich beschrieben wird.

## **1.3 Aufbau und zentrale Ergebnisse**

In Kapitel zwei wird das Konzept Diversity-Management aus historischer Perspektive vorgestellt. Zuerst wird gezeigt, wie die Leitlinie in den USA im Laufe der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts entstanden ist und warum sie dort heute als eine „Institution“ gilt, an der kaum ein Unterneh-

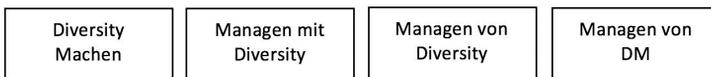
men vorbeikommt (Vedder 2006: 6). Danach wird der Blick nach Deutschland gerichtet. Auch hier wird gefragt, welche Geschichte das Diversity-Konzept hierzulande aufweist und welchen Stellenwert es in der Privatwirtschaft gegenwärtig einnimmt.

Im dritten und vierten Kapitel werden die Fragestellungen dieser Arbeit hergeleitet sowie der aktuelle Forschungsstand im Bereich der Diversity-Management-Forschung dargelegt. Darüber hinaus wird die „Forschungshaltung“ dieser Arbeit vorgestellt (Wolff 1995: 22). Hierbei handelt es sich um die Ethnomethodologie. Dieser maßgeblich von Harold Garfinkel (1967) geprägte soziologische Theorie- und Forschungsansatz fragt danach, mittels welcher Methoden die Mitglieder einer Gesellschaft ihre soziale Wirklichkeit herstellen.

Das fünfte Kapitel dient der Beschreibung des methodischen Rahmens der Arbeit. Zu Beginn wird die Herstellung des Feldzugangs reflektiert. Nachdem die verschiedenen Aufnahmesituationen sowie der Prozess ihrer Verschriftlichung beschrieben wurden, wird das Analyseverfahren – die ethnomethodologische Konversationsanalyse – vorgestellt (vgl. Sacks 1992). In diesem Abschnitt werden insbesondere die methodischen Grundsätze benannt, an denen die Auswertung der aufgezeichneten Gespräche ausgerichtet wurde.

In den Kapiteln sechs bis neun werden die Ergebnisse dargestellt. Insgesamt werden vier Formen des Doing-Diversity-Management rekonstruiert. Dabei handelt es sich um analytische Unterscheidungen.

Abb. 1.1: Die Forschungsergebnisse im Überblick; eigene Darstellung



Kapitel sechs dreht sich um das Phänomen des *Diversity-Machen*. Es wird gezeigt, dass die beobachteten Teilnehmer über eine Reihe von Ressourcen und Techniken verfügen, mit deren Hilfe sie ihre Interaktionen von Zeit zu Zeit als interkulturelle Begegnungen in Szene setzen. In Anlehnung an eine Arbeit von Dennis Day (1998) werden solche Sequenzen als Kulturalisierungsprozesse bezeichnet. Zu den interessantesten Ergebnissen dieses Kapitels zählt die Einsicht, dass die interaktive Herstellung einer interkulturellen Begegnung durch die Handelnden oftmals als ein vergleichsweise ‚auffälliges‘ Ereignis inszeniert wird. Offenbar sind die Teilnehmer also tatsächlich darum bemüht, den kulturellen Hintergrund auf *markante Weise* in den Vordergrund ihrer Interaktionen zu rücken.

Das siebte Kapitel baut auf den Beobachtungen des vorangegangenen auf. Hier wird gezeigt, dass die Handelnden Kulturalisierungen nicht zufällig, sondern an spezifischen Stellen ihrer Interaktionen vornehmen. Das heißt: Mit Hilfe des Relevant-Machens von Kultur lösen sie verschiedene praktische Probleme. Sie *managen-mit-Diversity*. Dieses Managen mit kultureller Differenz beschränkt sich keineswegs nur auf Arbeitsprozesse, sondern dient auch der Organisation der sozialen Beziehungen innerhalb des Teams. Indem man die kulturelle Zugehörigkeit einer bestimmten Person benennt, kann man zum Beispiel Ähnlichkeiten und Unterschiede mit anderen Interaktionsteilnehmern herausarbeiten. Insgesamt zeigt sich hier, dass die beobachteten Seminarteilnehmer mit Kultur deutlich mehr Prozesse managen, als der Diversity-Ansatz vorgibt.

