

Praxisfelder für Managing Diversity

1. Zur Begründung von Managing Diversity – Anspruch und Chancen

Managing Diversity wird hier als ein Ansatz zur Entfaltung und Gestaltung von Vielfalt als Humanressource für eine Organisation verstanden. Vielfalt bezieht sich dabei (s. u. Kap. 3) auf demografische und andere Merkmale von Menschen, z.B. Alter, Geschlecht / sexuelle Orientierung, Herkunft, Religion, Nationalität, Ethnie, Kultur, soziale Schicht...

Nach mehreren internationalen Tagungen zum Thema Diversity an Hochschulen in Deutschland scheint das Thema bei einem Teil der akademischen Diskussion en vogue zu sein. Dabei wird gern auf die Tradition mit Thematik in anderen Ländern geschaut, insbesondere in den USA mit der Politik der Affirmative Action Plans, Erfahrungen mit Diversity-Konzepten in Organisationen und einer entsprechend reicheren Literaturlage (s. Koall in diesem Band). Je nach Forschungsprojekt, –ort und Beziehungen sind weitere Länder und Kulturen von Interesse z.B. Südafrika (Universität Witten-Herdecke), Iran (auf einer Tagung der Universität Potsdam). Zunehmend geraten auch Organisationen in Deutschland ins Blickfeld. Es gibt Unternehmensberatungen, die Dank ihres speziellen Profils Diversity als eigene Dienstleistung mit anbieten (z.B. MitteConsult, Plett in diesem Band). Selbst Marktführer haben es in ihren Firmengrundsätzen verankert oder verwenden diesen Ansatz in ihren eigenen Recruitment-Programmen (z.B. Boston Consulting Group), aber in den meisten Organisationen selbst – sieht man von amerikanischen Großunternehmen in Deutschland ab - wird der Diversity-Ansatz kaum genutzt. Zurzeit gibt es erst einige wenige, international agierende Unternehmen, die sich mit Diversity-Maßnahmen beschäftigen. Dazu gehören z.B. in Deutschland u.a. die Lufthansa, Siemens / Infineon, Ford, Avon, DaimlerCrysler und die Deutsche Telekom. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist diese zögerliche Haltung eher unverständlich, denn es gibt gute Argumente zur Effizienzsteigerung durch Diversity-Maßnahmen (vgl. im Folgenden: Emmerich, Krell, 1998: 370; Krell, 2000: 114f; Krell, 2001: 520f; Wagner / Sepehri, 2000: 460), hier eine Zusammenstellung:

- Das Personalmarketing- Argument: Binden der besten Potenziale an das Unternehmen, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, Familienstand, sexueller Orientierung oder welchen Diversity-Dimensionen auch immer.
- Das Marketing-Argument: Vielfalt unter den Mitarbeitenden führt eher zur Wahrnehmung von unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen bei Kunden.
- Das Kreativitäts- und Innovations-Argument: Vielfalt erhöht das Kreativitäts- und Innovationspotenzial.
- Das Flexibilitätsargument: Vielfalt unter Mitarbeitenden erhöht Flexibilität in der Reaktion der Organisation auf Umweltveränderungen.
- Das Problemlösungsqualitätsargument: Heterogenität in Teams führt in unstrukturierten Entscheidungs-Settings zu besseren Lösungen.
- Das Kosten-Argument: Misslungenes Integrationsmanagement führt zu erhöhten Kosten.
- Das Internationalisierungs-Argument: Diversity erleichtert das Agieren auf internationalen Märkten.

Die Chancen für ein Managing Diversity in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Organisationen ergeben sich neben den o.g. Argumenten aus der Analyse wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends:

- Die Heterogenität von Arbeitsgruppen wird auf Grund verschiedener Faktoren zunehmen: Sie ist erforderlich wegen der wachsenden Komplexität von Aufgaben – und immerhin einige Untersuchungen scheinen die größere Problemlösefähigkeit, Kreativität, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit in heterogenen Teams zu bestätigen, auch wenn dies „nicht umsonst zu haben“ ist (Stumpf / Thomas, 1999: 42), da es keine allgemein gültige Beziehung zwischen Heterogenität und Gruppeneffektivität gibt (vgl. Koall, 2001: 46ff).

- Diversity in Organisationen ist Folge der Internationalisierung der Wirtschaft und Konsequenz von Unternehmenszusammenschlüssen. Das Aufeinandertreffen verschiedener Nationalitäten und Kulturen bzw. Unternehmenskulturen wird häufiger und direkter.
- Schließlich spielen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und demografische Faktoren eine Rolle, als da sind
 - Die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und ihr höheres Bildungsniveau
 - Die sinkende Zahl der Erwerbstätigen und daher das Erfordernis einer Einwanderung
 - Der zunehmende Anteil sog. ethnischer Minderheiten, ja gerade die arbeitsmarktpolitisch erwünschte Zuwanderung
 - Der Altersfaktor: Schon im nächsten Jahr wird es mehr 40-59-jährige als 20-39-jährige Arbeitskräfte geben.
- Zu nennen sind weiterhin gesellschaftliche Trends wie Individualisierung, Pluralisierung der Werte, Ausdifferenzierung von Lebensformen – um nur einige Rahmenbedingungen für ein Managing Diversity zu benennen.

Doch gerade 18 Prozent der deutschen Führungskräfte, von denen ein großer Teil internationale Geschäfts- und Personalverantwortung trägt, sind sich nach einer Untersuchung (Wagner / Sepehri, 2000: 50ff) der Existenz von Diversity überhaupt bewusst, und das deutsche Diversity-Verständnis weist Wahrnehmungs- und Verständnislücken auf. Die Autoren plädieren daher im Gegensatz zu den von ihnen befragten Managern für eine demografische Diversity im Sinne des Fairness- und Diskriminierungsansatzes (s.u.) als Voraussetzung für ein Managing Diversity in Deutschland. „Eine multikulturelle, multinationale und multiethnische Diversity existiert noch nicht in den Chefetagen vieler deutscher, international tätiger Konzerne“, konstatiert auch Clemens Bast, Leiter des Referates Personal bei Siemens (Personalführung 7 / 2000: 53), ebenfalls existiert keine geschlechtsheterogene und sozial durchlässige Diversity. Da ist kein Anschein von „Mixed Leadership“ – dem Lösungsmodell, das Gertrud Höhler in ihrem Buch „Wölfin unter Wölfen“ vertritt (Höhler, Personalführung 3/2001). Insbesondere in KMUs ist Diversity kein Thema (vgl. Fiedler, 2000: 477), sodass auch keine Interventionsstrategien entwickelt werden können. Nur einige wenige international aktive Großkonzerne haben überhaupt Diversity-Programme, und es ist zu prüfen, wie und mit welchem Ziel der Begriff Diversity jeweils verwendet wird.

Diversity in Organisationen ist demnach hier in Deutschland noch wenig präsent, nicht in der Struktur der Organisationen und nicht in einer entsprechenden Maßnahmenpolitik: Der Frauenanteil an Führungspositionen liegt bei maximal 15 Prozent (Bischoff, 1997, Personalführung 3 / 2001). Ziehen wir nun weitere Diversity-Dimensionen hinzu, wird es auch nicht bunter: Mehr als vier Fünftel aller Führungskräfte kommen aus einer Schicht, der nur 3% der Bevölkerung angehören. Der Eliteforscher Michael Hartmann (TU Darmstadt) kommt zu dem Schluss, dass die soziale Herkunft die berufliche Position zu einem wesentlichen Teil vorausbestimmt, mit anderen Worten: Führungskräfte sind Söhne von Führungskräften und ihre Partnerinnen (re)produzieren die Führungskräfte von morgen.

Woran liegt die Zurückhaltung deutscher Unternehmen beim Managing Diversity? Zur Erklärung möchte ich hier nicht den Vergleich mit der anderen Ausgangslage in Deutschland und den USA (hierzu Plett, 2000: 48ff) heranziehen. Auch in den Niederlanden ist die Positive-Action-Politik seit 1989 auf Menschen mit mehr als niederländischer Kultur ausgedehnt, und es gibt zahlreiche Erfahrungen damit (May Ing, 2000: 17f). Neben entsprechenden Erklärungen, dass andernorts mehr Erfahrungen vorlägen und die rechtlichen Bedingungen im Unterschied zu Deutschland Diversity-Programme erforderlich machten, gehe ich davon aus, dass das Diversity-Konzept für viele HR-Verantwortliche eine Überforderung darstellt. Denn im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung finden sich Begründungen für die noch geringe Verbreitung von Managing Diversity:

1. Diversity verursacht Spannungen und höhere Komplexität (Thomas, 2001: 30). Um das zu vermeiden, könnte das Management auf die Einführung von Managing Diversity verzichten. Dies bedeutet allerdings eine Entscheidung gegen Lernen und Wachstum.
2. Diversity ist mit Risiken verbunden:
 - Geringe affektive Bindung in Gruppen
 - Kommunikationsschwierigkeiten
 - Unterschiedliche Zielvorstellungen
 - Homogenitätsstreben (Stumpf, Thomas, 1999: 39)

Um diese Risiken zu reduzieren, sind bestimmte Bedingungen zu berücksichtigen, die allerdings in einer Organisation nicht per se gegeben sind. Hierzu zählen:

- Aufgabenanalyse vor Zusammensetzung einer Gruppe
- Adäquate Gruppenzusammensetzung
- Vorbereitende Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. Teambildung, Zielklärung, Vereinbarung von Regeln der Zusammenarbeit, Rollenklärung usw.
- Feed-back und Reflexionsprozesse
- Begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen, evtl. Moderation oder Mediation
- Evaluation
(vgl. Stumpf / Thomas, 1999: 42f)
- Konfliktmanagement

Diversity-Management umfasst ein komplexes Maßnahmenpaket zur Veränderung von Unternehmen. Es geht um den Paradigmenwechsel von der homogenen zur heterogenen Organisation mit Implikationen in den Bereichen

- Personalmanagement
- Organisationsentwicklung (Arbeitsteilung, Arbeitsgestaltung, Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur)
- Unternehmenspräsentation (Kultur, Policy, Außendarstellung)
- Marketing

(vgl. Koall in diesem Band)

Es ist wichtig, sich die Chancen und auch die Schwierigkeiten und Widerstände gegen ein Managing of Diversity bewusst zu machen, die u.a. in der Komplexität dieser Aufgabe, in gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Einstellungen von Führungskräften und Organisationsmitgliedern begründet ist. Nur so lässt es sich verhindern, dass Managing Diversity als ein Modetrend schnell wieder abgetan oder erst gar nicht entwickelt werden kann.

2. Von der monokulturellen zur transkulturellen Perspektive

Nach Krell (2000, 2001) ist Managing Diversity ein Maßnahmenbündel, das darauf abzielt, das Ziel einer multikulturellen Organisation zu erreichen, in der es weder Vorurteile noch Diskriminierung gibt, in der alle Beschäftigtengruppen vollständig integriert sind, d.h. in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen repräsentiert und in der sich alle „gleichermaßen“ mit der Organisation identifizieren. Es sollen Bedingungen geschaffen werden, „unter denen *alle* Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und –bereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können – unabhängig von Geschlecht, von der ethnischen Zugehörigkeit und anderen Merkmalen.“ (Krell, 2001: 29; vgl. Krell, 2000: 107ff) „Grundsätzlich kommen alle Merkmale in Frage, die Einfluss auf die Selbst- und vor allem auch auf die Fremdwahrnehmung einer Person haben – und die in einer monokulturellen Organisation mögliche Quelle für Reibungen oder Spannungen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Beschäftigtengruppen bzw. Quelle von Diskriminierung sein können“ (Krell, 2000: 108).

Kennzeichen der multikulturellen Organisation	Instrumente
Pluralismus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversity-Trainings

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter ▪ Sprachtrainings ▪ Heterogenität in Entscheidungsgremien ▪ Wertschätzung der Vielfalt als Element von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen ▪ Beratungsgruppen für das Top-Management ▪ Handlungsspielräume bei der Arbeitsgestaltung
Vollständige strukturelle Integration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen der Weiterbildung und Karriereplanung ▪ Affirmative Action-Programme ▪ Diversity-orientierte Beurteilung von Führungskräften ▪ Flexible Arbeitszeitgestaltung und Anreizsysteme
Integration in informelle Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentorenprogramme ▪ Organisation sozialer Ereignisse
Keine Vorurteile und Diskriminierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chancengleichheits-Seminare ▪ Fokusgruppe ▪ Trainings zur Reduzierung von Vorurteilen ▪ Organisationsinterne Informationsbeschaffung ▪ Projektgruppen
Keine Intergruppen-Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survey Feed-back ▪ Konfliktrainings ▪ Diversity-Trainings ▪ Fokusgruppen
Identifikation mit der Organisation	Alle vorangegangenen und folgenden Instrumente

Vgl. Instrumente zur Verwirklichung einer multikulturellen Organisation, Emmerich / Krell, 1998: 373, in Anlehnung an Cox 1991

Monokulturelle Organisationen sind aus folgenden Gründen problematisch:

- Anders zu sein bedeutet, bestimmte Defizite gemessen an der Dominanzkultur zu haben.
- Vielfalt gilt als dysfunktional für das Funktionieren der Organisation, Andersartigkeit gilt als Bedrohung.
- Mitglieder der besonderen Gruppe sollen und wollen so sein wie die der dominanten Gruppe.
- Gleichbehandlung heißt, alle über einen Kamm zu scheren (Gleichmacherei).
- Grundsatz: Die Menschen der besonderen Gruppe müssen verändert werden, nicht die Organisationskultur.

(vgl. Krell, 2000: 28, in Anlehnung an Loden / Rosener 1991)

Geht es in monokulturellen Organisationen bei der Integration von Individuen um die Anpassung und Einpassung der einzelnen Person in eine bestehende Organisation und deren Kultur, so geht es im Rahmen von Managing Diversity um die Erweiterung des organisational Möglichen.

Managing Diversity stellt über diesen organisationalen Kontext hinaus eine gesellschaftliche Perspektive dar, die Chancen einer multikulturellen Gesellschaft zu nutzen. „Managing Diversity stellt auch einen Zusammenhang her zwischen den verschiedenen Bewegungen, die jede für sich zum Ziel haben, die Gleichwertigkeit unter den Menschen zu fördern.“ (May Ing, 2000: 18) Hier wird eine Brücke zu Erfahrungen mit Anti-Rassismus- und Anti-Gewaltbewegungen geschlagen, die das monokulturelle Zusammenleben einer Kritik unterziehen, indem sie Rassismus als gesellschaftliches Phänomen entlarven (van den Broek, 1993). In einer solchen, politisch motivierten Perspektive geht es um das Sich-Annähern an das

Ideal einer transkulturellen Gesellschaft bzw. transkulturellen Organisation (Kaszinski, 2000: 73).

