

Daniel Schönefeld

Arbeiten und Unterscheiden

Zur Praxis des
Diversity-Managements

BELTZ JUVENTA

Daniel Schönefeld
Arbeiten und Unterscheiden

Daniel Schönefeld

Arbeiten und Unterscheiden

Zur Praxis des Diversity-Managements

BELTZ JUVENTA

Der Autor

Daniel Schönefeld, Jg. 1979, Dr. phil., Dipl.-Soz. Seine Arbeitsgebiete sind: Praxis des Diversity-Managements, Plattformisierung von Märkten, qualitative Verfahren der empirischen Sozialforschung.

Zugleich: Dissertation an der Universität Hildesheim, Fachbereich I; Gutachter: Prof. Dr. Stephan Wolff, Prof. Dr. Stephan Schlickau, Prof. Dr. Inga Truschkat;
Tag der Disputation: 10.03.2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-3608-4 Print
ISBN 978-3-7799-4594-0 E-Book (PDF)

1. Auflage 2017

© 2017 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel
Satz, Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Vorwort	9
1. Einleitung: Zur Praxis des Diversity-Managements	11
1.1 Problemstellung und Forschungsfragen	11
1.2 Kulturelle Vielfalt: Präzisierung und Begründung des Forschungsfokus	14
1.3 Aufbau und zentrale Ergebnisse	18
2. Wirtschaft und Differenz: Geschichte(n) des Diversity- Managements	22
2.1 Perspektivwechsel: Unterschiede sind wertvoll	22
2.2 Das Affirmative-Action-Paradigma als historisches Vorläuferkonzept	23
2.2.1 1900 bis 1950: Kritik am institutionellen Rassismus	23
2.2.2 1960er Jahre: Entstehung des Affirmative-Action-Ansatzes	25
2.2.3 1970er Jahre: Blütezeit des Affirmative-Action-Ansatzes	28
2.2.4 1980er Jahre: Affirmative-Action verliert an Legitimität	30
2.3 Diversity-Management	32
2.3.1 1990er Jahre: Diversity-Management löst Affirmative-Action ab	32
2.3.2 Diversity-Management wird zur Institution	35
2.4 Diversity-Management in Deutschland	37
2.4.1 1990 bis 2005: Diversity-Management ist weitgehend unbekannt	37
2.4.2 Mitte der 2000er Jahre: Die Politik bewirbt Diversity- Management	40
2.4.3 Zur aktuellen Situation des Diversity-Management-Ansatzes	42
2.5 Thesen zur Ausbreitung des Diversity-Management-Ansatzes	45
2.6 Doing-Diversity-Management: Drei Spielarten in der Geschichte	47

3.	Der klassische Zugang: Evaluation von Diversity-Trainings	50
3.1	Überblick	50
3.2	Diversity-Trainings: Vermittlung von Diversity-Kompetenz	52
3.3	Einblicke in die Evaluationsforschung zu Cultural-Diversity-Trainings	57
3.3.1	Rekonstruktion des Forschungsstands	57
3.3.2	Forschungsfragen	58
3.3.3	Theoretische Annahmen	60
3.3.4	Methodik	63
3.3.5	Ergebnisse	65
3.4	Gute Gründe und blinde Flecken: Kritische Würdigung	71
4.	Perspektiverweiterung: Die Praxis des Diversity-Managements	75
4.1	Arbeiten Unternehmen wie Motoren?	75
4.2	„Praxisschock“: Einsichten der qualitativen Diversity-Forschung	78
4.3	Positionsbestimmung der Arbeit	82
4.3.1	Forschungsfragen und Zielstellung	82
4.3.2	Abgrenzung zu den Interviewstudien	83
4.3.3	Ähnlich gelagerte Forschungsarbeiten	86
4.4	Ethnomethodologie	89
4.4.1	Ideengeschichtliche Wurzeln	89
4.4.2	Grundannahmen der Ethnomethodologie	93
4.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	107
5.	Methodischer Rahmen	110
5.1	Ziel und Aufbau	110
5.2	Feldzugang und untersuchte Organisationen	110
5.2.1	Beschreibung des Feldzugangs	110
5.2.2	Vorstellung des Untersuchungsfelds	114
5.2.3	Phasen der Datenerhebung	117
5.3	Datenmaterial	118
5.3.1	Aufgezeichnete Situationen	118
5.3.2	Reflexion: Anwesenheit des Forschers	121
5.3.3	Transkription und Datenschutz	126
5.4	Ethnomethodologische Konversationsanalyse	128
5.4.1	Überblick	128
5.4.2	Forschungsgrundsätze	128
5.4.3	Konversationsanalyse institutioneller Kommunikation	133

6.	Diversity Machen	137
6.1	Fußballfan, groß, russisch	137
6.2	Membership Categorization Analysis (MCA)	140
6.2.1	Das Grundproblem der MCA	140
6.2.2	Kategorisierungsprozesse: Ressourcen und Praktiken	142
6.2.3	Kulturelle Zugehörigkeit in und durch Interaktion	145
6.3	Mitgliedschaftskategorien	145
6.4	Category-Bound Activities (CBAs)	150
6.5	Namen	158
6.6	Orte	165
6.7	Den Hintergrund in den Vordergrund rücken	171
7.	Managen mit Diversity	176
7.1	Kultur nutzt	176
7.2	Soziale Beziehungen gestalten mit Kultur	178
7.2.1	Überblick	178
7.2.2	In Kontakt kommen	179
7.2.3	Gleichheit und Differenz	190
7.3	Arbeiten mit Kultur	200
7.3.1	Überblick	200
7.3.2	Planen und Realisieren	201
7.3.3	Evaluieren	209
7.4	Kultur als Produktionsfaktor?	215
8.	Managen von Diversity	218
8.1	Sensibilität für Differenz	218
8.2	Unaufgefordert Sensibel-Sein	221
8.2.1	Exkurs: Reparaturen	221
8.2.2	Umfangreiche Selbstreparaturen	224
8.2.3	Selbstreparatur retrospektiv hervorheben	231
8.2.4	Reparaturen im Fluge	234
8.2.5	Selbstreparaturen als Instrumente zur Darstellung von Sensibilität	239
8.3	Aufforderung zum Sensibel-Sein	239
8.3.1	Überblick	239
8.3.2	Lachen	240
8.3.3	Frotzeln	245
8.3.4	Schroffes Zurückweisen	258
8.3.5	Aufzeigen mangelnder Diversity-Sensibilität	265
8.4	Respektvoll-Sein-Machen	266

