

INHALTSVERZEICHNIS

(thematisch)

I. Theoretische und konzeptionelle Zugänge

Regine Bendl Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs	10
Ahu Tatlı / Mustafa Özbilgin Diversity Management as Calling: sorry, it is the wrong number!	457
Stefan Süß Managementmode – Legitimitätsfassade – Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity- Managements in Deutschland	440
Carsten Herrmann-Pillath Diversity: Management der offenen Unternehmung	202
Iris Koall Gegen Elite – eine Polemik zum funktional-äquivalenten Managing Gender & Diversity	305
Roland Engel Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze – Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa	97
Günter Vedder / Jenny Whittard Internationales Diversity Management im Vergleich	487
Grete van Geffen Erst wägen, dann wagen! Managing Diversity in der Beobachtung globaler Ansätze. Ein Bericht der Diversity Konferenz / Beijing 2005	189
Anja Frohnen Does nationality matter? Im Spannungsfeld von transnationalen Strukturen und Diversity Programmen am Beispiel Ford	140
Kazuma Matoba Diversity Management: Kommunikativer Prozess zur Entwicklung der „dritten Kultur“	337
Matthias Kettner Gibt es kulturell notwendige Konfliktformen?	288

II

Michaela Judy / Walter Milowiz MORALEN - Wertekonflikte und ihre Folgen	280
--	-----

II. Anwendungsfelder und Praxisbezüge

Lee Gardenswartz / Anita Rowe Emotional Intelligence and Managing Diversity	178
--	-----

Verena Bruchhagen Diversity-Lernen? Shake it, Baby! Anstrengungen und ZuMutungen im Umgang mit Komplexität	49
--	----

Angelika Plett Make differences work	398
---	-----

Michael Stuber Die wirtschaftliche Gestaltung von Diversity	428
--	-----

Jutta Überacker So divers ist Diversity Management	474
---	-----

Jasmine Böhm Wie gelingt Diversity-Management in Unternehmen? Erfolgsfaktoren am Beispiel Shell-Austria	29
---	----

Friederike Höher / Peter Höher Personalprozesse – (K)Ein diskriminierungsfreier Raum?	223
--	-----

Alexander von Dippel Diversity Management aus der Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen	68
--	----

Rebecca Wingels Diversity Mentoring – Unterschiede erkennen, die einen Unterschied machen	513
---	-----

III. Diversity-Dimensionen

Andreas Merx / Joana Vassilopoulou Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven	354
--	-----

Helga Eberherr / Alexander Fleischmann / Roswitha Hofmann Altern im gesellschaftlichen Wandel Alternsmanagement als integrative organisationale Strategie	82
---	----

Norbert Pauser equalizent GmbH – Gleicher geht's nicht	386
---	-----

Annett Losert Die Diversity Dimension „sexuelle Orientierung“ in Theorie und Praxis – eine Bestandsaufnahme mit Ausblick	320
Marcus Flemisch Diversity Management – eine Managementaufgabe zur Geschlechtergleichstellung?	111
Regina Frey Zur Kategorie Gender im Managing Diversity. Anforderungen aus Sicht des Genderdiskurses	128
Sabine Fründt Gender & Diversity-Trainingskonzepte als Beitrag zum gesellschaftspolitischen Wandel	161
Renate Klees-Möller / Suzana Scharlibbe Mentoring Diversity – interkulturelles Mentoring für Frauen an der Universität Duisburg-Essen	295
Stefan Schmid Intercultural training is coming home - Anwendung interkultureller Forschung in einer multikulturellen Gesellschaft	409
Stephen Holmes Intercultural Communication and Dialogue Competence: An Attempt at Clarification and Synthesis	264
Anne Werthmann / Ümit Koşan Diversity bewirtschaften! Transkulturelle Stadt(teil)arbeit zur Förderung einer transkulturellen ökonomischen Gemeinschaft	497
AutorInnenverzeichnis	533

INHALTSVERZEICHNIS

(alphabetisch)