Monokulturell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezieht sich auf Denk- und Verhaltensmuster sowie auf Systeme, die davon ausgehen, dass sie die einzig richtigen oder möglichen sind ▪ Ausgangspunkte werden nicht in Frage gestellt
Multikulturell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist ein Tatbestand: Menschen verschiedener Herkunft leben und arbeiten im selben Raum ▪ Dies sagt nichts über das „Wie“, die Qualität des Zusammenlebens aus
Interkulturell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezieht sich auf die Interaktion zwischen Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ▪ Hauptziel ist das Überbrücken von Unterschieden bzw. das Vorbeugen von Missverständnissen auf Grund von (kulturellen) Unterschieden
Transkulturell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entsteigt ethnischen oder anderen sog. „Grenzen“ und Kategorien ▪ Ziel ist nicht die Überbrückung von Unterschieden, sondern deren Transformation – das <i>gemeinsame</i> Schaffen von etwas Neuem

May Ing, 2000: 19

Wie wir sehen, ist das Thema Diversity äußerst facettenreich und kann in Bezug auf verschiedenste Bereiche virulent sein bzw. aus verschiedenen Motiven heraus begründet werden. Wichtig ist mir der Hinweis auf eine politische Begründung und Perspektive, nicht nur, weil in den Anti-Gewalt- und Anti-Rassismus-Gruppen Analysen und Methoden entwickelt und praktiziert wurden, die möglicher Weise als Quelle für ein Managing Diversity genutzt und adaptiert werden können, sondern weil hier eine Wurzel dieses Ansatzes zu finden ist, die entsprechend gewürdigt werden soll. Neu und positiv ist, dass das Ziel eines konstruktiven Zusammenlebens und Zusammenarbeitens im Ansatz des Managing Diversity nicht in erster Linie politisch, sondern betriebswirtschaftlich begründet werden kann (s.o.), sodass darin eine Perspektive und Chance für die Organisation und die Gesellschaft angelegt ist.

Hier soll nun der Versuch unternommen werden, Hintergründe und umsetzungsrelevante Aspekte im Hinblick auf psychologische Diversity-Dimensionen, auf den in Europa geläufigen Gender Mainstreaming-Ansatz und auf die Praxis interkultureller Trainings aufzuzeigen. Denn Diversity muss kontextuell eingegrenzt werden, um diese Ressource zugänglich und gestaltbar zu machen / zu halten. Die genannten Kontexte sind jeweils ein Hilfsmittel, um mit Diversity zu arbeiten. Ein erster Kontext, auf den ich mich nun im Folgenden beziehe, ist der organisationale: Diversity im Kontext der Organisationspsychologie.

3. Organisationspsychologische Diversity-Dimensionen

Diversity schließt, eine Vielzahl von Dimensionen ein, deren Anzahl mit guten Argumenten erweitert werden kann. Das Konzept ist grundsätzlich weiter ausdifferenzierbar, solange nicht theoretisch (*nicht* politisch mit der Perspektive Gerechtigkeit) abgeleitet ist, warum nur diese Dimensionen eine Rolle spielen und keine anderen. Es handelt sich z.B. um Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, Herkunft, Religionszugehörigkeit, Behinderung, Meinungen, Überzeugungen u.ä., deren Berücksichtigung nicht nur im Managing Diversity betriebswirtschaftlich interessant, sondern ebenfalls politisch begründbar ist.

„Grundsätzlich kommen alle Merkmale in Frage, die Einfluss auf die Selbst- und vor allem auch auf die Fremdwahrnehmung einer Person haben – und die in einer monokulturellen Organisation mögliche Quelle für Reibungen oder Spannungen in der Zusammenarbeit

unterschiedlicher Beschäftigtengruppen bzw. Quelle von Diskriminierung sein können“ (Krell, 2000: 108). Wir (DiVersion – Managing Gender & Diversity) beziehen uns auf die Diversity-Dimensionen von Gardenswartz und Rowe (1998, vgl. Abb. Plett in diesem Band). Neben den unter dem Begriff Diversity gebräuchlichen Dimensionen, die sich selbstverständlich in Antidiskriminierungsgrundsätzen vieler demokratischer Verfassungen und daraus abgeleiteten Gesetzen finden und paradoxer Weise die *Gleichheit* der diversen, verschiedenen Individuen (Chancengleichheit, Gleichheit vor dem Gesetz) begründen, sind noch viele weitere Dimensionen auf der Persönlichkeitsebene denkbar, wenn man die Psychologie hinzunimmt. Thomas (2001: 40) unterscheidet zwei „Hauptarten der Diversity“, nämlich personenimmanente oder attributive Diversity, die Eigenschaften wie ethnische Zugehörigkeit, Alter, Bildungsniveau usw. umfasst, und verhaltensimmanente Diversity, die thematisiert, wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren als Folge oder Nicht-Folge ihrer personenimmanenten Eigenschaften. Er hält diese Unterscheidung für wichtig, weil personenimmanente Diversity wenig Aussagekraft in Bezug auf die verhaltensimmanente Diversity hat.

Diversity thematisiert ebenfalls die Auswirkungen von Unterscheidungen und Stereotypisierungen auf das interpersonale Verhalten in der Team- und Gruppenkommunikation. Wenn man die Ebene der Intergruppenkommunikation genauer betrachtet, treten individuelle Unterschiede innerhalb einer Gruppe in den Hintergrund. Denn die Betonung der Gruppenzugehörigkeit in der Kommunikation nach außen fördert eine stereotypisierte Wahrnehmung und entsprechend uniforme Reaktionen (vgl. Heimannsberg, 2000: 15). Personale Vielfalt soll in einem Diversity-Ansatz theoriegeleiteten Dimensionen zugeordnet werden. So können Gruppenstereotype einerseits kommuniziert und andererseits wiederum in Frage gestellt werden, indem sie durch individuelle, interpersonelle Unterschiede so lange „angereichert“ werden, bis sie sich in Individualität auflösen.

Psychologische Theorien und Tests liefern uns eine Fülle von Konstrukten, mit deren Hilfe Verschiedenheit zwischen Menschen veranschaulicht werden kann. Dabei darf allerdings nicht vergessen werden, dass auch die je konkrete Situation Einfluss auf das Verhalten der Einzelnen hat, nicht nur seine Persönlichkeitseigenschaften. Hier exemplarisch einige Beispiele, die im Personalmarketing (u. a. bei Auswahl / Diagnose, Personal- und Teamentwicklung) zur Anwendung kommen können.

So geht die Psychologie von bestimmten individuellen Grundorientierungen des Menschen aus, die als relativ stabil gelten. Sie wurden auf der Basis von Persönlichkeitstests entwickelt, deren Geschichte ursprünglich in der klinischen Psychologie zu finden ist. Zu Grunde liegen jeweils verschiedene Referenztheorien, z.B. Psychoanalyse, Verhaltenspsychologie Gehirnforschung u.a. Die Konstrukte in Standardinstrumenten werden für den außerklinischen Kontext umformuliert, für spezielle, organisationspezifische Tests kontextuell angepasst, z.B. für Diagnoseinstrumente zur Personalauswahl, Potenzialbeurteilung und Teamanalyse.

Hauptdimensionen sind u.a.: Extraversion – Introversion; Risikofreude – Regelorientierung; Gewissenhaftigkeit; emotionale Stabilität (vgl. Weiss, 2000: 40).

Mit Hilfe der Metapher des Ganzhirnmodells von Ned Herrmann (1991) werden bevorzugte Denk- und Verhaltensweisen eines Menschen ermittelt und vier Quadranten zugeordnet.

Denken			
linke Hemisphäre	logisch rational analytisch quantitativ	intuitiv ganzheitlich einfallreich konzeptionell	rechte Hemisphäre

	strukturiert kontrolliert organisiert geplant	mitfühlend musikalisch mitteilsam emotional	
Verhalten			

Vereinfachte Darstellung des Vier-Quadranten-Modells von Herrmann

In der Teamentwicklung kommt es in dem Spiel „Diversity“ (deutsch: H.D.I.-Spiel) zur Anwendung, das dem Ziel dient, die Vielfalt der unterschiedlichen Denk- und Verhaltensstile in einer Gruppe zu erfahren und die Toleranz gegenüber anders Denkenden zu unterstützen. C. G. Jung konstruierte, basierend auf seiner Archetypenlehre, eine Persönlichkeitstheorie, in der er verschiedene Grundtypen unterschied. Grundlegend ist die Unterscheidung Extraversion / Introversion, des Weiteren wird nach bestimmten mentalen Funktionen unterschieden: sinnliche/ intuitive Wahrnehmung; analytische / gefühlsmäßige Beurteilung; Urteilen / Wahrnehmen. Trotz des Zweifels, inwieweit die Herkunft dieser Dimensionen, die Archetypenlehre, valide ist, wird das Konzept in Organisationen eingesetzt. Es kommt mit dem Myers-Briggs-Typenindikator, einem Diagnoseinstrument, zur Anwendung, um Verhaltens- und Einstellungsunterschiede zwischen Einzelnen zu analysieren und in die Teamentwicklung zu integrieren.

Extraversion Outgoing Publicly expressive Interacting Speaks, then thinks gregarious	Introversion Quiet Reserved Concentrating Thinks, then speaks reflective
Sensing (Sinnliche Wahrnehmung) Practical Specific Feet on the ground Details Concrete	Intuiting (Intuitive Wahrnehmung) General Abstract Head in the clouds Possibilities theoretical
Thinking (Analytische Beurteilung) Analytical Clarity Head Justice Rules	Feeling (Gefühlsmäßige Beurteilung) Subjective Harmony Heart Mercy circumstances
Judging (Beurteilung) Structured Time oriented Decisive Makes lists / uses them Organized	Perceiving (Wahrnehmung) Flexible Open ended Exploring Makes lists / loses them spontaneous

Myers-Briggs Typenindikator zit. in Weiss, 2000: 44; VGL: Bents / Blank, 2001: 50ff

Nimmt man die sozialpsychologische Rollentheorie hinzu, ergeben sich andere Unterscheidungsdimensionen je nach Zuschreibungen und deren Interpretation: Führungsrollen, Neuerer vs. Bewahrer, Männer- vs. Frauenrolle, Mitläufer, Opfer, Kontrahent usw. usw. Die Unterscheidungsmerkmale Macht und Status gelangen in den Blick, wobei jeweils auszuhandeln wäre, was die Einzelnen unter den jeweiligen Rollen verstehen bzw. wie sie sie ausfüllen wollen und wie sie sie konstruieren. Die aus der

Gruppenforschung stammende Unterscheidung Ingroup / Outgroup ist für den Kontext Diversity von Bedeutung, weil der Umgang mit Fremdheit, Andersartigkeit dadurch geregelt wird. Rollen sind interpretationsbedürftig, gestaltbar, durch Metakommunikation aushandelbar und aufeinander abstimmbare, also veränderbar.

Das Neurolinguistische Programmieren (z.B. Mohl, 1994) ergibt weitere Unterscheidungsdimensionen der Individuen nach ihren sinnesspezifischen Präferenzen (visuell, auditiv, kienästhetisch, olfaktorisch / gustatorisch) und individuelle Unterscheidungen anhand von Strategien und mentalen Programmen der einzelnen, welche durch Lernen veränderbar sind.

Es werden verschiedene Kommunikationsstile unterschieden (z.B. nach Schulz von Thun, 1993), je nach den unabhängig vom Thema mitschwingenden Grundbotschaften und Appellen an den Gesprächspartner. Immerhin ist hier im Gegensatz zu allen o.g. Dimensionen eine geschlechtsspezifische Differenzierung wissenschaftlich belegt.

Stil	Grundbotschaften an Gesprächspartner	Geschlecht der Gruppe
Bedürftig-abhängig	„Ich schaffe es nicht allein, unterstütze und beschütze mich!“	mehrheitlich Frauen
Helfend	„Ich bin stark und belastbar, sag, was du brauchst, ich helfe dir, denn du brauchst meine Unterstützung!“	Männer und Frauen
Selbstlos	„Du bist entscheidend, denn ich bin nichts wert, sag wie du mich haben willst!“	mehrheitlich Frauen
Aggressiv-entwertend	„Mir kann keiner, gib klein bei und bekenne dich schuldig!“	mehrheitlich Männer
Sich beweisend	„Ich bin ohne Fehl und Tadel, du sollst mich beurteilen, erkenne mich an!“	mehrheitlich Männer
Bestimmend-kontrollierend	„Ich weiß, was richtig ist. Du bist ein Risikofaktor, man muss dich anleiten.“	Männer und Frauen
Sich distanzierend	„Komm mir nicht zu nahe, meine Gefühle gehen dich nichts an, du bist zu emotional. Es zählen nur die Fakten.“	mehrheitlich Männer
Mitteilungsfreudig-dramatisierend	„Hört, hört, so bin ich! Wende dich mir zu und bestätige mich. Du bist Publikum meiner Selbstdarstellung.“	mehrheitlich Frauen

Kommunikationsstile nach Schulz von Thun, 1993

Dimensionen wie die zuvor genannten werden zur Erklärung von Verschiedenheit unter Menschen herangezogen. Sie können Interventionen auf der Gruppenebene z.B. zur Teamentwicklung, zum Teamlernen stützen, indem sie der Gruppe bewusst (gemacht) werden und in Übungssequenzen mögliche Konfliktquellen, Bedingungen konstruktiver Zusammenarbeit oder Vereinbarungen herausgearbeitet werden. Eine berechtigte Kritik und Gefahr besteht allerdings darin, dass sie erst oder erneut zu Stereotypisierungen und Festschreibungen führen, wenn situative Einflussfaktoren, der Prozess des Konstruierens selbst sowie die Funktionen dieser Konstrukte außer Acht bleiben.

Wenn Diversity vor dem Hintergrund solcher Konstrukte bis auf die individuelle Ebene der Persönlichkeit heruntergebrochen wird (vgl. das Zentrum „personality“ der Four Layers of Diversity bei Plett in diesem Band), fällt die Konstruiertheit aller Diversity Dimensionen auf. In der psychologischen Diagnostik ist das Konstruieren der Dimensionen wissenschaftlichen Kriterien unterworfen, die nachprüfbar sind. NLP und ebenso die neuere Gehirnforschung, macht deutlich, dass Wahrnehmungen und angebliche Wahrheiten, das was wir gemeinhin für Realität halten, Konstruktionen unseres Gehirns sind, eben mentale Programme. Die

Gender Forschung hat uns bewiesen, dass Geschlecht eine soziale und individuelle Konstruktion ist (vgl. z.B. Wetterer, 1995), adäquat wird man die Dimensionen Alter, Herkunft, Kultur, Religion betrachten müssen.

Alle Diversity Dimensionen verwandeln sich, durch die konstruktivistische Brille betrachtet, in funktionale Gedankenkonstruktionen, rollentheoretisch in Rollen und ihre Interpretation (z.B. Frauenrolle - sexuelle Orientierung), psychoanalytisch in Ergebnisse von Internalisierungen und Projektionen und im NLP in Bestandteile mentaler Programme. Sie werden dadurch in ihrer Konstruiertheit, Relativität und Prozesshaftigkeit erkennbar. Als solche sind sie nur erklärbar, wenn der jeweilige Kontext hinzugenommen wird, wenn ihre Funktionalität zum Erhalt eines Systems in einer bestimmten historischen Situation gegeben ist.

- Wie wird z.B. die Dimension Gender in einer Gesellschaft interpretiert, die den Geburtenrückgang aufhalten will?
- Wie die Dimension Herkunft in einer Organisation, die Arbeitskräfte braucht?
- Wie die Dimension Alter in einer solchen, die Arbeitskräfte abbaut?
- Was gilt in einem Arbeits-Meeting als mitteilungsfreudig-dramatisierend? Wann ist dieser Stil erwünscht, wann unerwünscht?
- In welcher Phase der Gruppenentwicklung wird welche Führungsrolle gebraucht, wahrgenommen (konstruiert), zugeschrieben, respektiert oder abgelehnt?
- In welches Team passen welche Typen, Stile, Eigenschaften und wie werden sie definiert?