9. Managen von Diversity-Management	269
9.1 Diversity-Management im Rahmen	269
9.2 Unterscheiden üben	271
9.3 Diversity-Management Grenzen setzen	282
9.4 Diversity-Management für alle praktischen Zwecke?	292
10. Resümee: Diversity-Management anders gedacht und gemacht	294
10.1 Überblick	294
10.2 Blick zurück: Diversity-Management anders denken	295
10.3 Blick nach vorn: Diversity-Management anders konzipieren	304
10.4 Kritik und Ausblick	314
11. Literatur	319
12. Daten	330
13. Transkriptionskonventionen	332

Vorwort

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um den Abdruck meiner Dissertation, die ich an der Stiftung Universität Hildesheim angefertigt habe (Tag der Disputation: 10.03.2016). Für die umfassende und engagierte Betreuung der vorliegenden Arbeit gilt mein herzlichster Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Stephan Wolff (Erstgutachter). Darüber hinaus danke ich Herrn Prof. Dr. Stephan Schlickau (Zweitgutachter) für zahlreiche wertvolle Hinweise sowie Frau Prof. Dr. Inga Truschkat, die das Drittgutachten erstellt hat.

Ich danke ganz besonders den Azubi-Teams, ihren Ausbildern, den Trainern der Unternehmensberatung und den Vorstandsmitgliedern, die ich im Rahmen meiner Feldforschung begleiten und interviewen durfte. Sie haben mich mit großer Offenheit und Herzlichkeit aufgenommen und mir einen Einblick in ihre berufliche Praxis gewährt. Ohne ihr Vertrauen und ihre Kooperationsbereitschaft wäre diese Untersuchung nicht möglich gewesen.

Die vorliegende Arbeit wurde durch zwei Stipendien gefördert. Das Deutsche Jugendinstitut (DJI) gewährte mir ein sechsmonatiges Forschungsstipendium. Von der Stiftung Universität Hildesheim erhielt ich ein dreijähriges Stipendium und wurde in das Promotionskolleg „Interkulturalität in Bildung, Ästhetik, Kommunikation“ integriert. Die FAZIT-Stiftung übernahm den Druckkostenzuschuss. Allen Einrichtungen sei für die finanzielle Unterstützung ausdrücklich gedankt.

Für die Diskussion und Durchsicht der Kapitel dieser Arbeit danke ich meinen Freunden und (ehemaligen) Kollegen; insbesondere: Anne Walde, Prof. Dr. Peter Jandok, Lissa Lehmenkühler, Dr. Tobias Fink, Dr. Ulrike Oehme, Dr. Julia Schröder, Romy Weißgärber, Dr. Lena Schmitz, Sylvia Kestner, Corina Wagner, Corinna Papelewski, Dr. Ursula Bischoff und Dr. Juliane Schütterle. Jana Judisch sei für die Graphiken gedankt. Markus Schönefeld hat mich in technischen Fragen unterstützt.

Ein besonders herzlicher Dank gilt Frau Prof. Dr. Simone Kreher und ihrem Mann Wolfgang Kreher. Beide standen mir während meines Studiums und während der Dissertation in vielen Situationen beratend und unterstützend zur Seite.

Nicht zuletzt danke ich meiner Familie – insbesondere meinen Eltern – und diversen anderen Personen, die mir beim Arbeiten und Unterscheiden geholfen haben.

Herzlichen Dank! – Teşekkürler! – Спасибо! – شکر! – Fogaizgod!

Daniel Schönefeld

Berlin, 12.09.2016

1. Einleitung: Zur Praxis des Diversity-Managements

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Insgesamt zeigen die qualitativen Studien, dass die Grundannahmen der Evaluationsforschung – und damit auch der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Diversity-Management-Theorie² insgesamt – kritisch zu hinterfragen sind. Die vorliegende Arbeit baut auf dieser Einsicht auf. Sie versteht sich nicht als eine Evaluationsstudie. Es wird deshalb nicht danach gefragt, welche Effekte die Teilnahme an einem Diversity-Training auf das Denken und Handeln der jeweiligen Teammitglieder hat bzw. ob sie Diversity-Management angemessen umsetzen. Stattdessen soll herausgearbeitet werden, ob und wenn ja, wie die Handelnden auf das im Training vermittelte Wissen Bezug nehmen und was sie damit und daraus machen. Es geht hier

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

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

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

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

1.2 Kulturelle Vielfalt: Präzisierung und Begründung des Forschungsfokus

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

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

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

23 runtermacht=sondern dass man
 24 Fr.Jahn: m:hm;
 25 Ünal: die vorteile auch jeder kultur
 26 so nimmt,
 27 Fr.Jahn: mhm,
 28 Ünal: und so zusamtut=und (.) halt (.)
 29 jedn gegenseitig respektiern-
 30 Fr.Jahn: mhm,
 31 Ünal: das geht halt glaub isch in die
 32 rischtung. [° ()°
 33 Fr.Jahn: [genau.

