

Barbara Sieben

Rezension: Iris Koall, Verena Bruchhagen, Frederike Höher (Hg.) (2007): Diversity Outlooks – Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT.

In dem Band „Diversity Outlooks – Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung“ dokumentieren die Herausgeberinnen Iris Koall, Verena Bruchhagen und Frederike Höher Ergebnisse einer gleichnamigen Fachkonferenz im November 2005. Der Titel ist programmatisch zu verstehen: Über den vorhergehenden, als Grundlagenband konzipierten Sammelband („Vielfalt als Lei(d)tkultur“ von 2002) hinaus werden hier „Outlooks“ skizziert, d.h. weiterführende Fragestellungen, Ausrichtungen und Ausblicke zum Thema Diversity Management.

Der Band beeindruckt schon durch seinen Umfang: Er enthält 32 Beiträge, die vielfältige Einblicke in die Diskussionen und Aktivitäten aus Wissenschaft, Politik und organisationaler Praxis geben. Die Autor/inn/en sind entsprechend divers: Neben zahlreichen profilierten Diversity-Forscher/inne/n und -Praktiker/inne/n stellen auch viele jüngere Kolleg/inn/en aus unterschiedlichen Fachkulturen und Praxisfeldern ihre Ansätze vor. Damit verdeutlicht der Band, wie sehr sich die „Diversity-Szene“ inzwischen ausdifferenziert hat und dass sie sich auch im deutschsprachigen Raum zunehmend etabliert.

Angesichts dieser Vielfalt an Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis, an thematischen Schwerpunkten und Positionen, fordern die Herausgeberinnen die Leser/innen dazu auf, eigene Lesarten zu entwickeln und Zusammenhänge zwischen den Beiträgen herzustellen. Um dieses Anliegen zu unterstreichen, sind die Beiträge alphabetisch nach Autor/inn/en abgedruckt. Zur inhaltlichen Orientierung wird zusätzlich ein thematisch gegliedertes Inhaltsverzeichnis angeboten, das hilfreich ist, um sich der Herausforderung einer Zusammenschau dieses bunten Straußes an Perspektiven und Zugängen zu stellen.

Aus der Gruppe von Beiträgen, die als *theoretische und konzeptionelle Zugänge* kategorisiert werden, stechen zunächst kritisch-konstruktive Auseinandersetzungen mit Managing Diversity hervor. So setzen einige Beiträge an dem gängigen Vorwurf an, Diversity Management sei ein unpolitisches Konzept, das Machtverhältnisse ausblendet. Vor diesem Hintergrund dekonstruiert *Regine Bendl* dessen neoliberale Grundannahmen aus poststrukturalistischer Perspektive und leitet programmatische Forschungsfragen ab, die dazu beitragen sollen, die Reproduktion und Veränderung von Machtverhältnissen mit einzubeziehen. *Carsten Herrmann-Pillath* postuliert auf der Basis evolutionstheoretischer Überlegungen, dass Tendenzen der gesellschaftlichen Öffnung (u.a. durch demographischen Wandel und die Pluralisierung von Lebensformen) ebenso die Entwicklung hin zur offenen Unternehmung erfordern. Dies könne durch ein auf Inklusion und Partizipation konzentriertes Diversity Management begünstigt werden. *Iris Koall* analysiert vor systemtheoretischem Hintergrund, wie Diversity Management dazu beitragen kann, durch Dominanz, Eliten und Hegemonie geprägte Verhältnisse infrage zu stellen und zu verändern.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Erfahrungen mit Diversity Management in verschiedenen Ländern. So präsentieren *Ahu Tatli und Mustafa Özbilgin* Ergebnisse ihrer Befragung von Diversity-Verantwortlichen in britischen Unternehmen zu strukturellen und personalen Voraussetzungen von Diversity Management. *Günther Vedder* und *Jenny Whittard* diskutieren die Rahmenbedingungen von Diversity Management in Australien und Kanada. *Grete van Geffen* berichtet von der internationalen Diversity-Konferenz in Beijing und zeigt die Strömungen auf, die sich dort im Umgang mit Diversity abzeichneten. *Roland Engel* konfrontiert US-amerikanische und europäische Diversity-Ansätze und -Auffassungen und arbeitet die jeweiligen „blinden Flecken“ heraus. *Stefan Süß* nimmt speziell deutsche Unternehmen in den Blick. Er diskutiert seine Befragungsergebnisse zu Diversity