Im achten Kapitel wird gezeigt, dass die Teilnehmer viele Kulturalisierungsprozesse als moralische Ereignisse in Szene setzen. Es findet ein *Managen-von-Diversity* statt. Sie verdeutlichen einander, dass sie sowohl die *Formen* als auch die *Funktionen* des Relevantmachens von Kultur auf der Ebene richtig/falsch bewerten. Die wichtigste Einsicht dieses Kapitels besteht darin, dass der im Handeln der Teilnehmer deutlich erkennbare moralische Kompass in jene Richtung weist, die auch das Diversity-Management-Konzept einschlägt: ‚Zeige Respekt und Taktgefühl gegenüber anderen Kulturen.‘ Offenbar, so lautet die These dieses Kapitels, sind die Auszubildenden und das pädagogische Personal um die Etablierung einer Kultur des Respekts bemüht.

In den Sequenzen des letzten Ergebniskapitels (Kapitel neun) wird deutlich, dass die Handelnden ihre Dienstpflicht, Diversity-Management zu praktizieren, an einigen Stellen ihrer Interaktionen direkt reflektieren. Hier lässt sich ein *Managen-von-Diversity-Management* erkennen. Zum einen zeigen sich die Sprecher an, dass sie sich gegenwärtig in einer Situation befinden, in der sie mit dem Diversity-Konzept ihres Unternehmens vertraut gemacht werden. Sie reproduzieren ihre Interaktionen als Durchführung eines Diversity-Trainings. Zum anderen verdeutlichen sie einander, dass sie sich gerade in einer Situation befinden, in der sie die während des Trainings gelernten Handlungsempfehlungen befolgen sollten, es hier und jetzt aber nicht tun werden. Die Teilnehmer zeigen ihre Orientierung am Diversity-Konzept also dadurch an, indem sie sich von ihm distanzieren. Sie zeigen der institutionell verordneten Pflicht, einen respektvollen und ressourcenorientierten Umgang mit Diversität zu zeigen, Grenzen auf.

Im letzten Kapitel wird Bilanz gezogen. Auf Basis der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit sowie den Erkenntnissen einer ähnlich gelagerten Untersuchung von Thomas Lau und Stephan Wolff (1982) im Bereich der

Sozialpädagogik wird hier zuerst eine pragmatische Relativierung der zentralen Thesen des Diversity-Konzepts vorgenommen. Es werden die folgenden drei Fragen diskutiert: Sollte ein Diversity-Management-Ansatz von der Gegebenheit kultureller Unterschiede ausgehen? Sind die während des Trainings vermittelten Diversity-Kompetenzen tatsächlich von hoher praktischer Relevanz für die beobachteten Unternehmensmitglieder? Lässt sich die Einführung der Leitlinie mit Hilfe eines Trainings als eine Form der Justierung des Denkens und Handelns von Angestellten beschreiben? Nachdem auf diese Weise ein *anderer Blick* auf das Diversity-Management-Konzept entwickelt wurde, wird danach gefragt, welche Konsequenzen sich daraus für die betrieblichen Diversity-Ansätze und die auf ihnen beruhenden Trainingsmodelle ergeben. Im letzten Abschnitt des Schlusskapitels werden jene Herausforderungen reflektiert, die sich während der Datenanalyse ergaben. Hiernach wird die Belastbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit kritisch eingeschätzt. Zum Schluss werden zwei Fragestellungen vorgestellt, die in zukünftigen Forschungsvorhaben aufgegriffen werden können.

## 2. Wirtschaft und Differenz: Geschichte(n) des Diversity- Managements

### 2.1 Perspektivwechsel: Unterschiede sind wertvoll

Das zentrale Kennzeichen der industriellen Produktion von Waren und Dienstleistungen ist das Prinzip der betriebsinternen Arbeitsteilung (vgl. Baßeler u. a. 1999: 50). Die Herstellung eines Produkts erfolgt also nicht dadurch, dass *ein* Mitarbeiter alle Arbeitsschritte nacheinander ausführt. Stattdessen wird eine „Zerlegung der Produktion in Teilverrichtungen“ vorgenommen, „die von spezialisierten Arbeitern [...] durchgeführt werden“ (ebd.). Diese Organisation des Produktionsprozesses bringt es mit sich, dass Arbeitsvorgänge einen hohen Grad an Standardisierung aufweisen. Jede Teilaufgabe wird innerhalb eines vorgegebenen Takts auf ähnliche Weise von denselben Personen ausgeführt.