An der Antwort des Seminarteilnehmers fällt nicht nur auf, dass er all jene Merkmale des Diversity-Management-Konzepts benennt, die auch die Theoretiker in diesem Feld zur Kennzeichnung des Ansatzes nutzen (vgl. Cox/Blake 1991; Thomas 2001; Stuber 2009). Von besonderem Interesse ist hier, dass sich der Auszubildende auf eine Differenzlinie konzentriert: die kulturelle Herkunft. Auch in der vorliegenden Arbeit wird diese Diversity-Dimension im Fokus stehen. Präzisiert lautet die zentrale Forschungsfrage also: Wie und wann zeigen die Handelnden einander an, dass sie *Cultural-Diversity-Management* praktisch realisieren? Im Folgenden wird diese Perspektivwahl begründet.

Schwerpunktsetzung in der Wirtschaft

Seit der Mitte des zurückliegenden Jahrzehnts steigt hierzulande die Anzahl jener Unternehmen, die angeben, über ein Diversity-Management-Konzept zu verfügen, rasant an (vgl. Charta der Vielfalt 2014). Neben kleinen und mittleren Unternehmen sind es insbesondere die großen Konzerne, die sich zu einer wertschätzenden und ressourcenorientierten Haltung gegenüber Vielfalt bekennen (vgl. Süß/Kleiner 2008: 40). Das obere Segment der zuletzt genannten Gruppe – die sogenannten DAX 30-Unternehmen – steht im Fokus einer Längsschnittstudie, die von Petra Köppel (2010–2014) durchgeführt wird. Seit 2010 befragt sie diese Unternehmen jedes Jahr unter anderem dazu, welche Schwerpunktsetzung sie hinsichtlich der Diversity-Dimensionen vornehmen. Dabei zeigt sich über die Jahre hinweg, dass neben dem Geschlecht insbesondere die kulturelle Herkunft der Mitarbeiter im Zentrum des Diversity-Managements steht. Dieser Fokus auf Kultur wird besonders auf den Websites der Unternehmen deutlich. Exemplarisch sei hier zuerst auf die Lufthansa Group verwiesen. Nach einer knappen Definition des Diversity-Konzepts kann man auf der Homepage des Unternehmens lesen:

„Die Mitarbeiter der Lufthansa Group kommen buchstäblich aus aller Welt. Sie entstammen unterschiedlichsten Kulturen und Ethnien, gehören verschiede-

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

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

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

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

Mediale Diskussion um Cultural-Diversity-Management

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forschungspraktische Entscheidung

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

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

1.3 Aufbau und zentrale Ergebnisse

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

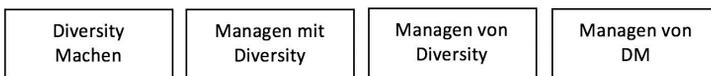
men vorbeikommt (Vedder 2006: 6). Danach wird der Blick nach Deutschland gerichtet. Auch hier wird gefragt, welche Geschichte das Diversity-Konzept hierzulande aufweist und welchen Stellenwert es in der Privatwirtschaft gegenwärtig einnimmt.

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

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

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

Abb. 1.1: Die Forschungsergebnisse im Überblick; eigene Darstellung



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

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

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

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

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

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

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

2.1 Perspektivwechsel: Unterschiede sind wertvoll

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

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

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

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

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

2.2 Das Affirmative-Action-Paradigma als historisches Vorläuferkonzept

2.2.1 1900 bis 1950: Kritik am institutionellen Rassismus

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

nachdem, ob man als *Weißer* oder *Schwarzer* kategorisiert wurde, erhielt man unterschiedliche Chancen der Lebensgestaltung.

Wie Kirsten Jensen-Dämmrich (2011: 64 f.) herausarbeitet, wurde die Differenzierung der Staatsbürger „nach rassischen Abstammungskriterien entlang der sogenannten ‚Colourline‘“ durch die „Jim Crow Laws“ legitimiert. Diese Gesetze wurden nach der Abschaffung der Sklaverei in der Mitte des neunzehnten Jahrhunderts mit dem Verweis darauf erlassen, dass das „Zusammenleben zwischen Afroamerikanern und Weißen“ auch weiterhin einer gesetzlichen Regulierung bedürfe (ebd.: 65). So gab es beispielsweise in öffentlichen Verkehrsmitteln getrennte Abteile für afroamerikanische und weiße Fahrgäste. Auch in Krankenhäusern und Behörden wurden die Klienten nach ihrer Hautfarbe sortiert und ihre Angelegenheiten in verschiedenen Räumen bearbeitet (vgl. ebd.: 65 f.).

Obschon der Oberste Gerichtshof in mehreren Entscheidungen darauf verwiesen hatte, dass diese Differenzierung der Bürger nur dann rechtmäßig sei, wenn sie nicht zu einer Schlechterstellung einer Gruppe gegenüber der anderen führe, wurde dieser Grundsatz in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen missachtet. Bryan O’Keefe und Richard Vedder (2008) verweisen darauf, dass man insbesondere *in der Ökonomie* eine Verletzung des sogenannten „separate but equal“-Prinzips (Jensen-Dämmrich 2011: 65) beobachten konnte: Im Unterschied zu Arbeitern mit weißer Hautfarbe wurden Afroamerikaner zumeist nur für die Ausübung einfacher Tätigkeiten eingestellt und erzielten stets ein deutlich geringeres Einkommen. Ein Aufstieg innerhalb des Unternehmens war für Schwarze fast immer ausgeschlossen.