Management aus neoinstitutionalistischer Perspektive und liefert damit Argumente für eine künftig zunehmende Verbreitung dieses Managementkonzeptes.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Aspekte kultureller Vielfalt sowie die Herausforderungen interkultureller Verständigung. So nimmt *Matthias Kettner* eine diskurstheoretisch orientierte Analyse von Kulturbegriffen vor. Auf dieser Grundlage rekonstruiert er solche Charakteristika kultureller Prozesse, an denen sich zugleich Grundlagen kultureller Konflikte festmachen lassen. *Anja Frohnen* beleuchtet auf der Grundlage ihrer bei Ford durchgeführten ethnographischen Fallstudie den Prozess der sozialen Konstruktion kultureller Vielfalt. Sie zeigt, wie Organisationsmitglieder im alltäglichen Arbeitshandeln je nach Kontext national-kulturelle Unterschiede herstellen oder auch nivellieren. *Kazuma Matoba* stellt seinen sozialkonstruktivistisch fundierten Ansatz des interkulturellen Dialogprozesses dar, den er für ein interkulturelles Diversity Management vorschlägt. Anders als Ansätze der interkulturellen Kommunikation, die auf die Vermeidung kultureller Konflikte und Missverständnisse abheben, betont Matobas Ansatz die Entwicklung einer „dritten Kultur“, die durch Begegnung und wechselseitiges Verstehen angestoßen wird. *Michaela Judy* und *Walter Milowitz* wiederum konzentrieren sich auf Konflikte im Umgang mit Diversity, und zwar auf Wertekonflikte, die entstehen, wenn verschiedene Moralvorstellungen aufeinandertreffen.

In einer zweiten Gruppe von Beiträgen werden *Anwendungsfelder und Praxisbezüge* aufgezeigt. *Lee Gardenswartz* und *Anita Rowe* beschreiben ihr Trainingskonzept *Emotional Intelligence and Diversity*, das an vier Fähigkeitsbereichen ansetzt: *affirmative introspection*, *self governance*, *intercultural literacy* und *social architecting*. *Verena Bruchhagen* stellt das Konzept „Diversity-Lernen“ als eine gezielt reflexiv-dekonstruktivistische Annäherung an gewohnte Wirklichkeits-Konstruktionen dar. *Angelika Plett* präsentiert einige der Übungen, die sie im Rahmen der Teamentwicklung einsetzt und die auf einen produktiven Umgang mit der Diversität von Teammitgliedern abzielen. *Michael Stuber* zeigt anhand von Befragungsergebnissen, dass die Implementierung von Diversity Management einen *return on investment* ergibt. *Jutta Überacker* beschreibt zwei verschiedene Diversity-Beratungsprozesse und zeigt auf, wie sich jeweils das Tätigkeitsfeld und die Unternehmenskultur in den gewählten Implementierungsprozessen spiegeln. *Jasmin Böhm* berichtet über Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Diversity Management bei Shell Austria. *Frederike* und *Peter Höher* analysieren, wie im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik Diskriminierungen, insbesondere nach dem Geschlecht, abgebaut werden können. *Alexander von Dippel* berichtet von Ergebnissen seiner Befragung von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen zu ihrer Sicht auf Diversity Management. *Rebecca Wingels* analysiert, inwieweit Mentoring dazu geeignet ist, die Wertschätzung von Vielfalt zu fördern, und entwickelt konkrete Gestaltungsempfehlungen für ein Diversity Mentoring.