Was für die einzelnen Dimensionen gilt, gilt ebenso für das Diversity-Konstrukt insgesamt.

- Welche Dimensionen von Diversity werden in einem System überhaupt wahrgenommen bzw. welche Dimensionen werden in welchem System wahrgenommen?
- Was wird als Verschiedenheit, was als Gemeinsamkeit definiert?

Nicht nur deshalb gibt es nicht *das* einheitliche Diversity-Verständnis. Diversity in seiner ganzen Komplexität wahrzunehmen, stellt eine Überforderung für die Einzelnen und für Systeme dar. Man wird sich daher jeweils entscheiden müssen, auf welche Aspekte man das Verständnis wann fokussiert, wie man das Gesamtkonzept reduziert und konkretisiert um es handhabbar zu machen. Dabei dürfen wir nicht vergessen, dass das Benennen bestimmter Dimensionen allein schon eine Gedankenstütze ist, mit der andere und andere Sichtweisen ausgeschlossen werden. Auch das Beziehen des Diversity-Konzeptes auf einen bestimmten konkreten Kontext in einer besonderen historischen Situation im Managing of Diversity führt zu bestimmten Reduktionen, was ich im Folgenden an Beispielen verdeutlichen werde. Diese notwendigen Beschränkungen und Engführungen ermöglichen es Kritikern zu Recht, auf die blinden Flecken oder einseitigen Fokussierungen des jeweiligen Konzeptes hinzuweisen. So wird dem Weiterbildungsprojekt DiVersion vorgeworfen, dass es ein Managing Gender & Diversity thematisiert, die Dimension Gender damit ungerechtfertigt hervorhebt. Dass dieses im Entstehungskontext von DiVersion eine funktional sinnvolle Entscheidung für die Frauenstudien war, ist an anderer Stelle dargelegt worden (s. Einleitung des Bandes). Gegen solche Reduktionen ist nichts einzuwenden, solange sie selbst wieder in ihrer situativen Konstruiertheit bewusst sind und verändert werden, wenn sie nicht mehr passen. Und es ist äußerst fraglich, inwieweit die Brille „Frauen“, d.h. die Wahrnehmung von Verschiedenheit bzw. Andersartigkeit auf Basis der Gruppenzugehörigkeit der Frauen in einer von Männern dominierten, monokulturellen Organisation ihnen tatsächlich nützt, anstatt sie wiederum zu stigmatisieren.

Andererseits sind Reduktionen und Engführungen des Diversity-Ansatzes erforderlich, weil Verschiedenheit auf allen Ebenen und in allen Merkmalen gleichzeitig zu behandeln, Gruppen und Einzelne überfordern würde und Ergebnisse eines intendierten Lern-, Change- oder Organisationsentwicklungsprozesses nicht beurteilbar und messbar wären. So gesehen ist es sinnvoll, sich in einer gegebenen Gruppensituation auf die Integration verschiedener Arbeitsstile, Verhaltensmuster oder Kommunikationsstile oder auf das Aushandeln von Rollen zu konzentrieren. Es macht ebenso Sinn, sich in einem international agierenden

Unternehmen auf die Integration einer multikulturellen Mitarbeiterschaft auf allen Ebenen der Organisation zu orientieren oder in einer von Männern dominierten Organisation gezielt Frauenförderung zu praktizieren, selbst wenn damit andere Dimensionen von Diversity vernachlässigt werden müssen. Die selektive Wahrnehmung von Diversity-Dimensionen veranschaulicht die Grafik.

Eigene ABB zur Fokussierung v. Diversity (ANALOG Konflikthintergrund / Vordergrund)

Der Hinweis auf psychologische Diversity-Dimensionen scheint mir insofern erwähnenswert, als sie im Verständnis von Unternehmen, wenn sie nach „Vielfalt“ ihrer Belegschaft befragt werden, vermutlich weniger präsent sind. „Vielfalt“ wird anhand von Dimensionen wahrgenommen, die auch einem nicht geschulten Beobachter nach eigenem Anschein auffallen. Es sind Dimensionen attributiver Diversity wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung etc. Die anderen Dimensionen interpersonaler Verschiedenheit fallen eher in die Zuständigkeit von Psychologen, Personalentwicklern und Diagnostikern.

4. Diversity-Konzepte und ihre Anwendung

Verschiedene Auslegungen von Diversity bzw. Management of Diversity sind bereits an anderer Stelle dargelegt worden (Koall, 2001; Wagner / Sepehri, 2000, 51f). Diese Anwendungsvielfalt von Managing Diversity ist Beleg dafür, dass das Konzept jeweils situations- und kontextabhängig entwickelt und genutzt werden kann. Ein weiterer Beleg ist wie der Paradigmenwechsel in der Entwicklung des Managing Diversity (vgl. Thomas 2001): Nach dem *Fairness-and-Discrimination-Ansatz* geht es um den gerechten Zugang von Minderheiten in die Organisation, in der sich die demografische Situation der Gesellschaft abbilden soll. Der Ansatz ist politisch-ethisch begründet und kann sich auf entsprechende Gesetze berufen. Diversity Dimensionen sind vorwiegend demografische Merkmale, aber auch politische Anschauungen. Ziel ist die Integration aller Bevölkerungsgruppen in die Gesellschaft und ihre Organisationen, die Beseitigung von Benachteiligungen und Chancengleichheit. Der Ansatz wird flankiert durch politische Maßnahmen.

Der *Marktzutritts- und Legitimitätsansatz* beschränkt sich auf wirtschaftliche Interessen. Diversity der (potenziellen) Kunden- / Klientenstruktur rechtfertigt deren Abbildung in der Organisation. Türkische Entwickler können demnach passendere Produkte für den türkischen Markt entwickeln, Frauen können besser Frauen beraten usw. Auch hier stehen in der Umsetzung demografische Merkmale im Vordergrund. Denken wir an Marketing und Verkauf - beliebte Beispiele in diesem Zusammenhang - dürften die Dimensionen noch verfeinert werden durch Lifestyle, Werte, Kultur etc.

Der *Ansatz Learning and Efficiency* begründet ein Managing of Diversity mit der wachsenden Effizienz von Organisationen durch Diversity. Diversity wird u.a. als Lernchance, als Notwendigkeit zu lernen verstanden, um die Ziele der Organisation besser erfüllen zu können. Diversity gilt als Ressource. Diesem Ansatz sind Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen zuzuordnen, z.B. interkulturelles Lernen in einer Organisation oder Teamentwicklung. Weil in den Lernarrangements Gruppensituationen dominieren, ergibt sich hier sowohl eine Erweiterung der demografischen Diversity-Dimensionen um psychologische Unterscheidungsmerkmale als auch eine besondere Kontextverengung, die in der Praxis häufig anzutreffen ist: Managing Diversity reduziert sich schnell auf das Angebot einiger Trainings und wird nicht als umfassende Organisationsentwicklung verstanden, in deren Prozess sich die Strukturen und Kultur der Organisation entlang der gesamten Prozesskette des Personalmarketings ebenfalls wandeln müssen, um Lernen und Effizienz zu ermöglichen. Dagegen stellen z.B. Gardenzwartz und Rowe (1998) Managing Diversity in den Kontext der Organisationsentwicklung, in der in

einer Diagnosephase auch die Strukturen und kulturellen Gegebenheiten der Organisation analysiert und dann Maßnahmen entwickelt werden.¹

Managing Diversity wäre als Ansatz der Organisationsentwicklung ein „geplantes und systematisches Vorgehen, um Informationen über den inneren Zustand der Organisation zu gewinnen“ (Doppler / Lauterburg, 1995: 193)², und mündet in eine Maßnahmenplanung und –umsetzung mit entsprechendem Controlling. Daten werden zu folgenden Bereichen erhoben:

- Struktur der Organisation: Aufbau- und Ablauforganisation, Führungssysteme und –instrumente, Informationsmanagement, Entscheidungsstrukturen, räumliche und zeitliche Gegebenheiten, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturierung: Beeinträchtigen oder fördern diese Gegebenheiten bestimmte Beschäftigtengruppen? Gibt es strukturelle Diskriminierung? Gibt es Diversity-Beauftragte, ein Konfliktmanagementsystem oder Gleichstellungsbeauftragte?
- Verhalten der Organisationsmitglieder: Kooperation und Konkurrenz in Teams bzw. zwischen Teams und Abteilungen, Führungsstile, Arbeitsklima, Interaktion: Wie ist die Diversity-Kompetenz oder –Reife (vgl. Thomas, 2001) der Organisationsmitglieder entwickelt? Welche Voreingenommenheiten oder Vorurteile gibt es, die die Zusammenarbeit prägen? Welche kulturellen Prägungen sind in der Zusammenarbeit, Führung und Interaktion relevant? Wie ist die Arbeitszufriedenheit bei welchen Gruppen? Kommt es zu Konflikten, die auf Probleme mit Diversity zurückzuführen sind?
- Unternehmenskultur: Offene und verdeckte Spielregeln, Leitbild, Führungsgrundsätze, Kommunikationsformen, Symbole und Stile: Ist Diversity Bestandteil eines Unternehmensleitbildes, oder verordnet es Monokulturalität? Diskriminieren oder präferieren die Symbole bestimmte Kulturen, Stile oder Gruppen, welche werden ausgeschlossen? Gibt es versteckte Diskriminierung? Berücksichtigt und würdigt die Organisation Pluralität?

In der Umsetzung sind Trainings dann *eine* mögliche Maßnahme, etwa um Diversity-Kompetenz bei den Einzelnen zu fördern oder über die Chancen von Diversity für die Organisation und Diskriminierungen zu informieren und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

4.1 Interkulturelle Trainings

Interkulturelle Trainings zielen darauf ab, Menschen für ungewohnte Situationen in einem anderen kulturellen Kontext vorzubereiten. Es geht um die Entwicklung interkultureller Kompetenz. Dabei werden nicht selten holzschnittartige kulturelle Zuschreibungen zu Grunde gelegt – hier ein amüsantes Beispiel:

„Bei einem Schiffsunglück bringt der Kapitän die Passagiere in kürzester Zeit dazu, mit Schwimmwesten von Bord zu springen. Seinem erstaunten Offizier erklärt er sein Erfolgsrezept: Den Engländern habe ich gesagt, es sei unsportlich, nicht zu springen, den Franzosen, es sei schick, den Deutschen, dies sei ein Befehl, den Japanern, es sei gut für die Potenz, den Amerikanern, sie seien versichert, und den Italienern, dass es verboten sei.“ (zit. in Weibler, 2001: 32)

¹ Zur Datenerhebung in OE- Prozessen vgl. French / Bell, 1990: 80f; Strukturmodell von Change-Prozessen s. Doppler / Lauterburg, 1995: 106

² Aus dem „Gender Controlling“ kennen wir die Fokussierung der Bestandsaufnahme auf die folgenden drei „R“: Repräsentanz (Wie viel Männer oder Frauen sind auf den Hierarchieebenen der Organisation bzw. im Projektteam vertreten?); Ressourcen (Wie sind sie zwischen den Geschlechtern verteilt, z.B. Zeit, Finanzmittel, andere Güter, Kompetenzen?); Realisierung (In welcher Weise berücksichtigt die Realisierung eines Projektes die Belange von Männern und Frauen und die Auswirkungen auf diese Gruppen?)

Sofern es um intercultural oder crosscultural learning, Vorbereitung auf Auslandseinsätze, Training für expatries, Integration von Mitarbeitern anderer Herkünfte in ein Unternehmen bzw. ein Projekt am Standort x geht, um Vorbereitung auf multikulturelle Teams und Zusammenarbeit, tritt die Dimension Nationalkultur - zum Teil wenig reflektiert - schnell in den Vordergrund. Das Zitat sollte veranschaulichen, dass Klischees dabei leicht reproduziert werden. Es werden Unterschiede angeführt, die sich auf Rollenerwartungen, Konfliktverhalten, Umgang mit Macht, Zeit u.a. beziehen. Nach Hofstede (1997) geht es um die Dimensionen Machtdistanz, Kollektivismus vs. Individualismus, Maskulinität vs. Feminität und Unsicherheitsvermeidung. Trompenaars (1993) macht die folgenden Problemlösungsbereiche menschlicher Kulturen aus: Beziehungsorientierung, Zeitorientierung, Aktivitätsorientierung (Einstellung zur Arbeit), Mensch-Natur-Orientierung und Menschenorientierung. Die Ausprägungen entsprechender Dimensionen werden einzelnen Nationalkulturen zugeordnet. Es wird übersehen, dass mit der Globalisierung zunehmend kreolisierte Lebensformen entstehen, bei denen Herkunft nur noch eine Variable unter anderen Diversity-Variablen darstellt (vgl. Breidenbach / Nyíri, 2001).

Kultur, verstanden als Nationalkultur, lässt leicht in den Hintergrund treten, dass sich unterschiedliche Lebensstile, Moralvorstellungen und Konsumgewohnheiten innerhalb einer „Kultur“ festmachen lassen. Ein angemessener Kulturbegriff müsste weit genug sein und von der Ebene der Nationalkultur bis auf die Ebene der Unternehmenskultur (Schein, 1995) reichen. Er müsste flexibel genug sein, um den Wandel von Kulturen genau so zu erfassen wie den individuellen Interpretationsspielraum innerhalb einer Kultur und das Vorhandensein von Subkulturen. Die Zugehörigkeit einer Person zu mehreren (Sub)Kulturen müsste ebenfalls denkbar sein wie Abweichungen, Widersprüche und individuelle Freiheitsgrade. Kulturen sind nicht „monolithisch“, es gibt immer Interpretationsspielräume und Gestaltungsnischen. „Man kann die Teilnehmer in einem interkulturellen Setting nicht einfach auf die Kulturstandards ihrer Herkunftskulturen festlegen“ (Heimannsberg, 2000: 76 und vgl. 70). Aus diesem Grund verbietet sich die Verwendung solcher kulturvergleichenden Studien im Sinne pauschaler Zuschreibungen von selbst (ebenda). Allerdings verbindet sich mit ihrer Anwendung die Erwartung der Komplexitätsreduktion für Mitarbeiter in kulturfremden, unübersichtlichen Situationen, und aus diesem Grund erscheinen sie vielfach als Hilfsmittel und werden entsprechend nachgefragt und eingesetzt. „Griffige Konzepte, die Kultur als erlern- und berechenbar darstellen, verkaufen sich besser als Darstellungen der vielfältigen und widersprüchlichen kulturellen Realität“ (Breidenbach / Nyíri, 2001: 73). Das ersetzt aber keinesfalls die Beschäftigung der Beteiligten mit Fremdheit und Vertrautheit, zumal im Prozess der Akkulturation das Fremde tendenziell vertrauter wird, während sich neues Fremdes, z.B. durch Kontakt mit Subkulturen oder anderen sozialen Gruppen oder Schichten erschließt. Fremdheit und Vertrautheit werden wechselseitig konstruiert und zugeschrieben. In der Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden muss die Selbstdeutung des Anderen zu Wort kommen (Heimannsberg, 2000: 14), ebenso der Prozess des Konstruierens, der Stereotypenbildung und ihrer Funktionen.

