

Rainer König

Der Unterschied als Chance

1. Der Unterschied als Basis

Der Unterschied ist nicht nur eine Chance, er ist die Bedingung von allem. So konstituieren sich lebende Systeme über die Differenz zu ihrer Umwelt und das Ich eines jeden Kleinkindes entwickelt sich über die Grenzerfahrung zum Nicht-Ich seiner sozialen und materiellen Umwelt. Auch sollten wir nicht vergessen, dass es gerade bei Erwachsenen der Unterschied zu anderen ist, der uns zu dem macht, was wir sind: Individuen mit einer je eigenen Biografie, Meinung und Identität.

Auch der Sinn eines jeden Wortes definiert sich über seinen Unterschied zu anderen Worten, vor allem zu dem Wort, das das Gegenteil bezeichnet: der Begriff „Sein“ z.B. durch das „Nicht“-Sein, „Tag“ durch „Nacht“, das kindliche „Da“ zum Nicht-Da, Ying durch Yang, oben durch unten und Nutella durch das, was einem bei Aldi als Ersatz angeboten wird. Sprachtheoretiker und Neurobiologen gehen heute davon aus, dass das neuronale Abspeichern und Abrufen von Bedeutungen der Hierarchie solch binär codierter Begriffssystemen folgt. Der Philosoph Hegel nannte das Dialektik, wir nennen es ganz einfach Leben.

Zugleich ist der Unterschied aber auch immer das, was uns fremd gegenübersteht. Und dem Fremden begegnen lebende Systeme zunächst und zuallererst mit Vorsicht. Es könnte ja gefährlich sein. Biologische und soziale Systeme wollen nämlich zunächst einmal immer nur das eine: sich selbst in ihrer Differenz zur Umwelt erhalten. Vorsicht ist deshalb nicht nur die Mutter der Porzellankeule, sondern des Überlebens überhaupt.

Und ein Weiteres kommt hinzu: Wir bilden uns über das, was wir nicht kennen, *Vorurteile*. Ein *Vorurteil* ist ein vorab wertendes Urteil über etwas, was unbekannt ist. Hierbei stellt unser Hirn eine Modellvorstellung des Unbekannten dar, bei der Erfahrungen/Durchschnittswerte/Regeln mit Ähnlichem auf das Unbekannte übertragen werden. Nach erneuter Prüfung werden sie dann zu einem endgültigen Urteil umgebaut. Das erste elementare Vorurteil ist übrigens, dass uns das Andere „un-bekannt“ gegenübersteht. Das Bekannte, Gleiche, Ähnliche in ihm zeigt sich erst bei näherer Betrachtung. Und die braucht z.T. viel Zeit und Gelegenheit. Vorurteile dagegen sind sehr viel schneller gefasst und sie erleichtern so das schnelle Handeln. Das ist ihr Vorteil. Ihr Nachteil: dass man sie eben nicht immer im Sinne eines vorläufigen Zwischenergebnisses nimmt, sondern praktischerweise gleich als endgültiges Urteil über eine fremde Person, Sache oder Gruppe auffasst. Das erspart zwar die Zeit und die Arbeit der erneuten Prüfung. Macht uns aber lernunfähig für Neues.

Zudem tendieren lebende Systeme im allgemeinen und Menschen im besonderen dazu, Erfahrungen, die sie gemacht haben, zu generalisieren. Heraus kommen beim homo sapiens sapiens Stereotype. In den Sozialwissenschaften versteht man darunter ganz offensichtliche Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die bestimmten Personengruppen zugeschrieben werden. „Typisch Mann“/„Typisch Frau“-Verallgemeinerungen gehören wohl weltweit zu den beliebtesten Stereotypen. Ihr Vorteil: Sie erleichtern die alltägliche Interaktionen mit unbekanntem Personen einer bereits stereotypisierten Gruppe, da sie Hinweise für zu erwartende Verhaltensweisen geben. Ihr Nachteil: sie berücksichtigen die individuelle Eigenart

der jeweiligen Person nur sehr bedingt. Zudem laufen gerade Stereotype Gefahr, dem Phänomen der sich selbst erfüllenden Prophezeiung zu erliegen: Man nimmt am anderen nur das wahr, was das Stereotyp bestätigt.

