

Diversity Management: Der programmatische Umgang mit kultureller
Vielfalt. Eine sprachwissenschaftliche Analyse

Diversity Management: The Programmatic Treatment of Cultural Diversity.
A Linguistic Analysis

by

Ina Bendig

A thesis
presented to the University of Waterloo
and the University of Mannheim
in fulfilment of the
thesis requirement for the degree of

Master of Arts
in
Intercultural German Studies

Waterloo, Ontario, Canada / Mannheim, Germany, 2015

© Ina Bendig 2015

Author's Declaration

I hereby declare that I am the sole author of this thesis. This is a true copy of the thesis, including any required final revisions, as accepted by my examiners. I understand that my thesis may be electronically available to the public.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit ehrenwörtlich durch meine Unterschrift, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften oder dem Internet entnommen worden sind, sind als solche kenntlich gemacht. Keine weiteren Personen waren an der geistigen Herstellung der vorliegenden Arbeit beteiligt. Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Abstract

Germany is a country characterized by diversity: many international companies are based in Germany and numerous German enterprises operate abroad. With 20.5 percent of the population being of migrant background, Germany is close to that of typical immigration countries, such as the United States of America, Canada and Australia. The employment of a diverse workforce, regardless of age, gender, religion, ethnic background, sexual orientation or physical abilities of the employee, is highly beneficial for companies and offers various opportunities. Not only has this become the focus of recent research on the topic of diversity, it has also gained the interest of society, politics and economy. The economic advantages of companies and public sector entities who hire diverse operatives, are used strategically in the human resource management of various companies. This thesis approaches this topic from a discourse analytic point of view. The aim lies in the analysis of the programmatic discourse of Diversity Management in German companies, with respect to Cultural Diversity Management, in order to respond to the latest demographic changes in Germany. For the purpose of the analysis, the Sociology of Knowledge Approach to Discourse is used as a method to investigate the treatment of Diversity in the German companies Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Bahn AG and Deutsche Bank AG.

Acknowledgements

Ich möchte mich herzlich bei allen Menschen bedanken, die mich während meines Studiums und während des Schreibprozesses meiner Masterarbeit in jeglicher Form unterstützt haben und mit mir geschaffen haben, worauf ich nun voller Glück zurück blicke.

Ein großes Dankeschön gilt meinen Betreuerinnen Prof. Dr. Beate Henn-Memmesheimer und Dr. Grit Liebscher, die mich in ihren Lehrveranstaltungen inspiriert haben, mir jederzeit beratend zur Seite standen, sich die Zeit für die Entstehung wertvoller Ideen genommen haben und mich darin bestärkt haben, mein Thema auf halbem Wege noch zu ändern.

An dieser Stelle möchte ich mich zudem bei Dr. Michael Boehringer bedanken, der mir während meines Aufenthalts in Kanada als Mentor beiseite stand und mir stets als sichere Anlaufstelle diente. Ihm habe ich außerdem gemeinsam mit Dr. Regine Zeller und Sandra Schmidt zu verdanken, dass sie mit viel Fleiß und Herzblut ein Masterprogramm ins Leben gerufen haben, das mir dieses einzigartige Studium in Waterloo und Mannheim ermöglichte. An dieser Stelle möchte ich auch meinen Dank an den Deutschen Akademischen Austausch Dienst aussprechen, der mir mit seiner Förderung für Integrierte internationale Studiengänge mit Doppelabschluss den Aufenthalt in Kanada erleichterte.

Ein besonderer Dank geht an meine liebevolle Familie, die zu jedem Zeitpunkt meines Lebens ein wundervoller Zufluchtsort war und mir viel Halt und Kraft spendete. Ganz gleich ob nah oder fern, ich wusste zu jedem Zeitpunkt, dass ich mich auf meine Mutter Herta, meine Schwester Viktoria und meine Brüder Rudolf und Arthur verlassen konnte. Ich danke auch meinen kleinen Nichten Hannah, Emma und Luise, die mich mit ihrer wundervollen Unbeschwertheit immer wieder beflügelt haben.

Für die tatkräftige Unterstützung während meiner Zeit in Mannheim möchte ich mich auch bei meiner Tante Ella, meinem Onkel Waldemar, meiner Cousine Natalie und bei Sebastian bedanken. Durch euch wurde Mannheim ein maßgebliches Stück Fremdheit genommen.

Von Herzen möchte ich mich auch bei meinen Freunden bedanken, die mir stets den Rücken gestärkt haben: Jens, danke für deine pausenlose Einsatzbereitschaft. Juliane, danke für deine grenzenlose Empathie. Gerd, danke für dein geduldiges Ohr. Karen, danke für die konstruktiven Gespräche. Kirsten, danke für all die kraftschenkenden Momente. Raisa, danke für die schönen Reisen. Alex, danke für die wertvolle Freundschaft. Matthias, danke für den Beistand und die schönen Momente.

Abschließend möchte ich sämtlichen Kommilitoninnen, Kommilitonen und Mitarbeitern des Germanic Departments der University of Waterloo *Thank you!* sagen. Ihr habt das Institut zu einem wunderbaren Ort für mich gemacht. Besonderer Dank gilt an dieser Stelle Stefanie und Taylor, die nicht nur großartige Kommilitoninnen waren, sondern auch einen besonderen Platz in meinem außerakademischen Leben eingenommen haben.

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	vii
1. EINLEITUNG	1
2. KONZEPTE UND BEGRIFFSERKLÄRUNGEN	5
2.1. Kultur	5
2.1.1. Kulturdimensionen.....	11
2.2. Interkulturalität/Transkulturalität.....	14
2.3. Interkulturelle Kommunikation	18
2.4. Interkulturelle Kompetenz	24
2.5. Interkulturelles Lernen.....	27
2.6. Globalisierung.....	30
3. DIVERSITY UND DIVERSITY MANAGEMENT	37
3.1. Diversity.....	37
3.1.1. Kerndimensionen von Diversity	40
3.1.2. Cultural Diversity.....	43
3.2. Diversity Management.....	44
3.2.1. Die historische Entwicklung des Diversity Managements	45
3.2.2. Cultural Diversity Management.....	47
3.3. Diversity Management in Deutschland.....	50
3.3.1. Cultural Diversity Management in Deutschland.....	56
3.4. Aufgaben eines Diversity-Beauftragten.....	60
3.5. Förderprogramme und Interessenvertretungen für Diversity Management.....	61

3.5.1. Charta der Vielfalt e.V.	61
3.5.2. idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.	63
3.5.3. DGDM – Deutsche Gesellschaft für Diversity Management	64
4. FORSCHUNGSMETHODISCHER HINTERGRUND	65
4.1. Wissenssoziologische Diskursanalyse	65
4.2. Forschungsfragen	67
5. EIGENE UNTERSUCHUNG: CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT IN DEUTSCHLAND.....	69
5.1. Deutsche Lufthansa AG.....	69
5.1.1. Ergebnisse: Deutsche Lufthansa AG	73
5.2. Deutsche Bahn AG	74
5.2.1. Ergebnisse: Deutsche Bahn AG.....	78
5.3. Deutsche Bank AG	79
5.3.1. Ergebnisse: Deutsche Bank AG.....	84
6. ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION	86
LITERATURVERZEICHNIS.....	89

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1.</i> Hofstedes Model der fünf Kulturdimensionen.....	11
<i>Abbildung 2.</i> Dynamik kultureller Überschneidungssituationen	15
<i>Abbildung 3.</i> Einflussfaktoren auf die gesellschaftliche Vielfalt.....	39
<i>Abbildung 4.</i> Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund	57
<i>Abbildung 5.</i> Heterogene Belegschaft der Lufthansa AG.....	72
<i>Abbildung 6.</i> Zahlen und Fakten Deutsche Bahn AG, Stand: März 2013.	76
<i>Abbildung 7.</i> DAX-30-Selbstverpflichtung zum Frauenanteil.....	81
<i>Abbildung 8.</i> Bildausschnitt Video: Diversity is very Deutsche	83
<i>Abbildung 9.</i> Inhaltliche Deutungsmuster.....	87

1. EINLEITUNG

Befragt man einmal die Google-Bildersuche nach dem Begriff „Diversity Management“, erhält man unzählige Bilder, die verschiedenfarbige Elemente wie gebündelte Streichholzköpfe, Buntstifte, Puzzleteile oder gar Konfetti zeigen. Auch in den Medien bedient man sich häufig der Metapher der farblichen Vielfalt, wenn über das Diversity-Konzept eines Unternehmens berichtet wird. „Bunt ist das neue Normal“, heißt es zum Beispiel im Tagesspiegel, „Bei Google ist nicht nur das Logo bunt“, berichtet die Internetplattform dbna und der idm e.V. bemerkt „Alles so schön bunt hier!“ (Mysorekar, 2014; Sulzmann, 2014; Merx, 2011).

Deutschland ist ein von Vielfalt geprägtes Land: Unternehmen aus diversen Ländern sind hier vertreten und viele deutsche Konzerne agieren auch im Ausland. Mit 20,5 Prozent im Jahr 2013 liegt der Anteil der Bürger und Bürgerinnen mit Migrationshintergrund nicht weit entfernt von dem typischer Einwanderungsländer wie den USA, Kanada oder Australien (Statistisches Bundesamt, 2013).

Welchen positiven Nutzen und welche Chancen die Beschäftigung von vielfältigen Mitarbeitern, unabhängig von Alter, Geschlecht, Religion, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung oder körperlichen Fähigkeiten, für Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bieten, wird derzeit nicht nur in Diversity-Forschung hervorgehoben, sondern befindet sich auch im Fokus der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Debatte. Dies beweist eine Vielzahl von bundesweiten Kampagnen, Vereinigungen und Netzwerken rund um das Thema. Die wirtschaftlichen Möglichkeiten, die für Unternehmen und öffentliche Institutionen in der Beschäftigung von vielseitigen Menschen liegt, werden von zahlreichen politischen und gesellschaftlichen Maßnahmen propagiert und nicht zuletzt strategisch vom Personalmanagement diverser Unternehmen als

Anreize eingesetzt.

Die vorliegende Arbeit nähert sich dem Thema auf wissenssoziologisch diskursanalytische Weise. Ihr Ziel ist es, den unternehmerischen Diskurs über Diversity Management zu untersuchen. Dies geschieht anhand der Analyse von Programmen zur Durchführung von Diversity Management, insbesondere dem Cultural Diversity Management, von denen international agierende Unternehmen Gebrauch machen, um auf den aktuellen demografischen Wandel zu reagieren.

Die Arbeit setzt sich aus sechs Kapiteln zusammen, die sich in einen konzeptionellen und in einen empirischen Teil gliedern: Den theoretischen Bezugsrahmen liefern die Kapitel 2 und 3. In Kapitel 2 sollen Konzepte und Begriffe geklärt werden, die den kulturwissenschaftlichen Rahmen bilden und als Grundlage für die Entstehung von kulturellem Vielfaltsmanagement dienen sollen. Dieser Abschnitt ist in sechs Unterpunkte geteilt. Zunächst wird das Konzept Kultur und die damit verbundenen Kulturdimensionen nach Hofstede diskutiert. Anschließend setzt sich die Arbeit mit dem Thema Interkulturalität bzw. Transkulturalität auseinander, bevor sie in die Klärung der Interkulturellen Kommunikation übergeht. Die Kapitel 2.4. und 2.5. dienen zur Erläuterung der Interkulturellen Kompetenz und des Interkulturellen Lernens. Schließlich umfasst das Kapitel 2.6. dem ausschlaggebenden Prozess der Globalisierung, der die Notwendigkeit und Relevanz von Cultural Diversity Management erklärt.

Diversity – als personelle Vielfalt – und Diversity Management – ein ursprünglich US amerikanisches Managementkonzept, das zunehmend Einzug in die deutsche Praxis der Betriebswirtschaft erhält – bilden den weiteren konzeptionellen Rahmen der vorliegenden Arbeit und werden im Kapitel 3 skizziert. Dieses gliedert sich in fünf weitere Unterkapitel. Zu Beginn soll das Konzept Diversity dargestellt werden. Dies geschieht mit einer Aufteilung in sogenannte Kerndimensionen, anhand derer sich die Merkmale verschiedener Menschen feststellen lassen:

Alter, Geschlecht, Behinderungen, sexuelle Orientierung, Religion, kultureller/ethnischer Hintergrund. Die aufgeführten Dimensionen bilden auch die Orientierungsgrundlage für das Diversity Management, welches in 3.2. erklärt wird. Abschnitt 3.2.1. umreißt die historische Entwicklung von der Bürgerrechtsbewegung in den USA, welche Zeichen gegen Antidiskriminierung setzte, hin zum Wirtschaftskonzept Diversity Management. Anschließend wird näher auf die Definition von Cultural Diversity Management eingegangen.

Zur Annäherung an den empirischen Teil liefert das Kapitel 3.3. eine Auseinandersetzung mit dem derzeitigen Stand des Diversity Management in Deutschland. In 3.4. werden die Relevanz und der Aufgabenbereich eines Diversity-Beauftragten in Unternehmen geschildert, während 3.5. die Förderprogramme und Interessenvertretungen für Diversity Management „Charta der Vielfalt e.V.“, „Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.“ und „Deutsche Gesellschaft für Diversity Management“ vorstellt.

Das vierte Kapitel setzt sich mit dem forschungsmethodischen Hintergrund für die Analyse im Kapitel 5 auseinander. Zunächst wird die Methode Wissenssoziologische Diskursanalyse eingehend erläutert, bevor in 4.2. die Forschungsfragen eingehend präsentiert werden. Das Kapitel 5 setzt sich schließlich mit der eigenen Untersuchung auseinander. Hier sollen die Diskurse um das Thema Diversity Management, und im Speziellen um Cultural Diversity Management, anhand der Unternehmen Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Bahn AG und Deutsche Bank AG beleuchtet werden. Zur Orientierung dienen folgende Forschungsfragen:

1. Verbreitung: Welche Relevanz wird der Kerndimension der kulturellen/ethnischen Vielfalt bei der Durchführung von Diversity Management zugesprochen? Welche anderen Dimensionen befinden sich im Fokus der Unternehmen?
2. Wirklichkeitsstruktur: Welche inhaltliche Struktur liegt dem Diversity Management-Diskurs zugrunde? Welche Bedeutung des Begriffes lässt sich ableiten? Diese Frage soll

anhand der in Kapitel 3.3 herausgestellten Deutungsmuster beantwortet werden (Innovation, Vielfalt und Effizienz).

3. Mittel des Diversity Managements: Welcher Mittel, Verfahren und Prozessen bedient sich der Diskurs über Diversity Management?

2. KONZEPTE UND BEGRIFFSERKLÄRUNGEN

2.1. Kultur

Dass Vielfalt in der globalen Welt sehr mit dem weit gefassten Begriff der Kultur und der damit verbundenen Interkulturalität verwoben ist, wird bei der Auseinandersetzung mit dem Thema augenscheinlich. Gleichmaßen ist es in Anbetracht der unüberschaubaren Fülle an Definitionen des Konzeptes *Kultur* notwendig, die im Folgenden dargestellte Verwendung des Begriffes offenzulegen. Es ist bis heute keine allgemeine und endgültig akzeptierte Begriffserklärung erfasst worden, sodass eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Konzept sinnvoll ist.

Kultur ist offenkundig ein schwer zu definierender Begriff. Im Verlauf mehrerer Jahrhunderte wurde der Terminus definiert, eingegrenzt, ergänzt, eingeteilt und wieder neu ausgelegt. „So scheint es, dass der Terminus Kultur ebenso wandelbar ist, wie die Gesellschaft, die ihn lebt“ (Kutz, 2013, S. 2). Bereits in den 50er Jahren setzten sich die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn (1952) kritisch mit Konzepten und Definitionen von Kultur auseinander und stellten eine Liste mit 164 unterschiedlichen Definitionen auf, welche bis zum heutigen Tage weiter ergänzt wird. Beschäftigt man sich einmal mit dem Begriff, ist man mit einer unüberschaubaren Literatur zu dem Thema konfrontiert: Soziologen, Psychologen, Ethnologen, Philosophen sowie Pädagogen entwickelten verschiedene Theorien und klassifizieren diese auf unterschiedliche Weisen. Apte (1994) fasst diese Problematik folgendermaßen in Worte: „Despite a century of efforts to define culture adequately, there was in the early 1990s no agreement among anthropologists regarding its nature“ (S. 2001).

Allgemein betrachtet, kann Kultur als die von einer kollektiven Gruppe geteilten Vorstellungen von Werten, Normen, Verhaltens- und Denkweisen ausgelegt werden. Die Definition der Kultur des täglichen Lebens wird häufig mit den ästhetischen Bereichen wie Musik, Kunst und Literatur, aber auch mit Religion verbunden (Vedder & Reuter, Glossar: Diversity Management

und Work-Life-Balance, 2007). Daneben befindet sich ein soziologischer Ansatz, in dessen Zusammenhang Kultur als „ein soziales Erbe gesehen [wird], das neben Normen und Werten auch Wissen, Glaubensvorstellungen, Sitten und Bräuche beinhaltet“ (ebd., S. 134). Kultur dient dazu Ordnung innerhalb sozialer Gruppen und Gesellschaften zu schaffen, damit ein Konsens herrscht, der von jedem Mitglied erlernt und allgemein anerkannt ist. Somit ist das Verhalten jedes Individuums durch seine Sozialisation innerhalb der Kultur und somit durch die Gemeinschaft geordnet und gesteuert (ebd.). Hierbei wird eine Kultur mit einer Gesellschaft gleichgesetzt, „die durch nationalstaatliche Grenzen oder eine Menge von konstanten ethnischen Merkmalen, wie Rasse, Sprache, Religion usw. von anderen Gesellschaften unterscheidbar ist“ (Knapp, 1996, S. 60). Hannerz (1992) hingegen stellt eine andere Sichtweise auf, indem er sagt:

To study culture is to study ideas, experiences, feelings, as well as the external forms that such internalities take as they are made public, available to the senses and thus truly social. For culture, in the anthropological view, is the meanings which people create and which create people, as members of society. (S. 3)

Kultur schafft den Menschen und hat Einfluss auf ihn und die Gesellschaft. Kultur enthält und beeinflusst die Gedanken und Empfindungen des Menschen. Ferner nimmt sie Einfluss auf das öffentliche Leben des Menschen sowie auf Institutionen, die den Menschen betreffen, sodass die Kultur die Rahmenbedingungen des menschlichen Seins formen.

Die Linguistik beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen Sprache und Weltansicht. Hier hat bereits Humboldt (1810/1811) festgestellt, dass Sprachen sich nicht nur in ihren Lauten und Zeichen unterscheiden, sondern auch eine Unterschiedlichkeit in der Weltansicht aufzeigen, sodass Sprecher unterschiedlicher Sprachen auch verschiedene Konzepte ausdrücken, die sich nicht immer eindeutig übersetzen lassen. In der modernen Linguistik wird Kultur, angelehnt an anthropologische Konzepte, „als Auseinandersetzung einer Gemeinschaft mit ihrer und Anpassung an

ihre Umwelt, also als ein – kognitives und soziales – Orientierungssystem begriffen, zugleich als ein semiotisches und rituelles Netzwerk“ (Földes, 2007, S. 9). Die Sprache dient dazu, dieses Netzwerk zu vermitteln und ist somit ein fester Bestandteil der Kultur. Zudem beeinflusst Sprache den Kontakt zwischen Kulturen, da diese nicht voneinander isoliert bestehen. Kulturbegegnungen tragen dazu bei, dass Kulturen nicht statisch sind. Sie haben sich im Laufe der Geschichte entwickelt, wurden in ihrer Form durch diverse Einflüsse verändert und befinden sich im stetigen Wandel (ebd.).

Mit der Kultur als Orientierungssystem beschäftigt sich auch der Psychologe Thomas. Er definiert Kultur als

„(...) ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein spezifisches Handlungsfeld für die sich in der jeweiligen Gesellschaft fühlenden Individuen und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung“. (Thomas, 1993, S. 380)

Sobald ein Mensch in einer Kultur den Prozess der Enkulturation erfahren hat, weiß er, welches Verhalten angebracht ist. Er stößt auf Bestätigung oder Missbilligung, wenn er die Regeln der Kultur beachtet bzw. missacht. Im Zuge seiner Forschung entwickelte Thomas sogenannte Kulturstandards, die das subsumieren, was von einer Kultur als typisch, selbstverständlich oder normal empfunden wird. Kulturstandards nehmen demnach Einfluss auf Essweisen, das Arbeitsverhalten, das politische System, die Religion, Erziehungsmaßnahmen und das Sprachverhalten. Der Mensch orientiert sich an seinen

Kulturstandards, wenn zwischenmenschliche Konflikte gelöst oder spezifische Aufgaben bewältigt werden müssen (ebd.).

Der Anthropologe Edward T. Hall betont insbesondere, dass die Kultur eines Menschen auch die Art beeinflusst, wie etwas auszuführen ist, denn nicht nur Riten, Bräuche oder Traditionen sind in Kulturen wichtig, auch eine gewohnte Verhaltensweise in bestimmten Situationen ist prägend für Mitglieder einzelner Kulturen. Die Volksgemeinschaft teilt gemeinsame Kommunikationsgrundlagen, die nicht ausschließlich auf derselben Sprache oder auf die Zugehörigkeit zu einem Land beruht. Denn eine Landesgrenze ist nicht immer eine Kulturgrenze und das Sprechen derselben Sprache setzt auch nicht immer voraus, dass die Sprecher denselben kulturellen Hintergrund teilen. Gumperz (1972) beschreibt eine Sprachgemeinschaft „als eine soziale Gruppe, die entweder monolingual oder multilingual sein kann, durch die Häufigkeit sozialer Interaktionsmuster zusammengehalten wird und durch schwache Kommunikationsverbindungen von den umgebenden Bereichen abgegrenzt ist“ (S. 322). Demnach ist für die Mitglieder einer Sprachgemeinschaft die geteilte soziale Umgebung ausschlaggebend und nicht die verwendete Einzelsprache.

Im Sinne Schröers (2009) beruht eine Kulturgemeinschaft auf ihrem gemeinschaftlichen Wissen, genannt Repertoire, welches ihnen in verschiedenen Situationen bereits geformten Optionen für ein spezifisches Verhalten liefert. Ihr gemeinsames Wissen „welche vergleichbaren Situationen von ihren Mitgliedern immer wieder herzustellen sind und mit welchen variabel komplexen kommunikativen Verfahren diese Situationen von ihnen konstituiert und bewältigt werden können“ (S. 25f), kennzeichnet eine kulturelle Gemeinschaft als solche.

Yousefi (2013) vergleicht die Kultur mit einem Baum, dessen Wurzeln tief in den Boden ragen, auf dem der Mensch steht. Die Bäume tragen zumeist unterschiedliche Früchte. Die Wurzeln, die des Menschen kulturelle Prägung darstellen, trägt er stets mit sich und bei Begegnungen

mit Menschen, die andere kulturelle Wurzeln haben, kommen diese zum Einsatz.

Das Mensch-Kultur-Verhältnis ist demnach stets zusammenzudenken. Der Mensch bringt dieses Verhältnis hervor, oft ohne sich bewusst zu sein, dass er von seinem eigenen Werk beeinflusst wird. (...) Die unterschiedlichen Komponenten und Einflussbereiche der Kultur, die Stellung und Funktion des Menschen sowie sein Verhältnis zu sich und seiner Umwelt beeinflussen [sind]: Religion, gemeinsame Grundüberzeugungen, Sprache, Tradition, Wissenschaft, Kunst, Geschichte und Alltag. (S. 16)

Laut Yousefi ist Kultur „ein Weg des Menschen zu sich selbst“ (ebd.), der sein eigenes Verhalten so lenkt, dass er von seinen Mitmenschen verstanden wird. Sie gibt ihm Zugang zu anderen Menschen und ermöglicht ihm, ungeachtet welcher Herkunft sie sein mögen, ihr Verhalten einzuschätzen und zu beurteilen. „Kultur konstituiert schließlich kollektive Identitäten, vornehmlich durch Ausbildung bestimmter Gewohnheiten und Traditionen“ (ebd.).

Als mentales Programm betrachtet die kognitive Anthropologie die Kultur. Das Verhalten ist somit gewissermaßen vorbestimmt und wird durch das soziale Umfeld und die Erfahrungen, die man in diesem gemacht hat, geprägt. Laut D'Andrade (1981) ist Kultur die kollektive Programmierung der kulturellen Kognition, die Kategorien von Menschen von anderen Kategorien unterscheidet. Die Vorstellung der kollektiven Programmierung ist angelehnt an das Konzept des *Habitus* von Bourdieu (1993): „Bestimmte Daseinszustände erzeugen einen Habitus, ein System permanenter und übertragbarer Dispositionen. Ein Habitus (...) dient als Basis für Praktiken und Vorstellungen (...) die sich ohne eigentlichen Dirigenten orchestrieren lassen“ (S. 88-89). Kultur leitet sich also aus dem sozialen Umfeld ab und ist nicht Bestandteil des Erbguts. Es lässt sich von der menschlichen Natur abgrenzen und ist Teil der von Menschen geschaffenen Persönlichkeit. Er geht davon aus, dass eine soziale Gemeinschaft, die einen bestimmten Raum teilt, ge-

meinsam eine Lebensart ausbildet, der ihre Präferenzen unterschiedlichster Art zugrunde liegen und sich auf die Wahl ihrer Sprache, Körpersprache, Einrichtung, Planung und Kleidung auswirkt .