Auch die von mir beobachteten Seminarteilnehmer werden nach Abschluss ihrer Berufsausbildung in einen Produktionsprozess integriert, der durch eine hochgradige Arbeitsteilung und Standardisierung gekennzeichnet ist. Als Mitglied eines Arbeitsteams, das an einem der zahlreichen Fließbänder des Unternehmens an der Herstellung eines komplexen Gesamtprodukts beteiligt ist, wird der Einzelne sprichwörtlich eingetaktet: Er hat seinen festen Platz in einer Kette nacheinander auszuführender Arbeitsvorgänge. Er greift zu Werkzeugen, mit denen er immer wieder dieselben Handgriffe ausführt. Er muss seine Arbeit innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens erledigen, auf dessen Einhaltung andere Kollegen angewiesen sind.

Industrieunternehmen setzen also darauf, dass es dem Einzelnen gelingt, sich in den vorgegebenen Takt der Produktion einfügen zu können. Ob es sich bei dieser Person um einen Deutschen, einen Türken oder einen Russen handelt, spielt in diesem Kontext keine Rolle. Der Takt der Fließbänder dreht sich nicht um Vielfalt und Differenz. Er setzt auf Einheitlichkeit und Standardisierung. Das in den 1990er Jahren in den USA entwickelte Konzept *Diversity-Management* plädiert allerdings für einen radikalen Perspek-

tivwechsel (vgl. Thomas 1990). Anstatt Unterschiede zu ignorieren, sollen sie ins Zentrum der Zusammenarbeit gerückt werden. Diversität gilt nicht als ein Störfaktor, sondern als eine Ressource, die die Zusammenarbeit im Team stärkt und bereichert (vgl. Cox/Blake 1991; Bolten 2011; Kirton 2009). Insbesondere in den USA, aber zunehmend auch in Deutschland, verfügen heute zahlreiche Unternehmen über ein Diversity-Management-Programm (vgl. Köppel 2010–2014; Vedder 2006). Wie kam es zu diesen Entwicklungen? Woher stammt das Diversity-Konzept? Auf welchen Annahmen baut es auf? Warum implementieren immer mehr Unternehmen diese Leitlinie?

Im vorliegenden Kapitel werden diese Fragen aus einer historischen Perspektive heraus beantwortet. In den folgenden beiden Abschnitten 2.2 und 2.3 wird zunächst rekonstruiert, wie sich der Diversity-Ansatz in den USA entwickelt hat. Es wird gezeigt, auf welchem Vorläuferkonzept er aufbaut und welche gesellschaftlichen Prozesse dafür verantwortlich sind, dass er schließlich zu einer Institution wurde. Hiernach wird der Blick nach Deutschland gerichtet (Abschnitt 2.4). Auch hier wird mit Hilfe einer Sekundäranalyse historischer Arbeiten zur Entstehung und Verbreitung des Diversity-Ansatzes der Frage nachgegangen, wie sich diese Form der Arbeitsorganisation in den vergangenen Jahren hierzulande als Markenzeichen einer modernen Form der Unternehmensführung entwickeln konnte. Im darauf folgenden Abschnitt 2.5 werden zwei Theorien vorgestellt, mit denen die Ausbreitung des Diversity-Managements in den Ökonomien der USA und Europas erklärt werden können. Im letzten Abschnitt des Kapitels (Abschnitt 2.6) wird ein Fazit gezogen.

## **2.2 Das Affirmative-Action-Paradigma als historisches Vorläuferkonzept**

### **2.2.1 1900 bis 1950: Kritik am institutionellen Rassismus**

Die Mehrheit aller Autoren, die sich mit der Geschichte des Diversity-Managements beschäftigt, setzt ihre Analyse in der *ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts* in den USA an (vgl. Bruchhagen 2010: 113; Kelly/Dobbin 1998: 960 ff.; Nell 2006: 284; Vedder 2006: 3). Die amerikanische Gesellschaft wird in diesem Zeitraum als eine Nation beschrieben, in der die Hautfarbe einer Person in nahezu allen Bereichen des täglichen Lebens eine zentrale Bedeutung hatte. Sie diente als ein Unterscheidungskriterium. Je