Vor allem seit den 1940er Jahren wurde diese Koinzidenz zwischen ethnischer Unterscheidung und unterschiedlichen Teilhabemöglichkeiten jedoch immer intensiver kritisiert. Eine zentrale Rolle spielten dabei die schwarzen Bürgerrechtsgruppen (vgl. Jensen-Dämmrich 2011: 66 ff.). Diese Zusammenschlüsse verfolgten eine paradox erscheinende Strategie. Einerseits bekräftigten sie die Praxis der Unterscheidung in Schwarze und Weiße, indem sie ihre Anhänger dazu anhielten, stolz auf ihre Herkunft zu sein und sich aktiv von den als rassistisch beschriebenen Weißen abzugrenzen. Andererseits forderten sie die Abschaffung der ethnischen Unterscheidung in allen gesellschaftlichen Bereichen, indem sie für eine rechtlich garantierte Gleichstellung aller Bürger, unabhängig von ihrer Hautfarbe, eintraten.

Wie Mechtild Gomolla und Frank-Olaf Radtke (2002: 30 ff.) herausarbeiten, trug auch die Wissenschaft dazu bei, dass der in der amerikanischen Gesellschaft herrschende Rassismus immer stärker in den Fokus öffentlicher Debatten geriet. Seit den 1940er Jahren publizierte eine stetig

wachsende Anzahl von Sozialwissenschaftlern Theorien und Berichte, in denen sie ihr Land als eine entlang der Colourline zerrissene Gesellschaft beschrieben. Mittels statistischer Analysen und eindringlicher Beschreibungen zeigten die Autoren, dass afroamerikanische Bürger im Vergleich zu weißen in vielen Lebensbereichen, insbesondere in der Bildung und der Wirtschaft, von massiver Benachteiligung betroffen wären.

Die Proteste der schwarzen Bürgerrechtsgruppen und die bissigen Analysen der Sozialwissenschaftler trugen schließlich dazu bei, dass sich in den 1960er Jahren die Politik der Praxis der Rassentrennung und ihren Folgen zuwandte. Am Beginn der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts vollzog sich im Bereich der Gesetzgebung ein radikaler Wandel.

2.2.2 1960er Jahre: Entstehung des Affirmative-Action-Ansatzes

Nachdem die Jim Crow Laws über Jahrzehnte hinweg eine Spaltung der amerikanischen Gesellschaft in eine schwarze Unterschicht und eine weiße Mittel- bzw. Oberschicht zementiert hatten, wurde in den 1960er Jahren eine Reihe von Gesetzen und Verordnungen erlassen, mit denen dieser Zustand beendet werden sollte. Das Ideal bestand in der Schaffung einer Gesellschaft, in der jeder Bürger, unabhängig von seiner Hautfarbe, in allen gesellschaftlichen Bereichen dieselben Rechte und Pflichten erhalten sollte (vgl. Heckmann 1992: 233 ff.). Dieses Jahrzehnt wird deshalb auch als die Geburtsstunde des *Affirmative-Action-Ansatzes* bezeichnet, der heute auch unter dem Begriff *Chancengleichheit* firmiert.

Im Bereich der *Wirtschaft* steht Affirmative-Action für die Gleichstellung aller Bewerber und Angestellten (vgl. Gilbert u. a. 1999: 62 ff.; Jensen-Dämmrich 2011: 67 ff.; Thomas 1990: 107; Vedder 2006: 4). Jede Person sollte über die dieselben Chancen verfügen, Mitglied eines Unternehmens zu werden und innerhalb der Hierarchien aufsteigen zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten zwei Instrumente genutzt werden. Zum einen wurden die Unternehmen dazu verpflichtet, alle bisherigen administrativen Praktiken zu unterlassen, die in eine Schlechterstellung ethnischer Minderheiten mündeten (Anti-Diskriminierung). Zum anderen mussten sie selbständig Instrumente und Programme entwickeln, mit denen die Mitglieder dieser Gruppen eine spezielle Förderung und Unterstützung erhielten. Friedrich Heckmann (1992: 234) hält hierzu fest: „Das Hauptargument für ‚affirmative action‘ lautet, daß das bloße Fehlen von Diskriminierung [...] nicht ausreicht, um die gesellschaftliche Benachteiligung von Minderheiten

zu überwinden. Da eine bestimmte Wettbewerbsaktivität bereits von der bisher im Leben erfahrenen Diskriminierung und institutionellen Benachteiligung beeinträchtigt sei, sei auch ein Fehlen von Diskriminierung in einer aktuellen Wettbewerbssituation nicht genug, um mehr gesellschaftliche Gleichheit zu erreichen. [...] Spezielle Bemühungen, Minderheitenangehörige einzustellen bis hin zur *Bevorteilung* von Minderheitenangehörigen sei der einzig mögliche Weg, um die Auswirkungen vergangener Diskriminierung zu kompensieren.“