Vorwort

Regine Bendl Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs	10
Jasmine Böhm Wie gelingt Diversity-Management in Unternehmen? Erfolgsfaktoren am Beispiel Shell-Austria	29
Verena Bruchhagen Diversity-Lernen? Shake it, Baby! Anstrengungen und ZuMutungen im Umgang mit Komplexität	49
Alexander von Dippel Diversity Management aus der Sicht von Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen	68
Helga Eberherr / Alexander Fleischmann / Roswitha Hofmann Altern im gesellschaftlichen Wandel – Alternsmanagement als integrative organisationale Strategie	82
Roland Engel Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze – Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa	97
Marcus Flemisch Diversity Management – eine Managementaufgabe zur Geschlechtergleichstellung?	111
Regina Frey Zur Kategorie Gender im Managing Diversity Anforderungen aus Sicht des Genderdiskurses	128
Anja Frohnen Does Nationality Matter? Im Spannungsfeld von transnationalen Strukturen und Diversity Programmen am Beispiel Ford	140
Sabine Fründt Gender & Diversity - Trainingskonzepte als Beitrag zum gesellschaftspolitischen Wandel	161
Lee Gardenswartz / Anita Rowe Emotional Intelligence and Diversity	178

Grete van Geffen Erst wägen, dann wagen! Managing Diversity in der Beobachtung globaler Ansätze. Ein Bericht der Diversity Konferenz / Beijing 2005	189
Carsten Herrmann-Pillath Diversity: Management der offenen Unternehmung	202
Friederike Höher / Peter Höher Personalprozesse – (K)Ein diskriminierungsfreier Raum?	223
Stephen Holmes Intercultural Communication and Dialogue Process: An Attempt at Clarification and Synthesis	264
Michaela Judy / Walter Milowiz MORALEN - Wertekonflikte und ihre Folgen	280
Matthias Kettner Gibt es kulturell notwendige Konfliktformen?	288
Renate Klees-Möller / Suzana Scharlibbe Mentoring Diversity – interkulturelles Mentoring für Frauen an der Universität Duisburg-Essen	295
Iris Koall Gegen Elite – eine Polemik zum funktional-äquivalenten Managing Gender & Diversity	305
Annett Losert Die Diversity Dimension „sexuelle Orientierung“ in Theorie und Praxis – eine Bestandsaufnahme mit Ausblick	320
Kazuma Matoba Diversity Management: Kommunikativer Prozess zur Entwicklung der „dritten Kultur“	337
Andreas Merx / Joana Vassilopoulou Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven	354
Norbert Pauser equalizent GmbH – Gleicher geht´s nicht	386
Angelika Plett Make differences work	498
Stefan Schmid Intercultural training is coming home – Anwendung interkultureller Forschung in einer multikulturellen Gesellschaft	409
Michael Stuber Die wirtschaftliche Gestaltung von Diversity	428

Stefan Süß Managementmode – Legitimitätsfassade – Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland	440
Ahu Tatlı / Mustafa Özbilgin Diversity Management as Calling: sorry, it is the wrong number!	457
Jutta Überacker So divers ist Diversity Management	474
Günter Vedder / Jenny Whittard Internationales Diversity Management im Vergleich	487
Anne Werthmann / Ümit Koşan Diversity bewirtschaften! Transkulturelle Stadt(teil)arbeit zur Förderung einer transkulturellen ökonomischen Gemeinschaft	497
Rebecca Wingels Diversity Mentoring – Unterschiede erkennen, die einen Unterschied machen	513
AutorInnenverzeichnis	533

Vorwort

Endlich ist es uns gelungen, die Ergebnisse der 4. DiVersion-Fachkonferenz „Diversity Outlooks - Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung“ vom 16. - 17. November 2005 vorzulegen. Die lange Wartezeit (wir danken allen AutorInnen noch einmal für ihre außerordentliche Geduld) hat unter anderem dazu geführt, dass nun nicht lediglich die Beiträge der Konferenz dokumentiert werden, sondern weitere Stimmen, Positionen, Diskurse und Erfahrungsbeiträge zum Thema Managing Gender & Diversity zur Verfügung gestellt werden können. Mit diesem Buch geht es uns (anders als in dem ersten Band „Vielfalt als Lei(d)tkultur“, 2002) weniger um Grundlagen und Grundlegungen, sondern vielmehr um weiterführende Fragestellungen, Ausrichtungen und Ausblicke (was der Titel „Outlooks“ verdeutlichen sollte). Dieser Band soll dazu beitragen, die begonnene Arbeit und die Diskussionen auszudifferenzieren.

Die Diversity-Szene wächst, entwickelt sich, differenziert sich aus. Aktuell scheinen sich Probleme der Etablierung von Diversity-Diskursen mit konkreten Anforderungen an Implementierungsprozesse zu kreuzen. Diese Entwicklungen gilt es kritisch zu beobachten – und vor allem gilt es hier, die Erfahrungen aus anderen Ländern deutlicher zu berücksichtigen.