Doch dies scheint in der Praxis interkultureller Trainings nur teilweise zu geschehen. Kulturelle Unterschiede werden dabei weniger als eine zwischenmenschliche Herausforderung der Beziehungsgestaltung und Kommunikation gesehen, sondern eher als ein Problem mangelnder Informiertheit über Kulturstandards. Entsprechende Schulungen vermitteln daher vorwiegend landeskundliche Informationen und Vorbereitung auf ungewöhnliche Situationen in einem anderen Kulturkreis mit dem Ziel, Bewusstheit für eigene kulturelle Prägungen und Verständnis für die fremde Kultur zu erreichen, ungewohnte Verhaltensweisen einzuüben und Strategien zum Umgang mit besonderen Belastungen im Ausland zu erlernen (Heimannsberg, 2000: 16). Dem Entwickeln einer transkulturellen Kultur in Organisationen dient dieser Ansatz wenig. Er gilt insbesondere für kulturspezifische Trainings. Betrachten wir verschiedene Trainingsvarianten genauer:

Götz / Bleher (2000) unterscheiden nach kulturgenerellen und kulturspezifischen Trainings und ordnen ihnen verschiedene Methoden zu: Die didaktische Methode dient der Vermittlung von kognitivem Wissen durch Vorträge und Gruppendiskussionen in möglichst

multikultureller Zusammensetzung, die die Bedeutung von Kultur und das Phänomen des Kulturschocks thematisieren. Hinzu kommen die Einführung in landeskundliche Fakten, Sprachtraining, landesbezogene Lektüre und Kulturassimilatoren. Erfahrungslernen, das von der Grundannahme ausgeht, dass sich Wissen am besten durch persönliche Erfahrungen aneignen lässt, nutzt Rollenübungen und Simulationen, interkulturelle oder bikulturelle Kommunikationsworkshops, Training on the job und Selbsteinschätzungstrainings. Letztere dienen der eigenen Standortbestimmung und der Auseinandersetzung mit persönlichen Werten und Zielen. Zentrales Thema erfahrungsbezogenen Lernens ist dabei das Unsicherheitsmanagement, die Fähigkeit, mit Unsicherheit und Ängsten in einer fremden Situation umgehen zu können (vgl. Götz / Bleher, 2000: 35ff).

Interkulturelle Trainings zeichnen sich durch Methodenvielfalt aus, wobei viele der Methoden seit langem allgemein im Einsatz sind³ und nicht nur für Settings in multikulturellen Gruppen angewandt werden. Sie werden dann z.T. durch die inhaltliche Ausrichtung diesen Anforderungen angepasst, z.B. Rollenspiele (Beispiele McCaffery, 1995: 19; Pettit / Frelick, 1995: 27ff; Fletcher, 1995: 35ff), Simulationsspiele (Sisk, 1995: 81ff) wie z.B. BaFá BaFá (Shirts, 1995: 93ff), Barna (Steinwachs, 1995: 101ff), Markhall (Blohm, 1995: 109ff), Ecotonos (Saphiere, 1995: 117ff) oder das Fünf-Kulturen-Spiel (Flehsig, 2001). Das Gleiche gilt für Critical Incident Techniques, die im Zusammenhang mit interkulturellen Trainings Situationen enthalten, die vor dem Hintergrund wahrgenommener kultureller Differenzen Missverständnisse oder Probleme in der Kommunikation thematisieren. Solche Situationen können speziell konstruiert oder aber aus den Erfahrungen der Teilnehmenden generiert werden (Wight, 1995: 128). Andere Instrumente sind speziell für cross-cultural Settings konzipiert z.B. der Culture Assimilator (Triandis, 1995: 179ff; Albert, 1995: 157ff; Brislin, 1995: 169ff) oder cross-kulturelle Kontrastmethoden (DeMello, 1995: 59ff; Kimmel, 1995: 69ff). Generell spielt Erfahrungslernen in den Trainings eine große Rolle.

Götz / Bleher (2000) unterscheiden zwischen kognitiven, affektiven und verhaltensorientierten interkulturellen Trainings:

- Ziel des kognitiven Trainings ist es, spezielle Kenntnisse über die jeweils relevante Kultur zu vermitteln als auch die Bedeutung von Kultur zu thematisieren;
- Ziel affektiver Trainings ist die Fähigkeit zu emotionaler Selbstkontrolle bei der Interaktion mit Menschen anderer Kulturen;
- Ziele verhaltensorientierter Trainings ist das Aneignen und Entwickeln von Methoden, um das eigene Verhalten an Verhaltensmuster der fremden Kultur anpassen zu können (vgl. Götz / Bleher, 2000: 34).

In der interkulturellen Trainingspraxis wird zunehmend ein kognitiv-verhaltensorientierter Methodenmix propagiert. Bezogen auf die kognitive Dimension setzt sich ein gleichwertiges Verhältnis des Wissens um eigen- und fremdkulturelle Prozesse durch. Kulturvergleichende Betrachtungen werden um interaktionsorientierte erweitert (vgl. Bolten 2000, 68). Gegenwärtig lassen sich die Trainings wie folgt typologisieren:

Kulturübergreifend-informatorische Trainings	Kulturspezifisch-informatorische Trainings
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture-general Assimilator ▪ Seminare zur interkulturellen Kommunikationstheorie, Kulturanthropologie und kulturvergleichenden Psychologie ▪ Trainingsvideos ▪ Diskursanalytisch fundierte Trainings ▪ Fallstudienbearbeitung <p>Positiv: Hoher kognitiver Lerneffekt in Bezug auf das Verständnis interkultureller Kommunikationsprozesse.</p> <p>Negativ: Zumeist eher akademischer Ansatz, der von</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture-specific Assimilator ▪ Fremdsprachenunterricht ▪ Kulturspezifische Seminare zur Geschichte, Alltagsgeschichte und Wertewandel eines Kulturraums ▪ Fallstudienbearbeitung <p>Positiv: tief Gehendes Verständnis in Bezug auf die Entwicklung eines spezifischen kulturellen Systems ist möglich, sofern nicht nur deskriptiv, sondern auch erklärend verfahren wird.</p> <p>Negativ: Bei deskriptivem oder faktenhistorischem</p>

³ z.B. zum interkulturellen Lernen, vgl. Rademacher / Wilhelm 1987

<i>Führungskräften als zu abstrakt bewertet wird.</i>	<i>Vorgehen Reduktion auf Do's and Tabos; damit Gefahr der Stereotypenverstärkung.</i>
Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings	Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interkulturelle Workshops (multikulturelle Gruppen) ▪ Simulationen, Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung ▪ Self-Assessment-Fragebögen <p><i>Positiv: Interkulturalität wird bei kulturell gemischten Gruppen erfahrbar.</i></p> <p><i>Negativ: Simulationen etc. sind oft fiktiv und werden von den Teilnehmern nicht ernst genommen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bikulturelle Communication Workshops ▪ Kulturspezifische Simulationen ▪ Verhandlungs-Rollenspiele ▪ Sensitivity-Trainings <p><i>Positiv: Semiauthentische Erfahrung von wirtschaftsbezogenem interkulturellen Handeln, sofern das Training bikulturell besetzt ist.</i></p> <p><i>Negativ: Kulturspezifische Kenntnisse werden in der Regel nicht vermittelt.</i></p>

Quelle: Bolten, 2000: 72

Diversity Trainings können von den genannten Ansätzen profitieren, wobei der Fokus sich nicht auf die Dimension Kultur oder Konfrontation zweier Kulturen (cross-cultural learning) beschränkt, sondern ebenso unterschiedliche Facetten von Verschiedenheit auf der interpersonalen Ebene bearbeitet. Nicht alles ist übertragbar, vieles jedoch gehört in veränderter Form in das Repertoire erfahrener Trainer und Trainerinnen.

Inwieweit interkulturelle Trainings tatsächlich wirksam sind, d.h. inwieweit sie nachweisbar interkulturelle Kompetenz fördern oder Menschen bei Auslandseinsätzen hilfreich sind, ist bisher noch wenig erforscht. Und in den Personalabteilungen internationaler Unternehmen fehlen häufig die Ressourcen, um wissenschaftlich fundierte Konzepte zu entwickeln. In der Regel wird auf bestehende Trainings zurückgegriffen, sodass sich das Repertoire interkultureller Trainingsmaßnahmen seit Jahren reproduziert (vgl. Bolten, 2000: 61f). Neben der daher notwendigen Revision der Inhalte steht eine Erweiterung des Trainingsansatzes an:

- Off-the-job-Maßnahmen vor Entsendung ins Ausland reichen nicht aus. Nach Untersuchungen nimmt nur ein sehr geringer Teil der Probleme, mit denen Führungskräfte im Ausland konfrontiert sind, nach zwei bis sechs Jahren ab (Stahl zit. in Bolten, 2000: 64). Training on the job und spezielles, begleitendes Coaching bieten hier eine nötige Erweiterung.
- Einige intensiv auftretende Probleme (Reintegration nach Entsendung und „Stammhausbeziehungen“) lassen sich am wenigsten über interkulturelle Trainingsmaßnahmen beeinflussen. Auch daher wird vorgeschlagen, dass interkulturelle Personalentwicklung nur im Kontext einer interkulturellen Organisationsentwicklung erfolgreich umgesetzt werden kann (ders. 65).
- Da die gebräuchlichsten Bewältigungsstrategien entsandter Personen gerade nicht die erfolgreichsten sind („Identitätsbewahrung“, z.B. Ethnozentrismus; „Duldung / Akzeptanz“, z.B. resignatives Sich-Abfinden; und „Negativvergleich“) müssen Konsequenzen dieser negativen Strategien in Trainings thematisiert werden. Es reicht nicht aus, sie nur an positiv bewerteten interkulturellen Kompetenzen zu orientieren (Bolten, 2000: 67, auf der Basis von Stahl).

Trainingsmaßnahmen im Rahmen eines Managing Diversity, hier: interkulturelle Trainings in Organisationen, müssten demnach einem Controlling unterzogen und weiterentwickelt werden. Hier geht es u.a. um eine kritische Bestandsaufnahme ihrer Wirksamkeit und der in den Trainings reproduzierten Stereotypen bzw. um deren Dekonstruktion mit dem Ziel höherer Selbstreflexivität. Zugleich bleibt beachtenswert, dass diese Maßnahmen die Funktion haben, Komplexität in fremden, belastenden Situationen zu reduzieren und Handlungsfähigkeit zu erhöhen.

Neben interkulturellen Trainings finden wir im Zusammenhang mit der europäischen Gender Mainstreaming-Thematik ein weiteres Anwendungsfeld einiger Aspekte eines Managing Diversity.

4.2 Diversity im Kontext des Gender Mainstreaming

Der Focus wird in diesem Ansatz bewusst auf die Dimension Gender verengt. Hintergrund ist die Weiterentwicklung der seit den 70er-Jahren entstandenen europäischen Frauenförderstrategien hin zu einem integrierten, ganzheitlichen Ansatz, der sich nicht nur auf Frauen als Subjekte der Veränderung sondern auf das *Geschlechterverhältnis* bezieht. Es geht nicht ausschließlich mehr um bestimmte Sondermaßnahmen für Frauen, sondern um „geschlechtsdemokratische Interventionen, die beide Geschlechter einbindet“ (Jung / Küpper, 2000: 9). Demgegenüber bezieht sich die Kritik an bisherigen Aktivitäten zur Chancengleichheit darauf, dass sie lediglich Fördermaßnahmen für Frauen und Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beinhalten:

„Unter dem Gesichtspunkt nachhaltiger Veränderung bestehender betrieblicher Ungleichheit zwischen den Geschlechtern entstehen hier jedoch eher Insellösungen, da lediglich partielle Maßnahmen für Frauen im Unternehmen durchgeführt werden, deren Zielsetzungen selten umfassend in einzelne Unternehmensbereiche ... integriert werden konnten. Strukturelle Veränderungen betrieblicher Prozesse und Organisationsstrukturen im Sinne von Chancengleichheit bleiben so eher peripher. Aus organisationstheoretischer Sicht berücksichtigen die bisherigen Verfahren ... kaum die Komplexität von Organisationen.“ (Jung / Küpper, 2000: 10f)

Gender Mainstreaming ist des Weiteren eine gleichstellungspolitische Handlungsstrategie, „die die vermeintliche Geschlechtsneutralität von Politik und Verwaltung durch innovative Verfahren und Maßnahmen aufgreift und in Geschlechterdemokratie überführen will. Es geht darum, den Mythos der Geschlechterneutralität von Politik zu enthüllen und die Zielgenauigkeit und die Qualität von Politik zu erhöhen“ (Kuppe / Körner, 2000: 95).

Gender Mainstreaming ist darüber hinaus ein Steuerungsinstrument. Das wird bisher vor allem bei der Umsetzung von EU-Programmen deutlich. Es schließt das „Gender Controlling“ ein, in dem die Repräsentanz der Geschlechter in einer Maßnahme von deren Entwicklung an, die Ressourcenverteilung auf die Geschlechter und die Realisierung der Maßnahme im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf Männer und Frauen beurteilt werden.

Dieser Ansatz thematisiert einen Teilaspekt des Managing Diversity im Sinne einer umfassenden Organisationsentwicklung. Er ist ganzheitlich, prozess- und output-orientiert.

Vergleichbar mit einem Managing Diversity, soll der Aspekt Chancengleichheit (Fairness and Discrimination) mit betrieblichen Veränderungsprozessen (Learning and Efficiency) verzahnt sein. Dadurch werden zunehmend die Entwicklung von Synergien im Arbeitsverhältnis zwischen Frauen und Männern sowie der bessere Umgang mit Unterschiedlichkeiten als Zielorientierungen modernen Managements möglich. Im weiteren Sinne beinhaltet Gender Mainstreaming die Aktivierung von Chancengleichheit für Frauen und Männer auf dem inner- und außerbetrieblichen Arbeitsmarkt, also ebenfalls politisches Programm. Bezogen auf den Kontext von Organisationen und Veränderung in Organisationen schlagen Jung und Küpper folgende Definition vor:

„Gender Mainstreaming bedeutet, dass in Unternehmen in den Bereichen Unternehmensleitbild / Vision, Organisationskultur, Führungskultur, Personalentwicklung, Kundenorientierung, Work-Life-Balance die Kompetenzen und Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen mitgedacht und berücksichtigt werden.“ (dies.2001: 15)

Wie breit eine gender-orientierte Organisationsentwicklung angelegt ist zeigt die Abbildung.

Abb. Aus Schmidt 2001, 51

„Gender Mainstreaming-Strategien und –Aktivitäten können für Frauen und beide Geschlechter konzipiert werden. Es sollte nachgewiesen werden, dass Konzeption und Vorgehensweise gender-sensibel sind. Durch geeignete theoretische Grundlagen und Durchführungsmethoden werden die Potenziale von Frauen und die Veränderungsbedarfe der Männer adäquat berücksichtigt.“ (Jung / Küpper, 2001: 15)

In diesem Ansatz wird weiterhin davon ausgegangen, dass strukturelle Benachteiligungen u.a. auch spezielle Maßnahmen für Frauen als Gruppe bzw. bestimmte Gruppen von Frauen rechtfertigen. „Angesichts der nach wie vor bestehenden Ungleichheiten wird es auch künftig unverzichtbar sein, parallel zum „GM“ spezifische Frauenfördermaßnahmen durchzuführen“ (Commission of the European Communities, 2000).