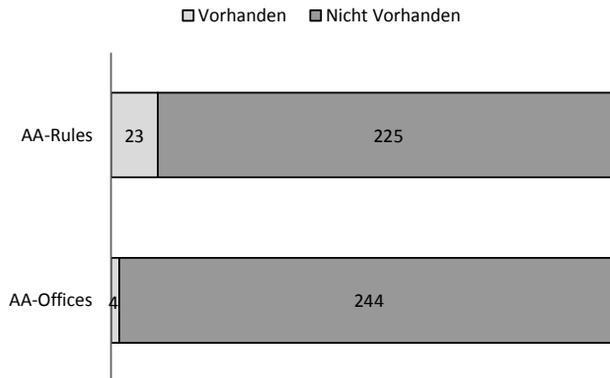
Als gesetzliche Grundlage des *Affirmative-Action-Ansatzes* werden in der Literatur insbesondere die folgenden beiden Dokumente angeführt (vgl. Kelly/Dobbin 1998: 963). Zuerst ist hier die 1961 von John F. Kennedy unterzeichnete Executive Order 10925 zu nennen. Mit dieser präsidentialen Verordnung wurden die mit der Regierung in einer Geschäftsbeziehung stehenden Unternehmen dazu verpflichtet, ethnische Diskriminierung zu unterlassen und sich aktiv für eine Gleichbehandlung aller Bewerber und Angestellten einzusetzen. Im Abschnitt „Contractors‘ Agreements“ findet sich erstmalig auch der Begriff „affirmative action“ (Executive Order 10925, III, A, 301 (1)): „The contractor will not discriminate against any employee or applicant for employment because of race, creed, color, or national origin. The contractor will take affirmative action to ensure that applicants are employed, and that employees are treated during employment, without regard to their race, creed, color, or national origin.“

Das zweite Dokument, mit dem Affirmative-Action etabliert wurde, ist das 1964 verabschiedete Bürgerrechtsgesetz (Civil Rights Act). Erin Kelly und Frank Dobbin (1998: 963) arbeiten heraus, dass mit Hilfe dieses Gesetzes der Adressatenkreis der oben stehenden präsidentialen Verordnung stark ausgedehnt wurde: Es untersagte „discrimination in employment not only for federal contractors but for employers at large“ (ebd.). Die beiden Autoren verweisen zudem darauf, dass seit 1964 Einzelpersonen das Recht erhielten, Unternehmen aufgrund diskriminierender Praktiken im Bewerbungsverfahren sowie bei der Beförderung zu verklagen (vgl. ebd.).

Mit Hilfe einer „retrospective event-history“-Analyse ist Lauren B. Edelman (1992: 1551) der Frage nachgegangen, wie die Wirtschaft auf diese gesetzlich verordneten organisationaler Prozesse reagierte. Entwickelten die Unternehmen Maßnahmen, die der Abschaffung bzw. Prävention ethnischer Diskriminierung und der Förderung von Minderheiten dienen sollten? Um diese Frage beantworten zu können, hat die Autorin 1989 insgesamt 248 Unternehmen dazu befragt, ob und wenn ja, in welchem Jahr sie Anti-Diskriminierungsvereinbarungen (AA-Rules) erlassen und/oder eine Abteilung zur Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen

(AA-Offices) gegründet haben (vgl. ebd.).⁴ Für den Zeitraum zwischen 1965 und 1969 arbeitet Edelman heraus, dass nur sehr wenige Betriebe entsprechende Strukturen gebildet hatten.

Abb. 2.1: Schaffung von Affirmative-Action-Strukturen in Unternehmen zwischen 1965 und 1969; Quelle: Edelman (1992: 1555); eigene Darstellung



Lediglich 23 (9%) der in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen gab an, dass sie zwischen 1965 und 1969 über eine schriftliche Vereinbarung verfügten, mit der sichergestellt werden sollte, „that employees are not subject to discrimination“ (ebd.: 1554). Nur 4 (2%) der Unternehmen richteten eine Stelle ein, die mit Hilfe spezieller Förderprogramme die Grundlage dafür schaffen sollte, dass alle Angestellten die gleichen Voraussetzungen haben, um innerhalb des Unternehmens aufsteigen zu können (vgl. ebd.).

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten: Die 1960er Jahre gelten heute als die Entstehungsphase des Affirmative-Action-Ansatzes. Angetrieben durch die Proteste der Bürgerrechtsbewegung und die kritischen Analysen der Sozialforscher, wurde eine Reihe von Gesetzen erlassen, die zu einer Gleichstellung aller Bewerber und Angestellten beitragen sollten. Wie die Ergebnisse der oben vorgestellten Unternehmensbefragung andeuten, zeigten sich die Manager der Betriebe jedoch wenig sensibel für die neuen gesetzlichen Bestimmungen.

4 In das Sample wurden auch andere Organisationstypen, namentlich Bildungseinrichtungen und Behörden, einbezogen (vgl. Edelman 1992: 1551). Die oben stehenden Ausführungen konzentrieren sich nur auf die Privatwirtschaft.

2.2.3 1970er Jahre: Blütezeit des Affirmative-Action-Ansatzes

Die 1970er Jahre gelten als die Blütezeit des Affirmative-Action-Ansatzes (vgl. Jensen-Dämmrich 2011: 69; Thomas 1990). Begründet wird diese Einschätzung in der Literatur mit einer Reihe von Handlungen und Entscheidungen des Gesetzgebers, der Justiz und der Manager in den Unternehmen. Im Folgenden werden deren Aktivitäten skizziert.