Wir möchten mit diesem Band ein inzwischen weites Spektrum aktueller Diversity-Diskussionen und -Aktivitäten in ihren unterschiedlichsten Einbindungen und Orientierungen zeigen und einen Gesamtblick auf die Vielzahl professioneller Engagements vorstellen, die zur Entwicklung des Themas Diversity zu beobachten sind. So bietet dieser Band einen Einblick in Möglichkeiten kollegialer Begegnung und fachlicher Austauschprozesse. Was uns besonders freut, sind die Beiträge vieler jüngerer Kolleginnen und Kollegen, die Thema Managing Diversity im Rahmen eigener Professionalisierungsprozessen aufgegriffen und bearbeitet haben.

Längst geht es nicht mehr darum, das Thema Diversity neu zu (er)finden bzw. als neues Thema platzieren zu wollen. Vielmehr hat sich auch im deutschsprachigen Bereich die Auseinandersetzung mit Diversity stärker etabliert. Die theoretischen, praktischen, aber auch politischen Diskussionen um Anforderungen eines partizipativ orientierten gesellschaftlichen Wandels können dabei prinzipiell – wie die Vielfalt der hier vorgestellten Beiträge verdeutlicht – aus den alten Spaltungen und Arbeitsteilungen heraus treten. Das Interesse gilt derzeit der verstärkten Suche nach theoretischen und pragmatisch-strategischen Anschlussmöglichkeiten. Der begonnene Prozess ist vorläufig und er weist allenthalben auf die Unabgeschlossenheit politischer,

ökonomischer, sozialer und theoretisch-konzeptioneller Bemühungen. Wie Gestaltungsfragen auch in der Praxis als offene Prozesse gehandhabt werden, zeigen die Modelle von *best practice* im Bereich von Profit und Non-Profit.

Zu diesem Buch

Professionsgebundene Zugänge zum Thema verweisen auf Übereinstimmungsmöglichkeiten, Brüche und Grenzen: Theoretische Positionen stehen neben Praxiserfahrungen, Versuche der Theorieentwicklung neben deskriptiven Berichten. Neben den jeweiligen Perspektiven der Autorinnen und Autoren sind somit auch sehr verschiedene sprachliche Präsentationsweisen und (Fach)Sprachkulturen wahrnehmbar.

Kohäsion der Beiträge ist somit nicht zu erwarten, eher eine Leseanforderung, die aus der Zusammenschau und der kreativen Verbindung einzelner Texte eine Herausforderung für die Rezipierenden macht. Verschiedene Lesarten sind daher möglich, ja gewünscht. Mit dem ersten Inhaltsverzeichnis machen wir das Angebot einer inhaltlichen Orientierung und stellen die Artikel nach folgender Kategorisierung zusammen:

- I. Theoretische und konzeptionelle Zugänge
- II. Anwendungsfelder und Praxisdimensionen
- III. Diversity-Dimensionen

Das zweite Inhaltsverzeichnis stellt die alphabetisch Gliederung des gesamten Textes dar. (Womit diese Gliederungsform auch als Anregung diverser (weiterer) Kombinationen verstanden werden kann.)

Zunächst sollen theoretische und konzeptionelle Zugänge die verschiedenen Blickwinkel auf Managing Diversity verdeutlichen. Kritisch setzt sich **Regine Bendl** mit den neoliberalen Grundannahmen des Konzeptes von Diversity Management auseinander und dekonstruiert in poststrukturalistischer Weise die Ideologie von Freiheit ökonomischer Selbstregulierung und Gerechtigkeit des Diversity Management im Wirken marktwirtschaftlicher Kräfte als Illusion zur Verdeckung von Machtprozessen. Sie leitet – programmatisch – Forschungsfragen für die Entwicklung einer Diversitykonzeption ab, die sich tatsächlich mit der Veränderung von Machtverhältnissen und ihren Reproduktionsprozessen auseinandersetzen. **Ahu Tatlı und Mustafa Özbligin** analysieren im Rahmen einer Befragung von 285 Diversity-Verantwortlichen in britischen Unternehmen die Bedingungen zur Förderung von Diversityprozessen. Sie beschreiben, welche strukturellen und personalen Bedingungen die Autorität von *diversityofficern* ermöglichen und wie die organisationsinterne Priorität von Diversitythemen von der