Übrigens entspricht die Tendenz zur Bildung von Stereotypen nicht nur dem Regelextraktionsprinzip unseres Gehirns, sondern auch seiner Tendenz, beim Lernen mit Daten äußerst ökonomisch umzugehen: Langfristig abgespeichert wird in der Regel nur das Allgemeine und nicht das je Besondere einer Sache. „Sie haben sicherlich in Ihrem Leben schon Tausende von Tomaten gesehen bzw. gegessen, können sich jedoch keineswegs an jede einzelne Tomate erinnern. Warum sollten Sie auch? – Ihr Gehirn wäre voller Tomaten. Diese wären zudem völlig nutzlos, denn wenn Sie der nächsten Tomate begegnen, nützt Ihnen nur das, was Sie über Tomaten *im Allgemeinen* wissen, um mit dieser Tomate richtig umzugehen. Man kann sie essen, sie schmecken gut, man kann sie zu Ketchup verarbeiten, werfen etc. All dies wissen sie, gerade weil Sie schon sehr vielen Tomaten begegnet sind, von denen nichts hängen geblieben ist als deren allgemeine Eigenschaften bzw. Strukturmerkmale.“¹

Natürlich sind Menschen keine Tomaten. Aber diesem Generalisierungszwang können wir uns auch im Umgang mit Mit-Menschen nicht entziehen. Die Herausforderung besteht darin, ihm nicht unbewusst und bedingungslos zu verfallen.

Das ist leichter gesagt als getan. Denn zu den eben geschilderten subjektiven Mechanismen der Vorurteils- und Stereotypenbildung kommt noch der soziale der Ingroup-/Outgroupdifferenzierung hinzu. In allen uns bekannten Menschenpopulationen gibt es demnach die Tendenz, dass eine vermeintliche Mehrheit (die Ingroup) das „Normale“ oder „Richtige“ definiert. Dieser sogenannten „Dominanzkultur“² steht die Outgroup als das Fremde oder Abweichende gegenüber. Die, die die Norm erfüllen (die Mitglieder der Ingroup) haben dabei einen leichteren Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen — z.B. wenn eine Firma keine Bewerber und Bewerberinnen zum Vorstellungsgespräch einlädt, die älter als 35 Jahre sind.³

Aus diesem Zusammenhang ergibt sich zwar nicht notwendig das Problem der Fremden*feindlichkeit*. Aber es ist augenfällig, wie häufig es bei Dominanzkulturen zu finden ist - und zwar über die gesamte Menschheitsgeschichte hinweg in aller Welt. In der Sozialpsychologie ist man sich heute sicher, dass diese Abwertung anderer Gruppen bzw. Kulturen immer dann stattfindet, wenn das Selbstwertgefühl des einzelnen Mitglieds stark gefährdet ist.⁴ Extremer Nationalstolz ist also stets ein Zeichen extremer Unsicherheit der Mitglieder einer Nation.

¹ Jörg Haselner/Mark Thiel: Diversity Management, S. 65

² Vgl. Birgit Rommelspacher: Dominanzkultur. Berlin 1995, S. 22

³ Vgl. Peter Döge: Von der Antidiskrim. zum DM. Göttingen 2008, 19f.

⁴ Vgl. ebd., 22

Wenn wir den „Unterschied als Chance“ bezeichnen, plädieren wir deshalb nicht dafür, Vorsicht, Vorurteil, Stereotyp und ein gewisses Maß an Nationalstolz einfach aufzugeben und gegen eine vorbehaltlose Akzeptanz alles Fremden einzutauschen. Wohl aber votieren wir dafür, die Vorsicht und ihre Partnermechanismen nicht zu übertreiben. Denn wer Vorsicht mit prinzipieller Ablehnung und Vorurteile mit erstarrten Stereotypen verwechselt, verrent sich in Pauschalverurteilungen. Gegen diese Bequemlichkeit des Denkens wenden wir uns. Sie verhindert sowohl das Positive, Neue und Lernfähige im Anderen zu erkennen als auch seine Ähnlichkeit mit uns. Kurz: Sie verhindert, den Unterschied als Chance zu nutzen und Toleranz zu praktizieren. Glücklicherweise gibt es auch die Neugier, den natürlichen Feind der Vorsicht.

2. Neugier als Lern- und Überlebensprinzip⁵

Wenn wir einleitend davon gesprochen haben, dass sich lebende Systeme dem Fremden gegenüber vorsichtig verhalten, so ist das nur die halbe Wahrheit. Die ganze sieht so aus, dass solchen Systemen auch das Motiv eigen ist, sich dem Neuem und Unbekannten aktiv zuzuwenden. Im Deutschen haben wir dafür das Wort „Neugier“ geprägt.

Der Grund der Neugier liegt wohl darin, dass Lebewesen allein durch das Streben nach Sicherheit und Ruhe nicht überleben können. Ihre äußere und innere Realität unterliegt ständigen Veränderungen, die sie nur begrenzt durch Abkehr und Abschottung vom „Anderen“ bewältigen können. Vielmehr müssen sie auch in der Lage sein, solche Veränderungen aktiv zu verarbeiten. Und das geschieht auch dadurch, dass sie sich in Denken, Fühlen, Verhalten und Umgehen mit der Außenwelt selbst verändern.