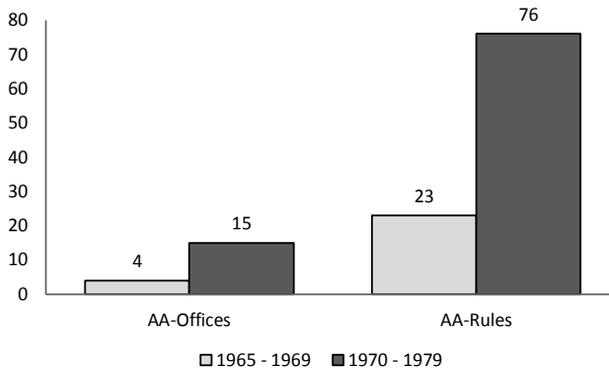
Im Bereich der *Legislative* ist vor allem der Erlass einer Vielzahl neuer Gesetze und Verordnungen zu nennen, mit denen die Politik den Affirmative-Action-Ansatz gewissermaßen *operationalisierte* (vgl. Kelly/Dobbin 1998: 964). Im Unterschied zu den Gesetzen und Erlassen der 1960er Jahre wurden nun konkrete Maßnahmen benannt, mit denen die Herstellung von Chancengleichheit zwischen Personen unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeit erreicht werden sollte. So wurden beispielsweise ab 1971 alle mit der Regierung in einem Vertragsverhältnis stehenden Unternehmen dazu verpflichtet, dem sogenannten *Office of Federal Contract Compliance* regelmäßig Berichte über die soziodemographische Zusammensetzung ihrer Belegschaft vorzulegen. Auf Basis dieser statistischen Darstellungen mussten die Betriebe dann erläutern, mittels welcher Maßnahmen sie jene ethnischen Gruppen fördern wollen, die bisher im gesamten Unternehmen bzw. auf bestimmten Hierarchieebenen unterrepräsentiert waren. Die Manager wurden auf diese Weise zur „positiven Diskriminierung“ angehalten (Vedder 2006: 4). Das bedeutet, dass sie Mitglieder ethnischer Minderheiten *bevorzugt* einstellen oder befördern sollten.

Auch die *Justiz* trug zur Operationalisierung des Affirmative-Action-Ansatzes bei. Mit Hilfe der Rechtsprechung klärte sie in den 1970er Jahren die Frage, welche Handlungen im Laufe eines Bewerbungsverfahrens als Verstoß gegen die Anti-Diskriminierungsgesetze zu verstehen und damit abzustellen sind (vgl. Kelly/Dobbin 1998: 964 f.). Die Richter urteilten beispielsweise, dass sich ein Unternehmen nicht nur dann strafbar macht, wenn es einen Bewerber durch einen direkten Verweis auf seine Hautfarbe ablehnt. Darüber hinaus legten sie fest, dass auch alle Formen der indirekten ethnischen Diskriminierung als rechtswidrig gelten. Zu letzterem Phänomen haben Bryan O’Keefe und Richard Vedder (2008) eine Studie vorgelegt. In ihrer Analyse zeigen sie, dass Stellenbewerber mit afroamerikanischem Hintergrund auch in den 1970er Jahren deutlich seltener als Weiße über einen Hochschulabschluss verfügten. Viele Unternehmen hätten sich dies zunutze gemacht, indem sie nach Beginn der Affirmative-Action-Gesetzgebung auch für einfache Tätigkeiten einen Hochschulabschluss als Zugangsvoraussetzung einforderten. Auf diese Weise konnten farbige Be-

werber abgelehnt werden, ohne dass ein direkter Zusammenhang zwischen der ethnischen Zugehörigkeit und der Zurückweisung des Bewerbers offensichtlich wurde. O’Keefe und Vedder (2008) zeigen schließlich, dass viele Gerichte diese Praxis als verdeckte Diskriminierung werteten. Die Richter begründeten dieses Urteil damit, dass die eingeforderte Qualifikation in keinem Verhältnis zur tatsächlichen Aufgabe steht. In einem Urteil des obersten Gerichtshofes heißt es: „The touchstone is business necessity. If an employment practice which operates to exclude Negroes cannot be shown to be related to job performance, the practice is prohibited.“ (Supreme Court 1971; zitiert in O’Kelly/Vedder 2008: 6)

In *der Ökonomie* lässt sich im Laufe der 1970er Jahre beobachten, dass immer mehr Betriebe Affirmative-Action-Maßnahmen etablierten. Hierauf verweist unter anderem die bereits erwähnte Untersuchung von Lauren B. Edelman (1992). Auf den beiden von ihr gewählten Indikatoren zur Messung der Verbreitung von Affirmative-Action lässt sich ein Anstieg erkennen:

Abb. 2.2: Schaffung von Affirmative-Action-Strukturen in Unternehmen im Zeitverlauf (1960er und 1970er Jahre); Quelle: Edelman (1992: 1555); eigene Darstellung



Hatten in den 1960er Jahren vier (2%) der in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen Gleichstellungsbüros (AA-Offices) eingerichtet, sind es im darauf folgenden Jahrzehnt bereits 15 (6%). Ebenso erhöhte sich im Zeitverlauf auch die Anzahl von Betrieben, die über schriftlich fixierte Antidiskriminierungs-Regeln (AA-Rules) verfügten. Im ersten Jahrzehnt der Untersuchung waren es lediglich 23 Betriebe (9%). Zehn Jahre später sind es bereits 76 (31%). Erin Kelly und Frank Dobbin (1998: 965) interpretieren die Ausbreitung von Affirmative-Action-Maßnahmen in der Wirtschaft als Ausdruck einer wachsenden Sorge der Manager, ihr Unternehmen könne

in einen Gerichtsprozess wegen ethnischer Diskriminierung involviert werden. Im Falle einer Verurteilung drohten nicht nur hohe Geldbußen, sondern auch ein Imageschaden. Durch die Einrichtung entsprechender Strukturen zur Prävention von ethnischer Diskriminierung sowie zur Förderung von Personen, die als ethnische Minderheiten innerhalb der Organisation eingestuft wurden, konnten die Betriebe zeigen, dass sie den Wertewandel in der Gesellschaft erkannt haben und ernst nehmen. Im Falle eines Gerichtsverfahrens wegen Benachteiligung reduzierte sich damit die Wahrscheinlichkeit einer Verurteilung.