öffentlichen Bedeutung der Diversity-Diskurse abweicht. Sie empfehlen die stärkere Integration des Diversitymanagements in Funktionen und Geschäftsfeldern. Bemerkenswert ist jedoch das empirisch ermittelte persönliche Engagement der *diversityofficer*: 37,2% der Befragten bezeichnen Managing Diversity als eine Herzensangelegenheit! **Stefan Süß** untersuchte, auf der Basis einer empirischen Untersuchung (17 ExpertInneninterviews und Befragung von 160 börsennotierten Unternehmen), die unternehmensinterne Bedeutung von Diversity Management. Er findet plausible Gründe für die Verstärkung des Diversity-Trends (an neoinstitutionalistische Diskurse angelehnt, als Isomorphismusmechanismus). Zwar konstatiert er, dass Diversity Management auch als Managementmode und Legitimitätsfassade gelten kann, betont aber diese symbolische Anpassung als Umwelterwartung, in der Rationalitätsmythen zu gestaltungsmächtigen Diskursen werden, die die Wahrnehmung von Themen und die Entwicklung von Zweck-Mittel-Relationen entscheidend mitprägen. **Carsten Herrmann-Pillath** formuliert als eine Gestaltungsanforderung zu einer diversityfähigen Gesellschaft die Neuverfassung einer *Offenen Unternehmung*. Diese ist durch die Verantwortung für kulturelle Inklusions- und Schlüsselprozesse gekennzeichnet. Die Kritik der Verstärkung sozialer Differenzierungen durch Unternehmensprivilegien, der zunehmende gesellschaftliche Unwillen gegenüber den Tendenzen zur Externalisierung sozialer Kosten, die Delegitimierung einer Managerelite, die ihre Kontrolle über Führungspositionen in Kapitalgesellschaften ausschliessend organisiert – werden von ihm beispielhaft als sozial-ökonomische Rahmenbedingungen genannt, die die bisherigen *Geschlossene Unternehmen* bewegen, sich für ein Managing Diversity als inclusives, gesellschaftlich verantwortliches Konzept zu öffnen. Die Reihe der kritisch-konstruktiven Auseinandersetzungen mit Managing Diversity wird von **Iris Koall** fortgesetzt, die das Konzept auf seinen Anspruch und die Reichweite befragt, Dominanz, Elite und Hegemonie zu verändern. Einer Elite wird eine gesellschaftlich komplexitätsreduzierende Funktion zugestanden, die jedoch durchaus funktional äquivalent, ersetzbar gestaltet werden kann. Daraus entsteht die Anforderung sich in die Diskurse einzumischen, und die im Latenten zu findenden Alternativen zum Elitedenken für die Diskussion eines gesellschaftspolitischen Managing Diversity zu nutzen. **Roland Engel** systematisiert verschiedene amerikanische und europäische Ansätze des Diversity-Managements. Er rekonstruiert sie auf der Basis ihrer Beratungs- und Trainingspraxis und formuliert die *blind spots* jeder Denkschule. Es ergeben sich für ein europäisches Managing Diversity seines Erachtens die Herausforderungen, mit der Multidimensionalität der Kulturdimensionen umzugehen, die *colourblindness* der europäischen Diversitypraxis zu reflektieren und die eigene Geschichte im Umgang mit