Die vorliegende Arbeit behandelt Kultur als ein System, an dem sich ihre Mitglieder orientieren. Es gibt wegweisende Richtlinien, bietet ihnen Handlungsräume und Regeln vor, welche von den einzelnen Gesellschaften akzeptiert wurden und als eine Norm gelten. Ein bestimmtes Wissen wird von den Mitgliedern geteilt und erlaubt ihnen in einem gewissen Rahmen Handlungsmöglichkeiten. Gegensätzlich dazu wird all das als „unnormal“ und fremd bewertet, was gegen die Gewohnheiten und Normen geschieht. Ein ungewohntes Verhalten der Menschen verursacht Irritationen und das kulturelle Wissen dient nicht mehr als Orientierungsgrundlage. Kultur nimmt Einfluss auf das Verhalten, Denken und Handeln der Menschen, sie schreibt Normen, Werte und Bräuche der Gesellschaft vor und wird durch Sozialisation innerhalb der Gesellschaft angeeignet. Diese Eigenschaften und die Art und Weise der Ausführung charakterisieren die Kultur und sind in ihrer Zusammensetzung einmalig. Ein Verhalten innerhalb dieser festgelegten Handlungsmöglichkeiten wird von der Gesellschaft mit Anerkennung belohnt, während Abweichungen sanktioniert oder angelehnt werden.

2.1.1. Kulturdimensionen

Aus psychologischer Sicht näherte sich Geert Hofstede bereits Ende der 1960er und Anfang 1970er Jahre der Charakterisierung verschiedener Dimensionen von nationalen Kulturen. Anhand des internationalen Unternehmens IBM erforschte er empirisch arbeitsbezogene Haltungen der interkulturellen Mitarbeiter, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Ländern aufzuweisen. Zu diesem Zwecke wurden 100.000 Belegschaftsmitglieder aus 50 Staaten befragt. Darauf folgend entwickelte Hofstede (1997) vier grundlegende Kulturdimensionen, mit welchen er die 50 untersuchten Länder in 13 weitere Ländergruppen, die sich hinsichtlich ihrer kulturellen Prägung ähnelten, teilte. Mitte der 80er Jahre entdeckte Michael Bond bei der Chinese Value Survey eine weitere Dimension, die Hofstede als eine wesentliche Ergänzung seiner vier bereits existierenden Dimensionen begriff. Eine Kultur lässt sich somit anhand der fünf folgenden Aspekte mit anderen Kulturen messen und vergleichen:

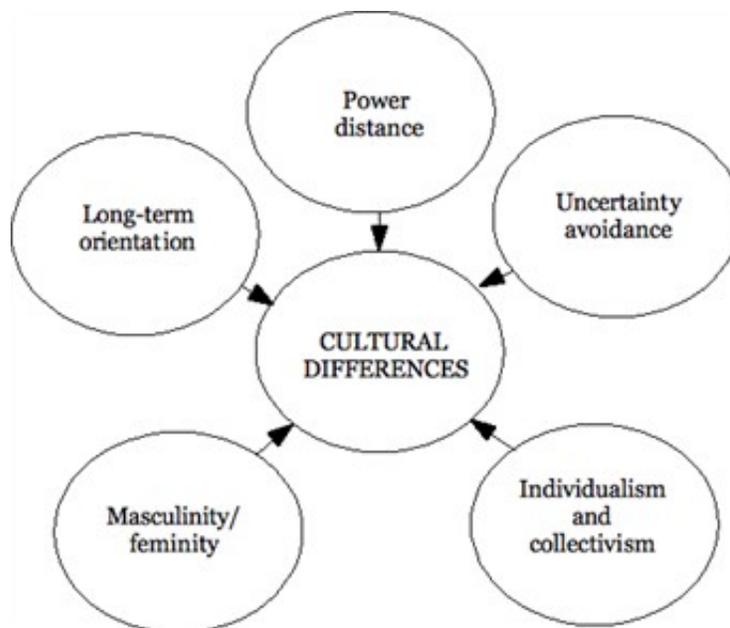


Abbildung 1. Hofstedes Model der fünf Kulturdimensionen (Hofstede, 1997)

1. Machtdistanzindex (MDI): Dieser Index drückt aus, wie mit Ungleichheit und Macht in der Gesellschaft umgegangen und bis zu welchem Grad diese akzeptiert oder sogar erwartet wird. Dies wirkt sich auf alle Lebensbereiche aus: Familie, Schule, die Gemeinschaft und den Arbeitsplatz. Machtdistanz beschreibt, inwiefern eine emotionale Distanz zwischen Menschen mit ungleicher Macht herrscht. In Staaten, in denen eine geringe Machtdistanz herrscht, ist z.B. der Mitarbeiter geringfügiger von seinem Vorgesetzten abhängig. Das Verhältnis lässt sich als interdependent beschreiben – der Mitarbeiter wird konsultiert und es herrscht eine geringe emotionale Distanz. In Ländern mit einer hohen Machtdistanz hingegen wird die ungleiche Machtverteilung akzeptiert und es wird erwartet, dass Mitarbeiter den Anweisungen der Vorgesetzten folgen, ohne sich zu widersetzen.
2. Individualismusindex (IDV): Ein Maß, das den Grad an Individualismus und Kollektivismus in der Kultur eines Landes feststellt. Individualismus herrscht in Gesellschaften, in denen lockere Bindungen zwischen Individuen bestehen und erwartet wird, dass sich jeder um das eigene und um das Wohl des unmittelbaren Umkreises sorgt. In kollektiven Gesellschaften wiederum ist der Mensch in geschlossene Gruppen mit einem starken „Wir-Gefühl“ integriert, in denen Loyalität und Schutz durch die Gruppe vorherrschen. Am Arbeitsplatz in kollektivistischen Kulturen gehören die Mitarbeiter zu einer Wir-Gruppe und handeln nicht nach individuellen, sondern nach den Interessen der Gruppe. In individualistischen Kulturen hingegen wird vom Arbeitnehmer verlangt im Sinne seines persönlichen Interesses zu handeln.
3. Maskulinitätsindex (MAS): Maskulinität und Femininität bilden gemeinsam die Dimension, anhand derer Maskulinität in einer Kultur gemessen wird und Geschlechtsrollen verteilt werden. Maskuline Gesellschaften akzeptieren klare Trennungen der Geschlechterrollen, in denen Männer hart, bestimmt und materiell orientiert sind, während Frauen be-

scheidener und sensibler sind und Lebensqualität bevorzugen. In femininen Gesellschaften kreuzen sich die Geschlechterrollen emotional, sodass diese genannten Werte sowohl bei Frauen als auch Männern akzeptiert werden. In der Arbeitswelt unterscheiden sich maskuline und feminine Kulturen in der Konfliktlösung, im Belohnungsprinzip, der Berufswahl, dem Wettbewerbsvorteil und im Anteil berufstätiger Frauen.

4. Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI): Der Grad, bis zu welchem Mitglieder einer Kultur in unbekanntem oder unklaren Situationen eine Bedrohung sehen. In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung wechseln Arbeitnehmer häufiger ihre Arbeitgeber, Zeit wird als ein Orientierungsrahmen gesehen, der lediglich ungefähr eingehalten wird und im Beruf wird wenig Selbstständigkeit verlangt. Zudem herrscht das Prinzip, dass es nicht mehr Regeln geben sollte, als unbedingt notwendig, wohingegen Kulturen mit einer starken Unsicherheitsvermeidung ein inneres Bedürfnis nach Regeln verspüren, obschon diese nicht immer eingehalten werden und somit nicht funktionieren. Zudem wechseln Mitglieder aus Ländern mit einer starken Unsicherheitsvermeidung seltener ihre Arbeitsplätze, erachten Zeit als einen wichtigen Faktor und finden Motivation durch das Bedürfnis nach Sicherheit.
5. Langzeitorientierungsindex (LZO): Gemeinsam mit der Kurzzeitorientierung bildet die Langzeitorientierung, auch „Konfuzianische Arbeitsdynamik“ eine Dimension, die durch Werte wie Ausdauer, Sparsamkeit, Tradition und Wahrung des Gesichts geprägt ist. Eine Langzeitorientierung beinhaltet das Bewahren von auf Erfolg ausgerichteten Tugenden wie Ausdauer und Sparsamkeit. Die Kurzzeitorientierung steht für das Bewahren von Tugenden, die Vergangenheit und Gegenwart verbinden. Dazu zählen Respekt für Traditionen und die Wahrung des Gesichts (Hofstede & Hofstede, 2005).

Trotz der Vorreiterposition Hofstedes in Hinblick auf die Identifikation kultureller Unterschiede, gibt das Konzept Anstoß für Kritik, da in seinem Schema kulturelle und nationalstaatliche Grenzen gleichgesetzt werden. Dies birgt die Gefahr der Generalisierung, die die Entstehung von Stereotypen evozieren kann. Zudem unterstützt das Konzept ein statisches Bild der Kulturen, dem es an Dynamik und Heterogenität mangelt. Nichtsdestotrotz erfasst er in die Dimensionen der Kulturen sehr detailliert und trägt erheblich zur Auseinandersetzung mit Andersartigkeit bei (Zülch, 2005).

2.2. Interkulturalität/Transkulturalität

Laut Barmeyer (2012) findet der Prozess der Interkulturalität dann statt, wenn zwei oder mehrere Kulturen im Austausch miteinander stehen und ihre Kultursysteme sich begegnen. Dieses definiert er folgendermaßen:

Gegenseitiger Prozess des Austauschs, der Interaktion, der Verständigung, der Interpretation, der Konstruktion, aber auch der Überraschung und der Irritation, ebenso der Selbstvergewisserung, der Deformation, der Erweiterung und des Wandels, der dann relevant wird, wenn Kulturen auf der Ebene von Gruppen, Individuen und Symbolen in Kontakt miteinander kommen und nicht über dieselben Wertorientierungen, Bedeutungssysteme und Wissensbestände verfügen (S. 81).

Hierbei orientiert sich Barmeyer an Thomas' (2003) Veranschaulichung zur Dynamik kultureller Überschneidungssituationen (Abb. 2). Hieraus wird ersichtlich, dass es zu kulturellen Überschneidungssituationen kommt, wenn Fremdes auf das Eigene stößt und es dadurch zu einer Wechselbeziehung kommt. Durch das näher rückende Fremde entsteht ein Raum der Unklarheit, des Vagen und Neuartigen, der als angenehm oder bedrohlich empfunden werden kann. Innerhalb dieses Raumes können nun die Probleme entstehen,

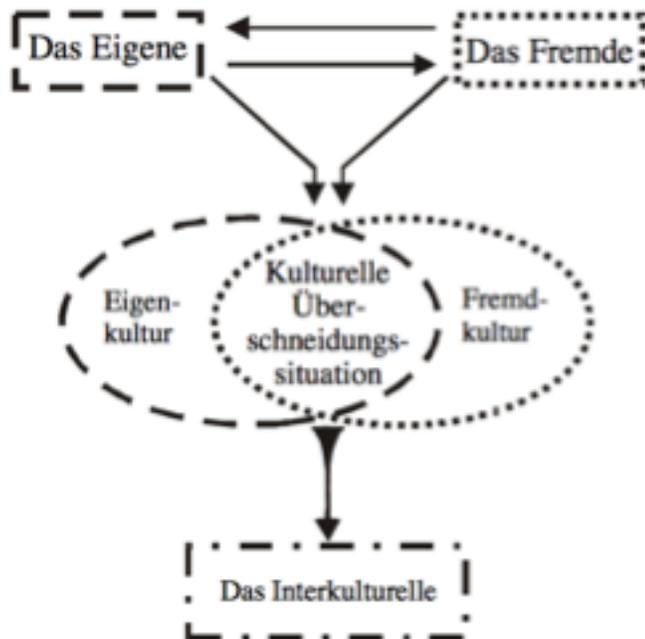


Abbildung 2. Dynamik kultureller Überschneidungssituationen (Thomas, 2003, S. 46)

die Kulturbegegnungen mit sich führen können. Denn wer sich auf Fremdheit einlässt, aber nicht ausreichend von ihren Besonderheiten und Eigenarten versteht, läuft Gefahr, Missverständnisse zu verursachen. Erst durch das Zusammentreffen von zwei Kulturen entsteht Interkulturalität. Hierbei steht in der Überschneidungssituation durch das Aushandeln einer gemeinsamen Bedeutung etwas Neues, das meist durch eine gewisse Reibung geprägt ist. Dies liegt daran, dass eine neue, gemeinsam ausgehandelte Bedeutung erst dann notwendig wird, wenn die vorherigen Bedeutungen aus den verschiedenen Kulturen sich so sehr voneinander unterscheiden haben, dass eine Anpassung an die andere Bedeutung für die jeweiligen Parteien nicht möglich war. Das interaktive Verhalten kann manchmal durch eine wechselseitige Anpassung beider Parteien stattfinden, oder durch eine einseitige Anpassung einer Partei geprägt sein. Zudem kommt es in Überschneidungssituationen zu einem Wandel im Selbstverständnis der Betroffenen, der dadurch ent-

steht, dass sich durch die Fremdheit des Anderen nicht auf ein gemeinsames Wissen bezogen werden kann und somit das bestehende Wissen reflektiert und erweitert wird (Barmeyer, 2012).

Ebenso wie der Begriff der Kultur sind auch die Begrifflichkeiten *Interkulturalität* und *interkulturell* kritisch zu betrachten. Wie vorangehend festgestellt, muss stets beachtet werden, dass es „keine Kulturen an sich gibt, sondern dass jede Kultur von Menschen konstituiert wird, die sich innerhalb unterschiedlicher kultureller Kontexte bewegen und sich mit diesen irgendwie identifizieren, und zwar mal einmal mehr und einmal weniger“ (Yousefa, 2013, S. 23). Demzufolge ist es auch bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Interkulturalität wichtig, einen Kulturbegriff heranzuziehen, der sich sowohl von der Vorstellung des Nebeneinanders von Kulturen als auch von der Vermengung bis zur Vereinheitlichung distanziert und vielmehr zwischen diesen Ansichten vermittelt (ebd.). Zurückzuführen ist die Idee der nebeneinander bestehenden Kulturen auf das Kugelmodell von Herder, wonach Kulturen als in sich geschlossene und homogene Kugelsysteme zu betrachten sind: "Jede Nation", sagt er, "hat ihren Mittelpunkt der Glückseligkeit in sich wie jede Kugel ihren Schwerpunkt!" (Herder, 1774, S. 509). Sie sind sozial homogenisiert, an einzelne Völker gebunden und stark von anderen Kulturen abgegrenzt. Bei der Begegnung von Kulturen geraten die Kugeln zwar aneinander, stoßen sich aber auch gleichermaßen ab, sodass es lediglich zu einer Begegnung ohne einen Austausch kommen kann. Allerdings ist durch die Globalisierung und Migration in der heutigen Welt eine klare Trennung zwischen den einzelnen Kulturen nicht mehr angebracht, sodass die starke Differenzierung zwischen dem *Fremden* und dem *Eigenen* (Abb. 2) vereinfacht und nicht mehr zeitgemäß erscheint, da ein Volk nicht mehr von einer derartigen Einheitlichkeit gezeichnet ist. Denn auch bei intrakulturellen Begegnungen werden häufig Bedeutungen ausgehandelt oder Missverständnisse diskutiert. Innerhalb einer Gemeinschaft gibt es zahlreiche Subkulturen, was das strenge Unterscheiden zwischen *Eigen* und *Fremd* problematisch macht (Welsch, VIA REGIA -

Kulturstraße des Europarates, 1994). Ohnehin ist zu beachten, dass die Unterscheidung zwischen inter- und intrakulturell Unklarheiten birgt, die kritisch zu betrachten sind. Während inter- auf eine wechselseitige Beziehung zwischen den Kulturen schließen lässt, deutet das Präfix intra- auf Interaktionen innerhalb einer kulturellen Gruppe, auf Basis desselben Hintergrundes und derselben Sprache hin. Unbeachtet bleibt dabei allerdings die Tatsache, dass es auch innerhalb einer Gemeinschaft Unterschiede etwa bei der Ausführung von Traditionen oder auch in Form von Dialekten gibt, welche zumeist lokal geprägt sind.

Laut Welsch (1994) ist ein Leben in dieser Einheitlichkeit, in der die Menschen einer Kultur ihren Tagesablauf in einer solchen Ähnlichkeit gestalten, heutzutage nicht mehr gegeben. Demzufolge fehlen dem Kulturbegriff „an den heutigen Verhältnissen gemessen, elementare Differenzierungsmöglichkeiten, beispielsweise nach regional, sozial und funktional unterschiedlichen Kulturen, nach hoher und niedriger, leitender und alternativer Kultur – von den Besonderungen einer wissenschaftlichen, technischen, religiösen etc. Kultur gar nicht erst zu reden“ (S. 3). Er ist der Ansicht, dass moderne Gesellschaften, nicht nur aufgrund von Immigration, multikulturell und hybrid sind, da sich Menschen innerhalb einer Kultur voneinander differenzieren und autonomisieren (Welsch, 2005). Außerdem lassen sich Völker nicht mehr anhand ihrer Lebensformen voneinander unterscheiden. Binnenkulturelle Lebensformen finden kein Ende an Ländergrenzen – sie überschreiten diese und verankern sich in anderen Kulturen, sodass einzelne Menschen heutzutage eher europäisch oder global als national geprägt sind. Dies hat zur Folge, dass „Eigenes und Fremdes (...) sich nicht mehr nach Eigenkultur und Fremdkultur auf[teilen]. Im Innenverhältnis einer Kultur – zwischen ihren diversen Lebensformen - existieren kaum weniger Fremdheiten als in ihrem Außenverhältnis zu anderen Kulturen“ (Welsch, 1994). Interkulturalität bezeichnet also die Vermischung von Kulturen und die Aufhebung von Kulturgrenzen durch die Verflechtung vieler einzelner Kulturen mit ei-

gen- und fremdkulturellen Einflüssen (Welsch, 2005). Diesem Modell der Verflechtung folgend, bevorzugt Welsch den Begriff Transkulturalität gegenüber Interkulturalität, da dieses Konzept vermag das Kugelsystem aufzubrechen, die Trennung zwischen Eigenkultur und Fremdkultur zu verwischen und den Facettenreichtum von Kulturen darzustellen vermag:

Das Konzept der Transkulturalität entwirft ein anderes Bild vom Verhältnis der Kulturen. Nicht eines der Isolierung und des Konflikts, sondern eines der Verflechtung, Durchmischung und Gemeinsamkeit. Es befördert nicht Separierung, sondern Verstehen und Interaktion. Seine Hoffnung ist eine doppelte: daß unsere Kulturen sich fortan im Inneren stärker auf Integrations- als auf Ausgrenzungsleistungen hin ausrichten werden, und daß dies zwischen den Kulturen zu einem kooperativeren und friedlicheren Verhältnis beitragen könne. (Welsch, 1994)

Yousefi (2008) bringt Interkulturalität mit Begegnungen in Verbindung, die einen reziproken Hintergrund haben. Diesem geht das Prinzip der Unparteilichkeit voran, da es hierbei um das „sich Verstehen-Wollen und Verstanden-Werden-Wollen“ (S. 28) geht. Es ist notwendig, zwischen dem Eigenen und dem Fremden zu vermitteln, um zu verstehen und verstanden zu werden.

2.3. Interkulturelle Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation ist eng mit Interkulturalität verwoben. Völkerverständigung und somit interkultureller Kontakt hat in der Geschichte der Menschheit seit jeher stattgefunden – vom Tauschhandel zwischen Stämmen bis hin zum globalen Handel der Moderne. Die Entdeckung und Eroberung neuen Landes, Kriege und die Entwicklung von neuen Handelsmöglichkeiten waren immer mit der Notwendigkeit der Verständigung –auf verschiedenste Art und Weisen – unter Menschen verbunden. Durch die Verlagerung von wirtschaftlichen und politischen Inte-

ressen über die eigenen Grenzen hinaus, wie sie für das 20. Jahrhundert charakteristisch ist, ist es notwendig sich mit kulturellen Verhaltensarten und Sprachen zu befassen. Für die betroffenen Völker und auch Individuen ist dies seither ein äußerst umfangreicher und nicht immer von Erfolg gekrönter Prozess (Broszinsky-Schwabe, 2011).

Einzelne Kulturen sind davon geprägt, dass Menschen innerhalb dieser eine „Erwartungsstruktur, über das, was in einer bestimmten Situation als notwendig, normal, vernünftig oder plausibel gilt“ (Knapp, 1996, S. 60) entwickelt haben. Im Umgang mit anderen Mitgliedern der eigenen Gesellschaft werden die Erwartungen für gewöhnlich nicht explizit geäußert, da es als ein geteiltes Wissen und somit als selbstverständlich erachtet wird (ebd.). Ebendies gilt für die Kommunikation, da unser sprachliches Handeln das Gemeinte in der Regel nicht explizit ausdrückt. Die sprachlichen Intentionen werden in der Interaktion zwischen den Gesprächspartnern im Kontext erschlossen, indem Schlüsselreize verbaler, non-verbaler und paraverbaler Art gedeutet werden. Implizit angedeutete Informationen spielen eine entscheidende Rolle in der Kommunikation (ebd.). Der Inhalt einer Aussage wird in der interpersonalen Interaktion möglichst ökonomisch überbracht, sodass sich die Interaktionspartner auf ein geteiltes, Sicherheit vermittelndes Wissen berufen, ohne sich vorher explizit darüber zu vergewissern. Dieses Vorgehen kann in der interkulturellen Kommunikation allerdings gewisse Risiken bergen, wenn ein Interaktionspartner auf Basis seiner Normalitätsvorstellungen Rückschlüsse aus dem Verhalten des anderen zieht (Berger & Bradac, 1982). Die impliziten Voraussetzungen, also das gemeingültige Wissen einer Gruppe, sowie die kommunikativen Mittel, die diese vermitteln, können von Kultur zu Kultur so unterschiedlich sein, sodass es bei der interkulturellen Kommunikation zu Missverständnissen oder gar zum Scheitern der Kommunikation kommen kann. Somit können an die Interaktionspartner aus anderen Kulturen nicht dieselben Erwartungen gestellt werden, wie an Mitglieder der eigenen Gruppe, und Abweichungen müssen akzeptiert und zugelassen werden (Knapp, 1996).

Hierbei sind allerdings negative Stereotype und Vorurteile häufig eine Konsequenz, da „sich die Erklärungen vergangenen und Erwartungen zukünftigen Handelns und Verhaltens von Fremden gerade an deren Abweichung von den eigenen Erwartungen festmachen“ (ebd., S. 62).

Bei der Begegnung von Menschen unterschiedlicher Kulturen denkt jeder an die Verhaltens- und Kommunikationsregeln seiner eigenen Kultur. Jede Kultur orientiert sich an einem spezifischen Muster für das Verhalten bei Interaktionen. Der Ablauf der Begrüßung, die Umgangsweise mit Mitgliedern unterschiedlichen Alters, Geschlechts und Ranges, der Gebrauch der Sprache und Körpersprache sowie der zeitliche Rahmen werden von der Kultur vorgegeben. Fremde können diese Regeln nicht auf Anhieb beherrschen, weil diese erlernt werden. Allerdings ist eine Annäherung an die Regeln durch Beobachtung und Nachfragen möglich. Somit beruht interkulturelle Kommunikation nicht darauf, dass die Kultur sofort begriffen wird, sondern dass Auffälligkeiten erfasst und geprüft werden (Broszinsky-Schwabe, 2011).

Ein Merkmal der interkulturellen Kommunikation ist, dass häufig zumindest ein Interaktionspartner auf eine Sprache oder Varietät zurückgreifen muss, die nicht seine Muttersprache ist. „Die spezifischen Beschränkungen fremdsprachlichen Kommunizierens bedingen eine weit höhere Komplexitätsstufe mit höheren Risiken für Verständigung“ (Knapp, 1996, S.62). Die fremde Sprache ist allerdings keine Grenze der interkulturellen Kommunikation – auch eine Abweichung im Orientierungssystem kann aufgrund einer anderen Kulturspezifität zu Interkulturalität führen (Knapp et al., 2011). Hier kommt erschwerend hinzu, dass, anders als äußerliche Unterscheidungen wie Kleidung oder Architektur, interkulturelle Unterschiede auf sprachlicher Ebene häufig nicht als „Resultate jeweils kulturspezifischer Konventionen wahrgenommen [werden], was oft zu falschen Attributionen führt“ (Knapp, 1996, S. 63). Sprachliche Unterschiede zwischen Kulturen werden auf verschiedenen Ebenen deutlich. Im Bereich der verbalen Kommunikation fallen in erster Linie Abweichungen im Wortschatz auf, insbesondere wenn gewisse Wörter

kulturspezifisch sind oder gleiche Welterfahrungen in anderen Kulturen anders ausgedrückt werden. Dadurch, dass einige Ausdrücke an gewisse Erfahrungen der Kultur gebunden sind, lassen sie sich häufig nicht vollständig übersetzen, sodass die sichere Kommunikation erschwert wird (Knapp, 1996). Des Weiteren unterscheiden Kulturen sich darin, welchen Inhalt sie in der verbalen Kommunikation erwarten. Barnlund (1979) hat beispielsweise herausgefunden, dass Menschen, abhängig von ihrer Kultur, stark darin variieren, wie viel sie in der interpersonalen Kommunikation von sich selbst preisgeben. Vergleichbare kulturelle Unterschiede bestehen auch darin, unter welchem Schema Sprechakte ablaufen:

„Indem man sprachliche Äußerungen macht, vollzieht man gleichzeitig stets bestimmte Handlungen, man macht z.B. Feststellungen, Versprechungen und Angebote, stellt Behauptungen auf, fordert auf, ermahnt, stellt Fragen, gibt Antworten, lobt, kritisiert, usw. (...) Die konkreten Vorkommensbedingungen und die bevorzugten Realisierungsformen unterscheiden sich jedoch zwischen Kulturen.“ (Knapp, 1996, S. 63)

Mag es in einigen Kulturen normal sein, dass man sich nach einer Gefälligkeit bedankt, ist es in anderen Kulturen üblich, sich für den betriebenen Aufwand zu entschuldigen. Ebendies gilt auch dafür, wie Komplimente gemacht werden und welche Reaktion darauf angemessen ist (siehe Golato & Maheux-Pelletier, 2008; Egbert, 2009). Als letzten Punkt führt Knapp (1996) auf, dass die „grundlegenden Erwartungen an Maximen der konversationellen Kooperation nicht überall in gleicher Weise“ (S. 64) gelten. Unter diese Maxime fällt, dass man zum Beispiel in westlichen Kulturen von seinem Gegenüber erwartet, die Wahrheit zu erfahren, während es in anderen Kulturen bevorzugt wird eine Information zu erfinden, statt Unwissen zuzugeben (Knapp, 1996).