Alles in allem lässt sich im Laufe der 1970er eine Forcierung des Affirmativ-Action-Ansatzes im Bereich der Wirtschaft beobachten. Damit wandelte sich auch allmählich die soziodemographische Zusammensetzung der Belegschaften in den Unternehmen des Landes. Bildeten bisher vor allem Weiße die dominante Gruppe, erhöhte sich nun langsam auch der Anteil der Farbigen an der Gesamtbelegschaft. Zudem verzeichneten Letztere in den 1970er Jahren eine Aufwärtsmobilität. Im Vergleich zu den 1960er Jahren fanden sie sich immer häufiger im unteren und mittleren Management wieder (vgl. Jensen-Dämmrich 2011: 78).

2.2.4 1980er Jahre: Affirmative-Action verliert an Legitimität

Während die 1970er Jahre als die Blütezeit des Affirmative-Action-Ansatzes beschrieben werden, gilt das darauf folgende Jahrzehnt als eine Phase, in der das Paradigma an Unterstützung und Legitimität verliert. Große Teile der Arbeitnehmerschaft sowie die führenden Politiker des Landes entwickelten zunehmend Kritik an der staatlich forcierten Gleichstellungspolitik.

Unter den Mitarbeitern in den Unternehmen setzte sich im Laufe der Zeit die Überzeugung durch, Affirmative-Action-Maßnahmen trügen nicht zu mehr Chancengleichheit zwischen Personen unterschiedlicher Herkunft bei, sondern produzierten vielmehr eine neue Form von Ungleichheit und Ungerechtigkeit (vgl. Glibert u. a. 1999: 62). So arbeitet Günther Vedder (2004: 4) heraus, dass die Gleichstellungspolitik insbesondere „von weißen Männern mit dem Vorwurf der reverse discrimination“, der umgekehrten Benachteiligung, konfrontiert wurde. Unter ihnen hatte sich im Laufe der Jahrzehnte diese Vorstellung durchgesetzt: „Während vor 1950 Afro-amerikaner benachteiligt wurden, sind es nun wir selbst, die aufgrund ihrer Hautfarbe unter Diskriminierung zu leiden haben. Bei der Besetzung offener Stellen wählen die Gatekeeper nicht den Besten aus, sondern denjeni-

gen, der zur Gruppe ethnischer Minderheiten gezählt wird.‘ Viele von ihnen forderten deshalb die Abschaffung der Gleichstellungsmaßnahmen.

Nicht nur die Kritik der Mitarbeiter in den Unternehmen sorgte im Laufe der 1980er Jahre dafür, dass Affirmative-Action zunehmend an Akzeptanz verlor, sondern auch in der Politik wurde eine Reihe von Entscheidungen getroffen, die viele Autoren als den Anfang vom Ende des Gleichstellungsansatzes interpretieren (vgl. Jensen-Dämmrich 2011: 72; Kelly/Dobbin 1988: 966 ff.). An der Spitze dieser Entwicklung stand der 1981 ins Amt gewählte Präsident Ronald Reagan. Bereits während des Wahlkampfes hatte er immer wieder betont, dass es in einer von ihm angeführten Regierung keine ‚Gängelung‘ der Wirtschaft durch staatliche Vorgaben zur Realisierung von Gleichberechtigungsmaßnahmen geben würde. Und tatsächlich: „Once in office, Reagan curtailed administrative enforcement of EEO [Equal Employment Opportunity] and AA [Affirmative Action] dramatically“ (Kelly/Dobbin 1998: 967). Beispielsweise besetzte er den Supreme Court – den Obersten Gerichtshof – mit Richtern, die als Kritiker der Affirmative-Action-Politik galten (vgl. Jensen-Dämmrich 2011: 72). Darüber hinaus kürzte Reagan die Ressourcen jener Behörden, deren Auftrag darin bestand, die Wirtschaft auf die Einhaltung der Gleichstellungs- bzw. Antidiskriminierungsgesetze zu überwachen (vgl. Kelly/Dobbin 1998: 967).

Während das Meinungsbild innerhalb der Belegschaften sowie die Entscheidungen der politischen Akteure dem Affirmative-Action-Ansatz immer mehr Legitimität entzogen, zeigte sich im Bereich der Privatwirtschaft ein anderer Trend. Für die 1980er Jahre halten Kelly und Dobbin (1998: 970) als Ergebnis einer Durchsicht mehrerer empirischer Erhebungen zur Ausbreitung von Gleichstellungsmaßnahmen in den Unternehmen des Landes fest: „During the Reagan years, employers continued to adopt procedural safeguards against discrimination and to hire EEO/AA specialists“. Galten die Vorstände der Unternehmen in 1960er und 1970er Jahren vielfach als Kritiker der Affirmative-Action-Politik, die durch den Gesetzgeber und die Gerichte zur Implementierung entsprechender Strukturen gezwungen werden mussten (vgl. Kersten 2000: 236), bilden sie nun jene gesellschaftliche Gruppierung, die für die Aufrechterhaltung bzw. das Vorantreiben der Gleichstellungspolitik steht. Wie lässt sich das erklären?