Verschiedenheit zu verstehen und zu bearbeiten. **Günther Vedder und Jenny Whittard** erweitern die Perspektive mit Blick auf australische und kanadische Diversityerfahrungen nochmals erheblich. Sie beschreiben die aktuellen Daten und Fakten und vergleichen strukturelle Rahmenbedingungen mit der demografischen und legislativen Situation in Deutschland. Sie formulieren die Anforderungen an Deutschland, sich als Einwanderungsland zu positionieren, eine bisher fehlende Querverbindung institutioneller Antidiskriminierungsinitiativen durch den Diversityansatz zu formulieren und vermehrt Diversity-Aspekte in Forschungsprozesse zu integrieren. **Grete van Geffen** berichtet unkonventionell über die Spannungen zwischen transkultureller Öffnung nationaler Ökonomien und den Diversityanforderungen der Globalisierung, die sie auf der Diversitykonferenz in Beijing (Peking) beobachtet hat. Sie präsentiert einzigartige Best-Practices. **Anja Frohnen** setzt sich mit der Spannung zwischen Standardisierungsanforderungen der globalisierten Geschäftstätigkeit und den Individualisierungsanforderungen in Gestalt des Managing Diversity auseinander. Theoriegeleitet – auf der Basis ethnomethodologischer Instrumente – kann sie widersprüchliche Prozesse und Organisationschancen bei FORD (Köln) schildern. Dies ermöglicht, die Praktiken der Differenzierung und die Entdramatisierung der Differenzen in Arbeitsprozessen nachzuvollziehen. Sie beschreibt, wie die Bewertung von Unterscheidung eng mit der ökonomischen Positionierung in der Organisation verbunden wird. **Kazuma Matoba** beschreibt seinen sozialkonstruktivistischen Ansatz des Dialogs in Diversityprozessen. Er stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen transformative Dialoge zur Konfliktlösung in Diversityprozessen beitragen können. **Matthias Kettner** stellt eine begriffliche Metaanalyse des Kulturbegriffs vor, die es ermöglichen soll, die Konstruktionsgrundlagen der meisten operativ verwendeten Kulturbegriffe zu verstehen (von denen wir viele in diesem Band versammelt haben). Er transformiert diese Überlegungen in kulturelle Grundlagen von Konflikten, die sich ihm als Ergebnis von Normalisierungsarbeit, Wir-Bezug, Geschichtlichkeit/soziales Lernen, Integrationstendenz und als Ergebnis schwacher Normativität darstellen. Sein diskurstheoretisch geleitetes Denken ermöglicht es, mit seiner verstehenden und verständlichen, „urzeitlich-allgemeingültigen“ Philosophie einen entlastenden Blick auf eine vermeintlich spezialisierte, junge Diversity-Konfliktlage zu werfen. **Michaela Judy und Walter Milowiz** formulieren die Frage, die fast in allen Diversityprozessen auftritt: Was passiert mit uns und den Konflikten, wenn unterschiedliche handlungsleitende Regeln und Settings - als Moralen - aufeinander treffen. Sie stellen Konfliktlagen und Konfliktlösungsmodelle im Umgang mit Verschiedenheit vor und markieren eine Grenze des Managing Diversity als handlungsleitende Annahme: Die den Beteiligten

zumutbaren Vielfalt. Diversity als Metamoral ist damit nichts anderes als ein Regelset mit kritischen Grenzen.

In dem darauf folgenden Bereich der **Anwendungsfelder und Praxisbezüge** stellen wir Best Practices erfahrener DiversityberaterInnen und DiversitytrainerInnen als Prozesse, Ergebnisse, Arbeitsweisen, Erfolge und Problematisierungen vor. **Lee Gardenswartz** und **Anita Rowe** präsentieren ihr Trainingskonzept der Emotional Intelligence im Managing Diversity. Sozialpsychologische Konzepte und die Umsetzung in organisationale Prozesse ermöglichten ihnen zu zeigen, wie die Elemente sozialer und emotionaler Intelligenz in Diversityprozessen als *affirmative introspection*, *self governance*, *intercultural literac* und *social architecture* auf den Ebenen von Individuen, Gruppen/Teams und Organisationen wirksam werden und durch Reflexion und Sensibilisierung individuell gestaltbar sind. Sie formulieren und trainieren (wie wir schon mehrfach erlebt haben) ihr Anliegen proaktiv, in Kenntnis der Brüche und Problemlagen eines an wirtschaftlichen Prozessen orientierten Diversity Managements. **Verena Bruchhagen** diskutiert anhand des Begriffs *Diversity-Lernen* Herausforderungen im Umgang mit Komplexität und Heterogenisierung auf personaler wie organisationaler Ebene. Mit dem Begriff *Diversity-Lernen* folgt sie der Hypothese, dass Lernen an sich durchaus schon eine ambivalente Dynamik birgt, im Kontext von Diversity aber als Konzept einer gezielt reflexiv-dekonstruktivistischen Annäherung an gewohnte Wirklichkeits-Konstruktionen verstanden werden kann. Diversity-Lernen intendiert die Erschließung und Bearbeitung von gewohnten (normalen) Komplexitätsbewältigungsstrategien, die es im Rahmen von Managing Diversity-Prozessen in Um-Ordnung zu bringen gilt. **Angelika Plett** beschreibt einige ihrer Tools um im Trainingssetting Unterschiede produktiv nutzbar zu machen. Sie arbeitet dabei mit verschiedenen sozialpsychologischen Ansätzen, z.B. dem MBTI-Instrument zur Beschreibung verschiedener Stile oder Charakteristika in der Ausübung funktionaler Rollen in Teams und Organisationen, dem psychopolitischen Handlungsmodell von David Kantor oder dem „Holzkreuz“. Als Ergebnis dieser Arbeit kann sie festhalten, dass die Entscheidung zur Verantwortungsübernahme für die Nutzung von Unterschieden ein Gruppenprozess und damit eines der wesentlichen Momente der Teamentwicklung ist. **Michael Stuber** beantwortet die häufig gestellte Frage nach dem ökonomischen, berechenbaren Nutzen von Diversity Management. Er bezieht sich – zusätzlich zu seinen ausgewiesenen professionellen Erfahrungen – auf eigene empirische Untersuchungen (Second European Diversity Survey; Diversity Praxis Studie) und kann – entlang der empirisch gut bewährten Nutzenkategorien des Diversity Managements