Deshalb ist es nicht zufällig, dass Heranwachsende und Erwachsene auch den „Kick“ des Fremden suchen. Sie brauchen ein Mindestmaß an Herausforderung, Stimulierung, Unterhaltung und Erlebnisstress. Das ist notwendige "Nahrung" für ihre Psyche, die ansonsten verkümmern würde.

In der Motivationspsychologie wird dieses explorierende Verhaltenssystem als Neugiermotiv bezeichnet. Man geht davon aus, dass auch Menschen von Geburt an mit solch einem Neugiermotiv ausgestattet sind.

Schon Neugeborene betasten wenige Stunden nach der Geburt in systematischer Weise ihren Körper, vor allem das Gesicht und die Mundregion. Die Berührungen des Mundes sind zielgerichtete und organisierte Verhaltensweisen, die von einer Alertness-Reaktion (weites Öffnen der Augen und Hochziehen der Augenbrauen als Ausdruck einer gerichteten Aufmerksamkeitszuwendung) begleitet sind.

Neugeborene verfolgen auch sich langsam bewegende Gegenstände in ihrem Blickfeld mit den Augen, kurze Zeit später sogar mit entsprechenden Kopfbewegungen. Zeigt man wenige Wochen alten Säuglingen mehrmals hintereinander dasselbe Bild von einem Gesicht, so schwindet ihr anfängliches Interesse allmählich, was zunächst als Ermüdung gedeutet werden könnte. Ersetzt man das bekannte Bild jedoch durch ein neues unbekanntes Muster, so wenden sie ihre Aufmerksamkeit dem neuen Bild wieder vermehrt zu, was für die Fähigkeit zur Unterscheidung von bekannten und unbekanntem Reizen spricht. Mit ca. 4-5

⁵ Vgl. hierzu www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/MOTIVATION/Neugier.shtml

Monaten lernen Säuglinge, Objekte zu ergreifen. Sie halten sie vor die Augen und nehmen sie in den Mund. Zwischen dem 8. und dem 10. Monat wenden Kleinkinder vermehrt ihre Aufmerksamkeit weiter entfernten Objekten der Umwelt zu. Mit etwa eineinhalb Jahren beginnen Kleinkinder regelrecht, mit Gegenständen zu experimentieren, um ihre Beschaffenheit zu erkunden und herauszufinden, was sich mit ihnen alles machen lässt. Bald beginnt eine Zeit, in der die Kinder Objekte systematisch untersuchen: Alle erreichbaren Schalter und Knöpfe werden ausprobiert, Schubladen werden ausgeräumt und Werkzeuge an ungeeigneten Gegenständen wie Möbeln etc. erprobt. Mit der Fähigkeit, Fragen zu stellen, erweitert sich das Repertoire des Kindes, Informationen zu erhalten, Funktionen zu durchschauen und Wissen zu erwerben, in beträchtlicher Weise.

In der allgemeinen Entwicklungspsychologie wird seit den Untersuchungen von Jean Piaget in den 40er und 50er Jahren das Neugiermotiv als eine zentrale Erklärung für die geistige Entwicklung herangezogen. Auch moderne Entwicklungstheorien betrachten die Neugier als wichtige Antriebskraft für die Eigentätigkeit des Kindes in seiner Auseinandersetzung mit der Umwelt.

Allerdings lassen sich schon im Kleinkind- und Vorschulalter große Unterschiede in der Zuwendung zu neuen Objekten und Ereignissen beobachten, in der Art und Ausdauer, mit der sie Dinge erforschen, sowie in der Freude, die sie dabei zum Ausdruck bringen.

Auch sind Angst und Vorsicht vor unbekanntem Objekten, vor fremden Menschen und undurchschaubaren Situationen schon in der frühen und mittleren Kindheit weit verbreitet. Ob sie aus der Sicht der Verhaltensforschung die Effekte einer hohen Neugiermotivation beeinträchtigen, ist bisher wenig erforscht. Ebenso wenig ist darüber bekannt, ob eine ausgeprägte Ängstlichkeit die Entwicklung des Neugiermotivs selbst verkümmern lässt oder ob die Angst das Neugieverhalten nur in bestimmten Situationen hemmt. In den wenigen Untersuchungen findet sich eher ein negativer Zusammenhang zwischen gezeigter Angst und Neugieverhalten.