Die Qualität von Veränderungen lässt sich so in drei Schritten evaluieren:

1. Ergibt sich ein sichtbarer Kompetenzzuwachs für Frauen? (Mindestanforderung)
2. Wird diese Kompetenzerweiterung für betriebliche Arbeitsabläufe genutzt? Führt sie z.B. u einer Aufweichung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in der Organisation?
3. Ergeben sich nachhaltig positive Konsequenzen für das gesamte Unternehmen?

Nach Untersuchung der Autorinnen wird diese letzte Stufe in den allerwenigsten der Projekte, die dem Gender Mainstreaming zuzuordnen sind, erreicht.

Im Sinne eines Managing Diversity ist eine solche Anwendung des Gender Mainstreaming auf Veränderungsprozesse in Organisationen zu eng, insofern er sich letztlich doch wieder sehr stark auf die Gruppe der Frauen bezieht und nur an ihnen die Qualität der Veränderungsprozesse festmacht. Die Evaluationsfragen müssten ebenso Kompetenzveränderungen von Männern erfassen, aus deren Perspektive die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung reflektieren und Nachhaltigkeit der Maßnahmen thematisieren. Da Change-Prozesse in Unternehmen zunächst und immer auch vom Management top down angestoßen werden müssen, - Managing Diversity ist sowohl eine „top-down“- als auch eine „bottom-up“-Strategie (May Ing, 2000: 25) -, ist die Reihenfolge der o.g. Evaluationsfragen nicht angemessen, und es wundert nicht, dass ausgehend von Kompetenzveränderungen von einzelnen Frauen keine Wirkungen im Sinne nachhaltiger Organisationsveränderung festgestellt werden kann. Es besteht kein kausaler Zusammenhang zwischen dem Kompetenzzuwachs einer Gruppe von Frauen und z.B. verbesserten Möglichkeiten zu Work-Life-Balance der Mitarbeitenden. Dennoch gibt es wechselseitige Rückkoppelungen verschiedener Maßnahmen und Prozesse in der Organisation, weshalb ein Gender Mainstreaming in verschiedenen Teilen des Systems zugleich und von unterschiedlicher Seite implementiert werden kann, nicht zwingend in einer bestimmten Reihenfolge und schon gar nicht, indem von den Kompetenzveränderungen einzelner Organisationsmitglieder bottom up ausgegangen wird.

Gender Mainstreaming lässt sich allerdings grundsätzlich mit einem Teilaspekt von Diversity (Gender) zusammendenken und kann mit einer Strategie des Managing Diversity verbunden werden. Dies geschieht jedoch nicht, wenn das Konzept doch wieder auf Frauen als Gruppe, als Akteurinnen reduziert wird. Leider ist eine solche Engführung jedoch häufig anzutreffen, zusätzlich zur von den Autorinnen vorgebrachten Einschätzung, dass solche Maßnahmen in den seltensten Fällen die Organisation als Ganzes durchdringen.

Zur Umsetzung des Gender Mainstreaming-Ansatzes in Organisationen dienen bisher überwiegend Gender Trainings. Ziel der Trainings ist es, „Einstellungen und Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv so zu verändern, dass das „andere“ Geschlecht akzeptiert und unterschiedliche Ressourcen gemeinsam aktiv genutzt werden, Gender-Kompetenz wird erworben bzw. erhöht“ (Blickhäuser / von Barga, 2001: 131). „Gender-Kompetenz meint das Wissen und die Erfahrung über die Entstehung von Geschlechterdifferenzen, die Erfahrung über die komplexen Strukturen der Geschlechterverhältnisse und ihre Konstruktionen“ (dies. 129). Sie beinhaltet die Anwendung gender-bezogener Forschungsergebnisse aus den entsprechenden Fachgebieten und eine sensible, angemessene Gestaltung der Geschlechterbeziehungen in der eigenen Arbeit.

Gender Trainings beinhalten sowohl einen persönlichen als auch einen fachspezifischen Ansatz. Sie können sowohl Sensibilisierungsworkshops zur eigenen Geschlechtsrolle und Verhaltenstrainings, als auch als Fortbildung zur fachlichen, inhaltlichen und praktischen Umsetzung gender-spezifischer Aspekte in den professionellen Arbeitsalltag. Insofern können sie einen Bestandteil von Maßnahmen im Rahmen von Managing Diversity darstellen.

4.3 Bewertung der Ansätze

Die zuvor exemplarisch aufgeführten Ansätze und Konzepte können, wo sie sich nicht explizit darauf beziehen, mit einem Diversity-Konzept in Verbindung gebracht werden. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der ausgewählten Diversity-Dimensionen und ihrer Ziele.

So korrespondiert mit dem Fairness- und Discrimination - Ansatz der Diversity-Paradigmen nach Thomas am ehesten ein politisches Handlungskonzept, das mit dem gesellschaftlichen Umfeld verzahnt ist, z.B. durch politische Vorgaben, Gesetze und Evaluation von Maßnahmen und Programmen. Das Gleiche gilt für Diversity im Kontext der europäischen Gender Mainstreaming. Politisch versteht sich ebenfalls ein großer Teil der interkulturellen Arbeit in Deutschland, wo sie nicht lediglich an Verhaltensänderungen und Sprachlernen von „Ausländern“ mit dem Ziel ihrer Anpassung an Deutsche ansetzt, sondern Forderungen in das gesellschaftliche Umfeld hinein formuliert (z.B. Schule, Ausbildung, Arbeitsmarkt), damit die gesellschaftlichen Strukturen Integration ermöglichen. Es geht dabei letztlich um ein interkulturelles Lernen, für das die Bedingungen politisch hergestellt werden müssen. Interkulturelle Pädagogik nach diesem Verständnis „muss sowohl beim Individuum als auch bei den Strukturen und Institutionen ansetzen, um wirksam werden zu können“ (Stadt Dortmund / RAA, 2000: 2).

Die von Leenen (2001: 13) im Kontext einer interkulturellen Öffnung der Jugendhilfe vorgenommene Systematik kann auch auf Diversity-Ansätze übertragen werden. Danach geht es um zwei Dimensionen: Auf der einen Seite um die Verteilungsdimension, d.h. um Ungleichheit im Zugang zu Ressourcen und ungleiche Handlungschancen und auf der anderen Seite um die Anerkennungs- und Verständigungsproblematik, um Unterschiede der Identität und das „Recht auf Verschiedenheit“. Beide Dimensionen sind in der Praxis miteinander verwoben, sollten aber analytisch auseinander gehalten werden, da Interventionen in der einen Dimension nicht zwingend Veränderungen in der anderen bewirken. Auf ein Managing Diversity bezogen führt das zu der wichtigen Erkenntnis, dass das Durchführen interkultureller Trainings oder von Gender Trainings (Verständigungsdimension) nicht den Zugang zu Macht oder Einkommen regelt, während ein Ausgleich in der Verteilungsdimension (z.B. durch Quoten und vorgeschriebene Heterogenität) nicht bedeutet, dass Diversity positiv besetzt und gelebt wird.

Abb. Nach Leenen 13

Wenn Managing Diversity dagegen im Rahmen des Learning and Effectiveness-Ansatzes als Ansatz zur besseren Steuerung für Gruppen und Teams verstanden wird, fehlt die politische Dimension. Effizienz für die Organisation und Lernen stehen im Vordergrund. Wenn sich dabei Diversity auf Lernen in Gruppen oder von Einzelnen reduziert, besteht die Gefahr, dass die organisationalen Rahmenbedingungen nicht mitbearbeitet werden. Es ergibt sich kaum ein Bezug zu einer umfassenderen Organisationsentwicklung oder zu Managementaufgaben auf übergreifender, struktureller Ebene, womit die Grenzen eines solchen Ansatzes benannt sind, der die Beziehungsebene in den Mittelpunkt stellt.

Ein erfolgreiches Managing Diversity ist dagegen ein permanenter Prozess der Veränderung, der Anpassung von Strukturen, um Diversity-Lernen auf allen Ebenen der Organisation möglich zu machen und die Ressource Diversity für die Ziele der Organisation nutzen zu können. Dies erfordert Diversity-Kompetenz bei den Einzelnen.

Ein Managing Diversity beinhaltet folgende sechs Punkte:

1. Es wird innerhalb der gesamten Organisation auf Diversität geachtet.
2. Die Steuerung und Leitung der Diversität gelten als Managementaufgaben.
3. Um mit der Diversität von Mitarbeitern umgehen zu können, müssen diese auf ihre Qualitäten hin angesprochen werden und nicht auf Faktoren wie Herkunft, Geschlecht oder Alter etc.

4. Diversität bezieht sich auf die vielen Möglichkeiten, wie sich Menschen voneinander unterscheiden und einander gleichen können.
5. Managing Diversity erfordert immer einen gegenseitigen Anpassungsprozess von Mensch und Organisation.
6. Managing Diversity ist außerdem eine Konzept zum Lernen in Organisationen, beinhaltet Trainings und Bildungsveranstaltungen (vgl. Kaszinski, 2000: 74f).

Managing Diversity ist demnach ein Aufgabenfeld für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung (ausführlich Kaszinski, 2000: 90), Marketing- und Produktentwicklung sowie Qualitätsmanagement.

Die Reflexion europäischer Ansätze wie z.B. das Gender Mainstreaming oder interkulturelle Arbeit mit verschiedenen Zielgruppen vor dem Hintergrund amerikanischer Diversity-Konzepte wird die Diskussion bereichern und Impulse in unterschiedliche Arbeitsfelder liefern: Organisationsentwicklung, Weiterbildung, Jugendarbeit, Schule, Politik, Arbeit mit MigrantInnen, Gleichstellung – um nur einige zu nennen.

5. Diversity-Kompetenz

Während auf der organisationalen Ebene die Steigerung von Lernfähigkeit Ziel und Ergebnis von Managing Diversity ist, so ist es bezogen auf die einzelnen Organisationsmitglieder Diversity-Kompetenz. Sie ist Basiskompetenz, Schlüsselqualifikation für das Agieren in heterogenen bzw. multikulturellen Kontexten. Thomas (2001) hat ein Instrument zum Messen von Diversity-Kompetenz entwickelt (PDRI: Persönlicher Diversity-Reife-Index). Diversity-Reife (s.u.) schließt das Meistern fundamentaler Diversity Management-Kompetenzen ein.

Auch zur Diagnostik interkultureller Kompetenz, hier verstanden als Bestandteil von Diversity-Kompetenz, gibt es Verfahren (z.B. Deller, 1996). Dabei gelten kommunikative Verhaltenstechniken – darin sind sich viele AutorInnen in Veröffentlichungen zur interkulturellen Kompetenz einig – nicht als hinreichende Bedingung zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Es geht um die innere Haltung der Einzelnen, die es ermöglicht, ein interkulturelles Beziehungsangebot zu gestalten. Hierzu ist ein hohes Maß an Selbstreflexivität erforderlich, d.h. die Fähigkeit, sich von den eigenen Konstruktionen, Werten, Denkroutinen usw. distanzieren und sie relativieren zu können. Interkulturelle Kompetenz ist „die Fähigkeit, in bestimmten kulturellen Überschneidungssituationen unabhängig, kultursensibel und wirkungsvoll interagieren und auch langfristig wechselseitig befriedigende Beziehungen zu Mitgliedern anderer Kulturen aufbauen zu können (Leenen, 2001: 17). Als Merkmale interkultureller Kompetenz gelten u.a. (nach Heimannsberg, 2000: 17):

- Lernbereitschaft
- Kontaktfreudigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Impulskontrolle
- Selbstreflexion
- Optimismus
- Ambiguitätstoleranz
- Verantwortungsbewusstsein
- Zielorientierung.
- Auch der Begriff Weisheit spielt eine Rolle (Hanna / Bemak / Chung, 2000: 43ff, auch Thomas, 2001)

Weisheit (im Unterschied zu Intelligenz) beinhaltet u.a.

- Erkennen und Mitreflektieren der Grenzen, Voraussetzungen, Ursprünge und des Entstehungsprozesses von Wissen, seines Konstruktionsprozesses
- Verständnistiefe (im Gegensatz zur Breite des Verstehens)
- Deautomatisierung von Denkroutinen (im Gegensatz zu Automatisierung von Denkprozessen zur besseren Effizienz und Schnelligkeit)

- Dialektisches Denken, intuitiv, integrativ, erfahrungsbezogen und kontextüberschreitend (während ein intelligentes Denken dazu neigt, die Bedeutung unterschiedlicher Kontexte zu ignorieren)
- Einführendes Verstehen, Mitgefühl (im Gegensatz zu Anpassung und Kontrolle)
- Verständnis von Beziehungen im Kontext von Verbindung und wechselseitiger Abhängigkeit, Empathie und Fürsorge (im Gegensatz zum Verständnis von Beziehung als Mittel zur wechselseitigen Bedürfnisbefriedigung) (vgl. Hanna / Bemak / Chung, 2000: 49)

Konfliktkompetenz ist in einem Managing Diversity ebenfalls von zentraler Bedeutung. Konflikte bekommen vor dem Hintergrund eines Diversity-Konzeptes eine andere, positivere Bedeutung, insofern wir davon ausgehen, dass Homogenität keine Bedingung oder Garantie für Funktionalität und Effizienz sozialer Systeme ist (vgl. Koall, 2001). Im Gegenteil, Diversity ist eine Ressource für die Organisation, die Kreativität und Problemlösefähigkeit unter bestimmten Bedingungen steigert - allerdings ebenfalls das Konfliktpotenzial erhöht. Konfliktkompetenz im Sinne von Diversity bedeutet daher nicht nur die Fähigkeit, zu den jeweiligen Werten und Normen, den eigenen und den anderen, eine reflexive Distanz herstellen zu können, sondern auch gemeinsame Interessen und Ziele bzw. Ziele der Organisation als Mittel zur Verständigung wahrzunehmen und in den Mittelpunkt zu stellen, sodass ein gemeinsamer Sinnzusammenhang in der Verschiedenheit entsteht (vgl. Heimannsberg, 2000: 17).

Konfliktkompetenz beinhaltet u.a.

- „die Fähigkeit, die Grenzen des eigenen Denkens und Wollens zu überwinden und die Probleme aus der Sicht der anderen betrachten zu können
- die Fähigkeit, die Weltsicht, die Gefühle, die Motive des anderen verstehen zu können
- die Fähigkeit, durch Argumentation aus der Sicht des anderen heraus überzeugen zu können.“ (Höher / Höher 2002, 165)

Hiermit korrespondieren die speziell als Ziel für interkulturelle Trainings genannten skills:

- „Ability to recognize that the way a person sees things is a selective process and is often culturally influenced
- Ability to withhold judgmental responses to a new situation until more information about is available.“ (Levy, 1995: 12)

Die erforderlichen grundlegenden kommunikativen Fähigkeiten zielen dabei auf den Dialog als Modell der (interkulturellen oder besser: transkulturellen) Kommunikation ab (Schmidt-Lellek, 2000). Grundvoraussetzungen in den Einstellungen der Einzelnen dafür sind

- die Anerkennung des Fremden als ebenbürtig, gleichberechtigt und wertvoll
- eine hinreichende Gewissheit seiner selbst, sodass das Fremde nicht als Verunsicherung und Bedrohung empfunden werden muss, ein stabiles Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein
- und wiederum die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung und Selbstrelativierung (vgl. a.a.O. 29)

Thomas charakterisiert Menschen mit hoher „Diversity-Reife“ wie folgt:

- „Sie akzeptieren persönliche Verantwortung im Hinblick auf die Steigerung ihrer eigenen Effektivität und der ihrer Organisation.
- Sie demonstrieren situatives Verständnis. Das heißt, sie kennen sich und ihre Organisation und sie verstehen die wichtigsten Konzeptionen und Definitionen von Diversity.
- Sie sind sich über die Voraussetzungen im Klaren und richten sich in ihren Entscheidungen über die Ein- bzw. Nicht-Eingliederung von Unterschieden danach, inwieweit diese dazu beitragen können, den unternehmerischen Erfordernissen gerecht zu werden.
- Sie wissen, dass Diversity mit Komplexität und Spannung einhergeht und sie sind darauf vorbereitet, diese zu meistern, umso größerer Diversity-Effektivität zu erlangen.