(Marktsegmenterweiterung, Umsatzsteigerung, Mitarbeiterpotenziale) einen Return on Investment nachweisen. Dass dies in Abhängigkeit vom strategischen Implementationsansatz und Diversitytraining, bzw. den aufgewendeten Kosten für Skill-Building, Awareness-Training und Diversity-Beratung steht, verwundert nicht, denn, so seine Aussage: "No return without investment". **Jutta Überacker** beschreibt die organisationalen Entstehungsprozesse und -dynamiken eines Unternehmenserfolges durch Diversity-Initiativen. Sie stellt zwei unterschiedliche Beratungsprozesse vor und beschreibt die Wirkungsvermutung des Zusammenhangs von Tätigkeitsfeld, Unternehmenskultur und Diversity-Management Interventionen. Die Einordnung in die Diversity-Paradigmen (Access & Legitimacy, Learning & Efficiency) ermöglicht ihr, Diversity Management als allgemeineren, konstant ablaufenden Change Prozess in Organisationen zu beschreiben. **Jasmin Böhm** formuliert die praktischen Umsetzungserfordernisse und -erfahrungen eines Diversityprozesses bei Shell-Austria. Sie benennt die Erfolgsfaktoren einerseits als Rahmenbedingungen (z.B. mitarbeiterorientiertes Management, Flexibilität der Arbeitsstrukturen und Prozesse, Diversity-Reife, Commitment, Veränderungswille) und andererseits als Aspekte der Prozessgestaltung (kritische Selbst-Analyse, vom Top-down zum Bottom-up, Konflikt- und Kommunikationsmanagement). Der „Diversity - Code of Conduct“ war in diesem kontinuierlichen Veränderungsprozess handlungsorientierend. **Friederike Höher** und **Peter Höher** thematisieren Möglichkeiten und Grenzen einer Diversity-Strategie in Personalprozessen, indem sie Diskriminierungspotenziale in Potenzialdiagnostik und Leistungsbeurteilungen, sowie in vor- und nachgelagerten Personalprozessen aufzeigen. Dabei stellen sie zunächst den Diskriminierungsbegriff differenziert dar, führen in verschiedene Aspekte der Potenzialdiagnostik und Leistungsbeurteilung ein und stellen im Weiteren verzerrende Einflussfaktoren und psychologische Mechanismen der Wahrnehmungs- und Urteilsbildung dar, die zu Beurteilungsfehlern führen. Sie veranschaulichen dies insbesondere anhand geschlechtstypisierender Gesichtspunkte und ergänzen ihre Darstellung um Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen zu geschlechtstypisierenden Besonderheiten in Personalprozessen. Abschließend geben sie Hinweise zu Gütekriterien und machen Vorschläge zur Vermeidung subtiler Diskriminierung in den entsprechenden Verfahren, wobei von der Annahme möglicher Objektivität und Diskriminierungsfreiheit Abstand genommen. Die Führungskräfte einer öffentlichen Verwaltung sind nach **Alexander von Dippels** Beobachtung Träger einer monokulturellen Organisation. So werden z.B. Diversitymerkmale nach ihrer bürokratischen Bearbeitbarkeit bewertet, Diversityvisionen werden nach ihrer Realisierbarkeit in

standardisierten Verfahren beurteilt. Kritisch befragt er die nivellierenden Tendenzen des bürokratischen Organisationsmodells in Bezug auf ihre Diversitykompatibilität. **Rebecca Wingels** beschreibt konstruktivistische Grundlagen eines Diversity-Trainings und konfrontiert sie mit betriebswirtschaftlichen Anforderungen. Sie überträgt dieses Konzept – theoriegeleitet – auf das Mentoring-Diversity und entwickelt konkrete Gestaltungsempfehlungen für eine Praxis transkultureller Unterstützungsprozesse.