Auf der paraverbalen Ebene sind auch merkliche Unterschiede zu verzeichnen. So gibt es gravierende Besonderheiten in der Intonation, welche, je nach Ausmaß, verschiedene Bedeutun-

gen ausdrücken und unterschiedliche Sprechakte anzeigen können. Eine ebensolche Bedeutung trägt die Lautstärke und Geschwindigkeit des Gesagten. In afrikanischen und arabischen Kulturen scheint es gängig anhand der Lautstärke auszutragen, wer als nächstes das Rederecht erhält, während dies in europäischen Kulturen unüblich ist und ein Gefühl der Ungerechtigkeit verursachen kann (Tannen, 1981).

Non-verbale Kommunikation birgt in der interkulturellen Interaktion Risiken, da die Interakteure sie häufig nicht bewusst wahrnehmen und somit auch nicht steuern können. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Emotionen, die zwar in erster Linie eine biologische Reaktion auf äußere Stimuli und somit universal sind, aber auch in gewisser Weise durch die Sozialisation in bestimmten Kulturen erlernt wurden. In bestimmten Kulturen ist das Zeigen von überschwänglicher Freude verpönt, in anderen Kulturen werden negative Gefühle wie Angst, Ärger oder Irritation bevorzugt verborgen (Knapp, 1996). Eindeutiger lässt hingegen die Gestik auf unterschiedliche kulturelle Hintergründe deuten. Nicht überall wird ein Kopfnicken als eine Bejahung verstanden und auch gewisse Symbole können abweichende Bedeutungen tragen (Hall, *The Hidden Dimension*, 1966). Noch stärker zeigen sich Kulturunterschiede in Form von Blickkontakt (Hall, 1959), der sehr eindringlich, ausweichend oder wandernd sein kann und somit verschiedene Wirkungen auf die Interaktionspartner hat. Ebendies gilt auch für verschiedene Körperhaltungen, Sitzpositionen und Körperdistanz, durch welche in verschiedenen Kulturen auch häufig Hierarchien ausgedrückt werden (Knapp, 1996).

Gudykunst und Kim (2003) verstehen Kommunikation ebenfalls als Interaktionsbegriff, bei dem im interaktiven Prozess eine Ver- und Entschlüsselung des Gemeinten stattfindet, die von kulturellen und situativen Faktoren beeinflusst wird. Nach diesem Modell lassen sich etwaige Auffälligkeiten in der Interaktion mit Fremden herausstellen, da untersucht werden kann, welche Faktoren die kulturspezifische Art des Ver- und Entschlüsselns steuern.

Einen entscheidenden Ansatz entwickelte der amerikanische Anthropologe Hall Ende der 50er Jahre bei seinen Forschungen während des II. Weltkrieges. Er bemerkte, dass neben der Sprache auch kulturelle Merkmale, „die verborgenen Signale“, eine entscheidende Rolle in der Kommunikation mit Fremden spielten. Er schlussfolgerte, dass Kultur gleich Kommunikation ist und die Identität des Menschen durch seine Kultur und dem Kommunikationsrahmen geformt wird. Die Deutung des Kommunikationsrahmens lässt sich nur in einem historischen, sozialen und kulturellen Kontext vornehmen. Ebendieser nimmt Einfluss auf das Verhalten der Mitglieder. Es wird von Gemeinschaften geteilt und sind für alle Mitglieder verständlich, ohne dass die Menschen sich über ihr kulturell geprägtes Verhalten bewusst sind. Laut Hall sind demnach zwei Schritte für eine gelungene interkulturelle Kommunikation notwendig: Das Bewusstsein über sich unterscheidende kulturelle Kommunikationsrahmen und das Bewusstsein über die Merkmale des eigenen Rahmens (Broszinsky-Schwabe, 2011)

Auch Auer (1986) sieht Kommunikation und Kontext eng miteinander verwoben, indem er sagt, dass Interakteure nicht nur in einem Kontext handeln, sondern auch einen Kontext erschaffen. Dabei orientiert er sich an Gumperz' Kontextualisierungsansatz aus dem Jahre 1982, den er für die Beschreibung von Kommunikation heranzog. Dabei entdeckte er, dass der Kontext, in dem die Interaktion stattfindet, ebenso bedeutsam für die Vermittlung von Inhalt ist, wie der Inhalt selbst. Anhand der Kontextualisierung des Gesagten ist es den Interakteuren möglich die Bedeutung zu erschließen. Zu Missverständnissen in der interkulturellen Kommunikation kommt es demnach, wenn die Kontextualisierung aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe nicht möglich ist und keine korrekte Verständigung stattfindet. (Auer, 1986; Gumperz J. J., 1982).

Konversationsanalytisch näherte sich Bergmann (2001) dem Thema. Er geht davon aus, dass es präferierte und nicht-präferierte Aktionen und Reaktionen in der Interaktion gibt, die sich

auch von Kultur zu Kultur unterscheiden können. Daher ist es in der interkulturellen Kommunikation wichtig, die Gefahr durch nicht-präferierte Handlungen zu minimieren und somit die Beziehung der Kommunizierenden nicht zu gefährden. Jedoch setzt dies ein Bewusstsein über die fremde Kultur voraus, welches häufig nicht gegeben ist. In problematischen Situationen wie Missverständnissen oder Fehlverhalten, wenn das Gesicht eines oder beider Interakteure nicht bewahrt wurde, ist den Gesprächspartnern häufig nicht ersichtlich, was die Ursache der Probleme ist.

Trotz der starken Auswirkungen, die Kultur unvermeidlich auf Menschen hat, ist eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation durch Erlernen des richtigen Handelns, einer expliziten Darstellung des Gemeinten, Offenheit gegenüber neuen Kulturen und Kommunikationsrahmen und der Reflektion über die eigene Kultur möglich. Gerade im unternehmerischen Bereich ist daher die Entwicklung interkultureller Kompetenzen ein immer wichtigeres Kriterium im Personalmanagement.

2.4. Interkulturelle Kompetenz

Auch für den Begriff der Interkulturellen Kompetenz existiert keine klar umrissene Definition, da sich die Vorstellungen zu diesem Thema stark voneinander differenzieren. Das Bewusstsein um die Relevanz interkultureller Kompetenz hat sich in den letzten Jahrzehnten immens verstärkt, was sich in der Fülle der Kontexte zeigt, in denen diese Begrifflichkeit aufkommt: In der Pädagogik, in der Wirtschaft, in der Fremdsprachendidaktik, in Lehrplänen wie im Alltag multikultureller Gesellschaften. (Bolten J. , 2006). Allgemein gefasst, lässt sich der Begriff als die Fähigkeit und Fertigkeit von Fremdsprachenlernenden und Menschen definieren, die in interkulturelle Begegnungen involviert sind, die „über Differenzen zwischen der eigenen und der Zielkultur (...) wissen, diese in konkreten Situationen (...) erkennen und Strategien (...) entwickeln, einfühlbar

auf die Gepflogenheiten der anderen Kultur eingehen“ (Volkman, 2002, S. 12). Im Fremdsprachenunterricht ist es ein Konzept, dass sich „auf interpersonale, handlungs- und prozessorientierte Kommunikationsvorstellungen [bezieht], welche die Begegnung von Individuen unterschiedlicher Kulturen als Begegnungsfeld teils überlappender, teils unterschiedlicher gruppenspezifischer Dispositionen, Denkmuster und Empfindungsweisen erkennen, wie sie sich in Konventionen von Sprache und Handeln niederschlagen“ (ebd.). Das Ziel der interkulturellen Kompetenz ist es also, die Kommunikation zwischen zwei Kulturen möglichst komplikationslos und ohne Missverständnisse zu gestalten.

In vielen Stellenausschreibungen hat die interkulturelle Kompetenz einen besonders hohen Stellenwert bei den verlangten Qualifikationen erlangt. Durch die europäische Integration und die Globalisierung und die daraus resultierende Verflechtung im wirtschaftlichen Bereich kommt es zu immer mehr interkulturellen Begegnungssituationen. Diese sind allerdings nicht immer erfolgreich, da sich das Zusammenarbeiten mit Kollegen anderer Herkunft häufig kompliziert darstellt. Aus diesem Grund ist die interkulturelle Kompetenz als sogenannte Schlüsselqualifikation heutzutage nahezu unabdingbar und eine wichtige Fähigkeit im Wettbewerb geworden. Neben der Landeskunde hat sie sich im Fremdsprachenunterricht zu einer weiteren Kernkompetenz entwickelt und auch an Hochschulen und in wirtschaftlichen oder staatlichen Betrieben werden immer mehr Seminare zur Erlangung von interkultureller Kompetenz angeboten (Volkman, 2002; Bernhard, 2002). Die Fähigkeit interkulturell reibungslos zu kommunizieren, ist in den Worten Nothnagels (1997) eine „neue Herausforderung für die Ausbildung und Vorbereitung von Funktionsträgern in Verwaltung, Technik und vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich“ (S. 21). In der Fremdsprachendidaktik werden bereits Kinder angehalten interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Dies beinhaltet, dass ihnen nicht bloß das Wissen über die fremde Kultur vermittelt wird, sondern auch die Reflexion über diese eingeleitet werden muss, was voraussetzt, dass

Vergleiche mit der eigenen Kultur zugelassen werden. (Vollmuth, 2002).

Interkulturelle Kompetenz setzt sich aus einzelnen ethischen und kommunikativen Teilkompetenzen zusammen. Darunter fällt als ethische Grundvoraussetzungen Toleranz, die nicht nur interkulturell, sondern auch intrakulturell ausschlaggebend für eine erfolgreiche Kommunikation ist. Zudem erfordert interkulturelle Kompetenz eine hohe Sensibilität, Aufmerksamkeit und Empathie gegenüber dem Fremden, Verständnis für das Eigene mit der Fähigkeit die eigene Position zu relativieren, und im Allgemeinen die Offenheit für einen interkulturellen Austausch (Volkman, 2002; Straub, Nothnagel, & Weidemann, 2010).

In Hinblick auf die Komponenten Effektivität und Angemessenheit von Kommunikation betrachten Knapp et al. (2011) die interkulturelle Kompetenz. Laut ihrer Definition hinterlässt der Interakteur dann einen kompetenten Eindruck, wenn er die Situation angemessen einschätzt, Erwartungshaltungen entgegen kommt, das Gesprächsziel effektiv verfolgt und ein positives Verhältnis zu seinem Gegenüber aufbaut. Voraussetzung hierfür ist ein umfassendes Wissen über die Bedeutung von Kultur, die Fähigkeit Situationen und Konstellationen angemessen einzuordnen und vor allem die Fähigkeit die Vorstellung, Haltung, Handlung und Motivation des Gegenübers korrekt einzuschätzen. Demzufolge zeichnet einen effektiven interkulturellen Interakteur aus, dass er kulturspezifisches Wissen über typische Lebensstandards besitzt, fremden Kulturen tolerant und ohne Vorurteile und Verurteilungen entgegen tritt und sich ihnen gegenüber respektvoll und empathisch zeigt.

Laut Antor (2002) handelt es sich bei der interkulturellen Kompetenz um eine besonders komplexe, die neben einer kognitiven auch eine affektive und pragmatische Dimension aufweist. Die kognitive Ebene umfasst hauptsächlich das Aneignen von Wissen, das nicht nur Landes- und Kulturkunde beinhaltet, sondern auch den Erwerb „theoretischer Kenntnisse über den Umgang mit dem Phänomen der *Alterität* und Andersartigkeit“ (S. 143). Hierbei ist es wichtig, eine

affektive Dimension zu kreieren, die das Andere nicht als Bedrohung empfindet, sondern dem Fremden mit Toleranz und Offenheit begegnet und schließlich auf der pragmatischen Ebene das Handeln bereitstellt, das für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation sorgt (ebd.). Zur Erlangung interkultureller Kompetenz auf diesen drei Ebenen müssen diverse Teilkompetenzen in einem komplexen Gefüge erlernt werden. Der Umgang mit Andersartigkeit, auch die Alteritätskompetenz genannt, setzt wiederum Fremdverstehen als auch Selbstverstehen voraus, da „interkultureller Dialog (...) ja nur zwischen zwei oder mehr Kulturen existieren [kann]. Sie leben von *Pluralität*, und ein einseitiges Bemühen um Fremdverstehen ohne gleichzeitige Autoreflexion auf die eigenen kulturellen Wurzeln würde eine Seite des Dialoges (...) wegbrechen lassen“ (ebd., S. 144).

2.5. Interkulturelles Lernen

Das moderne Leben weist im 21. Jahrhundert kaum noch räumliche Grenzen auf und auch unsere Märkte werden zunehmend internationalisiert. Durch diese Vernetzung besteht Zugang und Kontakt zu vielen Menschen aus vielen verschiedenen Regionen, sodass wir bereits im Alltag ein Bewusstsein für kulturelle Differenzen in Verhaltensweisen, Denkweisen, Haltungen und der Kommunikation anderer Kulturen entwickeln. Im Arbeitsleben wird immer mehr Flexibilität und Bereitschaft zum Reisen gefordert, um eine wirtschaftliche Expansion von Unternehmen zu fördern. Doch für den Arbeitserfolg ist neben der fachlichen Qualifikation und Fremdsprachenkenntnissen auch die interkulturelle Verhandlungssicherheit ausschlaggebend. So ist es für Menschen, die häufig mit anderen Kulturen interagieren, im Ausland studieren, arbeiten oder vermitteln, notwendig geworden sich auf das Zusammentreffen vorzubereiten, um kritische Situationen zu vermeiden und effektiv an das Ziel ihrer Interaktionen zu gelangen. Entsprechend groß ist die Notwendigkeit für interkulturelles Training. Folgende Ausführungen verdeutlichen den Stellen-

wert des interkulturellen Lernens und behandeln zentrale Gesichtspunkte des Handlungstrainings (Thomas & Hagemann, 1996).

Auf die Notwendigkeit des interkulturellen Trainings reagierte die interkulturelle Forschung und legte ihren Fokus zunehmend auf die Entwicklung von Lerninhalten. Im interkulturellen Training wird der Teilnehmer bewusst und organisiert auf interkulturelle Begegnungen vorbereitet. Obschon auch ein interkultureller Lernprozess stattfindet, wenn ein Individuum unvorbereitet in ein fremdes Umfeld und eine fremde Kultur gerät, haben zahlreiche Institutionen und Unternehmen den Vorteil und die Notwendigkeit der bewussten Vorbereitung auf interkulturelle Situationen erkannt und diesen Inhalt in ihr Programm integriert. Mittlerweile ist interkulturelles Training weit verbreitet und wird an folgenden Stellen angeboten: In international agierenden Firmen, in der Politik, in Schulen und anderen Behörden, die mit Menschen vielfältiger Herkunft in Kontakt stehen und an Universitäten zur Schulung des Personals und der Studenten (Kinast, 2005)

Das interkulturelle Lernen umfasst die Aspekte, die interkulturelle Handlungskompetenzen vermitteln. In den letzten Jahrzehnten sind viele verschiedene Lehransätze entstanden und die Zahl der Publikationen steigt stetig. Auf der Suche nach Anbietern von interkulturellen Trainings stößt man auf ein breites Spektrum an Dienstleistern und Angeboten, die E-Coachings, internet-basierende Planspiele, Teamtrainings und kulturspezifische Sensibilisierungstrainings für sämtliche Länder und Kulturen der Erde beinhalten. Eine nähere Betrachtung des Inhalts und der Methode dieser Angebote zeigt allerdings, dass die Trainings auf die Forschung der 70er und 80er Jahre beruhen (Konradt & Behr, 2002), was damit begründet werden kann, dass den Trainern neben ihrem täglichen Wirken als Lehrkörper wenig Kapazitäten für die Entwicklung neuer Trainingsmodelle bleibt. Die Trainings unterscheiden sich anhand ihrer Konzeptionen und Herangehensweisen, wie Lernziele erreicht werden und welche didaktischen Mittel verwendet werden.

Die Typologisierung interkultureller Trainings geht auf den Ansatz von Gudykunst und Hammer (1996) zurück, wonach die Trainings inhaltlich zwischen kulturallgemein und kulturspezifisch unterschieden werden können. Bezüglich der Ausführung wird zwischen informatorischen und interaktionsorientierten Trainings differenziert. Gegenwärtig lassen sich die folgenden vier Trainingstypen feststellen (Gudykunst & Hammer, 1983):

Kulturübergreifend-informatorische Trainings sind eher im universitären Bereich im Rahmen von Lehrveranstaltungen zur interkultureller Kommunikation oder Kulturanthropologie zu finden. Aufgrund des akademischen Ansatzes ist zwar der kognitive Lehrerfolg enorm, für die Schulung von Mitarbeitern zu wirtschaftlichen Zwecken ist diese Methode aufgrund ihrer Komplexität allerdings weniger geeignet.

Kulturspezifisch-informatorische Trainings sind ebenfalls kognitiv ausgerichtet und finden häufig Gebrauch in Programmen zur Personalentwicklung. Sie ziehen kulturvergleichende Forschung zur Zielkultur hinsichtlich alltäglicher Handlungsnormen und Führungscharakteristiken heran. Die Problematik dieses Modells besteht darin, dass Kulturspezifika häufig nur deskriptiv behandelt werden und somit ein Register an Verhaltensregeln entsteht, die eher zu einem Stereotypendenken verleiten. Werden allerdings auch entsprechende Erklärungen vermittelt, ist ein fundiertes Verständnis von kulturspezifischen Entwicklungen möglich.

Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings umfassen Maßnahmen wie Rollenspiele oder Inszenierungen, die die Sensibilität für Kulturen allgemein fördern. Diese Art des spielerischen Lernens lässt die Teilnehmer realisieren, dass zwei Völker sich auf einen Raum zwischen ihren Kulturen einigen sollten, um erfolgreich zu kommunizieren. Die Lernziele sind hierbei affektiv und beinhalten die Entfaltung von Empathie, Toleranz und Verständnis.

Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings setzen voraus, dass Teilnehmer sowohl aus dem Ziel- als auch aus dem Entsendungsland anwesend sind. Diese Form des Trainings beab-

sichtigt, dass die Teilnehmer sich mit Vorurteilen, Stereotypen und Normen auseinandersetzen (Bolten, 2006).

Laut Bolten (2006) liegt die Problematik aller dieser Trainingskonzepte darin, dass keine das Lernziel „Interkulturelle Kompetenz“ in seiner Komplexität zu decken vermag, da sie entweder zu abstrakt sind oder wichtige Inhalte nicht erfasst werden können. Ein Methodenmix hingegen aus zwei oder mehreren Trainingsansätzen ermöglicht die Kombination von kognitiven und pragmatischen Aspekten.

2.6. Globalisierung

In den vorherigen Kapiteln ist immer wieder das Stichwort *Globalisierung* und der benachbarte Begriff *Internationalisierung* gefallen, die mehr noch als die Ausdrücke „Kultur“ und „Interkulturelle Kompetenz“ regelrecht zu alltäglich gebrauchten Schlagwörtern der Medien, der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft geworden sind. Aus diesem Grund ist eine ausführliche Begriffsabgrenzung im Rahmen dieser Arbeit weder durchführbar noch als Basis für das Thema notwendig. Dennoch soll im Folgenden ein Überblick über die Relevanz des Konzepts für den Themenbereich „Diversity“ und „Interkulturelle Kompetenz“ gegeben und die Dimensionen des Terminus erläutert werden.

Im Prozess der Globalisierung befindet sich vieles in Bewegung, unterliegt einem rasanten Wandel und die Ursachen, Auswirkungen und Formen können aufgrund dieses Flusses nur schwer bestimmt werden, auch weil die Disziplinen, die diese Bestimmung vornehmen, selbst von ihr betroffen sind und verändert werden. Trotz zahlreicher vagen Annäherungen an den Begriff

besteht weithin Einigkeit, dass sich im Zuge der Globalisierung überkommene Grenzen auflösen, dass sie porös oder zumindest problematisch werden oder sich in ihrem

Verlauf ändern. Betroffen sind insbesondere die Grenzen zwischen Staaten bzw. einzelnen Gesellschaften, zwischen dem also, was *innerhalb* dieser Staaten und Gesellschaften geschieht, und dem, was *außerhalb* von ihnen geschieht. (Teusch, 2004, S. 16)

Die Aufhebung dieser Grenzen hat auch Auswirkungen auf die Wissenschaft, da sich hier ebenfalls scharfe Trennungen verflüssigen und so beispielsweise sozial- und geisteswissenschaftliche Disziplinen für die Wirtschaftswissenschaften an Bedeutung gewinnen. Dadurch stellen sich nun Untersuchungsgegenstände heraus, die ohne die Öffnung der Grenzen keine Relevanz hätten. Aus diesem Grund beteiligen sich viele Fachgebiete an der Globalisierungsdebatte, sodass es bislang keinen Grundkonsens zum Verständnis des Begriffes gibt und auch keiner zu erwarten ist (ebd.).

Scholte (2005) hat in seiner Forschung herausgestellt, dass es drei unterschiedliche Arten der Auslegung der Globalisierung gibt. Die erste betrachtet sie als eine Erweiterung der grenzüberschreitenden Beziehungen und kann so als Synonym für Internationalisierung verstanden werden. Gleichzeitig würde dies bedeuten, dass Globalisierung kein neues Konzept darstellt, sondern lediglich eine Intensivierung des bereits seit Jahrhunderten bestehenden internationalen Handels ist, bloß eine vermehrte Migration bedeutet, und somit redundant wäre. Die zweite Ausprägung, die Globalisierung auf zunehmend offenere und durchlässigere Grenzen bezieht, beschreibt die Liberalisierung der Grenzen im Sinne einer Vereinfachung von Handel, Tourismus und Kommunikation durch die Reduzierung von Barrieren. Erst die dritte Auslegung vermag laut Scholte die Substanz der Globalisierung erfassen: Grenzen werden überschritten, aufgelöst und somit irrelevant. Die Welt ist zu einem „single space“ geworden, in dem Zeit, Ort und Distanz nebensächlich sind und selbst globale Interaktionen in Echtzeit und ortsungebunden stattfinden (ebd.). Dadurch sind die folgenden sechs Phänomene entstanden: Die Entwicklung technischer Kommunikationsmittel, weltweit tätige Institutionen (Unternehmen, Behörden, Regierungsorga-

nisation), vermehrtes Angebot an Produkten aus dem Weltmarkt, Erweiterung der Finanzmärkte, ein globaler Umgang mit Umweltproblemen und die Entwicklung eines globalen Bewusstseins.

Zülch (2005) zufolge, besteht Globalisierung aus folgenden fünf Dimensionen: Technische, ökologische, politische und kulturelle Globalisierung.

Die *technische* Globalisierung bezieht sich darauf, dass in den letzten Jahrzehnten ein enormer technischer Vorsprung den Informationsaustausch und auch die Kommunikation in so fern verändert hat, als dass eine räumliche Distanz komplikationslos, schnell und günstig überwunden werden kann. Das Internet spielt hierbei eine tragende Rolle: Es hat die Globalisierung beschleunigt und wurde gleichermaßen selbst durch die Globalisierung vorangetrieben.

Die *ökologische* Globalisierung bezeichnet die Auswirkungen der Globalisierung auf die Umwelt. Der enorme Verbrauch natürlicher Ressourcen und die hohe Schadstoffbelastung durch das globale Wirken der Menschen, haben starke Auswirkungen auf das Ökosystem, sodass globale Maßnahmen zum Umweltschutz gefunden werden müssen.

Die *ökonomische* Globalisierung umfasst, wie schon von Karl Marx beschrieben, die vom Kapitalismus getriebene Schaffung des Weltmarktes. Erweitert wird dieses durch wachsende Mobilität von Arbeitskräften, die Verbreitung internationaler Unternehmen, die Liberalisierung der Finanzwirtschaft und die globale Verlagerung der Produktion. Das Ziel der ökonomischen Globalisierung ist eine möglichst hohe Gewinnspanne beim Handel mit Produkten und Dienstleistungen.

Die *politische* Globalisierung entsteht dadurch, dass internationale Politik stark von internationalen Unternehmen und international wirkenden Vereinigungen beeinflusst wird.

Schließlich beschäftigt sich die *kulturelle* Globalisierung damit, dass unzählige kulturspezifische Gewohnheiten auch in anderen Ländern und Kontinenten bekannt geworden sind, weil die Menschen an Mobilität gewonnen haben, nationale Produkte international vermarktet werden

und das Internet und Fernsehen Verbindungen zwischen räumlich getrennten Kulturen schafft. Die Kulturkreise sind stark miteinander vernetzt, sodass es auch keine klaren kulturellen Trennungslinien mehr gibt.

Die kulturellen Auswirkungen der Globalisierung untersucht Zülch (2005), indem er die polarisierenden Thesen der *McWorld*-Theorie und die *Multikulti*-Theorie miteinander vergleicht. Bei der *McWorld*-These wird davon ausgegangen, dass die Globalisierung eine kulturell homogene Gesellschaft schafft, die stark von westlich geprägten Nationen dominiert wird. Es erfolgt eine Kulturschmelze; die Menschheit lebt eine einheitliche Kultur und individuelle Kulturen werden verdrängt. Dies hätte zur Folge, dass alle Menschen auf ein gemeinsam geschaffenes Kulturverständnis zurückgreifen könnten, sodass interkulturelle Kompetenz für die Verständigung nicht mehr notwendig wäre. Diese Theorien stützen sich auf Benjamin R. Barbers Ausführungen, in denen er *Jihad* und *McWorld* gegenüberstellt. *Jihad* beschreibt den „Kampf einzelner Kulturen gegeneinander und gegen den Aufbau von Interdependenz und sozialer Kooperation“ (ebd., S. 30), den Kampf gegen die Bewegung der Moderne und gegen die Demokratie. *McWorld* hingegen stellt die Erstellung eines globalen Netzwerkes dar, welches durch globalen Handel und neue Technologien und Kommunikationswegen miteinander verbunden ist. Laut Barber ist es „das Produkt einer vom expansionistischen Kommerz hervorgerufenen Massenkultur. Die Schablone ist amerikanisch. (...) Es geht um Kultur als Ware, um Accessoires als ideologische Vorsatzstücke“ (Barber, 1996, S. 1, zit. nach Zülch, 2005, S. 31). Demnach bestreben die modernen Industrienationen, insbesondere die USA, eine wirtschaftliche und kulturelle Hegemonie, was bedeutet, dass sich die westlich geprägten Werte verbreiten, andere Kulturen prägen und schließlich allgegenwärtig werden (ebd.).