- Sie sind bereit, konventionelle Weisheiten in Frage zu stellen.
- Sie lassen sich auf kontinuierliches Lernen ein.“ (2001: 35)

Interkulturelle Kompetenz – ebenso Diversity-Kompetenz - umfasst die affektive Ebene, die kognitive Ebene und zeigt sich letztlich im Verhalten (Handlungskompetenz).

Affektive und soziale Kompetenz	Kenntnis kultureller Dimensionen (u. a. nach Hofstede)	Verhaltensbezogen und kommunikative Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humor ▪ Aufgeschlossenheit ▪ Lernbereitschaft ▪ Flexibilität ▪ Toleranz ▪ Selbstreflexion ▪ Empathie ▪ Ambiguitätstoleranz ▪ Ethnorelativismus ▪ Stressresistenz ▪ Gendersensibilität ▪ Fähigkeit zur Selbstdistanzierung und Selbstrelativierung ▪ Beziehungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raum ▪ Zeit ▪ Information / Kontext ▪ Individualismus / Kollektivismus ▪ Machtdistanz ▪ Maskulinität / Feminität ▪ Unsicherheitsvermeidung Wissen über die Entstehung von Gender-Differenzen und die Konstruktion des sozialen Geschlechts ▪ Verständnis fremd- und eigenkultureller Zusammenhänge ▪ Metakommunikationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsbereitschaft ▪ Kenntnis von Grundprinzipien interpersonaler Kommunikation und ihre Anwendung (aktiv Zuhören, Feed-back u.a.) ▪ Fähigkeit zu nicht wertenden Dialog ▪ Fremdsprachenkenntnis

Profil interkultureller Kompetenz, vgl. Barmeyer, 2000: 466, vgl. Bolten, 2000: 68

Bei dieser Aufzählung stellt sich spätestens die Frage, inwieweit einzelne Kompetenzen spezifisch für interkulturelles Handeln sein sollen, oder ob sie nicht zu den Basiskompetenzen für erfolgreiches Führungshandeln zählen. Bolten hält es daher für sinnvoller, „von einer übergreifenden internationalen Handlungskompetenz zu sprechen, die sich aus den interdependenten Bereichen der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenz konstituiert“ (2000: 69). Als spezifisch interkulturelle Kompetenzaspekte verbleiben dann:

- „sich Wissen über fremde Kulturen anzueignen,
- sich in fremde Kulturen hineinzusetzen,
- die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren“ (Konradt, 2000: 81)
- und entsprechend agieren zu können.

Nach Krapp geht es in Ergänzung zum bisher Gesagten noch spezifischer um ein Hinterfragenkönnen des eigenen, kulturell geprägten Kommunikationsstils mit Sensibilität für semantische Details und lingua-franca-bedingte Beschränkungen der Kommunikation, sowie um deren Auswirkungen im Laufe einer Interaktion, in die der Teilnehmer selbst involviert ist. Hierfür steht der Begriff Kommunikationsbewusstheit, eine wichtige, gleichwohl in diesem Kontext bisher weitgehend vernachlässigte Größe (Krapp, 1992: 70).

Trimpop und Meynhardt (2000: 192f) folgend ist die Fähigkeit zum individuellen Wertemanagement Kern interkultureller Kompetenz. Denn partielle Aneignung einer fremden Kultur – und ich ergänze: eines anderen Lebensstils, anderer Meinungen und Denkgewohnheiten - bedeutet partielle Verinnerlichung fremder Werte. Wertelernen ist für interkulturelles Agieren essenziell – und damit ebenfalls für Diversity-Kompetenz.

Gegenüber der hier nur exemplarisch genannten Anzahl von Diversity-Competencies ist eine gewisse Skepsis geboten, zumal eine Trennschärfe zur beschriebenen interkulturellen Kompetenz oder zu allgemeiner Führungskompetenz nicht gegeben ist. Sofern es auch hier letztlich um grundlegende Selbstorganisationsdispositionen der Einzelnen geht, ist fraglich, inwieweit sie mit klassischer Testtheorie überhaupt zu erfassen sind (vgl. Trimpop / Meynhardt, 2000: 193) und in Trainingssettings entwickelbar sind. Weitere Forschungen und Entwicklungen sind hier nötig und helfen, Managing Diversity als Bestandteil der Personalentwicklung zu entfalten.

6. Diversity-Trainings

„Generell gelten Diversity-Trainings als die im Zusammenhang mit Managing Diversity meist genannten Instrumente“ (Emmerich / Krell, 1998: 375). Ich habe allerdings mehrfach darauf hingewiesen, dass Bildung bzw. Trainings nur *ein* Baustein eines umfassenderen Managing Diversity sind, das ebenfalls politische Maßnahmen, Struktur- und Kulturveränderungen beinhaltet. Leider wird Managing Diversity nicht selten auf das Durchführen von Trainings reduziert, im Gender Mainstreaming-Ansatz auf Gender Trainings. Auch interkulturelle Verständigung soll zu einem wesentlichen Bestandteil als Bildungsarbeit angesehen werden - nicht lediglich als Informationsveranstaltung, „sondern vielmehr als Ermöglichung und Unterstützung von Persönlichkeitsentwicklung und bewusster Horizonterweiterung“ (Schmidt-Lellek, 2000: 31). Interkulturelle Kompetenz, hier analog Diversity-Kompetenz, gilt als Schlüsselqualifikation, die durch Trainings entwickelt werden soll. Diese richten sich nicht ausschließlich an die Mitglieder der nicht dominanten Gruppe, wie z.B. spezielle Kurse für Frauen als Konsequenz der Frauenförderkonzepte der 80er-Jahre, sondern beziehen sich auf alle Beschäftigtengruppen (Emmerich / Krell, 1998: 374).

Der spezielle Fokus von Diversity ist dabei die Interaktion und Kommunikation in heterogenen Settings, eine Voraussetzung, die auch für interkulturelle Trainings in einem weiteren Verständnis gilt: „...we may consider intercultural training itself as a cross-cultural event in which, to start with, participants represent different subcultures, or at least a range of individual perspectives and views.“ (Levy, 1995: 4) Allerdings werden im Rahmen von Diversity-Programmen in einigen Organisationen Trainings speziell für homogene Gruppen angeboten, z.B. für Frauen im Zusammenhang mit dem Gender Mainstreaming-Ansatz. Das widerspricht dem Diversity-Gedanken, solange es die einzige aller Diversity-Maßnahmen bleibt, bei heterogenen Gruppenkonstellationen sollte man sich allerdings einiger Gefahren bewusst sein (hierzu vgl. Emmerich / Krell, 1998: 379). So wird darauf hingewiesen, dass sich TeilnehmerInnen isoliert oder nicht als Individuen angesehen fühlen könnten sondern als Mitglied einer Gruppe. Vertreter einzelner Gruppen könnten sich dominant verhalten, oder aber die Heterogenität sei zu groß, d.h. die Anliegen der verschiedenen Gruppen zu unterschiedlich, als dass damit sinnvoll noch gearbeitet werden könne. Zu bedenken ist, inwieweit unterschiedliche Hierarchieebenen in ein und dasselbe Training einbezogen werden, z.B. Chef und Sekretärin. Diese oder ähnliche Probleme können generell in Trainings und Change- Workshops auftreten, erfahrene Moderatoren und Moderatorinnen wissen, damit umzugehen und können situativ angemessen und prozessorientiert intervenieren. Dennoch sollte man sich die Zusammensetzung der Trainingsgruppen überlegen. So wird davon abgeraten, nur einzelne Mitglieder einer nicht dominanten Gruppe einzubeziehen, vielmehr sollten die Gruppen etwa zu gleichen Anteilen vertreten sein. Heterogenität scheint nur dann sinnvoll, wenn die Lernziele für alle Teilnehmenden die gleichen sind, wie z.B. in ersten Awareness Trainings. Bei Skill Building zur Unterstützung individueller Veränderungsprozesse bietet sich eine Homogenisierung und Differenzierung der Trainingsgruppen an, z.B. nach Führungskräften und andern Mitarbeitenden, schlagen Emmerich / Krell vor (1998: 379). Bei der Entwicklung einzelner Organisationseinheiten sollen alle Mitglieder einer Einheit gemeinsam trainiert werden, sodass sich Führungskräfte und Mitarbeitende Feed-back geben können, inwieweit ihr Verhalten dem Leitbild einer multikulturellen Organisation nahe kommt, anschließend sollen weitere Maßnahmen geplant werden (ebenda).

Als wesentliche Bestandteile der Trainings gelten die Schulung von Awareness und Skill Building (Emmerich / Krell, 1998: 374f).

Wo auf die Veränderung der Einstellungen im Awareness Training abgezielt wird, geht es

- um das Sensibilisieren der Teilnehmenden für das Vorhandensein von Vielfalt – auch jenseits der „klassischen“ Merkmale wie ethnische Zugehörigkeit oder Geschlecht
- um das Erkennen der Funktionalität oder Dysfunktionalität der „Andersartigkeit“ im Arbeitsfeld und Wahrnehmen von Benachteiligungen

- um Bewusstheit gegenüber den eigenen Werten, Einstellungen und Haltungen und deren Einfluss auf das eigene Verhalten
- um Selbsterkenntnis und Selbstreflexion, d.h. differenzierte, realistische Wahrnehmung der eigenen Person bezügl. der eigenen Kultur, Werte, Meinungen, Stereotype und Grenzen. (vgl. Kaszinski, 2000: 93).
- das Erkennen, welche Bedeutung Managing Diversity für die Organisation haben kann
- Kenntnisse über die derzeitige und zukünftige Struktur der Beschäftigten (Emmerich / Krell, 198: 374)

Im Skill Building sollen die Teilnehmenden lernen

- „ihre Kommunikation mit Menschen anderer kultureller Zugehörigkeit zu verbessern,
- effektiver mit auftretenden Konflikten umzugehen,
- Beziehungsfähigkeit und Empathie zu entwickeln,
- Respekt für andere Kulturen sowie eine Bereitschaft zu entwickeln, um aus Interaktionen zu lernen,
- Konfliktmanagement, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, Durchhaltevermögen, Stressbearbeitung, Teamfähigkeit zu entwickeln,
- Die Sicht einzunehmen, dass Diversität Chancen und Wettbewerbsvorteile bieten kann,
- Flexibel zu agieren, um gegenüber sich ständig verändernden Bedingungen anpassungsfähig zu bleiben“ (Kaszinski, 2000: 93).
- Realistische Ziele zu setzen und effektive Maßnahmen zu ergreifen (Emmerich / Krell, 1998: 375).

Als “generic cross-cultural skill” führt Levy (1995: 5) die Fähigkeit an, Situationen mit nicht wertenden Begriffen beschreiben zu können – eine Übung, die er in jedem, auch kürzeren Training, für sinnvoll hält.

Die zuvor genannten „skills“ und „competencies“ können hier generell als Ziele von Diversity Trainings verstanden werden. Aus ihnen ließen sich spezifische Verhaltensanker entwickeln, wenn wir z.B. folgende Fragen thematisieren: Wie verhält sich ein Mensch mit Diversity-Kompetenz, wenn er Respekt für andere Kulturen zeigt, in der Situation x? Oder wie verhält sich jemand, der teamfähig ist, in einem heterogenen Team in der konkreten Situation y? Auf diese Weise lassen sich weitere Übungen für Trainings (Rollenübungen, Critical Incidents, Fallbeispiele) entwickeln (Beispiele s. Diversity-Reifetest bei Thomas, 2001).

Die vorgenommene Unterscheidung zwischen Skill Building und Awareness Trainings ist eher analytischer Natur, denn in der Praxis werden die Varianten miteinander kombiniert.

Emmerich / Krell (1998: 380) unterscheiden zwischen aktiven und passiven Methoden. Aktive Methoden sind Übungen und Rollenspiele, passive Methoden sind Inputs als Vorträge, Videos usw.. Sie raten zu einem richtigen Mix beider Verfahren.

Diese Empfehlungen entsprechen dem Methodenrepertoire, das für interkulturelle Trainings (s.o.) entwickelt wurde. So stellt sich die Frage, inwieweit es ein eigenes methodisches Repertoire und Vorgehen für Diversity Trainings gibt, welche Methoden aus anderen Verwendungszusammenhängen hier genutzt werden können, und was neu entwickelt werden müsste. Einen vorläufigen Eindruck soll hier das Weiterbildungskonzept DiVersion bieten.

7. Diversity Trainings im Rahmen von DiVersion⁴

Das erste Diversity Training im Rahmen von DiVersion stellt in mancher Hinsicht eine Besonderheit dar. Zum einen ist es, wie alle Module, nicht eingebettet in einen organisationspezifischen Change-Prozess, sondern ist Weiterbildung für Personen aus verschiedenen Organisationen. Zum andern führt das Hervorheben der Dimension Gender dazu, dass – obwohl Heterogenität das Thema – eine relativ homogene Gruppe nach äußeren,

⁴ Das Weiterbildungskonzept ist ausführlich dargestellt bei Koall / Höher / Bruchhagen, 2002: 20ff

demografischen Merkmalen zusammengekommen ist: weiße Mittelschichtsfrauen, überwiegend mittleren Alters und mehrheitlich mit einer Biografie im sozialen Bereich, Familienarbeit und / oder Frauenpolitik im weiteren Sinne, mehrheitlich Akademikerinnen mit Beratungsqualifikationen. Der Bezug zur Gender-Thematik / zum Gender Mainstreaming-Ansatz ist für die meisten von Interesse.

Je homogener eine Gruppe im Hinblick auf demografische Diversity- Dimensionen ist, desto stärker wird Verschiedenheit und Gemeinsamkeit über Persönlichkeitsdimensionen konstruiert, will man Vielfalt als Ressource transparent machen und nutzen. Meine Vermutung ist, je stärker Gemeinsamkeit über äußere Merkmale erfahrbar ist (z.B. in einer Gruppe weißer, deutscher Mittelschichtsfrauen mittleren Alters), desto eher ist es möglich, differenziertere Unterscheidungen nach Lifestile und Werten und noch feiner nach persönlichen Prägungen zu bearbeiten. Desto eher ist es auch notwendig, wenn Verschiedenheit als Ressource erschlossen werden soll. Erste Erfahrungen unserer Diversity Trainings bestätigen diese Vermutung.