Aus der Auswahl möglicher Diversity Dimensionen werden hier nur Beiträge zu den Dimensionen Alter, besondere körperliche Befähigung, sexuelle Orientierung, Gender und ethnische Herkunft veröffentlicht. Ziel ist uns auch hier, Best Practices in der Arbeit mit Diversity-Dimensionen in der Vermittlung und Zusammenschau von konkreten Trainings- und Beratungserfahrungen und theoretischer Reflexion vorzustellen. **Andreas Merx** und **Joana Vassilopoulou** geben in ihrem Beitrag einen Überblick über zentrale arbeitsrechtlich relevante Regelungen des AGG und diskutieren, wie Ansätze eines Managing Diversity in der Erfüllung dieser arbeitsrechtlichen Herausforderungen längerfristig eine entscheidende Rolle spielen können. Vor dem Hintergrund der arbeitsrechtlichen Ausgestaltung des AGG fragen sie damit nach den Perspektiven einer neuen Antidiskriminierungskultur. **Helga Eberherr**, **Alexander Fleischmann** und **Roswitha Hofmann** thematisieren das Diversitykriterium Alter vor dem Hintergrund konstruktivistischer Perspektiven und nehmen Bezug auf die Grundlagen der Lebenslauf- und Altersforschung eines EQUAL-Projektes an der WU-Wien. Die Einbettung des Alternsmanagement in eine breitere Strategie- und Managementdiskussion ist für sie eine Anforderung auf dem Weg zu einer altersngerechten Organisation. Sie betonen das Erfordernis von Altersstereotypisierungen in der Beachtung der intersektionellen Verschränkung mit Merkmalen wie Migrationshintergrund und Gender. **Norbert Pauser** beschreibt seinen zweisprachigen Arbeitsbereich equalizent – in dem hörende und gehörlose Menschen zusammenarbeiten – in seiner Angebotsstruktur, den Forschungs- und Entwicklungsprojekten und der Bedeutung, die Managing Diversity in der Umsetzung von inklusiven Prozessen und Strategien hat. Die Messbarkeit von Diversitymaßnahmen ermöglicht – mit dem Instrument der Balance Score Card – equalizent ein zielorientiertes Vorgehen zur diskriminierungsfreien Gestaltung von Organisation und Arbeitsprozessen. **Annett Losert** beobachtet in ihrem Forschungsprojekt zur Diversity-Dimension der „sexuellen Orientierung“ eine Ambivalenz - zwischen Verschweigen und latenter Wirkungsmächtigkeit – am Arbeitsplatz. Die Rekonstruktion der Gesetzeslage, die wissenschaftlichen Diskurse von Homosexualität und Queer-Theory, die

Diskussion der Wirkung der Dimension „sexuelle Orientierung“ auf Diversitydiskurse und -praxen und die Verbindung mit Intersektionalitätsforschung bilden einerseits die Grundlage für ihre empirischen Untersuchungen, zum anderen formulieren sie die Aussicht einer Verbindung der Kritik der Heteronormativität mit sozialwissenschaftlichen Konzeptionen des Managing Diversity. **Marcus Flemisch** formuliert einige Grundgedanken zum Managing Diversity und wendet – aus der Perspektive des Malestreams – den Diversityaspekt der Geschlechtergerechtigkeit auf organisationale Entwicklungsprozesse an. **Regina Frey** nimmt die kontemporäre Kontroverse zwischen Gender Mainstreaming und Diversity Management zu Anlass, um Anforderungen an eine Genderdebatte im Managing Diversity zu diskutieren. Sie schildert die Vielzahl der Genderdiskurse – einerseits in der von ihr kritisch beobachteten additiven Art, andererseits in der dilemmatischen Komplexitätsreduktion zum Erhalt der Handlungsfähigkeit. Sie plädiert für einen strategischen Umgang mit der Kategorie Gender, unter Beibehaltung einer reflexiven Position der Konstruktion – Rekonstruktion – Dekonstruktion von Gender im Kontext des Managing Diversity. **Sabine Fründt** schildert ihre Tätigkeit in verschiedensten internationalen Entwicklungsprojekten und beschreibt die praktische Arbeit mit der intersektionellen Verschränktheit der Diversitydimensionen Gender, Race und Class. Die Konstruktion und Dekonstruktion von Gender in Trainingsprozessen beschreibt sie vor dem Hintergrund ihrer entwicklungspolitischen Praxis. Sie thematisiert, wie in ihrer Arbeit mit KollegInnen als transformatives Gender-Duo das Gender-Thema via Diversity-Trainings in die Organisation kommt. **Renate Klees-Möller** und **Suzana Scharlibbe** skizzieren ihre konkrete intersektionelle Tätigkeit (Gender / ethnische Herkunft) im interkulturellen Mentoringprojektes Meduse ohne Grenzen. Die vorgestellte Evaluation verdeutlicht den Erfolg und die Bedeutung des Projektes in der NRW-Region. **Stefan Schmid** geht aus von einem methodischen und erkenntnistheoretischen Zweifel an der Interkulturalitätsforschung von Hofstede und stellt praxisrelevante Ansätze der Interkulturalitätsforschung vor. Er fokussiert dabei auf seine Erfahrungsgebiete von interkultureller Entsendung(sforschung) und Akkulturationstrainings. Das interkulturelle Lernen im Akkulturationsprozess wird als zweiseitiger Interaktionsprozess dargestellt, beispielhaft an den Feldern der Migrations- und Sozialberatung, im Bildungswesen, in beruflichen Qualifizierungsprozessen verdeutlicht. Die Wertschätzung des Anderen stellt sich ihm als erlernbares Ziel – nicht nur in Akkulturationstraining und Orientierungskursen – dar. **Steve Holmes** vermittelt praktische Erfahrung mit deren theoretischen Be- und Aufarbeitung. Sein Thema der interkulturellen Kommunikation wird im Rahmen seiner in Trainings