Ebendiese These wird auch von George Ritzer in seiner provokanten Theorie der *McDonaldisierung* der Gesellschaft vertreten, welche, analog zu der Verbreitung der Fast-Food-Kette,

die Vereinheitlichung innerhalb der Gesellschaft zu Rationalisierungszwecken beschreibt. Dieser Prozess wird von vier Faktoren geleitet: Effizienz, Berechenbarkeit, Vorhersagbarkeit und Kontrolle. Der Faktor der Effizienz befasst sich damit, dass die beste Methode angestrebt wird, um ein Ziel zu erreichen. Die Berechenbarkeit bezieht sich darauf, dass Waren nach ihren messbaren Zahlen und nicht anhand ihrer tatsächlichen Qualität bewertet werden. Die Vorhersagbarkeit umfasst, dass die Warenqualität und das Verhalten der Menschen standardisiert werden und somit vorhersagbar sind. Im Falle von McDonald's bedeutet dies, dass eine Vorhersagbarkeit in Bezug auf die weltweit gleich schmeckenden Produkte und das Verhalten des Personals zu erwarten ist. Letztlich bedeutet diese Kontrolle, dass der Herstellungsprozess bis ins kleinste Detail technologisch kontrolliert stattfindet, um Abweichungen durch menschliches Verhalten zu vermeiden (ebd.).

Ritzer betrachtet diese Standardisierung sehr kritisch und bezeichnet sie als unmenschlich, da sie der Kreativität, der freien Wahl und Innovationen keinen Raum gewährt und den Menschen zwingt, in vorgefertigten Mustern zu denken und zu handeln. Bezogen auf interkulturelle Interaktionen lassen sich gewissermaßen ebenfalls einheitlich geltende Verhaltensmuster feststellen, die von der amerikanischen Kultur geprägt sind. Demnach soll es zwar zu keiner gänzlichen Hegemonialisierung der Gesellschaft kommen, aber genau so wie Englisch eine einheitliche zweite Sprache der Menschen geworden ist, wird die amerikanische Kultur jedermanns zweite Kultur, sodass auch hier der Stellenwert der interkulturellen Kompetenz ebenso zweitrangig wie das Beherrschen der Sprache des Ziellandes ist (ebd.).

Die Theorie der Kulturschmelze ist stark umstritten, da sie die kulturelle Globalisierung nicht in ihrem Facettenreichtum darstellt. Dies führt uns zu der *Multikulti*-These, die Theorie der Diversifizierung von Kulturen. Laut dieser regt vermehrte interkulturelle Austausch die Mitglieder einzelner Kulturen dazu anregt über ihre eigene kulturelle Identität zu reflektieren und sich

über die kulturellen Unterschiede bewusst zu werden. Diese werden herausgestellt und im Umgang mit anderen Kulturen betont, vorgeführt und diskutiert, sodass ein neues Bewusstsein für Vielfalt entsteht. Die Identität von Menschen wird nach wie vor durch bestimmte Gruppenzugehörigkeiten geformt: „Die meisten Menschen (sind) heutzutage weit davon entfernt, sich als Weltbürger, d.h. als Angehörige einer globalen Kultur zu fühlen. Auch hier gilt, dass trotz oder gerade wegen der Globalisierung man sich meist in seiner lokalen Gemeinschaft verwurzelt sieht“ (ebd., S. 41). Zudem stellt das Internet mannigfaltige Möglichkeiten zur detaillierten Informationsbeschaffung über längst vergessene Völker und diverse andere Kulturen bereit. Durch diese starke Informiertheit über Kulturen steht es Individuen frei, ob sie einzelne Kulturspezifika in ihrem Alltag ablehnen oder integrieren. Während die Ablehnung von Fremdkulturellem meist auf eine Rückbesinnung auf die eigene Kulturidentität zurückzuführen ist, werden bei der Aneignung Elemente übernommen und integriert. Wie bereits beschrieben, werden Grenzen immer durchlässiger und kulturelle Hybridformen entstehen sowohl auf der Ebene einzelner Ethnien – welche nicht mehr anhand typischer Charakteristika zu klassifizieren sind – als auch auf individueller Ebene, da es aufgrund von Migration immer mehr kulturell gemischte Identitäten gibt. Ferner besagt die Multikulti-These, konträr zur Hypothese der *McDonaldisierung*, dass es nicht ein dominierendes Zentrum in Vormachtstellung gibt, sondern dass kulturelle Einflüsse von diversen Punkten auf der Welt ausgestrahlt werden und in wechselseitiger Wirkung zueinander stehen. Ein tragendes Argument hierfür ist auch, dass es zwar immer mehr internationale Produkte auf dem Weltmarkt gibt, diese aber häufig an lokale Kulturspezifika angepasst werden (ebd.).

Die Heranziehung der *Multikulti*-These steht im starken Widerspruch zur Homogenisierung der *McWorld*-These und argumentiert in vielfältiger Hinsicht, dass eine Amerikanisierung der Welt als Folge der Globalisierung nicht zu erwarten ist. Vielmehr werden einzelne Kulturen

durch sie gefördert, was die Notwendigkeit der Völkerverständigung und interkulturellen Kompetenz offensichtlicher denn je macht.

3. DIVERSITY UND DIVERSITY MANAGEMENT

Deutschland ist international und gilt de facto als Einwanderungsland, mit einem ausländischen Bevölkerungsanteil von 9 Prozent und einem migrationspolitischen Anteil von 20,5 Prozent. Es gehört zu den einwanderfreundlichsten Ländern innerhalb der Europäischen Union; doch die Zahlen lassen sich auch durchaus mit den Prozentsätzen der klassischen Einwanderungsländer wie Kanada, Australien oder gar die Vereinigten Staaten messen (Straubhaar, 2014). Unternehmen aus unzähligen Ländern haben sich in der Bundesrepublik angesiedelt und deutsche Firmen sind im Ausland vertreten. Deutschland ist von Vielfalt geprägt. Welche wirtschaftlichen Möglichkeiten in der Beschäftigung von vielseitigen Menschen für Unternehmen und öffentlichen Institutionen liegt, wird von zahlreichen politischen und gesellschaftlichen Kampagnen unterstützt und nicht zuletzt strategisch vom Personalmanagement diverser Unternehmen eingesetzt.

Diversity –als personelle Vielfalt – und Diversity Management – ein US- amerikanisches Managementkonzept, das zunehmend Einzug in die deutsche Praxis der Betriebswirtschaft erhält – bilden den Rahmen der vorliegenden Arbeit und werden in diesem Kapitel skizziert.

3.1. Diversity

Zunächst ist unter Diversity die soziale und kulturelle Vielfalt der Mitglieder eine Gruppe oder einer Organisation zu verstehen.

Jede Gesellschaft zeichnet sich durch eine gewisse Vielfalt aus – sie besteht aus Frauen und Männern, Kindern, Erwachsenen und Älteren, Menschen mit unterschiedlichen Berufen und Erfahrungen sowie mit verschiedenen Lebensstilen und Interessen. In Grunde genommen ist jeder Mensch ein einmaliges Individuum, jeder von uns ist anders. (Franken, 2015, S. 2)

Seinen Ursprung fand das Konzept in der Bürgerrechts- und feministischen Emanzipationsbewe-

gung in den USA. Der wesentliche Bestandteil dieser war die Erkenntnis von Ungleichbehandlung und Benachteiligung, welche auf gesellschaftliche und politische Fremdbilder und Rollenzuschreibungen zurückzuführen ist. Diversität steht für die Herstellung von Chancengleichheit für benachteiligte Gruppen und Individuen sowie die Gleichstellung im Sinne derselben Bürger- und Menschenrechte für jeden. In den 1990er Jahren nahm die Idee Einzug in das Leitbild der Europäischen Union; seit dem Jahre 2006 ist es im deutschen Gleichbehandlungsgesetz verankert und schützt seither vor Diskriminierung (Anders et al., 2008).

„Globalisierung, Migration, demographischer Wandel, Wertewandel und nicht zuletzt auch soziale Bewegungen beziehungsweise Emanzipationsbewegungen bewirkten und bewirken eine zunehmende Diversität an Identitäten, Lebensformen und Lebenslagen“ (Krell, Riedmüller, & Sieben, 2007, S. 9). Die Gründe für Vielfalt sind zahlreich. Die in *Abbildung 3* veranschaulichten gesellschaftlichen Veränderungen, wie die oben bereits beschriebene Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen, der demografische Wandel der Gesellschaft und Fachkräftemangel, Migration, der gesellschaftliche Wertewandel und die Individualisierung von Lebenskonzepten, sowie die Geschlechtergleichstellung im Beruf wirken sich auf die Vielfalt der Gesellschaft, des Personals und auch auf die Kundschaft aus.

Krell (2007) stellte bei ihrer Auseinandersetzung mit der Thematik heraus, dass es bei der Bedeutung von Diversity zwei grundlegende Unterschiede gibt: Die erste Interpretation betrachtet Diversität hinsichtlich der Ungleichheit, wohingegen die zweite Vielfalt als das Ergebnis von Unterschieden und Gemeinsamkeiten sieht. Bei der ersten Ansichtsweise besteht die Problematik darin, dass Individuen Gruppen zugeordnet und auf diese Zugehörigkeit, insbesondere bei Minoritäten, beschränkt werden und somit auch gleichzeitig die homogene Norm festgelegt wird, von der diese abweichen. Das Verständnis von Diversität als gesamtheitliches Ergebnis von Unterschieden und Gemeinsamkeit besagt, dass Gesellschaftsmitglieder sowohl zu einer abweichenden



Abbildung 3. Einflussfaktoren auf die gesellschaftliche Vielfalt (Franken, 2015, S. 4)

Gruppe gehören können, als auch eine Gruppenzugehörigkeit und daher eine Gemeinsamkeit aufweisen können. Aus dieser Definition geht eine detailliertere und differenzierte Klärung des Konzeptes hervor, welche Überschneidungen beachtet und die Komplexität von Gruppenzugehörigkeiten darstellt.

Aufgrund der Entlehnung des Begriffes aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch und einem etymologischen Ursprung aus dem Lateinischen von „diversitas“ ist eine einheitliche deutschsprachige Definition schwierig. In der deutschsprachigen Fachliteratur werden die Schlagwörter „Vielfalt, Diversität, Mannigfaltigkeit“ (Krell, Riedmüller, & Sieben, 2007), „Heterogenität, Ungleichheit, Abweichung“ (Vedder & Reuter, Glossar: Diversity Management und Work-Life-Balance, 2007) und Vielgestaltigkeit (Lederle, 2008) herangezogen. Aus all diesen Begrifflichkeiten geht jedoch hervor, dass sie sich auf unterschiedliche Merkmale beziehen, beispielsweise „äußerlich wahrgenommene Merkmale (Behinderung, Hautfarbe, Geschlecht), subjektive mehr innere Kriterien (Erziehung, Bildung, Religion) sowie gesellschaftlich-kulturelle Dimensionen (Nationalität, ethnische Zugehörigkeit)“ (Kaputanoğlu, 2014). Anhand dieser Krite-

rien lassen sich die sechs Kerndimensionen von Diversity ableiten: Alter, Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion und ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit. Es ist zu beachten, dass diese nicht per se existieren, sondern in Abhängigkeit von gesellschaftlichen und politischen Zusammenhängen konstruiert werden. Somit sind die Dimensionen von Diversity nicht eindeutig abgrenzbar (ebd.). Zusätzlich ist zu beachten, dass diese Kerndimensionen persönlichkeitsbildend und nicht veränderbar sind. Zur Vervollständigung der Kerndimensionen dienen Merkmale der äußeren Dimension: Familienstand, Elternschaft, Auftreten, Berufserfahrung und Ausbildung (Charta der Vielfalt, 2015).

Im Kontext dieser Arbeit, und auch im Zusammenhang mit Diversity Management, bezieht sich Diversity auf die Vielfalt des Personals und die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt, aber auch auf die Vielfalt der Kunden und Investoren eines Unternehmens, auf das dieses eingehen möchte (Fuchs, 2007).

3.1.1. Kerndimensionen von Diversity

Die im vorherigen Abschnitt erwähnten sechs Kerndimensionen sind für den Diversitydiskurs von zentraler Bedeutung. In der Interaktion zwischen Menschen klassifizieren Individuen andere von ihrem Standpunkt ausgehend in eine Eigen- oder Fremdgruppe. „Die Einteilungen sind parallel dazu mit bestimmten Bewertungen verbunden, die wiederum negative Effekte insbesondere für Mitglieder von Fremdgruppe haben können“ (Voigt, 2013, S. 32), welche sich in geringerem Ansehen und einer negativen Bewertung von Leistungen bzw. Leistungsfähigkeit äußern können. Folgend sollen diese sechs Kerndimensionen erläutert werden, wobei auf die Dimension der ethnisch-kulturellen Zugehörigkeit aufgrund ihrer besonderen Relevanz für diese Arbeit eigenständig eingegangen wird.

Alter: Individuen werden aufgrund ihres kalendarischen Alters Altersgruppen zugeteilt.

Am häufigsten benachteiligt werden Gruppen die entweder *jung* oder *älter* sind, sodass die Abweichungen von der Norm des *mittleren* Alters ausgehen. Die demografische Entwicklung zu einem höheren Durchschnittsalter, hat Auswirkungen auf das Verständnis von Alter und erfordert Maßnahmen zur Vermeidung von entsprechender Diskriminierung. Aus diesem Grund ist Bestandteil des Betriebsverfassungsgesetzes, dass Arbeitnehmer nach dem Überschreiten einer gewissen Altersgrenze keine Benachteiligungen erfahren dürfen (Haselier, 2005). Für Organisationen sind Teams gemischten Alters erforderlich, da somit eine Breite unterschiedlicher Erfahrungen und Wissens besteht. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass so das Erfahrungswissen einer Generation Mitarbeiter an die nachfolgende weitergegeben werden kann. Dieses System erfordert allerdings auch, dass ältere Arbeitnehmer mit Hilfe von Maßnahmen wie Weiterbildungen oder Gesundheitsprogrammen möglichst lange beschäftigungsfähig bleiben. Eine Generationenvielfalt am Arbeitsplatz vereinbart weiterhin verschiedene Wertesysteme und Attitüden, welche die jeweiligen Generationen kennzeichnen (Charta der Vielfalt, 2015).

Geschlecht: In zahlreichen gesetzlichen Regelungen ist festgelegt, dass die Bevorzugung oder Benachteiligung aufgrund des Geschlechtes eines Arbeitnehmers untersagt ist. Weiterhin ist geregelt, dass Frauen bei der Einstellung oder beim beruflichen Aufstieg nicht aufgrund ihres Geschlechtes behindert werden (ebd.). Zudem gehört zu der Dimension des Geschlechtes, dass Unternehmen Konditionen schaffen, die die Vereinbarung von Familie und Karriere gewährleisten, um sowohl Frauen als auch Männern die Möglichkeit zu bieten berufliche Spitzenpositionen zu erreichen. Aufgrund der relativ neuen demografischen Veränderung, dass Frauen zunehmend berufstätig sind, wurde ihr Potential im Berufsleben bislang noch nicht hinreichend gewürdigt. „Zum anderen zeigen Studien, dass die geforderten Erfolgskompetenzen der Zukunft eher weiblicher Art sind und somit geschlechtergemischte Teams künftig einen Erfolgsfaktor darstellen“ (Charta der Vielfalt, 2015). Somit ist langfristiger Bestandteil des Diversity Managements, dass

sowohl Frauen als auch Männer Chancengleichheit in allen beruflichen Bereichen erhalten (ebd.).

Behinderung: Häufig werden Menschen mit körperlichen Behinderungen noch mit verminderter Leistungsfähigkeit gleichgesetzt, ohne dabei ihr Potential zu berücksichtigen. Diversity Management kann dazu beitragen, dass die Arbeitsbedingungen auch für beeinträchtigte Mitarbeiter so optimiert werden, dass ihre besonderen Fähigkeiten hervorkommen und Wünsche berücksichtigt werden. Diese Vielfaltsdimension ist die einzige, für die es zum Schutze der Betroffenen eine gesetzliche Quote gibt:

Die Quote für die Beschäftigung von Schwerbehinderten. Diese liegt bei 5 Prozent für Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitenden. Eine Vielzahl von Unternehmen erreicht die geforderte Quote nicht. Das muss nicht zwangsläufig daran liegen, dass im Unternehmen zu wenig Menschen eine Behinderung haben. Gerade nicht sichtbare Behinderungen werden aus Angst vor Vorurteilen oder Benachteiligungen verschwiegen. Diversity Management kann dabei helfen eine Kultur zu etablieren, die genügend Vertrauen schafft, um seine Behinderung anzugeben. Für das Unternehmen bringt das den Vorteil, die mit einer Nichterfüllung der gesetzlichen Quote verbundenen finanziellen Abgaben zu verhindern. (Charta der Vielfalt, 2015)

Sexuelle Orientierung: Die sexuelle Orientierung eines Mitarbeiters gilt häufig als nicht-unternehmensrelevant und fällt somit ins das Privatleben des Individuums. Ein offener Umgang mit der sexuellen Orientierung kann allerdings das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer steigern, was auch von den Arbeitgebern zunehmend erkannt wird. Des Weiteren erwartet insbesondere die jüngere Generation eine Enttabuisierung dieses Themas, sodass das Unternehmen durch Offenheit und Toleranz Ansehen gewinnt und neue Kundengruppen gewinnen kann (ebd.).

Religion: Das Recht der freien Religionsausübung ist ebenfalls fester Bestandteil des

Grundgesetztes und gewinnt stetig an Bedeutung, da häufig eine Vielzahl an Weltanschauungen und Religionspraktiken nebeneinander existieren. Die Auseinandersetzung mit dieser Dimension bedarf eines ausgesprochenen Feinsinns, da sowohl die betrieblichen als auch die individuellen Interessen beachtet werden müssen, ohne Einzelne dabei zu benachteiligen. Die Aufgabe des Diversity Managements besteht u.a. darin Feiertage und Ernährungsbesonderheiten zu beachten und Räume für alltägliche, religiöse Rituale zu schaffen (Haselier, 2005; von Hardenberg, 2015).

3.1.2. Cultural Diversity

Um die Bedeutung der kulturellen Diversität ausreichend zu klären, ist es notwendig heranzuziehen, wie dieser Begriff in den USA geprägt wurde. Dies beruht auf der Tatsache, dass dort, aufgrund des Verständnisses der Vereinigten Staaten als Einwanderungsland, schon seit Jahrzehnten nach Methoden zur Integration von Migranten geforscht wird (Voigt, 2013). Bereits in den 1990er Jahren wurde die Vorstellung kultureller Vielfalt im nordamerikanischen Raum geprägt und umfasste Dimensionen wie *race*, *ethnicity*, *racioethnicity*, *ethno-cultural* und *national origin* (Cox & Beale, 1997). Im Kontrast dazu stehen die in der deutschen Forschungsliteratur verwendeten Begriffe wie *Ethnizität*, *Nationalität*, *national Herkunft*, *Staatsangehörigkeit*, *Migrationshintergrund* und *Hautfarbe* (Krell, Riedmüller, & Sieben, 2007; Frohnen, 2005). Auffällig ist hierbei, dass die Dimension *Rasse* ausschließlich im amerikanischen Kontext Verwendung findet und es somit kein einheitliches Verständnis von kultureller Diversität zu geben scheint und ein sehr differenzierter Umgang mit dem Terminus vonnöten ist (Voigt, 2013).

Zusätzlich wird die Definition von Cultural Diversity dadurch erschwert, dass es zahlreiche Synonyme für den Begriff gibt. Diese ergeben sich aus den in Kapitel 2.1. beschriebenen unterschiedlichen Auffassungen von der Begrifflichkeit Kultur. Die verwendeten Synonyme variieren zwischen *cross-cultural diversity*, *inter- and intracultural diversity*, *international diversity*

und *interkulturellem Personalmanagement*. Wie zuvor erwähnt, sind die Termini inter- und interkulturell sowie cross-cultural problematisch, da sie den Fokus auf den Kontakt zwischen zwei Kulturen legen, aber nicht ausreichend beachten, dass dieser auch innerhalb eines Nationalraumes stattfinden kann. Die Gleichsetzung von Diversity Management und interkulturellem Personalmanagement ist insofern schwierig, als dass sich Diversity nicht auf die Personalebene beschränkt, sondern Auswirkungen auf die gesamten Abläufe eines Betriebes hat (ebd.).

Der gezielte Einsatz von kultureller Diversität ist in deutschen Unternehmen bereits weit verbreitet und der „professionelle Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden ist gerade in einer globalisierten Wirtschaft ein wichtiger Erfolgsfaktor. (...) Die Sprach- und Kulturkenntnisse der Belegschaft können Schlüssel zu neuen Märkten sein“ (Charta der Vielfalt, 2015). Zur Förderung eines erfolgreichen Miteinanders bieten viele Unternehmen interkulturelles Kompetenztraining, Sensibilisierungsmaßnahmen, Sprachkurse und andere Maßnahmen an (Voigt, 2013).

3.2. Diversity Management

Der ursprüngliche Gedanke des Diversity Managements ist der Abbau von Benachteiligungen und die Schaffung von Chancengleichheit. Es setzt sich dafür ein, die individuelle Verschiedenheit der Menschen und die Offenheit in Unternehmen zu fördern. Doch es sind nicht nur ethische Beweggründe, die Unternehmen zunehmend davon überzeugen, Diversity Management einzusetzen: „Diversity Management verspricht klare ökonomische Vorteile und will Unterschiede der einzelnen Mitarbeiter und innerhalb der Belegschaftsstruktur eines Betriebs, Unternehmens oder Konzerns gezielt zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges nutzen“ (Haselier, 2005, S. 12). Die Botschaft hinter Diversity Management umfasst lukrative Aspekte für Unternehmen:

Die Vielfältigkeit der Beschäftigten ist ein wichtiger und wird in naher Zukunft sogar

ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Diversity Management verspricht Kreativität und Flexibilität: Kompetenzen, die für Unternehmen, die im globalisierten Wettbewerb und Markt bestehen wollen, unerlässlich sind, und die daher gezielt gefördert und genutzt werden sollten und müssen. (ebd.)

Zudem soll durch Diversity Management eine gesteigerte Motivation und Zufriedenheit in der Belegschaft erreicht werden, die zu einer höheren Arbeitsproduktivität führen soll. Eine vielfältige Arbeitsgruppe vermag häufig die Heterogenität der Kundschaft besser zu repräsentieren, so dass sie spezifischer und gezielter auf die Wünsche und Bedürfnisse dieser eingehen kann.

Diversity gilt als Voraussetzung für Diversity Management. Im deutschsprachigen Gebrauch wird Diversity Management häufig mit „Vielfalt gestalten“, „Gestaltung von Vielfalt“ bzw. „Umgang mit Vielfalt“ oder mit den Termini Diversitätsmanagement oder Vielfaltsmanagement übersetzt (Gültekin, 2005). Das Konzept des Diversity Managements wurde in den USA geschaffen und geprägt, die Verwendung des anglophonen Begriffes ist aber auch hierzulande geläufig (Voigt, 2013). Zudem bemerkt Vedder (2006), dass der Begriff Diversity Management durchaus geschickt gewählt wurde: Er beschreibt kurz und prägnant das Anliegen, „abstrahiert allerdings von den beteiligten Menschen und ihren Interessen“ (S. 14). Die Problematik der Übernahme aus dem Anglophonen besteht darin, dass sich ein amerikanisches Konzept nicht einfach in andere Räume transferieren lässt, sondern zumindest konzeptuell einer Anpassung bedarf (Voigt, 2013). Aus diesem Grund ist es sinnvoll, an dieser Stelle den historischen Entstehungszusammenhang des Konzeptes zu veranschaulichen, um ihn dann vom Gebrauch im Deutschen abzusetzen.

3.2.1. Die historische Entwicklung des Diversity Managements

Seine Anfänge nahm Diversity Management während der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung in den 1950er, 1960er und 1970er Jahren, als diverse Minoritäten aus unterschiedlichen

Beweggründen begannen, gegen die Diskriminierung in der Gesellschaft zu protestieren. Sie erreichten die Aufhebung der Segregation von farbigen Amerikanern und Amerikanerinnen in den Jahren 1954/1955. In den 1960er Jahren setzten sich unterschiedliche Organisationen auch für Frauenrechte, die gleichberechtigte Behandlung von Indianern, gegen die Ausgrenzung von Homosexuellen und gegen Altersdiskriminierung ein (Vedder, 2006). Dieses intensive Vorgehen der verschiedenen Gruppen und die Forderung nach Gleichberechtigung in der Gesellschaft war der „(...) bedrock on which the theory we later called Managing diversity was created“ (Cross, 2000, S. 32). Darauf folgten diverse Gesetze, die Unternehmen dazu aufforderten, Minderheiten gezielt zu fördern (Vedder, 2006).