Die dritte Gruppe von Beiträgen zu *Diversity-Dimensionen* umfasst theoretisch-konzeptionell angelegte Analysen und Erfahrungsberichte aus der Trainings- und Beratungspraxis. In dieser Rubrik analysieren *Andreas Merx* und *Joana Vassipoulou*, inwiefern Diversity Management zur Erfüllung der arbeitsrechtlich relevanten Regelungen des AGG beitragen kann. *Helga Eberherr*, *Alexander Fleischmann* und *Roswitha Hofmann* fokussieren auf die Diversity-Dimension Alter. Aus alter(n)soziologischer Perspektive zeigen sie die sozialen Kontexte des Alterns auf und leiten Anforderungen an ein betriebliches Alter(n)smanagement ab. *Norbert Pauser* berichtet von der Implementierung von Diversity Management in dem Qualifikations- und Kompetenzzentrum equalizent, in dem hörende und gehörlose Menschen zusammenarbeiten. *Annett Losert* skizziert die Grundlagen ihres Forschungsprojektes zu sexueller Orientierung, eine Diversity-Dimension, die zumindest im deutschsprachigen Raum in der Diversity-Forschung und -Praxis bislang eher selten thematisiert wird. *Marcus Flemisch* reflektiert, inwiefern Diversity Management zur Geschlechtergerechtigkeit beitragen kann. *Regina Frey* beleuchtet die Kontroverse um Gender Mainstreaming und Diversity Management und formuliert Anforderungen an Gender-Analysen im Rahmen von

Diversity Management. *Sabine Fründt* schildert ihre praktischen Trainingserfahrungen im Rahmen internationaler Entwicklungsprojekte. Sie unterstreicht die Notwendigkeit, Diversity-Gesichtspunkte in Gender-Trainings und -Analysen einzubeziehen. *Renate Klees-Möller* und *Suzana Scharlibbe* berichten von ihrer Tätigkeit im Rahmen des im interkulturellen Mentoringprogrammes *Meduse ohne Grenzen*, das sich speziell an Studentinnen mit Migrationshintergrund richtet. *Stefan Schmid* diskutiert Ansätze interkulturellen Lernens. An Beispielen zu Migrationsberatung und beruflichen Qualifizierungsprozessen zeigt er, wie interkulturelles Lernen als ein zweiseitiger Interaktionsprozess gestaltet werden kann. *Steve Holmes* zeigt auf, inwiefern eine Integration von Trainingsansätzen zu interkultureller Kommunikation und interkulturellen Dialogprozessen dazu beitragen kann, Diversity-orientierte Dialogstile zu entwickeln. *Anne Werthmann* und *Ümit Kosan* diskutieren die Anforderungen an eine transkulturelle Stadtteilarbeit unter Einbezug der ethnischen Ökonomie und beschreiben das Konzept von *ProRespekt*, einem Projekt, das auf die Verbesserung interkulturellen Zusammenlebens und die Integration von Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund abzielt.

Empfehlenswert ist der Band für alle Diversity-Interessierten. Er bietet sowohl Forscher/inne/n als auch Praktiker/inne/n zahlreiche Anknüpfungspunkte und Anregungen. Lehrende können gezielt Beiträge zu spezifischen Themenschwerpunkten auswählen, Studierende erhalten einen Einblick in die Vielfältigkeit der Forschungs- und Praxisfelder.

Insgesamt betrachtet besticht der Band durch seine inhaltliche Breite und seinen Facettenreichtum. Dabei greifen die Autor/inn/en auch einige bislang eher unterbelichtete Aspekte wie die (inter-)kulturelle Zusammenarbeit in Deutschland auf. So setzt der Band zugleich richtungweisende Akzente für die Diversity-Forschung und -Praxis.