Zur Bearbeitung dieser subtileren Unterschiede zwischen Individuen stehen eine Reihe von Interventionstechniken zur Verfügung, abhängig von den jeweiligen Referenztheorien, die allesamt in der Teamentwicklung zum Einsatz kommen können. Das Fortbildungskonzept DiVersion vermittelt daher auf der Gruppenebene Instrumente, die solche Unterscheidungen zugänglich machen. Bisherige und aktuelle Bausteine sind:

- Die Reflexion unterschiedlicher Lifestyles (nach Thompson / Ellis / Wildavsky, 1990; im adaptierten Fünf-Kulturen-Spiel)
- Die Reflexion verschiedener Diversity-Dimensionen (nach Gardenswartz / Rowe, 1998) und die Erfahrbarkeit ihrer funktionalen Konstruiertheit sowie die Auseinandersetzung mit verschiedenen Positionen in Gruppen und die Konstruktion von Gemeinsamkeit vs. Fremdheit via Inklusion und Exklusion auf der Basis gruppenspezifischer Übungen (Antons 1992, Pfeiffer / Jones 1978; Diversity Training, s. Beispiel unten)
- Das Nutzen verschiedener bevorzugter Denk- und Verhaltensweisen in einem Team am Beispiel des Ganzhirnmodells von Herrmann (1991) („Diversity-Spiel“ zum Nutzen von Vielfalt und Kompetenz in Gruppen und Teams)

Weitere Module, die andere Aspekte von Verschiedenheit vor anderen theoretischen Hintergründen bearbeiten, sind grundsätzlich denkbar.

Darüber hinaus sind Ansätze zu integrieren oder zu entwickeln, die in aller eröffneten Verschiedenheit auf das Herstellen von Gemeinsamkeit abzielen, um ein Team handlungsfähig zu halten. Denn in den Gruppen selbst muss, um Diversity erträglich, verarbeitbar und nutzbar zu machen, ein Wechsel zwischen dem Wahrnehmen von Verschiedenheit und Gemeinsamkeit stattfinden, wobei der Fokus mal auf den einen, mal auf den anderen Aspekt gelenkt wird, sodass im Gesamtprozess eine Balance zwischen beiden Polen in der Gruppe erreicht wird. In diesem Zusammenhang kommen moderative und mediative Verfahren und eine ethische Orientierung am Diskursmodell des partnerschaftlichen Dialogs (Senge u.a., 1997; Fatzer, 2001; Beuke-Galm, 2001; Hartkemeyer / Dhority, 2001; Ellinor / Gerard, 1998) zum Einsatz.

Beispiele für ein entsprechendes Vorgehen liefert die interkulturelle Beratung. Die Exploration von Diversity soll dabei mit der Stärkung des sozialen Zusammenhaltes Hand in Hand gehen. Die Themen der Gruppe werden aus unterschiedlicher Perspektive bearbeitet, das Wechselspiel der Perspektiven umfasst:

- „(1) die Perspektive des handelnden Subjektes mit seiner individuellen Geschichte, seiner Einzigartigkeit, seinen Freiheitsgraden und seiner Verantwortung;
- (2) die Perspektive sozialer und kultureller Zugehörigkeit, geteilte Erfahrungen sowie geteilte Werte und Normen als Quelle von Identität und Selbstachtung;
- (3) die systemische Perspektive der Beteiligten als soziales System, als Team oder Gruppe.“ (Heimannsberg, 2000: 72)

Zum methodischen Repertoire interkultureller Beratung gehören „Instruktionen aus unterschiedlichen Wissensgebieten, moderierte Prozesse, erlebnisaktivierende Verfahren und

Übungssequenzen.“ (ebenda) In dieser Sicht ist Beratung allerdings auf Interventionen auf Gruppenebene beschränkt. Letztlich muss es um die Umsetzung des Gelernten in der jeweiligen Organisation gehen, um das Implementieren und Weiterentwickeln eines Managing Diversity.

7.1 Trainingsbeispiel

Das Diversity Training im Rahmen von DiVersion ist als zweitägige Veranstaltung konzipiert. Es verfolgt folgende Ziele:

- Reflexion eigener Werte, Prägungen, Handlungsmuster und ihre Bedeutung für die Organisation (Selbstreflexion)
- Wahrnehmung von Verschiedenheit und Gemeinsamkeit in Gruppen und Organisationen
- Entwickeln von Kommunikations- und Konfliktfähigkeit im Kontext von Diversity
- Einüben von kultursensiblen Verhalten.

Wie in anderen Diversity Trainings werden verschiedene Methoden eingesetzt. Hierzu zählen Übungen auf der Basis von sheets aus Gardenswartz / Rowe (1998) zur Selbstreflexion, deren Ansatz den theoretischen Hintergrund liefert, gruppenspezifische Übungen (Antons, 1992; Pfeiffer / Jones, 1978) zum Sichtbarmachen und Bearbeiten von Unterschieden in der Gruppe und metaphorische Aktionen.

Nach einem Warming-up mit Innenkreis und Außenkreis, das eine erste Kontaktaufnahme der Teilnehmenden inszeniert und bereits ins Thema Fremdheit / Gemeinsamkeit einführt, dienen die „Four Layers of Diversity“ (Gardenswartz / Rowe) als Arbeitsblatt, anhand dessen sich die Teilnehmenden vorstellen. Sie malen / füllen die einzelnen Felder nach Interesse jeweils individuell aus. Anschließend stellt sich jede Person mit einem Feld ihrer Wahl der Gesamtgruppe vor. Die Bögen werden im Raum aufgehängt. Diese Übung verfolgt als Ziele a) Einführen in den Begriff Diversity und b) Reflexion der eigenen Verfasstheit / Orientierungen / Werte. Während der Vorstellungsrunde erscheint eine reiche Vielfalt zwischen den Teilnehmenden, andererseits werden Gemeinsamkeiten erkennbar, die wie ein roter Faden Beitrag an Beitrag fügen, denn die Teilnehmenden haben ihre Selbstpräsentationen selbst gesteuert jeweils nach dem Muster „Ähnlichkeit“ auf die der Vorgängerin bezogen.

Zur Relativierung der zunächst vorgestellten eigenen Orientierungen dient die Übung „Kultur und Du“ (Gardenswartz / Rowe, 1998, adaptiert)

Übung

Stellen Sie sich vor, Sie würden morgen Früh aufwachen und feststellen, dass Sie einer anderen Kultur oder ethnischen Gruppierung angehören! In welcher Weise wäre Ihr Leben genauso wie bisher oder anders?

	Genauso	anders
1. Die Freunde / Freundinnen, mit denen Sie zusammen sind...		
2. Die sozialen Aktivitäten, die Sie mögen...		
3. Das Essen, das Sie bevorzugen		
4. Die Religion, die Sie ausüben		
5. Die Art, wie Sie sich kleiden...		
6. Die Gemeinschaft, in der Sie leben...		
7. Ihr Zuhause...		
8. Ihre Arbeit und die Position, die Sie innehaben...		
9. Das Auto, das Sie haben...		
10. Die Musik, die Sie mögen...		
11. Die Sprache, die Sie sprechen...		
12. Die politische Partei, die Sie		

bevorzugen...		

Nachdem mit diesen Methoden individuelle Verschiedenheiten und deren Relativität zur Sprache gekommen sind, thematisiert die Übung „Ähnlichkeiten zwischen je zweien“ (Pfeiffer / Jones, 1978 Bd. 1: 78 ff) Ähnlichkeiten und Verschiedenheiten mit Hilfe eines Rankings in der Gruppe. Diese Übung ist sehr intensiv, sie setzt voraus, dass die Teilnehmenden sich fair Feed-back geben können bzw. macht eine kurze Einführung in das Thema Feed-back erforderlich. Zunächst bringt jedes Gruppenmitglied (max. 12 Personen) die Namen der anderen Teilnehmenden in eine Reihenfolge (Liste) nach Ähnlichkeit. Auf Platz eins ist diejenige Person, die sie mit sich selbst am ähnlichsten wahrnimmt, auf dem letzten Platz die Person, die ihr am unähnlichsten scheint. Anschließend werden die Ergebnisse reihum vorgetragen und in eine Ergebnistabelle übertragen. Auf diese Weise werden verschiedene Gruppenkonstellationen sichtbar: Ähnlichkeit / Gemeinsamkeit werden wechselseitig konstruiert, d.h. wenn A mit B Gemeinsamkeiten wahrnimmt, so B auch mit A (Wie du mir – so ich dir). Das Gleiche gilt auch für Fremdheit, Unähnlichkeit. Eine Außenseiterposition nimmt tendenziell die Person ein, mit der niemand Gemeinsamkeiten wahrnimmt, die also bei allen eher an letzter Stelle genannt wird. Aber auch: Unbewusste Sympathie führt dazu, dass Kriterien, die Ähnlichkeit herstellen, gebildet werden, die wiederum Formen von Empathie stützen und rekursiv stabilisieren. Wir haben die Befindlichkeit und Gefühle der betreffenden Personen thematisiert. Zur Sprache kam der Zusammenhang wahrgenommene Ähnlichkeit (Perzeption / Konstruktion) und Sympathie (Gefühl). In der wie oben beschriebenen relativ homogenen Gruppe machte sich „Unähnlichkeit“ an der Dimension Alter fest. Während sich in allen andern Fällen Ähnlichkeit und Verschiedenheit auf vermutete oder erlebte persönliche Orientierungen, Charaktereigenschaften, biografischen Hintergründe etc. bezog, trat hier die „gröbere“ demografische Dimension Alter in den Vordergrund. Die damit in Verbindung gebrachten Stereotype wirken beinahe wie ein Filter, der differenziertere Unterschiede zwischen Teilnehmenden nicht mehr zugänglich macht. „Du bist mir weniger ähnlich (und daher weniger sympathisch), weil du älter bist“ ist die entsprechende, für die Betroffene enttäuschende Aussage.

Die Übung verdeutlicht in der intensiven Diskussion, dass Ähnlichkeit bzw. Verschiedenheit konstruiert werden und auf Zuschreibungen und Vermutungen basieren, die dialogisch abgesichert werden müssen. Gerade um das Thema Alter und die stereotypen Zuschreibungen entfachte sich während des gesamten Trainings immer wieder eine heftige Diskussion über Erwartungen, erwartete Erwartungen, Unterstellungen u.a. Indem aber die Konstruiertheit der Stereotype zum Thema wird, wird ebenfalls ihre Dekonstruktion denkbar – und einforderbar von den Betroffenen.

Die nächste Übung hat das Ziel, Stereotypisierungen in der Wahrnehmung und ihre spontane Weitergabe durch Kommunikation bewusst werden zu lassen. Ein Teil der Gruppe wird gebeten, den Raum zu verlassen. Die andern betrachten drei Minuten ein Bild und merken sich die Einzelheiten. Dann wird eine Person wieder hereingebeten, und jemand erzählt ihr den Inhalt des Bildes. Die Empfängerin der Informationen berichtet diese an die nächste Person, die hereingebeten wird usw. Das Bild (Antons, 1992: 54) zeigt ein interpretationsbedürftiges soziales Ereignis, in diesem Fall ein Kind, das einen Gegenstand in Richtung eines anderen Kindes hebt bzw. zum Schlag ausholt, während eine Frau dieses andere Kind wegzerzt.

Die Übung zeigt die Wahrnehmungsbeschränkung bei verbal übermittelten Nachrichten. Die anschließende Diskussion verdeutlichte, inwieweit die selektierten Informationen mit der eigenen Geschichte zu tun haben, d.h. inwieweit Stereotypisierungen auf eigenen Lernerfahrungen basieren: Eine Erzieherin erkannte in dem Bild die Situation aus dem Erzieherinnenalltag und thematisierte das Thema Gewalt unter Kindern sehr emotionalisiert, während andere die Szene nüchterner sahen und sich auf die Wiedergabe einzelner Details beschränkten, z.B. wie viel von der Frau im Bild überhaupt zu sehen ist. Die Tatsache, dass

die Kinder schwarze sind, die Frau weiß, wurde dagegen immer erwähnt, gilt offenbar als relevant für die Konstruktion von Sinn in diesem Zusammenhang – Einstieg in eine vertiefende Reflexion über Funktionalität / Dysfunktionalität von Stereotypen und Sinn.

Nach diesen intensiven Auseinandersetzungen mit Konstruktionen und Zuschreibungen, die zu Verschiedenheit und / oder Gemeinsamkeit in Gruppen führen, thematisiert die nächste Übung Homogenität und Heterogenität auf metaphorischer Ebene. Zusätzlich werden die Dimensionen Konformität – Nonkonformität eingeführt: Konformität wird definiert als Gleichgerichtetheit, Nonkonformität als Ungleichgerichtetheit, Homogenität als Herstellung einer als gemeinsam angenommenen Ähnlichkeit und Heterogenität als Orientierung an personen- und verhaltensimmanenter Vielfalt.

	Homogenität	Heterogenität
Konformität	1	2
Nonkonformität	3	4

Die Teilnehmenden werden gebeten, sich in vier Gruppen aufzuteilen und sich den o.g. Feldern gruppenweise zuzuordnen. Ihre Aufgabe besteht darin, eine Skulptur zu den vorgegebenen Gruppenmerkmalen zu bilden.

1. Wie stellt sich eine homogene, konforme Gruppe dar?
2. Wie stelle sich eine nonkonforme, homogene Gruppe dar, also eine homogene Gruppe, in der es Abweichungen bzw. Nichtzustimmung gibt?
3. Wie stellt sich eine heterogene, konforme Gruppe dar?
4. Wie eine heterogene, nonkonforme Gruppe?

Diese Konstruktion sozialer Kontexte wurde höchst fantasievoll bearbeitet. Die Übung ermöglicht, mit Zustimmung zur bzw. Abweichung von der Gruppennorm zu spielen und lässt Selbsterfahrung zu, indem das Gruppenerleben thematisiert wird. Insgesamt wurde die Gruppenerfahrung als sehr stark erlebt, von mächtig bis gemütlich / heimatlich, das Agieren als nonkonforme Person(en) als widersprüchlich: Die einen erlebten es als befreiend – „endlich ich selbst sein zu können und mich nicht mehr unterzuordnen“ –, die andern als beängstigend. Die Diskussion brachte das Thema Gruppenkohäsion, also das Inszenieren von Gemeinsamkeit, damit ein Gruppenbewusstsein entstehen kann, zur Sprache. In einer Gruppe muss ein Wechselspiel zwischen Gemeinsamkeit und Verschiedenheit gefunden werden, damit sie leistungsfähig ist. Verdeutlicht werden konnte, dass eine konforme Orientierung auf eine gemeinsame Aufgabe, ein Ziel hin, mit Homogenität oder Heterogenität nicht konvergieren muss. Auf diese Weise konnten unterschiedliche kontextuelle Dimensionen von Diversity-Räumen definiert werden.

Konsequenter Weise wird nun das Thema erarbeitet, wie heterogene Gruppen optimal zusammenarbeiten können. Hierzu wird eine Kartenabfrage mit Moderationstechnik durchgeführt: „Bitte denken Sie nun an den eigenen Arbeitsalltag. Welche Empfehlungen für die Arbeit mit heterogenen Gruppen können Sie nun geben? Die Kartenabfrage führt zu folgenden Cluster-Überschriften:

- Zielorientierung
- Arbeitsorganisation
- Leitung
- Ethische Grundhaltung

(XXX Abb. Kartenabfrage, anders ordnen, dass Leitung als Überschrift identifizierbar ist)

Der auf diese Weise eingeleitete Transfer in die eigene Praxis könnte bei einer Einbindung des Diversity Trainings in einen Organisationsentwicklungsprozess vertieft werden, z.B. indem organisationsspezifisch diese Ergebnisse auf ihre Umsetzung hin überprüft bzw. Veränderungsvorschläge und Maßnahmen für die eigene Organisation erarbeitet werden. Dies setzt allerdings eine andere Zusammensetzung der Gruppe voraus.