Die ethisch-moralischen Beweggründe, hervorgegangen aus der Bürgerrechtsbewegung, und der Druck der Regierung die Chancengleichheit in Unternehmen zu schaffen, führte in den 1980er Jahren zur Entstehung des Konzeptes Diversity Managements. Zudem forderten auch die von der Diskriminierung betroffenen Gruppen ein höheres Tempo das Erreichen ihrer Ziele. Unternehmen erkannten außerdem das Potential der Vielfältigkeit und bezogen den sich in der Entwicklung befindlichen demografischen Wandel in ihre Überlegungen ein. Sie erkannten darin ökonomischen Nutzen wie Wettbewerbsvorteile und die Reduktion von Kosten, sodass sich das Konzept „gegen die Diskriminierung kämpfen“ hin zu einer „gezielten Nutzung interkultureller Kompetenzen“ (Vedder, 2006, S. 5) entwickelte.

Den entscheidenden Schub gab die *Workforce 2000*-Studie im Jahre 1987. In dieser Veröffentlichung wurden die Veränderungen des amerikanischen Arbeitsmarktes explizit dargestellt. Die Prognosen beinhalteten, dass die Zahl weißer erwerbstätiger Männer sinken würde, und ein großes Potential innerhalb der Minoritäten läge. Außerdem wurde vorhergesagt, dass Arbeitnehmer ein höheres Alter erreichen und junge Menschen später ins Berufsleben einsteigen würden, sodass sich das Altersverhältnis verschieben würde und entsprechend berücksichtigende Maß-

nahmen ergriffen werden müssten (Vedder, 2006). Unternehmen und Organisationen, die „einerseits Angst vor Arbeitskräfteknappheit hatten und andererseits konstruktiv mit der zunehmenden personellen Vielfalt in ihren Belegschaften umgehen wollten, wandten sich Anfang der 1990er Jahre dem DiM [Diversity Management] zu“ (ebd., S. 6). Diversity Management wurde zunehmend erfolgreicher und fand auch einen Weg in kleine und mittlere Firmen, Beratungsorganisationen, öffentlichen Institutionen, Universitäten und Non-Profit-Organisationen (Plummer, 2002).

Heutzutage wird das Konzept des Diversity Managements flächendeckend in den USA angewandt. Größere Unternehmen können es sich nicht mehr erlauben dieses Konzept ungenutzt zu lassen, da sowohl das Ansehen des Unternehmens darunter leiden würde, als auch Probleme bei der Personalrekrutierung entstünden. Hieran lässt sich auch erkennen, dass es zwei Beweggründe für Diversity Management gibt: Einerseits der daraus hervorgehende ökonomische Wettbewerbsvorteil, andererseits die Chancengleichheit für benachteiligte Gruppen (Vedder, 2006).

3.2.2. Cultural Diversity Management

Vielfalt ist gekennzeichnet durch einen enormen Spannungsbogen: Einerseits bringt sie umfangreiche wertvolle Fähigkeiten und Kenntnisse mit sich, etwa Kreativität und Innovation sowie passgenaue Kundenorientierung. Andererseits können Unterschiede insbesondere der kulturellen Art zu Missverständnissen und Reibungsverlusten führen. Daher ist beim Diversity Management einerseits auf die Vermeidung bzw. die konstruktive Lösung von Konflikten zu achten; dort dürfen die Bemühungen jedoch nicht stehen bleiben, da sonst ein breites Potenzial ungenutzt bleibt – Vielfalt ist als Ressource zu verstehen, die es strategisch in den Unternehmensaktivitäten einzusetzen gilt. (Köppel, Yan, & Lüdicke, 2012)

Cultural Diversity Management stellt eine Unterkategorie des Diversity Managements dar. Es

beinhaltet speziell die kulturelle Komponente menschlicher Vielfalt, die Personen jeglicher kulturellen Hintergründe respektiert und fördert. Eine wichtige Voraussetzung für die Implementierung des kulturellen/ethnischen Diversity Managements ist die Bekennung hierzu in den Leitbildern der Unternehmen. Dies sollte sich idealerweise auch auf der Führungsebene und im Topmanagement widerspiegeln. Als besonders effektiv hat sich hier der Einsatz eines Referates für Cultural Diversity Managements herausgestellt. Die Aufgabe dieses Referates besteht zunächst in der Durchführung eines Audits, womit die bereits existierende kulturelle und ethnische Vielfalt erfasst wird. Hierfür ist nicht nur die Staatsangehörigkeit der Mitarbeiter relevant; es sollten auch Informationen bezüglich der Sprachkenntnisse, des Migrationshintergrundes und der Auslandsaufenthalte während der Ausbildung erfasst werden. Die Auswertung dieser Daten gibt Aufschluss über eventuell bestehende Diskriminierungen, sie dient aber auch dazu, geeignete Maßnahmen für eine effiziente Umstrukturierung der Gesamtstrategie zu finden. Zur Ergänzung dieser Befunde können Mitarbeiterbefragungen herangezogen werden, die Verbesserungspotentiale und Selbsteinschätzung zur interkulturellen Kompetenz beinhalten (Voigt, 2013).

Anhand dieser Erhebungen können Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung ergriffen werden, die zur Aufklärung über kulturelle Diversität beitragen. Dies könnten Informations-Veranstaltungen oder interkulturelle Kompetenztrainings sein. Ferner ist es wichtig Aufklärungsarbeit über Diskriminierung zu leisten und die Sensibilität und Aufmerksamkeit für das Thema zu fördern. Die Vermeidung von Diskriminierung fängt häufig bereits bei Stellenausschreibungen an. Hier kann z.B. kulturelle Diversität gefördert werden, wenn in den Gesuchen Mehrsprachigkeit explizit erwünscht ist oder Zusätze integriert werden, die Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen. Ferner wächst die Attraktivität eines Unternehmens für Migranten, wenn diese sich bereits aktiv für ein vielfältiges Arbeitsumfeld einsetzen. Generell gilt aber, dass Stellenausschreibungen und der Personalauswahlprozess möglichst diskriminierungsfrei gestaltet

werden sollten. Dies ist auch bei der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen, sowie bei der Gestaltung von Einstellungstest, Assessment-Centern und Interviews zu berücksichtigen. Eine sinnvolle Überlegung ist das bewusste Verzicht auf Bewerbungsfotos oder das Schwärzen des Namens, um die Diskriminierung fremdkulturell klingender Namen zu vermeiden. Bei Interviews und Assessment-Tests ist ein heterogenes Auswahlgremium sinnvoll, welches über eine entsprechende Schulung und interkulturelle Kompetenz verfügt (ebd.).

Zur Sensibilisierung und Förderung kultureller Zusammenarbeit können auch Auslandseinsätze beitragen. Hier sollten Maßnahmen ergriffen werden, die den nationalen und internationalen Austausch begünstigen. Hierfür können internationale Rotationsprogramme verwendet werden (Köppel & Sohm, 2008). Zudem ist es förderlich Netzwerke zu erstellen, die den Wissensaustausch und die Vernetzung verschiedener Standorte ermöglichen. Gemischte Arbeitsgruppen tragen dazu bei, dass Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Des Weiteren soll mithilfe der Personalreferates untersucht werden, ob alle Mitarbeiter die gleichen Möglichkeiten für Fort- und Weiterbildungen haben, hinsichtlich ihres Gehaltes gleichgestellt sind (Voigt, 2013).

Imagefördernde Auswirkungen kann die Teilnahme an Wettbewerben zum Thema Diversity Management haben. Zum einen klären solche Projekte innerhalb der Belegschaft über die Relevanz und Wichtigkeit von Diversity Management auf und Geschäftsbeziehungen zu internationalen Kunden werden verbessert. Außerdem kann „die externe Kommunikation (...) durch Publikationen und Berichte über die Tätigkeiten oder Mitgliedschaften in bestimmten Netzwerken oder durch die Teilnahme an bestimmten Wettbewerben verbessert werden“ (ebd., S. 86).

Im Zuge des Diversity Managements erfolgte auch im Bereich des Marketings eine detaillierte Differenzierung, welche sich in dem Fachterminus „Ethnomarketing“ zusammenfassen lässt. Anhand der Diversitätsdimensionen beschäftigt sich das Ethnomarketing derzeit mit Senioren-

Marketing, Gay-Marketing, Kinder-Marketing und Gender-Marketing. Die Segmentierung erfolgt nach ethnischen Parametern. Bezieht man diese Strategie auf die kulturelle Diversität der Kunden, bedeutet dies, dass Informationen und Beratungen in verschiedenen Sprachen angeboten werden oder länderspezifische Produkte vermarktet werden (ebd.).

Das Ziel von Cultural Diversity Management sollte sein, dass auf allen organisationalen Ebenen eines Unternehmens kulturelle und soziale Minoritäten vertreten und in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Diskriminierungen, die auf Ethnizität, Nationalität oder Staatsangehörigkeiten und Religionszugehörigkeiten beruhen, müssen beendet werden. Den Mittelpunkt des Diversity Managements bildet die Gruppe der Migranten. Ziel ist es, ihr wertvolles Potential als Arbeitskraft zu erkennen und sie als Kunden ernst zu nehmen. Es ist empfehlenswert Cultural Diversity Management in eine umfassende Diversity Management-Strategie einzugliedern (ebd.).

3.3. Diversity Management in Deutschland

Diversity-Management ist dann institutionalisiert, wenn die große Mehrheit der sozialen Beziehungen und Handlungen in den Unternehmen frei von Vorurteilen sind und von gegenseitiger Wertschätzung getragen werden. In diesem Sinne ist Diversity-Management in Deutschland noch längst nicht umfassend etabliert. Auch nach mehr als 20 Jahren intensiver Beschäftigung mit dem Thema sind viele Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Umsetzungskonzepten. (Jensen-Dämmrich, 2011)

Ab Mitte der 1990er Jahre fand Diversity Management Eingang in den wissenschaftlichen und organisationalen Diskurs in Deutschland. Laut Lederle (2008) lassen sich hier zwei Wellen festmachen: In den Jahren 1996/1997 und in den Jahren 2000-2002, wobei es sich bei der letzteren um die Stärkere handelt. Lederle stellt bei ihren Untersuchungen zum Institutionalierungsprozess von Diversity Management in Deutschland fest, dass im medialen

Diskurs mehrheitlich ökonomische Gründe für die Einführung des Konzeptes benannt werden. Unternehmen setzten im Zuge ihrer Internationalisierung Diversity Management ein, um intraorganisationale Beziehungen, beispielsweise zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, Fusionen oder strategischen Partnern zu optimieren. Somit ist festzuhalten, dass es sich bei der Einführung des Diversity Managements nicht um einen eigenständigen Prozess handelt, der mit Verzögerung in Deutschland eintraf, sondern oft aufgrund von Forderungen der US-amerikanischen Mutterkonzernen entstand. Häufig müssen die in Europa angesiedelten Tochterkonzerne den kulturellen Standards der Muttergesellschaft entsprechen und initiierte Projekte zur Einführung des Diversity Managements umsetzen (Lederle, 2008).

Ein weiterer Grund für die Etablierung von Diversity Management waren Verschärfungen im Antidiskriminierungsgesetz, die ebenfalls in den 1990er Jahren vorgenommen wurden und bis Ende 2003 durchgeführt werden sollten. Diese Änderungen umfassten Gleichbehandlungsgrundsätze, die Diskriminierungen wegen folgender Merkmale als unzulässig erklärten: Rasse und ethnische Herkunft, Geschlecht, Behinderung, Alter, Religion und sexueller Identität. Zudem wurde festgelegt, dass nicht nur unmittelbare, sondern auch mittelbare Benachteiligung strafbar ist. Dies beinhaltet beispielsweise, dass Frauen sich diskriminiert fühlen dürfen, wenn in Stellenanzeigen explizit nach Männern gesucht wird. Diese Änderung wirkte sich auch auf das Zivilrecht aus, worin festgesetzt wurde, dass es „nicht dem Kläger zu beweisen [obliegt], dass er diskriminiert wurde, sondern dem Beklagten, dass er nicht diskriminiert hat“ (ebd., S. 163). Unternehmen wurden so gezwungen, sich proaktiv mit Gleichbehandlung, Diskriminierung und Chancengleichheit zu befassen. Zivilrechtlich konnten Unternehmen sich schützen, wenn sie Diversity-Förderungen vorzeigen konnten. Klagen aufgrund von Diskriminierung bergen nicht nur enorme finanzielle Schäden für die Firmen, sie ziehen auch mit sich, dass betroffene Unternehmen Auflagen zur Diversity-konformen Umstrukturierung ihres Personals bekommen. Darüber hinaus

kann ein solcher Prozess starke Imageschäden mit sich ziehen. „Die präventive Umsetzung eines Diversity-Programms stellt damit durchaus eine Strategie dar, künftige Kosten zu vermeiden (...)“ (ebd., S. 165). Außerdem erkannten viele Unternehmen, dass die Änderungen der Gesetzeslage auf gesellschaftlichen Entwicklungen beruhten, die es zu berücksichtigen galt (ebd.). Dort wurde Management aus ethischer Überzeugung eingeführt. Nichtsdestotrotz ist festzuhalten, dass die Verankerung von Diversity Management mehrheitlich eine Reaktion auf politische Vorschriften war. Es ist aber nicht auszuschließen, dass die Änderungen im Antidiskriminierungsgesetz auch ein Umdenken in den Unternehmen förderte, das sie von den Vorteilen des Diversity Managements überzeugte (ebd.).

Einen großen Einfluss auf die Einführung von Diversity Management nahmen auch Ratingagenturen, Analysten, Investmentgesellschaften und Banken, die in Beziehung zu den Unternehmen standen und zunehmend Druck auf sie ausübten. Dies ist darin begründet, dass Diversity Management mit Aspekten der Nachhaltigkeit und sozialer und ökologischer Verantwortung in Verbindung gebracht wird, welche prestigesteigernde Auswirkungen haben. Ein hohes Ansehen wiederum schafft einen Wettbewerbsvorteil, der von externen Anspruchsgruppen erwartet wird (ebd.).

Die Orientierung an anderen Unternehmen ist eine weitere wichtige Ursache für die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland. Das Risiko, wirtschaftliche Einbußen zu erleiden, weil der fortschrittliche Trend zum Diversity Management, nicht beachtet wird, war für viele Betriebe ebenfalls ein Grund sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Dabei orientierten sie sich an Programmen von erfolgreichen Unternehmen und organisierten sich in Netzwerken mit Diversity-Experten. Dadurch entstehen „häufig große Ähnlichkeiten, was Ziele, Strategien, Taktiken und Schwierigkeiten des organisationalen Handelns betrifft“ (Lederle, 2008, S. 171). Die Netzwerke, in die sich Diversity-Beauftragte durch Kontakte aus Konferenzen oder

Tagungen einfinden, dienen zum Austausch von Methoden und Maßnahmen. Hierdurch verbreitet sich Diversity Management sehr effizient und eine Diskurspraxis zu dem Thema entsteht. Diese erlangt ihre Legitimität, indem sich Netzwerke bilden, und Öffentlichkeitsarbeit darüber geleistet wird. Zudem gründen sich immer mehr Unternehmensinitiativen mit dem gemeinsamen Ziel der Durchsetzung ihrer Vision von Diversity Management vereint haben (siehe Kap. 3.5.). Ein weiterer Vorteil der Zusammenarbeit liegt im Benchmarking, da der Austausch mit anderen Unternehmen auch die Möglichkeit des Vergleiches bietet. Vor allem bei innovativen Konzepten, wie etwa dem Diversity Management, ist der Abgleich mit anderen Firmen ein schlagfertiges Argument, personelle und finanzielle Investitionen zu tätigen (ebd.).

Der Diskurs um Diversity Management ist an diverse weitere inhaltliche Strukturen gebunden, die Lederle (2008) im Rahmen ihrer Forschungen herausgestellt hat. Jeder Diskurs verknüpft zur Erstellung eines Themas eine Anzahl an Elementen, welche in ihrer Kombination den institutionellen Rahmen oder die *story line* des Diskurses bilden (Keller, 2005). In Bezug auf den Diversity Management-Diskurs hat Lederle (2008) ihn folgendermaßen zusammengefasst:

Der Mangel an personeller Vielfalt wird wegen verschiedener kausaler Zusammenhänge zum organisationalen Problem. Die demografische Entwicklung in Deutschland birgt die 'Gefahr', dass es durch niedrige Geburtenraten (Ursache) zu einem Mangel an jungen qualifizierten Fachkräften kommt, was zu überalterten, wenig effizienten Belegschaften führte (Wirkung) [Hervorhebung im Original]. (S. 204)

Es wird deutlich, dass eine Verbindung mit dem Topos der Gefahr besteht. Diese äußert sich darin, dass aufgrund der bevorstehenden Bevölkerungsentwicklung Mittel gefunden werden, die von einer homogenen Belegschaft in Organisationen abweichen. Monokulturalität ist nicht nur unattraktiv, Unternehmen können bei der Suche nach den besten Mitarbeitern lediglich aus einem kleinen Pool wählen. Um Heterogenität zu schaffen, kann man nicht darauf vertrauen, dass sie

sich einfach von selbst entwickelt; es ist vielmehr eine Herausforderung und die Verantwortung der Unternehmen, die gesteuert und gemanagt werden müssen. Die Aufgabe der Regierung bestand lediglich darin, die Wichtigkeit von Diversity Management in das Bewusstsein der Unternehmen zu bringen. Es liegt allerdings nicht in der Zuständigkeit des Staates das Problem der Homogenität zu lösen. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei den Betrieben. Dies ist das zentrale Element des organisationalen Diskurses um Diversity Management. Durch das Bewusstsein der Vorteile personeller Vielfalt sollen die Unternehmen sich freiwillig für die Umsetzung entscheiden, ohne dass Quoten oder Sanktionen diese regeln (ebd.). Im Diskurs über Diversity Management positionieren sich Firmen als „Vertreter der ökonomischen Vernunft, deren Verfolgung per se in ihrem Eigeninteresse stehe. Die Integration von Gruppen, die nicht zum homogenen Ideal gehören, sei deswegen nicht normativ zu regeln, da dies einem wahren Bewusstseinswandel widersprechen würde“ (ebd., S. 206).

Innerhalb dieser beschriebenen *story line* befinden sich *frames*. Dies sind Deutungsmuster bzw. Ideen, die Diversity Management verdeutlichen (Keller, 2005). Sie werden im Diskurs mit bestimmten „Themen verknüpft und wirken bei Diskursproduzenten und -rezipienten als resonanzerzeugende Mechanismen, indem sie eine Relation zwischen vertrauten Deutungsmustern zum Thema des Diskurses herstellen (...)“ (Lederle, 2008, S. 206). In Bezug auf den Diversity Management-Diskurs sind die wichtigsten Deutungsmuster Innovation, Vielfalt und Effizienz. Aus Lederles (2008) Analyse geht hervor, dass der Begriff 'Diversity' im Deutschen einen „Neuheitscharakter“ (S. 209) hat und somit häufig einer kurzen und prägnanten Einführung der spezifischen Inhalte bedarf. Er umfasst größtenteils Maßnahmen, die bereits vorher unter ‚Frauenförderung, Chancengleichheit oder Gleichstellung‘ bekannt waren; der Vorteil im Begriff Diversity Management liegt allerdings darin, dass er keine politische Vorbelastung trägt. Diversity Management ist demnach die Modernisierung vorheriger Förderungsprogramme und „verweist auf

eine neue Wirklichkeit, etwas Neuartiges, noch nie Dagewesenes, Innovatives, es löst zum Teil Staunen und Begeisterung aus, da Fortschritt und Innovation im organisationalen Kontext positiv besetzt sind“ (ebd., S. 212). Diese Konnotation wird zusätzlich durch die Verwendung des Anglizismus verstärkt, da dieser Weltoffenheit, Mondanität und Fortschritt signalisiert (ebd.).

Das Deutungsmuster der Vielfalt stößt in Deutschland auf kontroverse Meinungen. Die negativen Konnotationen beruhen laut Lederle (2008) auf Assoziationen mit Ungleichheit, einer verlorenen Einheit bzw. Zersplitterung und Heterogenität. Dennoch ist Lederle überzeugt, dass Vielfalt in Deutschland weitestgehend positiv besetzt ist, da damit die Absetzung von „Uniformität, Monokultur, Gleichförmigkeit, Langeweile und Einfalt“ (S. 215) ermöglicht wird. Die Abgrenzung von der Masse ist gerade im Zeitalter der Selbstverwirklichung, Einzigartigkeit und grenzenlosen Freiheit ein wichtiges und geschätztes Attribut. Demnach fördert Diversity Management eine personelle Vielfalt, die anders ist, abweicht und sich abgrenzt. „Die Bezeichnung ‚Diversity‘ weist darauf hin, dass nun Vielfalt, Vielheit und Mannigfaltigkeit entstehe, wo bisher scheinbar Einheit herrschte“ (ebd., S. 217). Gleichzeitig werden durch solche Abgrenzungen die diskursiven Bezeichnungen des ‚Eigenen‘ und des ‚Fremden‘ evoziert, was die Durchbrechung dieser Differenzierung und Kategorisierung erschwert. Stattdessen wird im Diskurs die Unterscheidung zwischen der un-vielfältigen, normalen Gruppe und der neuen Gruppen (Frauen, Homosexuelle, Nicht-Deutsche) verstärkt. Die Identität der Mitglieder der neuen Gruppe wird über ihre A-Normalität festgelegt (ebd.).

Effizienz stellt ein weiteres Deutungsmuster des Diversity Managements dar. In dieser Hinsicht unterscheidet sich Diversity Management von den vorherigen Sozialprogrammen Chancengleichheit und Frauenförderung. Dies liegt daran, dass mit Diversity Management folgende effizienzsteigernde Argumente assoziiert werden: Es steigert die Kreativität des Teams, da es in einem weniger konformen Umfeld arbeitet, das zudem mehr Perspektiven bietet. Ein kreatives

Personal erbringt lukrative und innovative Leistungen und es erfasst die Bedürfnisse kulturell unterschiedlicher Kunden besser und schneller. Dies wiederum wirkt sich auf das Marketing und das Personalmarketing aus. Zudem hat Diversity Management positive Auswirkungen auf den Ruf des Betriebes, was dazu führt, dass ihnen bei der Gewinnung vielfältiger Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Von einer heterogenen Belegschaft verspricht man sich bessere Strategien bei der Entscheidungsfindung und der Lösung von Problemen. Zuletzt zeichnet sich ein vielfältiges Team durch eine hohe Flexibilität aus, welche gerade in der Zeit der rasanten Fortschritte und Änderungen ein entscheidender Faktor für die Effizienz eines Unternehmens ist. Der Diversity Management-Diskurs knüpft somit an den Rationalitätsdiskurs an und ist dadurch legitimiert (ebd.).

3.3.1. Cultural Diversity Management in Deutschland

Diversity Management ist in jedem Land und in jedem Unternehmen historisch unter unterschiedlichen Bedingungen entstanden. Es ist daher anzunehmen, dass wegen demografischer Einflüsse von Land zu Land und Unternehmen zu Unternehmen bemerkenswerte Variationen in der Bedeutsamkeit der Diversitätsdimensionen gibt (Köppel, Yan, & Lüdicke, 2012).

Um die Relevanz von Cultural Diversity Management für Deutschland zu klären, ist es an dieser Stelle sinnvoll, die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur hinsichtlich kultureller Diversität darzustellen. Für Rückschlüsse auf Kulturzugehörigkeiten greift das Statistische Bundesamt auf die Staatsangehörigkeit in Deutschland lebender Menschen zurück. Die kulturelle Vielfalt wird von Personen geprägt, die eine nicht-deutsche Staatsangehörigkeit besitzen. Dieser Personenkreis wird nach Art. 116 Abs. 1 des Grundgesetzes als Ausländer bezeichnet, wobei Menschen mit zwei Staatsbürgerschaften nicht in diese Gruppe fallen. Auswertungen des Statistischen Bundesamtes zeigen, dass die Zahl der ausländischen Bevölkerung zwischen 1961 und 2011 von

1,2 Prozent der Gesamtbevölkerung auf ca. 9 Prozent gestiegen ist. Allerdings lässt sich kulturelle Vielfalt nicht nur anhand der Staatsangehörigkeit messen; das Statistische Bundesamt unterscheidet hier zwischen Ausländern und Menschen mit Migrationshintergrund. Hierbei wird nochmals zwischen Ausländern mit bzw. ohne eigene Migrationserfahrung und Deutschen mit bzw. ohne eigene Migrationserfahrung differenziert (siehe *Abb. 4*).

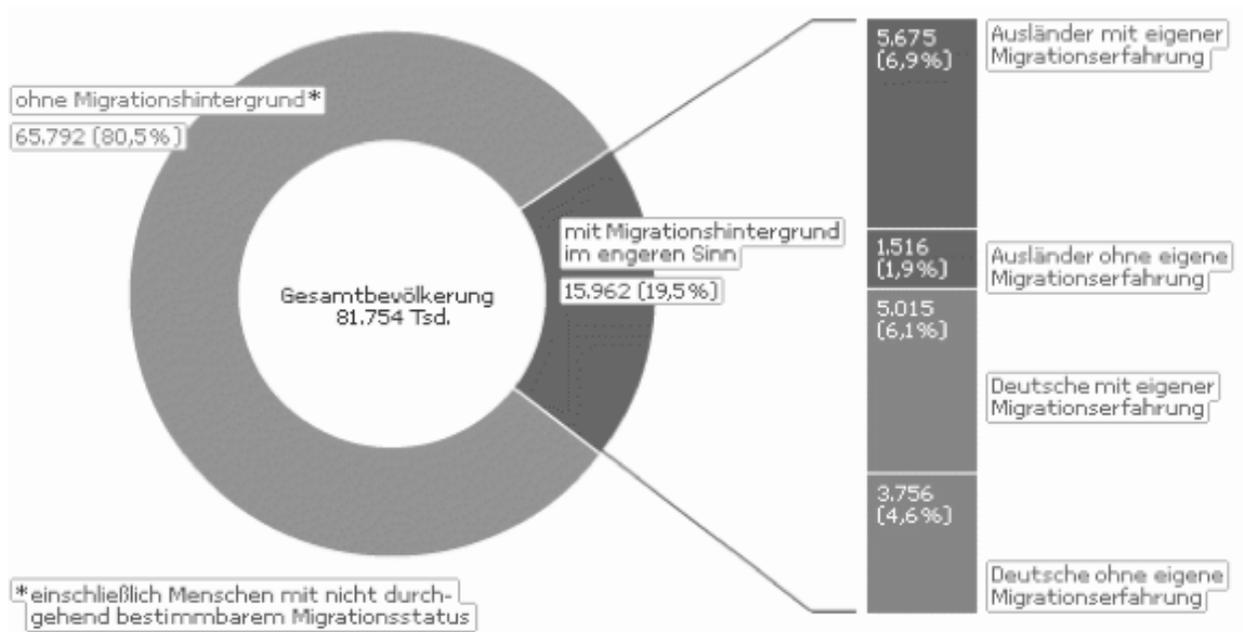


Abbildung 4. Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund (Die Bundeszentrale für politische Bildung, 2013)

Die Addition der Ausländer mit und ohne eigene Migrationserfahrung ergibt 7,19 Millionen. Rechnet man die deutschen Staatsbürger hinzu, die einen eigenen Migrationshintergrund oder durch die Migrationserfahrung ihrer Eltern eine bi- oder multikulturelle Prägung erfahren haben, erhält man einen Wert von ca. 16,5 Millionen. 20,5 Prozent der gesamten deutschen Bevölkerung trug demnach im Jahre 2013 zu einem kulturell vielfältigen Deutschland bei (Statistisches Bundesamt, 2013).