erfolgreich praktizierten und reflektierten Methode des Dialogs angewendet. Er formuliert Prozesse zur Ermöglichung einer dritten Kultur und bildet die innere Komplexität des Themas vor dem Gedanken ab, Dialog als Prozess, Ritual, Instrument in den je verschiedenen Kulturen zu beobachten und zu verstehen. **Anne Werthmann** und **Ümit Kosan** befassen sich mit Anforderungen transkultureller Stadtteilarbeit in Verbindung mit der Entwicklung und Bedeutung einer ethnischen Ökonomie im Stadtteil und diskutieren so die mögliche Verbindung von Makro- und Mikro-Aspekten in Bezug auf konkrete Integration Jugendlicher in dem Projekt ProRespekt.

Auch die 4. Fachkonferenz fand mit Bezug zu dem Weiterbildungsangebot *DiVersion: Managing Gender & Diversity* der Universität Dortmund statt. Das Konzept dafür ist aus einer langjährigen, fruchtbaren Kooperation zwischen den FRAUENSTUDIEN der Universität Dortmund, dem Zentrum für Weiterbildung der Universität Dortmund und dem Institut für Kirche und Gesellschaft der Ev. Kirche von Westfalen entstanden. In dieser Kooperation wurde der Lehrgang zunächst über vier Jahre lang erfolgreich durchgeführt und permanent qualitativ und konzeptionell weiter entwickelt. Seit der institutionellen Trennung der Kooperationspartner haben sich die jeweiligen Schwerpunktsetzungen in der Arbeit im Zusammenhang mit der Diversity-Thematik jeweils auf neue Bereiche konzentriert bzw. wurden bereits bestehende Arbeitsfelder neu inspiriert und fundiert. Hier einige Beispiele aus der Arbeit des Instituts für Kirche und Gesellschaft: Ein regionales Mentoring-Netzwerk unterstützt Frauen bei ihrer beruflichen Entwicklung bzw. Selbständigkeit. Hier ist Diversity bei der Zusammensetzung der Tandems passgenau zu handhaben. Interkulturelle Trainings und Integrationskursen sind als Aufgabenfeld inzwischen innerkirchlich stärker in den Blick gekommen; es gibt viele innovative Beispiele in der evangelischen Erwachsenenbildung. Auch im Rahmen interreligiöser Dialoge gibt es inhaltliche wie personelle Verbindungen zum Konzept Managing Gender & Diversity der gemeinsam entwickelten Weiterbildung. Auch der Dialog-Ansatz wird im Rahmen des universitären Lehrgangs *Managing Gender & Diversity* explizit in einem Modul als Perspektive für die Kommunikation im Diversity-Management und für interkulturelle Trainings vermittelt. In der universitären Weiterentwicklung des Arbeitsbereiches MGD wird es zukünftig um Fragen der weiteren Implementierung von Managing Diversity in Curricula der Weiterbildung wie der Erstausbildung sowie um stärkere universitäre Vernetzung in Bezug auf die Diversity-Thematik gehen.

Dank

Wir bedanken uns für die Unterstützung zur Herstellung des Manuskripts bei Nathalie Gallert und Theresia Speitel. Herzlichen Dank insbesondere an Guido Krumbach für die Fotosession und die anderen Formen der Unterstützung.