Um die Aufmerksamkeit stärker auf organisationale Kontexte zu richten, bieten sich Fallbeispiele aus dem Diversity-Einstufungstest von Thomas (2001) an, die auch als Einführung in die Thematik zur Generierung der Problematik sehr geeignet sind, oder eigene Konstruktionen von AC-Übungen.

7.2 Evaluation

Das Training ist nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Leitung ein angemessenes Lernarrangement für die Weiterbildung mit einer Gruppe, deren Mitglieder nicht aus einer Organisation stammen. Es ist nicht Bestandteil eines Diversity- Programms einer bestimmten Organisation, soll allerdings anregen, Diversity in der eigenen Organisation zum Programm zu machen.

Der theoretische Hintergrund geht auf Gardenswartz / Rowe (1998) zurück, die Übungen stammen aus verschiedenen Ansätzen. Gerade der Mix bringt eine besondere Bereicherung. Erst durch das Nutzen gruppenspezifischer Übungen wird Macht in Gruppen ein Thema des Diversity Trainings. Andernfalls wird Diversity schnell als Ressource idealisiert, zumal das Konzept mit ethischen Grundorientierungen korrespondiert, auf die sich viele einigen können. Diversity birgt aber auch ein erhöhtes Konfliktpotenzial. Auch das kann im Rahmen gruppenspezifischer Übungen sichtbar werden, indem nicht nur Merkmale für Verschiedenheit / Gemeinsamkeit thematisiert werden, sondern ebenfalls ihre emotionale Qualität. Wahrgenommene Ähnlichkeit fördert Sympathie, Verschiedenheit potenzielle Ausgeschlossenheit.

Auf der anderen Seite bringt das Heranziehen konstruktivistischer Erklärungsansätze eine Bereicherung für die gruppenspezifischen Settings. Zuschreibungen von Ähnlichkeit oder Andersartigkeit werden in ihrer Konstruiertheit sichtbar, es stehen dann der Prozess und die Funktion des Konstruierens und Dekonstruierens im Vordergrund und damit ebenfalls die Person, die wertet, zuschreibt, ausschließt, nicht nur diejenige, die Feed-back erhält.

Diversity ist kein Selbstzweck. In Gruppen, die nicht einem Organisationsziel verpflichtet sind, besteht eine gewisse Gefahr darin, diesen Kontext zu vergessen und sich mit den interpersonellen Besonderheiten als reine Selbsterfahrung zu beschäftigen. Das kann zu Stagnationen im Gruppenprozess führen. Die ModeratorInnen müssen daher während des ganzen Prozesses Transferfragen stellen: Was bedeutet Verschiedenheit / Gemeinsamkeit / Konformität in der eigenen Organisation? Woher kennen Sie solche (Gruppen)erfahrungen aus dem Arbeitsalltag? Wie geht man in Ihrer Organisation mit Nonkonformität um? Usw. Die letzte Sequenz mit Kartenabfrage diene insbesondere diesem Ziel, Diversity mit Umsetzungsmöglichkeiten in der eigenen Organisation in Verbindung zu bringen.

Die Evaluationsergebnisse des Trainings sind positiv. Die Teilnehmenden geben an, Muster der Stereotypisierungen bei sich erkannt und mehr Achtsamkeit und Respekt gegenüber anderen in der Gruppe entwickelt zu haben, als sie es von sich gewohnt sind. Andere haben erfahren, wie wichtig ein gut moderierter Rahmen ist, um Machtstrukturen und latente Konflikte in einer Gruppe überhaupt thematisieren zu können. Die Mehrzahl hält ein solches Training in einer heterogeneren Gruppe für sinnvoll.

Wie zuvor erwähnt, stellt das Training, wie es im Rahmen von DiVersion durchgeführt wurde, eine Besonderheit dar. Organisationsspezifische Settings erfordern eine andere Auswahl von Übungen, die bestimmte Diversity-Dimensionen gezielter bearbeiten. So ist es denkbar, explizit am Thema Alter oder Gender oder Nationalkultur oder Lifestyle zu arbeiten. Übungen wie die hier praktizierten, die Sensibilität und Awareness schulen, sind generell einsetzbar und empfehlenswert und auch für Team Building und Team-Entwicklung nutzbar. Eine systematische Evaluierung von Diversity Trainings in unterschiedlichen Kontexten und mit verschiedenen Zielgruppen sollte sich an die Arbeit von DiVersion anschließen, mit dem

Ziel, Instrumente und Methoden weiter zu entwickeln und anderen NutzerInnen zur Verfügung zu stellen. Zu überprüfen ist insbesondere, inwieweit sich das Angebot von DiVersion unter Einbeziehung von Erfahrungen aus anderen Anwendungsbereichen (s. Kap. 4) für die Personalentwicklung von Unternehmen weiter entwickeln lässt.

Die Perspektive liegt m.E. in Diversity-Teamentwicklung, in die dann einzelne Elemente aus den Trainings zu integrieren sind, weniger in isolierten Trainingseinheiten. Teamentwicklung und auch interkulturelle Mediation und Konfliktmoderation in bestehenden Teams ermöglichen eine individuellere und spezifische Anwendung auf konkrete Problemfelder. Hier können Erfahrungen aus interkulturellen Settings herangezogen werden (vgl. Böcker-Kamradt, 2001; BLK-Programm „Lebenslanges Lernen“, Interkulturelle Weiterbildung für KMU). Die hier beschriebenen Erfahrungen und Reflexionen können dafür ein Ausgangspunkt sein.

Literaturverzeichnis

- Albert, Rosita D., The Intercultural Sensitizer / Culture Assimilator as a Cross-Cultural Training Method, in Fowler / Mumford, 1995: 157ff
- Antons, Klaus, Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, Göttingen, 1992
- Barmeyer, Christoph I., Wege zeigen – Wege gehen. Interkulturelles Coaching als Form beratender Intervention, Personal 9 / 2000: 464ff
- Bennett, Milton J., Critical Incidents in an Intercultural Conflict-Resolution Exercise, in Fowler / Mumford, 1995: 147ff
- Bents, Richard / Blank, Reiner, M.B.T.I. Eine dynamische Persönlichkeitstypologie, München 2001
- Bergmann, Niels / Sourisseaux, Andreas L.J. (Hg), Interkulturelles Management, Heidelberg 1992
- Beuke-Galm, Mechtild, Über die Bedeutung von Dialog in einer „lernenden Organisation“, OrganisationsEntwicklung 1 / 2001: 20ff
- Blickhäuser, Angelika / von Bargen, Henning, Gendertrainings als Instrument der Personalentwicklung und Profilentwicklung von Einrichtungen, in Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, 2001
- BLK-Programm „Lebenslanges Lernen“, Interkulturelle Weiterbildung für KMU, www.pro-interkult.net
- Blohm, Judee M., Markhall: A Comparative Corporate-Culture Simulation
- Böcker-Kamradt, Sylvia, Systemische Mediation und Organisationsentwicklung, Konfliktbewältigung für Teams in der interkulturellen Zusammenarbeit im Pflegebereich, Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog 1 / 2001, S. 65ff
- Bolten, Jürgen, Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte, in Götz (Hg.), 2000: S. 61 – 80
- Breidenbach, Joana / Nyíri, Pál, Interkulturelle Kompetenz als Business, OrganisationsEntwicklung 4 / 2001, 70ff
- Deller, J., Interkulturelle Eignungsdiagnostik, in Thomas, A. (Hg.), 1996: S. 283-316
- DeMello, Cajetan, Acting the Culture Contrast, in Fowler / Mumford, 1995: 59ff
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph, Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt, New York, 1995
- Ellinor, Linda / Gerard, Glenna, Der Dialog im Unternehmen. Inspiration, Kreativität, Verantwortung, Stuttgart, 2000
- Emmerich, Astrid / Krell, Gertraude, Managing Diversity-Trainings, in Krell (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 1998, S. 369ff
- Fatzer, Gerhard, Dialog in der lernenden Organisation, in Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog 1 / 2001: 43ff
- Fiedler, Beate, Globales Denken im Mittelstand, Personal 9 / 2000: 477
- Flechsig, Karl-Heinz, Institut für interkulturelle Didaktik, Das Fünf-Kulturen-Spiel, Göttingen, 2001
- Fowler, Sanfdra M. / Mumford, Monica G., Intercultural Sourcebook. Cross-Cultural Training Methods, Vol. 1, Intercultural Press, 1995
- French, Wendell L. / Bell, Cecil H. Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern, Stuttgart, 1990
- Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita, Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide, New York, 1998
- Götz, Klaus (Hg.), Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, München, 2000
- Götz, Klaus / Bleher, Nadine, Unternehmenskultur und interkulturelles Training, in Götz (Hg.), 2000: S. 11ff

- Hanna, Fred J. / Bemak, Fred / Chung, Rita Chi-Ying, Weisheit ein „neues“ Paradigma für die multikulturelle Beratung, in Heimannsberg / Schmidt-Lellek, 2000: 43ff
- Hartkemeyer, Martina und Johannes / Dhority, L. Freeman, Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart, 2000
- Heimannsberg, Barbara, Interkulturelle Beratung. Ein Leitfaden für Prozessbegleiter, in Heimannsberg / Schmidt-Lellek, 2000: 69ff
- Heimannsberg, Barbara / Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hg.), Interkulturelle Beratung und Mediation. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Köln, 2000
- Herrmann, Nad, Kreativität und Kompetenz – Das einmalige Gehirn, Fulda, 1991
- Hofstede, Geert, Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München, 1997
- Höher, Peter / Höher, Friederike, Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen, Freiburg, 2002
- Jung, Dörthe / Küpper, Gunhild, Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, Bielefeld, 2001
- Kaszinski, Susanne, Konzepte und Umsetzungen des Managing Diversity – ein systematisierter Überblick, in KOBRA, 2000: 71ff
- Koall, Iris, Managing Gender & Diversity. Von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmen, Münster, 2001
- Koall, Iris / Höher, Friederike / Bruchhagen, Verena, Vielfalt managen, in Socialmanagement, Zeitschrift für Sozialwirtschaft, 1 / 2002, S. 20ff
- KOBRA (Koordinierungs- und Beratungszentrum für die Weiterbildung von Frauen), Managing Diversity. Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen, Berlin 2000
- Konradt, Udo, Hypermediale Lernsysteme zum Training interkulturellen Managements, in Götz (HG.), 2000: S. 81 - 95
- Krapp, Karlfried, Interpersonale und interkulturelle Kompetenz, in: Bergmann / Sourisseaux, 1992: S. 60ff
- Krell, Managing Diversity: Chancen für Frauen?, in KOBRA, 2000: 27ff
- Krell, Gertraude, (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 1998
- Krell, Gertraude, Managing Diversity: Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen, in Peters / Bensel (Hrsg.), 2000: 105ff
- Krell, Gertraude, Gleichstellung aus Perspektive der Managementlehre und der Organisationstheorie, in WSI Mitteilungen 08/2001, 54.Jg.: S. 520ff
- Kuppe, Gerlinde / Körner, Kristin, Gender-Mainstreaming. Ein Beitrag zum Change Management in Politik und Verwaltung, in Peters / Bensel, 2000: 93ff
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Mit der Genderperspektive Weiterbildung gestalten, Soest, 2001
- Leenen, Wolf Rainer, Grundbegriffe einer interkulturellen Jugendhilfe, in Landeszentrum für Zuwanderung, Praxisforum Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe, Wuppertal, 2001
- Levy, Jack, Intercultural Training Design, in Fowler / Mumford, 1995, S. 1ff
- May Ing, Tan, Managing Diversity – ein Managementkonzept für eine sich verändernde Welt, in KOBRA, 2000: 15ff
- McCaffery, James A., The Role Play: A Powerful but Difficult Training Pool, in Fowler / Mumford, 1995: 17ff
- Mohl, Alexa, Der Zauberlehrling, Das NLP Lern- und Übungsbuch, Paderborn, 1994
- Peters, Sibylle / Bensel, Norbert (Hrsg.), Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden, 2000
- Pfeiffer, J. W. / Jones, J. E., Arbeitsmaterialien zur Gruppendynamik, 6 Bände, Gelnhausen / Berlin, 1978
- Plett, Angelika, Managing Diversity als Strategie in (internationalen) Profit- und Non-Profit-Organisationen, in KOBRA, 2000: 46ff

- Rademacher, Helmolt / Wilhelm, Maria, Spiele zum interkulturellen Lernen, Köln 1987
- Schmidt, Verena, Gender Mainstreaming als Leitbild für Geschlechtergerechtigkeit in Organisationsstrukturen, in Zeitschrift für Frauenforschung, Geschlechterstudien H. 1+2 / 2000: 45ff
- Schmidt-Lellek, Christoph J., Das Dialog-Modell als Grundlage interkultureller Beratung, in Heimannsberg / Schmidt-Lellek, 2000: 25ff
- Schulz von Thun, Friedemann, Miteinander reden Bd. 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbeck, 1989
- Senge, Peter M. / Kleiner, Art / Smith, Bryan / Roberts, Charlotte / Ross, Richard, Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart, 1997
- Shirts, R. Garry, Beyond Ethnocentrism: Promoting Cross-Cultural Understanding with BaFá BaFá, in Fowler / Mumford, 1995: 93ff
- Spinola, Roland / Peschanel, Das Hirn-Dominanz-Instrument H.D.I., Fulda 1991
- Stadt Dortmund / Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen (RAA), Mit Unterschieden leben lernen. Training zur Förderung der interkulturellen Kommunikationsfähigkeit, Dortmund, 2000
- Stahl, Günter, Internationaler Einsatz von Führungskräften, München / Wien, 1998
- Steinwachs, Barbara, Barnga: A Game for all Seasons, in Fowler / Mumford, 1995, 101ff
- Steward, Edward C., Contrast-Culture Training, in Fowler / Mumford, 1995: 47ff
- Stumpf, Siegfried / Thomas, Alexander, Management von Heterogenität und Homogenität in Gruppen, Personalführung 5 / 99: 36ff
- Thomas, R. Roosevelt, Management of Diversity. Neue Personalstrategie für Unternehmen, Wiesbaden, 2001
- Thomas, Alexander, Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, 1996
- Thompson, Michael / Ellis, Richard / Wildavsky, Aaron, Cultural Theorie, Boulder, 1990
- Triandis, Harry C., Culture-Specific Assimilators, in Fowler / Mumford, 1995: 179ff
- Trimpop, Rüdiger / Meynhardt, Timo, Interkulturelle Trainings und Einsätze. Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen, in Götz (Hg.), 2000: S. 187ff
- Trompenaars, F., Handbuch Globales Management. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1993
- Wagner, Dieter / Sepehri, Payvand, „Managing Diversity“ – Eine empirische Bestandsaufnahme, Personalführung 7 / 2000: 50ff
- Wagner, Dieter / Sepehri, Payvand, Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management, Personal 9 / 2000: 456ff
- Weibler, Jürgen, Master Competence für weltweit agierende Führungskräfte, Personal 1 / 2001: 32ff
- Weiss, Joseph W., Organizational Behavior and Change, Managing Diversity. Cross-Cultural Dynamics an Ethics, South-Western Pub, 2000
- Wetterer, Angelika (Hg.), Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen, Frankfurt / New York, 1995
- Wight, Albert R., The Critical Incident as a Training Tool, in Fowler / Mumford, 1995, 127ff