Doch unter welchen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen entstand diese Bevölkerungsstruktur? Als Folge des rasanten Wirtschaftsaufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg entstand im ehemaligen Bundesgebiet ein Arbeitskräftemangel. Mithilfe des Abwerbeabkommens kamen bis 1970 etwa 2 Millionen Arbeitskräfte nach Deutschland. Im Jahre 1971 wurde die Bestimmungen zur Aufenthaltsverlängerung der Gastarbeiter gelockert. Viele Arbeiter holten ihre Familien nach Deutschland, was den wachsenden Ausländeranteil bis 1981 erklärt. Die Bundesregierung reagierte nicht auf die sozialen Folgen der kulturellen Vielfalt und versäumte die Durchführung einer angemessenen Integrationspolitik, sodass die Zahl der Ausländer 1981 erstmalig sank. Mit dem Fall der Mauer und der Öffnung der Grenze stieg die Zahl der Zuwanderungen schlagartig. 1991 trat das Ausländergesetz in Kraft, welches einerseits Einbürgerungen erleichtern sollte, andererseits nahm die Bundesregierung Abstand davon Deutschland zum Einwanderungsland zu erklären. Erst im Jahre 2000 erfolgte durch das veränderte Staatsangehörigkeitsgesetz eine integrationsfördernde Reaktion auf die Migration: Beruhte der Erwerb der deutschen Staatsbürgerschaft bisher auf dem Vererbungsprinzip, wurde es – wenngleich eingeschränkt – auf das Prinzip durch Geburt im Land erweitert. Aufgrund der Prognose eines demografischen Wandels kam es im Jahre 2005 zur Reformierung des Zuwanderungsgesetzes, welches dem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirken sollte. Zeitgleich fand die EU-Osterweiterung statt, welche die Grenzen zu 15 weiteren Staaten öffnete (Bildung, 2007)

In einer Befragung der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahre 2007 stellte sich im Ländervergleich heraus, dass deutsche Betriebe weniger Wert auf kulturelle Vielfalt legen als die in anderen befragten Länder. Der Fokus aller involvierten Nationen liegt auf der Vermeidung von Geschlechter- und Altersdiskriminierung. Angesichts dieser Erkenntnisse ist es auch wenig verwunderlich, dass zu diesem Zeitpunkt in Deutschland vergleichsweise wenige Maßnahmen für Cultural Diversity Management ergriffen wurden: „44 Prozent der deutschen Unternehmen gaben an,

Cultural Diversity Management zu praktizieren, im Vergleich zu 75 Prozent der europäischen und 92 Prozent der US-amerikanischen/britischen Unternehmen“ (Köppel, Yan, & Lüdicke, 2007, S. 9).

In einer weiteren Studie von Köppel im Jahre 2011 stellte sie hinsichtlich der Relevanz der Dimensionen für Unternehmen eine Veränderung fest: Der Kerndimension des Geschlechtes folgend, belegt die Dimension der Kultur/Ethnizität den zweiten und die Dimension Alter den dritten Platz (Köppel, 2012). Einen weiteren Anhaltspunkt zur Nutzung von Diversity Management in deutschen Unternehmen liefert die Charta der Vielfalt, eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen¹. Bis dato (02/2015) haben sich mehr als 2.000 Großunternehmen, klein- und mittelständische Unternehmen, Kleinstunternehmen, öffentliche Einrichtungen, Vereine, Verbände und Stiftungen der Charta der Vielfalt angeschlossen (Charta der Vielfalt, 2015).

Köppel et al. (2007) haben im Rahmen ihrer Untersuchungen einen Maßnahmenkatalog von Diversity Management in deutschen Unternehmen erstellt. Auffällig ist, dass es zum Zeitpunkt ihrer Studie bei 13 Prozent der untersuchten Unternehmen einen Diversity-Beauftragten oder ein Referat für Diversity Management gab, während dies in Großbritannien auf rund 85 Prozent zutraf. Informationsveranstaltungen fanden in 26 Prozent der Unternehmen statt, im Vereinigten Königreich belief sich die Ziffer auf etwa 70 Prozent. Trainings zur Sensibilisierung für Antidiskriminierung gab es in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen, in den USA und Großbritannien wurden sie in 77 Prozent der Unternehmen angeboten. Allerdings hebt sich Deutschland hinsichtlich ihrer Auslandsinsätze mit 94 Prozent deutlich von den USA und der UK (46 Prozent) ab. Ebendies traf auch auf die internationalen Netzwerke zu

¹ weitere Informationen zur Charta der Vielfalt siehe Kap. 3.5.1

(Deutschland: 84 Prozent, UK und USA: 46 Prozent).

3.4. Aufgaben eines Diversity-Beauftragten

Die „Aufgabe des Diversity-Beauftragten ist das Vorantreiben des innerbetrieblichen Diskurses. Er soll für jeden Mitarbeiter Ansprechpartner sein in allen Angelegenheiten, die das Diversity Management-Konzept betreffen. Er bildet diesbezüglich die Schnittstelle zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern“ (Haselier, 2005, S. 21). Die Arbeit eines Diversity-Beauftragten umfasst zunächst die Einführung des Diversity Managements. Hierfür stellt er die Verbindung zwischen einer herangezogenen Beratungsfirma und der Unternehmensführung her. Zur Erhebung von Daten für die Notwendigkeit von Diversity Management führt er eine Mitarbeiterbefragung (Audits) durch. Anhand dieser Daten verbessert er bereits bestehende Trainingskonzepte und fügt neue hinzu. Um die Effektivität dieser Maßnahmen zu evaluieren, holt der Diversity-Beauftragte Feedbacks ein. Zudem ist er für die Konzipierung von Mentorenprogrammen oder kulturellen Veranstaltungen zuständig (Wächter, Vedder & Führung, 2003).

Die erhobenen Audits dienen ferner zur Optimierung der Organisationskultur, sodass etwaige Benachteiligungen beseitigt werden können. Im Bereich der Personalplanung ist das Ziel die Systeme der „Rekrutierung, des Trainings und der Weiterbildung, der Beförderung, der Leistungsbeurteilung sowie der Entlohnung zu verbessern“ (Haselier, 2005, S. 22). Des Weiteren fällt es in seinen Aufgabenbereich die Mitarbeiter über die Relevanz und Notwendigkeit von Diversity Management für das Unternehmen aufzuklären. Hierzu dienen Informationsveranstaltungen und Workshops, in denen Maßnahmen zur Sensibilisierung für Vielfalt weitergegeben und eventuelle Vorurteile abgebaut werden. Weitere Schulungen sollen dazu beitragen den Mitarbeitern Fertigkeiten darzulegen, die eine positive und konstruktive Zusammenarbeit in vielfältigen Teams erleichtern. Diese können zum Beispiel in Form von Sprachkursen oder Austauschprogrammen mit

anderen Standorten stattfinden. Außerdem beinhalten die Trainings die Ausbildung kommunikativer Fähigkeiten, wodurch, gerade in der interkulturellen Kommunikation, Konfliktpotential verringert werden kann (ebd.).

Weiterhin ist es die Aufgabe des Diversity-Beauftragten Möglichkeiten zu finden, durch die Angestellte ihren Beruf mit ihrem Privatleben vereinbaren können. Dies beinhaltet beispielsweise Kinderbetreuungsoptionen oder Tele- und Teilzeitarbeit. Zudem kann der Zuständige sich für die Errichtung von Rückzugsorten, beispielsweise zum Beten, oder spezielle Menüpläne in der Kantine kümmern, um Rücksicht auf kulturelle oder religiöse Gewohnheiten zu nehmen (Wächter, Vedder & Führung, 2003).

3.5. Förderprogramme und Interessenvertretungen für Diversity Management

In den letzten Jahren haben sich diverse Vereinigungen und Netzwerke zusammengeschlossen, um gemeinsam am Bewusstsein über Diversity Management zu arbeiten. Die Ziele und der Wirkungsbereich einzelner Organisationen sollen im Folgenden näher erläutert werden. Die Auflistung ist nicht abschließend, umfasst aber die relevantesten und renommiertesten Projekte.

3.5.1. Charta der Vielfalt e.V.

Bei dem Charta der Vielfalt e.V. handelt es sich um eine Unternehmensinitiative mit dem Ziel der Förderung von Vielfalt in Institutionen und Unternehmen. Die Schirmherrschaft über die Vereinigung liegt bei Dr. Angela Merkel. Unterstützt wird der Charta der Vielfalt e.V. zusätzlich von Aydan Özoğuz, der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Die Charta der Vielfalt strebt an die Wertschätzung, Anerkennung und Einbeziehung von Diversität in der deutschen Unternehmenskultur zu fördern. Die Vereinigung wurde im Jahre 2006 nach dem französischen Vorbild Charte de la diversité von den Unternehmen Daimler, BP

Europa SE, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom gegründet. Inzwischen haben sich mehr als 2.000 Betriebe und Einrichtungen angeschlossen. Der Charta der Vielfalt e.V. geht davon aus, dass in der vom demografischen Wandel geprägten Zeit wirtschaftlicher Erfolg nur möglich ist, wenn die gesamte vorhandene Vielfalt der Menschen erkannt und genutzt wird. Dies betrifft sowohl die Belegschaft, als auch die Kundschaft und die Geschäftspartner der Unternehmen. Ein vielfältiges Team ermöglicht aufgrund seiner unterschiedlichen Talente und Fertigkeiten das Finden kreativer und innovativer Lösungen. Im Rahmen des Grundsatzes der Charta soll eine Organisationskultur erhalten werden, die Vielfalt respektiert und wertschätzt. Es sollen Voraussetzungen geschaffen werden, unter denen diese Werte von Vorgesetzten und Angestellten gelebt werden. Die Prüfung von Personalprozessen soll gewährleisten, dass das Potential der vielfältigen Belegschaft gewinnbringend genutzt wird, es dem Leistungsanspruch gerecht wird und das Thema Vielfalt intern und extern offen kommuniziert wird. Die Mitwirkenden der Charta leisten Hilfestellung bei der Einführung von Diversity Management. Der Charta der Vielfalt e.V. handelt nach der Überzeugung, dass „gelebte Vielfalt und Wertschätzung der Vielfalt (...) eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland [hat]“ (Charta der Vielfalt e.V., 2015).

Durch diverse Projekte und Veranstaltungen regt der Verein den Diskurs über Diversity Management deutschlandweit an. So veranstalten die Mitarbeiter jährlich den bundesweiten Deutschen Diversity-Tag. An diesem Tag haben die Unternehmen und Institutionen die Möglichkeit, mit ihrem Einsatz zum Diversity Management an die Öffentlichkeit zu gehen und ihre Idee von Vielfalt zu präsentieren. Die Veranstaltungen finden in zahlreichen Städten der Bundesrepublik statt und werden beispielsweise von Unternehmen, Hochschulen oder Kindertagesstätten durchgeführt. Zusätzlich kümmert sich der Charta der Vielfalt e.V. um die jährliche Durchführung der Konferenz DIVERSITY, um den Austausch und die Vernetzung von Fachpublikum und Interessierten und Diversity-Beauftragten zu fördern. In Dossiers rund um das Thema Diversity

Management stellt der Verein Informationen bereit, die über die Angelegenheit aufklären. Zudem er Teil eines Netzwerkes, dass aus mehreren europäischen Ländern besteht, die eben falls an den Maßnahmen der Charta beteiligt sind. Diese werden seit 2012 von der Europäischen Kommission koordiniert (Charta der Vielfalt, 2015).

3.5.2. idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.

Die idm ist eine bundesweite Vereinigung dessen Mitgliedern aus den Bereichen der Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Verbänden und Nichtregierungsorganisationen stammen. Ihr Ziel ist es das Bewusstsein für Diversity zu verbreiten und dahingehende Kompetenzen zu vermitteln. Die Vereinigung beschäftigt sich damit Ideen und Methoden für die Konzeption von Diversity Management zu entwickeln. Weiterhin kümmert die idm sich um die Organisation von Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit, um Fachleute und Ressourcen miteinander zu verbinden. Ein großer Bestandteil dieses Wirkens besteht darin, wissenschaftliche Erkenntnisse über Diversity Management für jedermann zugänglich zu machen. Hierfür ist auf der Webseite der idm eine Liste mit Literatur- und Veranstaltungshinweisen sowie eine Sammlung mit weiterführenden Links angelegt (idm. Internationale Gesellschaft für Diveristy Management e.V., 2015). Die Verpflichtung der idm besteht darin, „den fundamentalen Werten der Toleranz und dem Recht jedes Individuums auf seine ureigenste Persönlichkeit“ (ebd.) gerecht zu werden. Sie ist der Überzeugung,

dass die Einzigartigkeit jeder menschlichen Persönlichkeit die Quelle ethischer Haltungen im Management und einer unerschöpflichen Produktivität für Problemlösungen ist. Die menschliche Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wird ihre Herausforderungen nur lösen können, wenn sie diese Quelle der Kreativität in friedvoller Weise nutzt. Dies gilt in besonderem Maße für die Politik und die Wirtschaft. Jeder Unter-

schied in Werten und Meinungen birgt das Potential für unproduktive, gar unheilvolle Konflikte. (ebd.)

3.5.3. DGDM – Deutsche Gesellschaft für Diversity Management

Die Zielsetzung der Deutschen Gesellschaft für Diversity Management besteht darin offene und versteckte Diskriminierung im Berufsleben zu beseitigen und ferner die Diversität der Menschheit zu stärken. Dies beinhaltet auch die Förderung von Toleranz in der Wirtschaft. Zur Verwirklichung dieser Ambitionen errichtet die DGDM Beratungseinrichtungen und erstellt Netzwerke zum Erfahrungsaustausch. Des Weiteren bietet sie Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung, sowie Supervisionen und Ausbildungsprogramme für Diversity-Beauftragte an. Zudem ist sie bei der Veranstaltung zu Themen, die Diversity Management betreffen, tätig. Dabei betont die DGDM, dass sie aus selbstlosen und mildtätigen Zwecken agiert und nicht in erster Linie wirtschaftliche Ziele verfolgt.

Im Rahmen der DGDM wurde die „Deutsche Diversity Akademie“ gegründet, welche sich die Konzeption und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen zur Aufgabe gemacht hat. Insbesondere gehören hierzu Workshops zur Sensibilisierung der Mitarbeiter und die berufs begleitende Ausbildung zum Diversity-Beauftragten.

4. FORSCHUNGSMETHODISCHER HINTERGRUND

Das allgemeine und übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit ist es die Verwendung der Bedeutungsstruktur des organisationalen Diversity-Diskurses im deutschen Sprachgebrauch zu analysieren. Hierbei wird versucht, sowohl den thematischen Diskurs über Vielfalt als auch den akteurbezogenen Diskurs, also den Diskurs einzelner Unternehmen, zu rekonstruieren und analysieren. Für meine Untersuchung ziehe ich Internetauftritte, Broschüren und Stellenanzeigen der Konzerne heran. Bei der Analyse greife ich auf die Forschungsmethode der Diskursanalyse zurück, die im Folgenden näher erläutert werden soll. Daraus ergeben sich die Forschungsfragen der Arbeit, die anschließend vorgestellt werden.

4.1. Wissenssoziologische Diskursanalyse

Diskurse sind für die Gesellschaft und für Unternehmen von großer Bedeutung, da durch sie die Institutionalisierung von Konzepten und Begrifflichkeiten stattfindet: „Institutionalization occurs as actors interact and come to accept shared definitions of reality, and it is through linguistic processes that definitions of reality are constructed“ (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004). Informationen über Aktionen werden weitestgehend über sprachliche Texte verbreitet und gelangen so in den Aktionsbereich anderer (ebd.). Es sind also die Diskurse über neue Themen, gesprochene und geschriebene, die dazu führen, dass sie sich sozial verankern. Aus diesem Grund bietet die Diskursanalyse einen idealen forschungsmethodischen Hintergrund, anhand dessen untersucht werden kann, wie Institutionalisierungen produziert und erhalten werden.

Ziel der Diskursanalyse ist es nicht, neu institutionalisierten Konzepten eine Bedeutung zuzuweisen, sondern „Produktion von Wirklichkeit, die durch die Diskurse – vermittelt über Akteure – geleistet wird“ (Lederle, 2008, S. 118) zu analysieren. Nach Foucault sind Diskurse „Praktiken, die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen“ (Foucault, 1981, S.

74). Der Diskurs bietet so den sprachlichen Aspekt einer Diskurspraxis, welche in ihrer Gesamtheit Wissen produziert. Diese besteht aus „Institutionen, Verfahren der Wissenssammlung und -verarbeitung, autoritativen Sprechen bzw. Autoren, Regelungen der Versprachlichung, Verschriftlichung, Medialisierung“ (Lederle, 2008, S. 119). Damit sind Diskurse mehr als „eine reine und einfache Verschränkung der Dinge und der Wörter (...) keine dünne Kontakt- oder Reibungsfläche einer Wirklichkeit und einer Sprache“ (Foucault, 1981, S. 65).

Der akteurbezogene Diskurs verleitet schnell zu der Annahme, dass Diskurse vom Akteur ausgehen. Daher ist es notwendig festzuhalten, dass Diskurse zwar Akteure brauchen, diese die Diskurse allerdings nicht selbst kreieren. Vielmehr ist es so, dass zahlreiche Individuen an einem Diskurs beteiligt sind, ohne ihn willkürlich zu lenken oder zu erzeugen (Jäger, 2001). Demnach sind Diskurse überindividuell und bilden sich als Ergebnis geschichtlicher Prozesse aus. Sie neigen zur Verselbstständigung und transportieren Wissen. Nichtsdestotrotz können Diskurse nicht ohne Akteure entstehen: „Diskurse werden von Akteuren bzw. Institutionen oder Organisationen getragen, die jene Akte vollziehen, durch die sie existieren“ (Lederle, 2008, S. 157).

Über den Diskursbegriff kursieren in den sozial- und geisteswissenschaftlichen Disziplinen zahlreiche Konzeptionen, deren Darstellung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist. Für die Rekonstruktion des Diskurses über Diversity Management eignet sich die wissenssoziologische Diskursanalyse, die auf Reiner Keller beruht (Keller, 2005; Knoblauch, 2001). Die Annahme der wissenssoziologischen Diskursanalyse ist, dass „die Welt (...) ihren je spezifischen Wirklichkeitscharakter für uns durch Aussagen [gewinnt], die Menschen – in Auseinandersetzung mit ihr – über sie treffen, wiederholen und auf Dauer stellen“ (Keller, 2005, S. 206). Keller fügt in seinem Ansatz der wissenssoziologischen Diskursanalyse die grundlegende Theorie der hermeneutischen Wissenssoziologie (siehe Berger & Luckmann, 1969) und die diskurstheoretischen Annahmen Michel Foucaults zusammen, um so soziologische Wissensprozesse zu analysieren.

Diese Theorien ergänzen sich, da die deutschsprachige Wissenssoziologie sich bislang auf Makroanalysen fokussierte und „dabei weder die gesellschaftliche Wissensproduktion der Wissenschaften noch die Verläufe öffentlicher Diskurse als Prozesse der Wissenskonstitution und -zirkulation ins Auge fasst“ (Lederle, 2008). Foucaults Überlegungen dienen hier als Bindeglied, da sich die Grundbegriffe der Wissenssoziologie – Wissen und Handeln – auch in seiner Theorie spiegeln und durch Macht verknüpft werden. „Foucaults Beitrag besteht darin, den mikrosoziologisch-situativen Bias des interpretativen Paradigmas zu korrigieren, indem eine breitere Analyseperspektive eingenommen werden kann, die gesellschaftliche und historische Kontexte angemessen würdigt“ (Keller, 2005, S. 58). Die Grundidee der wissenssoziologischen Diskursanalyse ist es den symbolischen Gehalt von diskursiven Prozessen der Wissens- und Deutungsbestände zu analysieren. Ihr Ziel ist die Rekonstruktion von Abläufen der sozialen Konstruktion, Kommunikation, Legitimation und Objektivierung von Deutungs- und Handlungsstrukturen im gesamtheitlichen Kontext, also im Diskurs (ebd.).

4.2. Forschungsfragen

Wie eingangs erwähnt, liegen Institutionen auch immer Diskurse zugrunde, da Diskurse institutionalisierte Bedeutungen, Praktiken oder Artikulationen sind, die in bestimmten Zusammenhängen produziert, reproduziert und transformiert werden, bis sie zu einem Set von Regeln und somit institutionalisiert werden. Diskurse bieten demnach einen Rahmen von Möglichkeiten und Einschränkungen, die das Denken und Handeln steuern.

Anhand dieser Methode soll in der vorliegenden Arbeit beleuchtet werden, wie Diskurse das Konzept des Diversity Managements in Deutschland darstellen. Dazu soll unter Heranziehung von Internetauftritten, Broschüren und Stellenanzeigen einzelner deutscher Unternehmen untersucht werden, wie sie mit dem Begriff Diversity Management und im Allgemeinen mit Viel-

falt umgehen. Hieraus lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1. Verbreitung: Welche Relevanz wird der Kerndimension der kulturellen/ethnischen Vielfalt bei der Durchführung von Diversity Management zugesprochen? Welche anderen Dimensionen befinden sich im Fokus der Unternehmen?
2. Wirklichkeitsstruktur: Welche inhaltliche Struktur liegt dem Diversity Management-Diskurs zugrunde? Welche Bedeutung des Begriffes lässt sich ableiten? Diese Frage soll anhand der in Kapitel 3.3 herausgestellten Deutungsmuster beantwortet werden (Innovation, Vielfalt und Effizienz).
3. Mittel des Diversity Managements: Welcher Mittel, Verfahren und Prozessen bedient sich der Diskurs über Diversity Management?

5. EIGENE UNTERSUCHUNG: CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT IN DEUTSCHLAND

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen zu Diversity Management hervorgeht, ist es notwendig, Diversity Management über die einzelnen Kerndimensionen (bspw. als Synonym für Frauenförderung) hinaus als ganzheitliches Konzept zu verstehen. Daraus ergibt sich eine Unternehmenskultur, die prägt, was den Unternehmensangehörigen wichtig ist und was ihnen richtig erscheint: An ihr orientieren sich die Mitwirkenden, sie bestimmt die Arbeits- und Umgangsweise. Eine zufriedenstellende Unternehmenskultur führt dazu, dass die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem Arbeitgeber im Einklang sind und sich entsprechend für die Verfolgung der Ziele einsetzen. Eine Unternehmensführung, die sich an der Belegschaft orientiert, betrachtet die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als wertvolle Ressource, die es wertzuschätzen gilt. Eine Vielfalt-orientierte Unternehmenskultur bedeutet somit, dass die Vielfalt der Mitarbeiter als Ressource gesehen wird und die verschiedenen Fähigkeiten und Stärken effektiv für den Geschäftserfolg nutzt.

Daher lautet meine These, dass Diversity Management in Firmen nur dann funktioniert, wenn die Diversität der Menschen fester Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Hierfür ist es notwendig, dass das Unternehmen Diversität im Selbstverständnis verankert, die Werte an die Öffentlichkeit bringt und bei der Wahl der Belegschaft die Grundsätze der Antidiskriminierung beachtet. Dies soll im Folgenden anhand der Selbstdarstellung der Unternehmen im Internet und in ihren Stellenanzeigen beleuchtet werden.

5.1. Deutsche Lufthansa AG

Bereits 1994 wurde bei der Deutschen Lufthansa AG die „Betriebsvereinbarung Chancengleichheit“ abgeschlossen. Eigens hierfür gab es auch einen Beauftragten für Chancengleichheit, welcher die seit 1991 bestehende Funktion des „Vorstandsbeauftragten für Frauenfragen“ ablöste.

Die Aufgaben des Beauftragten für Chancengleichheit umfassten Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zur Förderung von Schwerbehinderten sowie die Entstehung von Teilzeitmodellen (Rühl, 2007). Aus dem Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen von Köppl (2012) geht hervor, dass es bei der Lufthansa AG seit mindestens 2010 einen/eine Diversity-Beauftragte/Beauftragten gibt, das Unternehmen sich allerdings nicht der Charta der Vielfalt verpflichtet hat. Die Lufthansa ist ein internationales Unternehmen mit einer vielfältigen Kundenschaft. Diese trägt maßgeblich zur Strukturierung der Unternehmenskultur bei. Aus dem Internetauftritt der Lufthansa geht hervor, dass das Unternehmen Diversity gleichzeitig als Verpflichtung und als Chance betrachtet. Ihre Ausführungen zum Thema Diversity finden sich unter den Kategorien Verantwortung bzw. Soziale Verantwortung. Weitere Bereiche, die die Verantwortungsgebiete der Lufthansa umfassen, sind „Corporate Responsibility“ (nachhaltiges und verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln), „Wirtschaftliche Nachhaltigkeit“, „Klima- und Umweltverantwortung“ und „Corporate Citizenship“ (Deutsche Lufthansa AG, 2015). Der Bereich Corporate Citizenship umfasst die Unterstützung „ausgewählte[r] Projekte in den Bereichen Soziales, Umwelt und Natur, Kultur sowie Sport“ (ebd.) durch die Mitarbeiter des Unternehmens. Im Unterpunkt Soziale Verantwortung wird u.a. die Führungsstruktur beschrieben. Hier ist die Prüfung, Beobachtung und Steuerung des Managements ein wichtiger Grundsatz, bei dem auch die Zusammensetzung eine bedeutende Rolle spielt: „Internationalität, Flexibilität, ein hoher Frauenanteil und eine ausgewogene Altersverteilung sind für Lufthansa wichtige Werte, die es gilt, kontinuierlich zu fördern“ (ebd.).