Kelly und Dobbin (1998: 969) bieten für diesen kontraintuitiv erscheinenden Befund die folgende Interpretation an: Im Laufe der 1970er Jahre hatten die Unternehmen immer mehr Personalmanager eingestellt, die mit der Entwicklung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen beauftragt wurden. Mit dem wachsenden Unmut gegen den Affirmative-Action-Ansatz unter weiten Teilen der Arbeitnehmerschaft und der Politik wuchs

die Sorge dieser Personalmanager, dass nun ihre Stellen in Gefahr wären. Um die Vorstände der Unternehmen dazu zu motivieren, sich auch zukünftig ihrer Dienste zu versichern, begannen sie, neue Gründe für die Existenz der Gleichstellungsprogramme zu postulieren: Anstatt auf rechtlichen Zwang oder moralische Gründe zu verweisen, stellten sie nun deren *betriebswirtschaftlichen Nutzen* ins Zentrum. Sie argumentierten, Affirmative-Action sei ein Instrument, das für eine effiziente Personalpolitik stehe. Dass die Unternehmen ihre Gleichstellungsprogramme weiter ausbauten und immer mehr Personal für dessen Umsetzung einstellten, sehen Kelly und Dobbin (1998) als Erfolg dieser Re-Theoretisierungsstrategie. Es war den Personalmanagern sowie der hinter ihnen stehenden ‚Beratungsindustrie‘ gelungen, Affirmative-Action in die Logik der Ökonomie zu übersetzen. Sie verkauften die Moral.

Wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird, waren die Jahre des Affirmative-Action-Ansatzes Ende der 1980er Jahre aber dennoch gezählt. Ab Mitte der 1990er Jahre diskutierten Politiker, Wissenschaftler und schließlich auch die Unternehmensvorstände nicht mehr über Gleichstellungsprogramme. Im Zentrum ihrer Aufmerksamkeit stand nun die Frage, wie man die ethnisch-kulturelle Vielfalt in den Werkhallen und Büros am Besten managen könne. Aus Affirmative-Action wurde Diversity-Management. Im folgenden Abschnitt wird gezeigt, wie es zu diesem Wandel kam.

2.3 Diversity-Management

2.3.1 1990er Jahre: Diversity-Management löst Affirmative-Action ab

Auch am Beginn der 1990er Jahre investierten viele Unternehmen noch immer in den Ausbau ihrer Affirmative-Action-Programme. In der Politik und insbesondere in der Wissenschaft mehrten sich jedoch Stimmen, die für eine Abschaffung der Gleichstellungsmaßnahmen plädierten. Welche Gründe brachten die Politiker und Wissenschaftler für diese Empfehlung vor?

Wie bereits Ronald Reagan, betonten auch seine Nachfolger im Amt, namentlich George Bush (1989–1993) und Bill Clinton (1993–2001), dass der Staat kein Interesse mehr an einer Forcierung der aktiven Gleichstellungspolitik habe (vgl. Kelly/Dobbin 1998: 971). In den 1990er Jahren verwiesen die Präsidenten und ihre Sprecher immer wieder auf dasselbe Argument: Sie erklärten, man habe Affirmative-Action stets als ein zeitlich befristetes

Instrument betrachtet, mit dem die Benachteiligung ethnischer Minderheiten beendet werden sollte. Da dieses Ziel aber nun erreicht sei, müsse sich der Staat wieder aus der Regulierung der interethnischen Beziehungen in der Wirtschaft zurückziehen. Insbesondere der Demokrat Bill Clinton verlieh dieser Deutung den größten Nachdruck. „He ordered a critical review of affirmative action policies early in his first term“, um die hohen Kosten staatlichen Eingreifens in unternehmerische Prozesse belegen zu können (ebd.: 972). Danach sorgte er dafür, dass jenen Behörden, die die Einhaltung der Gleichstellungsgesetze in den Betrieben überwachten, weniger Personal zur Verfügung stand als in den Jahren zuvor. Er machte aus ihnen zahnlose Tiger.

Auch zahlreiche Wissenschaftler signalisierten in den 1990er Jahren, dass sie einen weiteren Ausbau von Affirmative-Action nicht als sinnvoll betrachten. Diese Empfehlung stützten sie auf die These, der Gleichstellungs-Ansatz bilde keine angemessene Basis, um aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen meistern zu können. Besonders eindringlich lässt sich diese Annahme in einem von R. Roosevelt Thomas (1990) in der Harvard Business Review veröffentlichten Essay nachvollziehen. Der Autor leitet seinen Aufsatz mit der folgenden These ein: „Sooner or later, affirmative action will die a natural death“ (ebd.: 107). Wie gelangt er zu dieser Annahme?

Thomas argumentiert, dass Affirmative-Action tatsächlich dazu beigetragen habe, den Anteil ethnischer Minderheiten in den Unternehmen stetig zu erhöhen (vgl. ebd.: 109). Die Manager der Betriebe hätten darauf vertraut, dass sich die ‚Neuankömmlinge‘ der im Unternehmen herrschenden dominanten Kultur, der „white male culture“, anpassen würden (ebd.: 114). Doch diese Hoffnung auf kulturelle Assimilation, so argumentiert Thomas weiter, sei falsch gewesen. Niemand könne am Werkort seine ethnisch-kulturell geprägten Deutungen und Verhaltensweisen einfach ablegen und durch die Annahmen und Praktiken einer anderen Kultur ersetzen. Stattdessen würden alle Angestellten ihre kulturellen Prägungen jeden Tag zur Arbeit mitbringen (vgl. ebd.: 112). In den Unternehmen existiere also keine gemeinsame Kultur, nach deren Werten und Normen alle Mitglieder ihr Handeln ausrichten würden. Stattdessen herrsche kulturelle Vielfalt. Thomas (ebd.) schlussfolgert daraus: „So companies are faced with the problem of surviving in a fiercely competitive world with a work force that consists and will continue to consist of *unassimilated diversity*.“

Die Kernthese seines Aufsatzes lautet, dass das Affirmative-Action-Konzept keine Rezepte und Handlungsanleitungen zur Verfügung stelle, wie das Management und die Mitarbeiter selbst mit der ethnisch-kulturellen Di-