Die Lufthansa AG stellt in der Rubrik „Auf einen Blick“ Informationen zur Belegschaft (Stand: 31.12.2013) bereit. Aus diesen geht hervor, dass 44,6 Prozent der Mitarbeiter Frauen sind. Davon sind 14,5 Prozent in Führungspositionen, 34,1 Prozent als Vorgesetzte mit Personalverantwortung und 5,4 Prozent als Pilotinnen beschäftigt. Hinsichtlich der kulturellen Vielfalt

konstatiert die Lufthansa AG, dass weltweit 151 Nationalitäten in ihrem Unternehmen beschäftigt sind. Das Durchschnittsalter beträgt 41,9 Jahre und die Schwerbehindertenquote liegt bei 4,1 Prozent. Genauere Angaben zu Mitarbeitern mit Migrationshintergrund werden in dieser Übersicht nicht gemacht. Aus einem Informationsblatt der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., welches in Zusammenarbeit mit Christian Thomas, Leiter Personalpolitik und Vergütung Konzern der Lufthansa AG, entstanden ist, geht hervor, dass 11,6 Prozent der Mitarbeiter eine nicht-deutsche Staatsangehörigkeit besitzen. Allerdings finden sich keine Informationen zu Mitarbeitern mit Migrationshintergrund, die die deutsche Staatsbürgerschaft haben. Innerhalb der Führungskräfte möchte die Lufthansa AG bis 2020 den Anteil von Mitarbeitern mit Migrationsgeschichte oder mehrjährigem Auslandsaufenthalt um 40 Prozent erhöhen, um sich Vorteile im globalen Wettbewerb zu sichern. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2013, S. 1-2). Ein weiteres Anliegen der Lufthansa ist die Inklusion von Mitarbeitern mit Behinderung. Hierfür engagiert sich die Lufthansa AG, indem sie regelmäßig einen Inklusionstag veranstaltet, um ihren Mitarbeitern und Führungskräften ein umfassenderes Verständnis von Handicaps zu vermitteln. Weiterhin ergreift sie Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter mit Behinderungen. Diese beinhalten eine bessere Integration und zielen darauf ab, beeinträchtigte Menschen stärkenorientiert einzusetzen (ebd., S. 3).

In ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity bedient sich die Lufthansa AG den Deutungsmustern Vielfalt, Innovation und Effizienz. Dies wird beispielsweise aus dem folgenden Satz ersichtlich: „Eine Kultur der Vielfalt und Chancengleichheit stärkt unsere Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit im Markt – ein entscheidender Wettbewerbsfaktor“ (ebd.). Hieraus geht hervor, dass Vielfalt nicht nur die Neuartigkeit des Unternehmens widerspiegelt, sondern dass sie auch einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb liefert. Des Weiteren assoziiert die Lufthansa AG Diversität mit der „Entfaltung von Kreativität“ und der Erweiterung der Unternehmenskultur

um „verschiedene Werte, Einstellungen und Lebenswirklichkeiten“ (ebd.). Diese Grundsätze und die Vorteile ihrer Vorstellung des Diversity Managements sieht das Unternehmen als „Grundlage (...) [ihrer] modernen Service-Kultur und einer entsprechenden Kundennähe“ (ebd.). Demnach zeigt sich die Ursache für die Einführung des Diversity Managements in der Repräsentativität der Belegschaft für die Kundschaft. *Abbildung 5* zeigt den Versuch die Heterogenität der Mitarbeiter der Lufthansa AG darzustellen. Die Lufthansa bedient sich einer Fotografie, die Menschen verschiedenen Alters, verschiedener Geschlechter und verschiedener Hautfarben darstellt und somit, zumindest in Teilen, die beschriebene Vielfalt repräsentiert. Allerdings zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass die Altersvarianz der dargestellten Menschen zwischen etwa 15-20 Jahren liegt. Auch die Darstellung von kultureller Vielfalt scheitert, da lediglich eine Person mit dunklerer Hautfarbe abgebildet ist und weitere Ethnizitäten wie beispielsweise Asiaten gänzlich fehlen.



Abbildung 5. Heterogene Belegschaft der Lufthansa AG (Deutsche Lufthansa AG, 2015).

Besonders hervorgehoben wird bei der Lufthansa AG die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter, welche “buchstäblich aus aller Welt” kommen, “unterschiedlichsten Kulturen und Ethnien” entstammen und “verschiedenen Altersstufen” angehören. So bringen sie “eine enorme Bandbreite an Sichtweisen und Kompetenzen” in die Unternehmenskultur ein. Die personelle Vielfalt trägt bei der Lufthansa AG dazu bei dass sie ihre “gute Position im Wettbewerb langfristig sichern” (ebd.). Aus diesem Grund bedient sich die Lufthansa AG seit vielen Jahren einem systematischen Diversity-Managements, welches zum Ziel hat eine Verständigung zu schaffen, die „Unterschie-

de wahrnimmt und für Ergebnisse in gegenseitigem Respekt sorgt“. Zudem unterstreicht die Lufthansa ihr innovatives Konzept, indem festgehalten wird, dass ihr Ansatz beständiger Weiterentwicklung unterliegt, um eine Anpassung an sich ändernde Bedingungen zu gewährleisten (ebd.).

Aus den Stellenanzeigen für Berufseinsteiger der Lufthansa AG geht durch die Überschrift „Looking for variety?“ auf der Startseite hervor, dass der Konzern von Vielfalt geprägt ist. Zudem animiert das Unternehmen die Besucher ihrer Stellenanzeigenseite mit der Aussage „Entdecken Sie die Vielfalt der Lufthansa Group und kommen Sie in unser Team.“ sich umzusehen und zu bewerben. Ebenso wirbt die Lufthansa AG mit dem Slogan „Meet a Global Player!“ für das Arbeiten in der Lufthansa Group. Es wird außerdem betont, dass die Bezeichnung „Global Player“ wegen ihrer beachtlichen Zahlen und Strategien entstanden ist und diese maßgeblich von den vielfältigen Menschen geprägt sind, die in den unzähligen Arbeitsbereichen des Unternehmens tätig sind (Lufthansa AG, 2015). In den einzelnen Stellenausschreibungen wird zumeist auf besondere Sprachkenntnisse, insbesondere sehr gute Deutschkenntnisse, hingewiesen. Zudem wird für einige Berufsfelder eine sehr gute Ausdrucksfähigkeit verlangt. Ein expliziter Hinweis darauf, dass auch Bewerbungen von Minoritäten erwünscht sind, erfolgt nur bei der Dimension der Beeinträchtigung (ebd.).

5.1.1. Ergebnisse: Deutsche Lufthansa AG

Die vorangegangenen Ausführungen zur Lufthansa AG zeigen, dass Diversity Management eine hohe Relevanz für das Unternehmen hat und die Veröffentlichung ihres Selbstverständnisses sein Anliegen ist. Der Kerndimension der kulturellen/ethnischen Vielfalt wird eine besondere Bedeutung beigemessen: Die vielfältige Belegschaft aus mehr als 150 verschiedenen Staaten repräsentiert das internationale Agieren des Unternehmens und trägt zum Unternehmenserfolg bei. Aus

der Darstellung der Diversität des Unternehmens lässt sich ebenfalls schließen, dass der Fokus des Diversity-Managements in der Dimension des Geschlechts liegt. Die inhaltliche Struktur des Diversity Managements der Lufthansa ist von folgenden Deutungsmustern geprägt: Vielfalt, Innovation, Kreativität, Chancengleichheit, Wettbewerb, Kundennähe, Unterschiede, Verständigung und Respekt. Gerade der Aspekt der Unterschiedlichkeit wird sehr häufig hervorgehoben. Hierdurch kreiert das Unternehmen ein Bild der Heterogenität, aber auch eines, das Binaritäten, also das Denken in ‚Eigen‘ und ‚Fremd‘, ‚Frau‘ und ‚Mann‘ usw. verstärkt. Für die Durchführung des Diversity Managements bedient sich die Lufthansa AG diversen Mitteln: Sie zielt auf Verständigung, die Wahrnehmung von Unterschieden, das Erkennen der Bedürfnisse der Kunden und den Wettbewerbsvorteil. Hierfür greift sie auf das strategische Einsetzen der vielfältigen Belegschaft zurück, analysiert die Wünsche der Kunden, erarbeitet stetig neue Konzepte, um Aktualität und Innovation zu gewährleisten, kreiert Programme für Chancengleichheit und fördert die Zusammenarbeit des Personalmanagements und des Referates für Chancengleichheit.

5.2. Deutsche Bahn AG

Bereits seit 2008 zählt die Deutsche Bahn AG zu den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt. Sie zeigt seit Dezember 2012 Engagement im Bereich Diversity Management, welches seither eine eigene Abteilung darstellt und von geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleitet wird. Für die Öffentlichkeit stellt die Bahn vielseitige Informationen über ihr Diversity-Konzept bereit. Dies reicht von Beschreibungen der Ziele, über Interviews mit den Diversity-Beauftragten und Veröffentlichungen konkreter Zahlen über ihre Belegschaft (Deutsche Bahn AG, 2015) bis hin zu analogen Brettspielen, die eigens zur Vermittlung von Themen und Inhalten aus dem Bereich Diversity Management der Deutschen Bahn AG konzipiert wurden. Es dient konzernintern zum

spielerischen Erlernen der Bedeutung von Diversity für den Konzern (TACK DESIGN. Büro für visuelle Kommunikation, 2015).

Die Deutsche Bahn AG betrachtet die Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als die „Quelle für Ideen und Anreiz für Veränderungen zugleich“. Sie konstatiert, dass sie sich auf die „jeweiligen Lebenssituationen (...) [ihrer] Beschäftigten ein[stellt] – egal welches Geschlecht, welches Alter, welche Nationalität oder welchen Bildungshintergrund sie haben“ (Deutsche Bahn AG, 2015). Das Diversity Management stützt sich auf drei Säulen, die gleichzeitig die Ziele darstellen: Die Vereinbarung von Familie und Beruf, die Erhöhung des Frauenanteils und die Gestaltung von Aktionen gegen Fremdenfeindlichkeit. Hierfür werden moderne und flexible Arbeitszeitmodelle, beispielsweise Telearbeit, Altersteilzeit, Familienpflegezeit, Elternzeit und diverse Beratungsmöglichkeiten angeboten. Eines der Pilotprojekte der Deutschen Bahn AG beinhaltet die „Ausbildung in Teilzeit“ für junge Eltern. Zudem stellt das Unternehmen ein Mentorenprogramm mit dem Namen „Karriere mit Kindern“ bereit (Becker, 2014). Bis 2015 hat sich die Deutsche Bahn AG das Ziel gesetzt deutschlandweit den Frauenanteil auf 25 Prozent im Unternehmen und auf 20 Prozent in Führungspositionen zu steigern. Der Stand der letzten Messungen im März 2013 belief sich auf 22 Prozent innerhalb der Belegschaft und 17 Prozent als Führungskraft (siehe *Abbildung 6.*) (Becker, 2014). Um das Bewusstsein der Gesellschaft für Antidiskriminierungsmaßnahmen zu steigern, veranstaltet die Deutsche Bahn AG jährlich den Auszubildenden-Wettbewerb „Bahn-Azubis gegen Hass und Gewalt“. Ziel dieser Aktion ist es „Position für mehr Integration und Vielfalt [zu] beziehen“, auf „Rassismus und Fremdenfeindlichkeit“ aufmerksam zu machen und für „Toleranz und Zivilcourage“ zu werben (ebd.). Die Ergebnisse des Wettbewerbes werden präsentiert und sind mit Prämien dotiert. Weitere angestrebte Schritte des Diversity Managements sind der Ausbau von Aktivitäten im interkulturellen Bereich und bei der generationenübergreifenden Zusammenarbeit. Der Anteil der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

beträgt 7 Prozent und der Anteil schwerbehinderter Beschäftigter liegt mit 6 Prozent über dem gesetzlichen Quotensoll (siehe *Abbildung 6.*).

Branche:	Mobilität und Logistik
Anzahl Beschäftigte:	ca. 200.000 in Deutschland (ca. 300.000 weltweit)
Anteil Frauen in der Belegschaft:	ca. 22% in Deutschland
Anteil Frauen in Führungspositionen:	ca. 17% in Deutschland*
Anteil Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund:	ca. 7% in Deutschland*
Anteil Mitarbeiter mit Behinderungen:	ca. 6%

Abbildung 6. Zahlen und Fakten Deutsche Bahn AG, Stand: März 2013 (Becker, 2014).

Innerhalb der Belegschaft der Deutschen Bahn AG wird die Relevanz des Diversity Managements regelmäßig thematisiert. Dies geschieht u.a. durch Veröffentlichungen in Mitarbeiterzei- tungen und im Intranet des Konzerns. Zudem geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung für Diversity Management gelegentlich Informationsdateien und -broschüren heraus, die auf Konferenzen oder Tagungen verbreitet werden. Aus einer solchen Publikation von Rein- hardt (2013), Mitarbeiterin im Personalmanagement der Deutschen Bahn AG, lassen sich die veränderten Rahmenbedingungen, die den Konzern zu mehr Diversity Management veranlassten, nachvollziehen. Dem bis 2050 zu erwartenden Fachkräftemangel um 30 Prozent möchte das Un- ternehmen durch das explizite Werben von Fachkräften, unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer Herkunft und ihres Alters, entgegenwirken. Dies ermöglicht ihnen den „Zugang zu einem größe- ren Talentpool“ (S. 4). Auf die steigende Komplexität und Geschwindigkeit im Bereich des Ar- beitslebens, der Kommunikation und der Technik sowie die Veränderung der „Geschäftsmodelle

(Entwicklung von Kunden- über Markt- zu sozialer Orientierung)“ (ebd.) und eine zunehmende Internationalisierung, möchte die Deutsche Bahn AG mit einer Anpassung der Belegschaft reagieren. Dies soll nach dem Prinzip stattfinden, dass „gemischte Teams (...) besser als homogene Teams unterschiedliche Perspektiven einnehmen [können] um diesen Veränderungen adäquat zu begegnen“ (ebd.). Die Deutsche Bahn AG möchte auch explizit auf die Bedürfnisse der Generation Y eingehen. Da diese Generation (ab Jahrgang 1985) von einem Paradigmenwechsel gekennzeichnet ist, der „Arbeit nicht mehr als reine Pflicht, sondern auch als Mittel zur Selbstverwirklichung“ (ebd.) betrachtet, ist es das Ziel der Deutschen Bahn AG eine neue Qualität des Arbeitslebens zu schaffen. Dies beinhaltet insbesondere „Elemente von Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitszeiten“ (ebd.).

Reinhardt (2013) weist darauf hin, dass die Deutsche Bahn AG in der Strategie DB2020 bis 2020 anstrebt, zu den Top-Arbeitgebern Deutschlands zu gehören. Um dies zu erreichen, arbeitet der Konzern derzeit an der Steigerung der „Mitarbeiterzufriedenheit“, an der Stärkung der „Arbeitgeberattraktivität“ und an der Förderung der „Demografiefestigkeit“ (S. 6). Zur Erreichung dieser Zielsetzung setzt die Deutsche Bahn AG auf die „Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und ein damit verbundenes sichtbares und aktives Diversity-Management“ (ebd.). Dem Konzern ist bewusst, dass aufgrund der vielseitigen Dimensionen des Diversity Managements eine Fokussierung notwendig ist. Ihren persönlichen Fokus legt die Deutsche Bahn AG auf die Dimension des Geschlechts. An zweiter Stelle steht die „internationale/ethnische Vielfalt“, gefolgt von der „altersgemischten Vielfalt“ (ebd.).

Auf der Webseite der Deutschen Bahn AG veröffentlichte der Konzern ein Interview über die Ziele und Vorhaben mit der Leiterin der Abteilung Diversity Management Anette von Wedel. Neben den oben bereits geschilderten Vorhaben geht sie auf den Nutzen der Vielfalt ein. Nach ihrem Verständnis ist „Vielfalt ein Ausdruck von gelebter Individualität“ (Deutsche Bahn AG,

2015). Dies wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und folglich auf die Kundenzufriedenheit aus. Als Beispiel hierfür führt von Wedel auf, dass Mitarbeiter auch gleichzeitig als „Unternehmensbotschafter“ agieren. Gelingt es dem Unternehmen den Mitarbeitern Wertschätzung zu überbringen, sind diese tendenziell zufriedener. Dies wiederum hat Auswirkungen auf ihre Motivation und führt auch dazu, dass sie tendenziell positiv über das Unternehmen denken und sprechen. Diese Begeisterung überträgt sich auf die Kunden und potentielle Bewerber. Dabei verweist von Wedel auf diverse Studien, die diesen Effekt belegen und zeigen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit den „nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens (...), die Innovationsfähigkeit sowie (...) das Kreativpotential“ (ebd.) prägt.

Aus den Stellenangeboten der Deutschen Bahn AG gehen wenig explizite Informationen hinsichtlich ihres Diversity Managements hervor. Allerdings könnte die Gestaltung der Webseite, die auf Portraitfotos unterschiedlicher Menschen zurückgreift, eine positive Wirkung auf potentielle Bewerber haben. Auf der Startseite der Karriere-Seite befindet sich ein Link mit dem Hinweis „Frauen machen Karriere“. Hier befinden sich Erfahrungsberichte einiger weiblicher Mitarbeiter, die ihre Karriere bei der Deutschen Bahn beschreiben (Deutsche Bahn AG, 2015).

5.2.1. Ergebnisse: Deutsche Bahn AG

Hinsichtlich der Relevanz von kultureller Vielfalt lässt sich zum Diversity Management der Deutschen Bahn AG sagen, dass diese – neben der Förderung von Geschlechtergleichheit – einen hohen Stellenwert besitzt. Im Diskurs der Deutschen Bahn wird auch auf die Deutungsmuster Vielfalt, Innovation und Effizienz zurückgegriffen. Weitere Elemente, die die inhaltliche Struktur prägen, sind Kreativität, Mitarbeiterzufriedenheit, Individualität, Demografiefestigkeit, Work-Life-Balance, Selbstverwirklichung, Arbeitgeberattraktivität, Toleranz, Prävention von Fremdenfeindlichkeit und Zivilcourage. Es wird ersichtlich, dass die Entstehung von Diversity Manage-

ment bei der Deutschen Bahn AG ein Resultat der demografischen Entwicklung ist. Das Unternehmen betont, dass es die Gefahren der Zukunft erkannt hat und es sein Ziel ist, diesen bewusst entgegen zu wirken. Hierfür setzt es verstärkt auf das Mittel des Diversity Managements. Die Methode des Konzerns ist die Herausbildung der Abteilung Diversity Management, die aus kompetenten Mitarbeitern des Personalmanagements besteht. Zusätzlich greift es auf Zukunftsprognosen zurück und handelt nachhaltig mit menschlichen Ressourcen.

5.3. Deutsche Bank AG

Über das Diversity Management der Deutschen Bank AG gibt es eine überwältigende Fülle an Informationen. Dies hängt in erste Linie damit zusammen, dass der Konzern großes Engagement in der Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Thema leistet und der Diversity-Gedanke bei der Deutschen Bank, aufgrund ihrer Position als Mitbegründer der Charta der Vielfalt, einen besonders hohen Stellenwert hat. Ihr Programm umfasst nicht nur ein breites Spektrum an Informationen zu den Strategien und Zielen des Unternehmens; die Deutsche Bank AG stellt auf ihrer Webseite auch Verlinkungen zu Videos auf ihrem YouTube-Kanal bereit. Anhand einer Vielzahl von Videos lässt der Konzern jegliche Mitarbeiter, die aktiv und passiv zum Diversity Management beitragen, zu Wort kommen. Im Jahre 2009 wurden sogenannte Diversity Councils gegründet. Dies sind bereichsübergreifende Gremien, die sich mit den Unternehmensführern über Diversity-Initiativen beratschlagen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. , 2013).

Das Diversity Management der Deutschen Bank AG steht unter dem Motto „Diversity: Potenziale voll ausschöpfen. Vielfalt schafft Mehrwert: Wir wollen eine Unternehmenskultur leben, die auf gegenseitigem Respekt beruht“ (Deutsche Bank AG, 2015). Die Gesellschaft sieht eine vielfältige Belegschaft als „eine besonders wertvolle Ressource“ und sie wollen „dieses Potenzial nutzen und fördern“ (ebd.). Das Unternehmen beruft sich hierbei auf folgende Annahme:

„Erst aus der Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven erwachsen innovative Lösungen für unsere Kunden“ (ebd.). Demnach stellt die Vielfalt im Personal im kausalen Zusammenhang mit den Bedürfnissen der Kundschaft, an denen sich die Deutsche Bank AG schließlich orientiert. Dies bestätigt sich auch dadurch, dass konstatiert wird, dass das Unternehmen „weltweit mit anspruchsvollen Kunden zusammen[arbeitet], die (...) erwarten, dass [die Teams der Deutschen Bank AG], ihren vielfältigen Hintergründen entsprechen“ (ebd.). Demnach beruht das Diversity Management darauf, dass die vielfältige Belegschaft einerseits innovativere Ideen produziert, andererseits aber auch die vielfältige Kundschaft des Unternehmens repräsentiert und so gezielter auf deren Wünsche eingehen kann.

Das Ziel der Deutschen Bank AG besteht darin ein „vorurteilsfreies Arbeitsumfeld“ für die Mitarbeiter zu schaffen. In diesem ist es wichtig für den Konzern, dass „Unterschiedlichkeit geschätzt“ und „jede Form von Diskriminierung“ abgelehnt wird (ebd.). Als primäres Ziel formuliert der Konzern die Steigerung des Frauenanteils in führenden Positionen. Das Unternehmen hat freiwillig – im Rahmen der Selbstverpflichtung der DAX30-Unternehmen – erklärt, bis 2018 den weiblichen Anteil im Senior-Führungsmanagement auf 25 Prozent und innerhalb der Belegschaft auf 35 Prozent zu heben. Aus der aktuellsten Erfassung der Mitarbeiter (Stand: 12/2013) lässt sich entnehmen, dass die Zahlen im Senior-Führungsmanagement sich derzeit auf 18,7 Prozent belaufen. Im Bereich der Belegschaft sind es aktuell 31,1 Prozent (siehe *Abbildung 7.*) (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. , 2013).

Ein weiteres Anliegen der Deutschen Bank AG ist ein ausgewogenes *work-life*-Verhältnis. Hierfür unterstützt der Konzern seine Mitarbeiter bei der Vereinbarung von Familie und Beruf, schafft diverse Möglichkeiten für die Kinderbetreuung und bietet flexible Regelungen für die Arbeitszeiten der Angestellten. Durch diese Flexibilität der Arbeitsgestaltung entscheiden etwa 80 Prozent der Mitarbeiter aus der Eltern- oder Pflegezeit in den Konzern zurückzukehren

(ebd.).

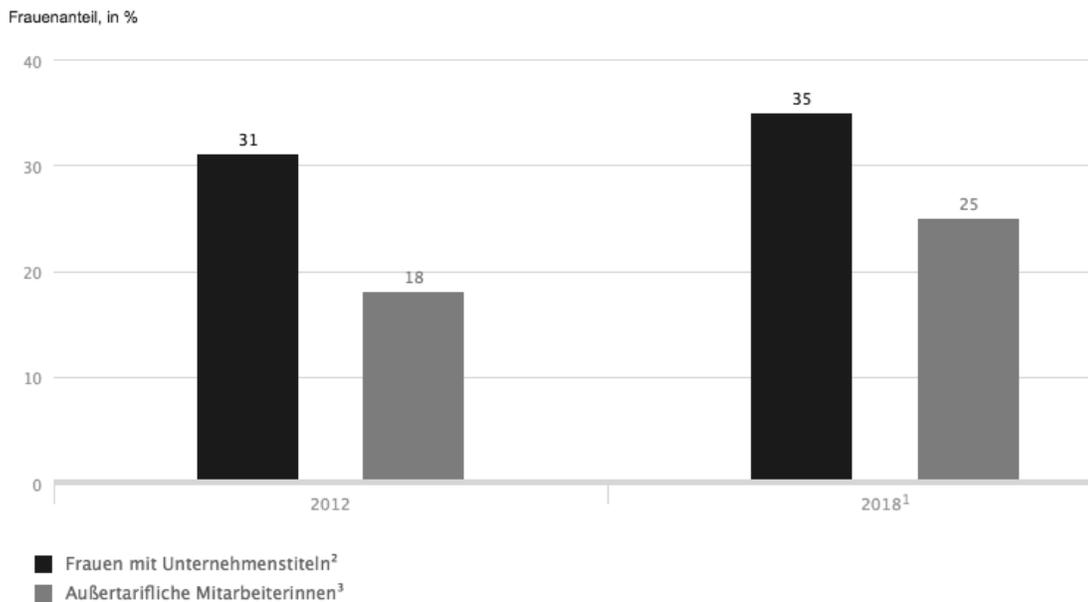


Abbildung 7. DAX-30-Selbstverpflichtung zum Frauenanteil: Status quo und Zielsetzung der Deutschen Bank AG (Deutsche Bank AG, 2015).

Die kulturelle Vielfalt der Deutschen Bank AG zeigt sich darin, dass sich die Belegschaft aus 136 Nationalitäten zusammensetzt und allein im Risiko-Center in Berlin 53 Sprachen gesprochen werden. Den Nutzen der kulturellen Diversität beschreibt Gülabatin Sun, Global Head of Diversity and Inclusion bei der Deutschen Bank AG, folgendermaßen: „Wenn verschiedenartige Ideen miteinander kombiniert werden, befruchten sie sich gegenseitig, so dass noch bessere Ideen entstehen. Deshalb ist es für unser Geschäft so wertvoll, dass unsere Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen stammen und unterschiedliche Hintergründe haben“ (ebd.). Die kulturelle Dimension des Diversity Managements versucht der Konzern insbesondere anhand von Videos auf seinem YouTube-Kanal zu verdeutlichen². Das Video „Diversity is very Deutsche“³ (Bildausschnitt sie-

² siehe <https://www.youtube.com/user/DEUTSCHEBANKGROUP/videos>

³ siehe <https://www.youtube.com/watch?v=s6xEd2dYhOo>

he *Abbildung 8.*) zum Beispiel stellt 36 Mitarbeiter mit unterschiedlichen Nationalitäten, verschiedenen ethnischen Identitäten, diversen Akzenten und Hautfarben dar, die mosaikartig beschreiben, was Diversity bei der Deutschen Bank AG bedeutet. Das Video ist in englischer Sprache gedreht worden, um möglichst alle Mitarbeiter des Konzerns zu erreichen. Zudem stellt das Zurückgreifen auf die *lingua franca* ein Entgegenkommen des deutschen Unternehmens dar, um die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, unabhängig von ihrer Muttersprache, zu ermöglichen. Die Beschreibung von Diversity in dem Video umfasst zahlreiche Aspekte. Die Akteure in dem Video erklären, dass Diversität „different perspectives, thoughts, backgrounds and mindsets“ umfasst, sich mit der „acceptance of different cultures“ auseinandersetzt, zulässt, dass „not [only] one way of doing, or being, or thinking“ existiert „respecting the other“ integriert. Diversity setzt auf Individualität: „It’s about bringing your whole self to work“. Weiterhin führt Diversität zu „innovation“, „it’s about being one step ahead“, „it’s creative“ und „diverse teams are winning teams“. Das Konzept der Diversität stellt bei der Deutschen Bank den „key to success“ dar und präsentiert auch auf persönlicher Ebene „the best [they] can be“ (siehe <https://www.youtube.com/watch?v=s6xEd2dYhOo> , 2012).

Tatsächliche Zahlen zum Anteil der ausländischen Mitarbeiter werden nicht gegeben. Ebenso beschreibt die Deutsche Bank AG keinerlei konkrete Maßnahmen, die zur Förderung kultureller Vielfalt ergriffen werden. Es handelt sich eher um die Beschreibung eines status quo.



Abbildung 8. Bildausschnitt Video: Diversity is very Deutsche

(<https://www.youtube.com/watch?v=s6xE2dYhOo>, 2012).

Neben den YouTube-Videos greift die Deutsche Bank AG seit September 2013 auch auf ein E-Learning Modul zurück. Dieses trägt den Titel „Kluge Köpfe denken anders – von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen“. Es dient zur Anregung der Mitarbeiter, ihre eigenen Denkmuster zu reflektieren, überprüfen und bietet Hilfestellung dabei, ausgewogenere Entscheidungen auf Basis von Fakten zu fällen (Deutsche Bank AG, 2015). Weiterhin hat der Konzern 2013 einen Integritätsausschuss geschaffen, der die ethischen Aspekte im Unternehmen beaufsichtigt. Er überwacht und berät den Vorstand bei Maßnahmen zur wirtschaftlichen Entwicklung, um „natürliche Ressourcen zu schützen, soziale Verantwortung zu übernehmen und die Prinzipien einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung zu beachten“ (ebd.).

Auch aus den Stellenanzeigen geht der hohe Stellenwert der Diversität für die Deutsche Bank AG deutlich hervor. Auf der Startseite der Karriereseite hat der Besucher die Möglichkeit,

Profile von sechs verschiedenen Mitarbeitern anzusehen. Diese sind jeweils an ein Portrait gebunden, welches abermals Menschen mit verschiedenen Hautfarben und ethnischen Hintergründen zeigt. Die Überschriften zu den jeweiligen Persönlichkeitsdarstellungen lauten beispielsweise „Vielfältiges Umfeld, vielfältige Chancen“, „Unglaubliche Vielfalt“ oder „Die Werte und die Kultur der Deutschen Bank sind motivierend“ (ebd.). Aus einem der Profile geht hervor, dass „die Deutsche Bank (...) so vielfältig [ist], dass es den ‚typischen‘ Mitarbeiter der Deutschen Bank gar nicht gibt“ (ebd.). Die Assoziation mit ‚Typ‘ findet sich auch in einem der Slogans der Deutschen Bank wieder: „Diversity – „Vielfalt“ ist typisch Deutsche Bank““ (Deutsche Bank AG, 2015). In den Stellenbeschreibungen selbst findet die Betonung des Vielfalts-Gedanken keinerlei Beachtung. Hier liegt der Fokus auf den fachlichen Anforderungen – soziale Kompetenzen werden demnach vermutlich vorausgesetzt und auch die Wichtigkeit von Diversität muss aufgrund der ausführlichen Erklärungen auf der Homepage nicht explizit in den Stellenanzeigen betont werden.

5.3.1. Ergebnisse: Deutsche Bank AG

Der Fokus im Diversity Management der Deutschen Bank AG liegt eindeutig in der Förderung des Frauenanteils. Die weiteren Schwerpunkte lassen sich nur schwer bestimmen, da keine konkreten Maßnahmen für weitere Förderungen benannt werden und entsprechende Fakten und Zahlen fehlen. Die Deutsche Bank AG bedient sich in erster Linie dem Deutungsmuster der Vielfalt. Das Thema Innovation spielt ebenfalls eine bedeutsame Rolle, während dem Thema der Effizienz keinerlei Beachtung gegeben wird. Der Begriff Diversität wird äußerst vielseitig dargestellt und umfasst folgende Aspekte: Innovation, Erfolg, Sichtweisen, Kreativität, Intelligenz, Respekt, Individualität und Akzeptanz.

Die Deutsche Bank AG bringt ihre innovative Herangehensweise auch in der Verwen-

dung der Mittel und Prozesse zum Ausdruck. Sie bedient sich äußerst moderner und sinnvoller Wege, um ihr Anliegen an die Öffentlichkeit zu bringen und auch innerhalb ihrer Belegschaft zu verbreiten. Sie greift auf unterschiedliche Medien zurück, welche Videomaterial, eine umfassende Internetpräsenz und ausführliche Erläuterungen umfassen. Zudem wurde ein E-Learning-Modul zum Thema Diversity kreiert, um die Mitarbeiter zu schulen und sensibilisieren.

6. ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION

Das Thema Diversity Management hat im Verlauf der letzten Jahrzehnte sowohl im nordamerikanischen als auch im deutschen Raum zunehmend an Relevanz und Brisanz gewonnen. Die eingehende Auseinandersetzung mit der Thematik hat gezeigt, dass der demografische Wandel, die vermehrte Globalisierung der Menschen und die wachsende Internationalisierung der Unternehmen eine Entwicklung von Methoden und Konzepten erfordert, die entsprechend auf die anhaltenden globalen Veränderungen reagieren. Um dem drohenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken, ist ein Umdenken von Seiten der Unternehmen erforderlich. Zur Gewährleistung des nachhaltigen Erfolges eines Konzerns ist es in der heutigen Zeit notwendiger denn je sich mit der natürlichen Ressource Mensch auseinanderzusetzen und die verschiedenen Fähigkeiten und Stärken effektiv für den Geschäftserfolg zu nutzen. Die Beschäftigung von vielseitigen Personen birgt enorme wirtschaftliche Möglichkeiten für die Betriebe. Der gezielte Einsatz von kultureller Diversität und der strategische Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Kundschaft ist gerade in einer globalisierten Wirtschaft ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Diversity Management vereinbart wirtschaftlichen Nutzen und ethische Verantwortung in einem Konzept. Zudem führt Diversity Management zu einer gesteigerten Motivation und Zufriedenheit in der Belegschaft. Diese wiederum steigert die Arbeitsproduktivität. Eine vielfältige Arbeitsgruppe vermag weiterhin die Heterogenität der Kundschaft besser zu repräsentieren, so dass sie spezifischer und gezielter auf die Wünsche und Bedürfnisse dieser eingehen kann.

In meiner Untersuchung habe ich analysiert, inwiefern Diversity Management in den Untersuchungsobjekten institutionalisiert ist und somit Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Weiterhin habe ich geprüft, welche Relevanz der kulturellen Dimension beigemessen wird und in welche Dimension die Unternehmen ihren Fokus legen. Bei allen drei untersuchten Unternehmen ist das Thema Diversity Management seit mehreren Jahren fester Bestandteil in der Unterneh-

menführung. Bei keinem der Konzerne ist das Cultural Diversity Management im primären Fokus ihres Vielfaltsverständnisses: Hier liegt die vordergründige Konzentration auf der Herstellung von Chancengleichheit für Frauen und Männer.

Die Unternehmen greifen auf unterschiedliche inhaltliche Deutungsmuster zurück. Gemeinsamkeiten lassen sich bei der Verwendung von Vielfalt und Innovation feststellen. Das Deutungsmuster Effizienz findet bei der Deutschen Bank AG keine Erwähnung, und auch bei der Deutschen Lufthansa AG und der Deutschen Bahn AG spielt Effizienz eine untergeordnete Rolle. In der Untersuchung habe ich einige weitere Elemente identifiziert:

	Dt. Lufthansa AG	Dt. Bahn AG	Dt. Bank AG
Vielfalt	✓	✓	✓
Innovation	✓	✓	✓
Effizienz	✓	✓	
Kreativität	✓	✓	✓
Chancengleichheit	✓	✓	✓
Wettbewerbsfähigkeit	✓	✓	✓
Kundennähe/ -orientierung	✓	✓	
Respekt	✓		✓
Erfolg	✓	✓	✓
Individualität/ Selbstverwirklichung		✓	✓
Akzeptanz		✓	✓
<u>Demografiefestigkeit</u>		✓	
Toleranz		✓	

Abbildung 9. Inhaltliche Deutungsmuster

Zur Durchsetzung ihrer Diversity Management-Programme bedienen sich die Unternehmen verschiedener Mittel und Verfahren. Diese umfassen die Kundenrepräsentativität der Belegschaft, die Zusammenarbeit von Personalmanagement und dem Chancengleichheitsreferat, Prognoseanalyse des demografischen Wandels, nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen und

der Informierung der Öffentlichkeit. Alle untersuchten Konzerne greifen auf das Mittel der Selbstdarstellung zurück und transportieren ihr Anliegen über unterschiedliche Medien.

LITERATURVERZEICHNIS

- Anders, V., Ortlieb, R., Pantelmann, H., Reim, D., Sieben, B., & Stein, S. (2008). *Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund*. München/Mering: Rainer Hampp.
- Antor, H. (2002). Die Vermittlung interkultureller Kompetenz an der Universität: Das Beispiel Kanada. In L. Volkman, K. Stierstorfer, & W. Gehring, *Interkulturelle Kompetenz. Konzepte und Praxis des Unterrichts* (S. 143-164). Tübingen: Gunter Narr.
- Apte, M. (1994). Language in sociocultural context. In R. E. Asher (Hrsg.), *The Encyclopedia of Language and Linguistic* (Bd. 4, S. 457-469). Oxford: Pergamon Press.
- Auer, P. (1986). Kontextualisierung. *Studium Linguistik* (19), 22-47.
- Barmeyer, C. (2012). *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barnlund, D. (1979). Verbal self-disclosure. Topics, targets, depth. In E. Smith, & L. Luce, *Towards Internationalism. Reading in Cross-Cultural Communication* (S. 83-101). Rowley, MA: Newbury House.
- Becker, E. (2014). *Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.* Abgerufen am 28.02.2015. von Diversity bei Der Deutschen Bahn AG. Vielfalt auch in den Führungsebenen: <http://static.dgfp.de/assets/news/Diversity/130704diversitydb01.pdf>
- Berger, C., Bradac, J.J. (1982). *Language and Social Knowledge. Uncertainty in Interpersonal Relations*. London: Edward Arnold.
- Berger, P. L., Luckmann, T. (1969). *Die Gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/Main: Fischer.
- Bergmann, J. R. (2001). Das Konzept der Konversationsanalyse. In K. Brinker, A. G., W. Heinemann, S. Sager (Hrsg.), *Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales*

Handbuch zeitgenössischer Forschung (S. 919-927). Berlin/New York: Walter de Gruyter.

Bernhard, N. (2002). Interkulturelles Lernen und Auslandsaustausch. "Spielend" zu interkultureller Kompetenz. In L. Volkmann , K. Stierstorfer, W. Gehring, *Interkulturelle Kompetenz. Konzepte und Praxis des Unterrichts* (S. 193-216). Tübingen: Gunter Narr.

Bolten, J. (2006). Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In K. Götz, *Interkulturelles Lernen. Interkulturelles Training* (S. 57-76). München/Mering: Rainer Hampp.

Bourdieu, P. (1993). *Sozialer Sinn: Kritik der theoretischen Vernunft*. Berlin: Suhrkamp.

Broszinsky-Schwabe, E. (2011). *Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse und Verständigung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Charta der Vielfalt e.V. (2015). Abgerufen am 02.03.2015 von Diversity Dimensionen:
<http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen.html>

Charta der Vielfalt e.V. (2015). Abgerufen am 25.02.2015 von Unterzeichner der Charta der Vielfalt: <http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/unterzeichner-der-charta-der-vielfalt.html>

Charta der Vielfalt e.V. (2015). Abgerufen am 26.02.2015 von Die Charta im Wortlaut:
<http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html>

Cox, T., Beale, R. L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity. Reading, Cases & Activities*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cross, E. Y. (2000). *Managing Diversity. The Courage to Lead*. New York: Praeger Frederick.

D'Andrade, R. G. (1981). The Cultural Part of Cognition. *Cognitive Science* , 5 (3), 179–195.

Deutsche Bahn AG. (2015). Abgerufen am 28.02.2015 von Auf dem Weg zum Top-Arbeitgeber:

<https://karriere.deutschebahn.com/de/de/arbeitgeber/db-im-ueberblick/toparbeitgeber/toparbeitgeber-chancengleichheit/>

Deutsche Bank AG (2012). Diversity is very Deutsche [Video file]. Zugriff am 28.02.2015. Ver-

fugbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=s6xEd2dYhOo>.

Deutsche Bahn AG. (2015). Abgerufen am 28.02.2015 von Frauen bei der DB erzählen:

<https://karriere.deutschebahn.com/de/de/arbeitgeber/perspektiven-bei-der-db/db-frauen-erzaehlen/>

Deutsche Bank AG. (2015). Abgerufen am 28.02.2015 von Deutsche Bank Verantwortung:

<https://www.db.com/cr/de/mitarbeiter/diversity.htm>

Deutsche Bank AG. (2015). Abgerufen am 28.02.2015 von Zahlen und Fakten: Mitarbeiter:

<https://www.db.com/cr/de/datencenter/chancengleichheit-fuer-frauen.htm>

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2013). Abgerufen am 28.02.2015 von Vielfalt

bei der Deutschen Bank: Regionale Diversity-Komitees setzen globale Vielfaltsstrategie um: <http://static.dgfp.de/assets/news/Diversity/130710diversitydeutschebank02.pdf>

Deutsche Lufthansa AG. (2015). Abgerufen am 27.02.2015 von Weltweit verantwortungsvoll

handeln: <http://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-citizenship.html>

Deutsche Lufthansa AG. (2015). Abgerufen am 27. 02.2015 von Beschäftigungspolitik:

<http://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/soziale-verantwortung/beschaefigungspolitik.html>

Deutsche Lufthansa AG. (2015). Abgerufen am 27.02.2015 von Diversity - Verpflichtung und

Chance: <http://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/soziale-verantwortung/diversity.html>

- Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.* (2013). Abgerufen am 27.02.2015 von DGFP
 Vielalt: <http://static.dgfp.de/assets/news/Diversity/130806diversitylufthansa02.pdf>
- Die Bundeszentrale für politische Bildung. (28.11.2011). Abgerufen am 24.02.2015 von
 Bevölkerung mit Migrationshintergrund I : <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i>
- Die Bundeszentrale für politische Bildung (2007). *Chronik "Migrationsgeschichte und Integrationspolitik in Deutschland"*. Abgerufen am 24. 02 2015 von
<http://www.bpb.de/lernen/unterrichten/grafstat/134770/chronik-migration-und-integration-in-deutschland?p=all>
- Egbert, M. (2009). *Der Reparatur-Mechanismus in deutschen Gesprächen*. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung.
- Földes, C. (2007). *Interkulturelle Kommunikation: Positionen zu Forschungsfragen, Methoden und Perspektiven*. Wien: Universitätsverlag Veszprém.
- Foucault, M. (1981). *Archäologie des Wissens*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Frohnen, A. (2005). *Diversity in Action. Multikulturalität in globalen Unternehmen am Beispiel Ford*. Bielefeld: Transcript.
- Fuchs, M. (2007). Diversity und Differenz. Konzeptionelle Überlegungen. In G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben, D. Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (S. 17-34). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Gültekin, N. (3 2005). Differenz, Gleichberechtigung und gesellschaftliche Widersprüche. Der fehlende Blick auf Einwanderinnen. *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien* (23), S. 102-115.

- Golato, A., Maheux-Pelletier, G. (2008). Repair in membership categorization in French. *Language in Society*, 37, S. 689-712 .
- Gudykunst, W. B., Hammer, M. (1983). Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training. In D. Landis, R. Brislin, *Handbook of Intercultural Training. Volume I: Issues in Theory and Design* (S. 118-154). New York: Pergamon.
- Gudykunst, W. B., Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with Strangers. An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Gumperz, J. J. (1982). *Discourse strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gumperz, J. J. (1972). Typen linguistischer Gemeinschaften. In K. H. Holzer, *Sprache und Gesellschaft* (S. 318-332). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Hall, E. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday.
- Hall, E. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hannerz, U. (1992). *Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning*. New York: Columbia University Press .
- Haseliter, J. (2005). *Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt*. Frankfurt/Main: Bund-Verlag.
- Herder, J. G. (1990). *Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit (1774)*. Ditzingen: Reclam.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. (2005). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Humboldt, W. (1810/11). *Einleitung in das gesamte Sprachstudium*. Berlin: Akademie.
- idm. Internationale Gesellschaft für Diveristy Management e.V. (2015). Abgerufen am 26.02.2015 von Mission Statement: <http://www.idm-diversity.org/deu/mission.html>

- Jäger, S. (2001). Diskurs und Wissen. In R. E. Keller, *Handbuch sozialwissenschaftlicher Diskurse* (Bd. 1). Opladen: Leske + Budrich.
- Jensen-Dämmrich, K. (2011). Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung? In S. Peters, *Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen* (Bd. 7). München/Mering : Rainer Hampp.
- Kaputanoğlu, A. (2014). *Hamburg. Grüne*. Abgerufen am 03.02.2015 von <http://hamburg.gruene.de/dokument/19-12-2012/diversity-begriff-kriterien-massnahmen>
- Keller, R. (2005). *Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kinast, E.-U. (2005). Interkulturelles Training. In A. Thomas et al., *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (Bd. 1, S. 181-203). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Knapp K. et al., (2011). *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch*. Tübingen: A. Francke.
- Knapp, K. (1996). Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. In N. Bergemann, A. L. Sourisseaux, *Interkulturelles Management* (S. 51-79). Heidelberg: Physica Verlag.
- Knoblauch, H. (2001). Diskurs, Kommunikation und Wissenssoziologie. In R. E. Keller, *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. 1: Theorien und Methoden* (S. 207-224). Opladen: Leske + Budrich.
- Köppel, P. (2012). *Synergie durch Vielfalt*. Abgerufen am 24.02.2015 von Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen Schwerpunkt: Unternehmenskultur: http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2012.pdf

- Köppel, P., Sohm, S. (2008). *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion Menschen, Strategien, Erfolge*. Abgerufen am 27.02.2015 von Synergy Consult:
http://www.synergyconsult.de/pdf/Unternehmenskulturen_in_globaler_Interaktion.pdf
- Köppel, P., Yan, J., Lüdicke, J. (2007). *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Konradt, U., Behr, B. (2002). Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in Deutschland. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 33 (4), S. 197-207.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. (2007). *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Kroeber, A., Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge/ Massaschuchetts: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.
- Kutz, M. (2013). *Interkulturelles Lernen: Motive und Ziele einer neuen Perspektive des Fremdsprachenunterrichts mit einer Erläuterung an der Sprache Deutsch in Namibia*. Norderstedt: Grin Verlag.
- Lederle, S. (2008). *Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses*. Wiebaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lufthansa AG. (2015). Abgerufen am 27.02.2015 von Karriere in der Lufthansa Group:
<https://www.be-lufthansa.com>
- Merx, A. (2011). <http://www.network-migration.org>. Abgerufen am 04.03.2015 von „Alles so schön bunt hier!“ Diversity zwischen Lippenbekenntnis, Marketing-Label und nachhaltigem Wandel zur offenen Unternehmung: http://www.network-migration.org/rethinking-migration-2011/3/papers/Merx_idm_Rethinking_Migration091211.pdf

- Mysorekar, S. (14. 11 2014). Bunt ist das neue Normal. Diversity in den Medien. Berlin.
- Nothnagel, D. (1997). Deutsch-spanische Wirtschaftskommunikation. Interkulturelle Kommunikation und professionelle Handlungsfelder. *Neusprachliche Mitteilungen*, 50 (1), S. 21-24.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 4 (29), S. 635-652.
- Plummer, D. L. (2002). *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham: University Press of America.
- Rühl, M. (2007). Diversity Management - Erfahrungen mit der Einführung bei Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21 (2), S. 176-181.
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization. A Critical Introduction*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Schröer, N. (2009). *Interkulturelle Kommunikation. Einführung*. Essen: Oldib.
- Spencer-Oatey, H. &. (2009). *Intercultural interaction: A multidisciplinary approach to intercultural communication*. Basingstoke/New York: Palgrave Macmillan/St. Martin's Press.
- Statistisches Bundesamt. (2013). Abgerufen am 24. 02 2015 von <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Migrationshintergrund.html;jsessionid=001D16CC7E7A2463191B42AA2036DB91.cae2>
- Straub, J., Nothnagel, S., Weidemann, A. (2010). Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen. In J. Straub, S. Nothnagel, A. Weidemann, *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch* (S. 15-27). Bielefeld: Transcript.

- Straubhaar, T. (2014). *Einwanderungsland Deutschland. Eine liberale Perspektive für eine strategische Migrationspolitik*. Abgerufen am 03.02.2015 von Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut: http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Dossier/Zuwanderung_in_Deutschland/Straubhaar-Einwanderung.pdf
- Sulzmann, D. (08.06.2014). Bei Google ist nicht nur das Logo bunt. Köln.
- TACK DESIGN. *Büro für visuelle Kommunikation*. (2015). Abgerufen am 28.02.2015 von DEUTSCHE BAHN DIVERSITY M.: http://tack-design.de/index.php?site_id=projekte&pid=719#anch
- Tannen, D. (1981). New York Jewish conversational style. *International Journal of the Sociology of Language* (30), S. 133-149.
- Teusch, U. (2004). *Was ist Globalisierung? Ein Überblick*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Thomas, A. (1993). Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In A. Thomas, *Kulturvergleichende Psychologie* (S. 377-424). Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Thomas, A., Hagemann, K. (1996). Training interkultureller Kompetenz. In N. Bergemann, A. L. Sourisseaux, *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica.
- Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell, H. Wächter, *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (S. 1-24). München/Mering: Rainer Hampp.
- Vedder, G., Reuter, J. (2007). *Glossar: Diversity Management und Work-Life-Balance*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Voigt, V. (2013). *Interkulturelles Mentoring made in German. Zum Cultural Diversity Management in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Volkman, L. (2002). Aspekte und Dimensionen Interkultureller Kompetenz. In L. Volkman, K. Stierstorfer, W. Gehring, *Interkulturelle Kompetenz. Konzepte und Praxis des Unterrichts*. Tübingen: Gunter Narr.
- Vollmuth, I. (2002). Möglichkeiten der Initiation interkultureller Lernprozesse im Englischunterricht an der Grundschule. In L. Volkman, K. Stiersstorfer, W. Gehring, *Interkulturelle Kompetenz. Konzepte und Praxis des Unterrichts* (S. 49-68). Tübingen: Gunter Narr.
- Wächter, H., Vedder, G., Führung, M. (2003). *Personelle Vielfalt in Organisationen*. München/Mering: Rainer Hampp.
- Welsch, W. (2005). Auf dem Weg zu transkulturellen Gesellschaften. In L. Allolio-Näcke, B. Kalscheuer, A. Manzeschke, *Differenzen anders denken. Bausteine zu einer Kulturtheorie der Transdifferenz* (S. 314-341). Frankfurt/Main: Campus.
- Welsch, W. (1994). *VIA REGIA - Kulturstraße des Europarates*. Abgerufen am 18.01.2015 von http://via-regia-kulturstrasse.org/bibliothek/pdf/heft20/welsch_transkulti.pdf
- Yousefa, H. (2013). *Die Bühne des Denkens. Neue Horizonte des Philosophierens*. Münster: Waxmann.
- Yousefi, H. R. (2008). *Yousefi Interkulturell*. Abgerufen am 21.01.2015 von <http://www.yousefi-interkulturell.de/Interkulturelle%20Kulturtheorie.pdf>
- Zülch, M. (2005). "McWorld" oder "Multikulti" - Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung. In G. Vedder, *Diversity Management und Interkulturalität* (S. 1-86). München/Mering: Rainer Kamp.