Für die Lernmotivation spielt die angeborene Neugier eine wichtige Rolle. In Verkennung der Darwinschen Evolutionstheorie wurde Neugieverhalten zunächst nicht als originärer oder primärer Trieb angesehen, da angeblich keine organismischen Bedürfnisse vorhanden seien. Es bestehe kein innerer Anreiz, da Objekte in der Außenwelt das Interesse auslösen würden. Da das aber kein Unterscheidungskriterium für primäre oder sekundäre Triebe ist, kann Explorationsverhalten Anpassungsvorteile für die Individuen mit sich bringen. Auch Tiere zeigen im Zusammenhang mit Hunger und Durst Explorationsverhalten, auch dann, wenn diese Triebe gestillt sind. Explorationsverhalten hat sogar Belohnungswert, da Ratten und Affen auch neue Verhaltensweisen lernen, wenn sie dafür mit der Exploration eines neuen Labyrinthes belohnt werden. Nach Lorenz zeigen gerade Tiere, die sehr flexibel leben und kaum an eine ökologische Nische angepaßt sind wie etwa Ratten, in hohem Maße Neugieverhalten, da sie nur so die Vorteile und Gefahren der neuen Umwelt kennenlernen. Neugieverhalten nimmt mit ansteigender Entwicklungshöhe kortikaler Funktionen zu. Alle Tiere zeigen einen Abfall von Neugierde, je länger das Objekt bekannt ist. Das setzt Erinnerungsfähigkeit voraus. Mit zunehmender Entwicklung werden die Tiere freier von festgelegten Programmen und werden mit einem informationsverarbeitenden System ausgerüstet. Neugieverhalten dient also zum Erwerb mentaler Strukturen, die für erfolgreiches Handeln vonnöten ist. Ratten, die in einer angereicherten Umwelt aufwachsen, weisen in einer Reihe von morphologischen und biochemischen Merkmalen eine bessere Gehirnentwicklung auf, als solche Tiere, die in einer reizarmen Umgebung aufwachsen.

Man unterscheidet zwischen spezifisches und diversivem Neugierverhalten:

Spezifisches Neugierverhalten wird von Anreizen der Umwelt ausgelöst. Diese Anreize sind kollativ, da sie nur im Vergleich zu anderen Sachverhalten und auf ein Individuum zutreffen. Die Anreize müssen neu sein, zweideutig und mit objektiver Unsicherheit verbunden. In Experimenten bot man Probanden jeweils zwei Tierbilder nebeneinander. Das eine Bild kehrte immer wieder, das andere wechselte. Die Probanden sahen schließlich nur noch auf das neue Bild. So konnte man auch die Neugiermotivation von Säuglingen erheben. In einem weiteren Versuch wurden Kinder beim Spielen mit einer Kiste beobachtet, die ab und zu Lichtsignale und Töne von sich gab. Das Neugierverhalten nahm um so schneller ab, je je weniger Effekte die Kiste zeigte (nur Licht, nur Ton, gar nichts). Auch bei mehr Effekten sank die Neugier nach einem Anstieg dann ab. Dafür nahm das Spielen zu. Junge Hausschweine bevorzugten denjenigen Auslaufstall, in dem immer ein neues Objekt lag und betraten später den anderen Stall, wo immer dasselbe Objekt lag, nicht mehr. Offensichtlich findet eine Sättigung statt. Erst durch eine Veränderung oder durch eine Konfrontation nach einer Pause erlangt das Objekt der Neugierde wieder seine Neuheit zurück.

Diversives Neugierverhalten tritt in monotonen Situationen auf und beweist, daß Mensch und Tier ein Verlangen nach Abwechslung, Stimulation und Information haben. Untersucht wurde das mit deprivierten Probanden, die in einem geräuschabgeschirmten, halbdunklen Raum auf einem Bett angeschnallt liegen. Sie durften nur zu den Mahlzeiten und zur Toilette das Bett verlassen. Dieser Zustand wurde als zunehmend aversiv erlebt, um so mehr, je länger die Deprivation dauerte. Der Wunsch nach Stimulation wird größer. So konnten sich Versuchspersonen in einem 7-Tage-Versuch in der 6., 78. und 150. Stunde einen Börsenbericht abspielen lassen. Die Probanden machten davon zunehmende Gebrauch, je länger sie depriviert waren. Dieses Bedürfnis nach Stimulation wurde mit einem homöostatisch funktionierenden **Informationsbedürfnis** erklärt, das ähnlich wie Hunger und Durst arbeitet. Das Zentralnervensystem funktioniert offensichtlich nur optimal bei einem mittleren Informationseinfluss, der über das aufsteigende reticulär aktivierende System den Cortex aktiviert. Man kann annehmen, daß Lebewesen diese Aktivierung auch durch eigenes Verhalten regulieren. Diversives Neugierverhalten kann als auch einer zentralnervösen Aktivierungssteigerung dienen. Bei diversivem Neugierverhalten ist die Information um so wertvoller, je höher ihr Informationsgehalt ist. Probanden, die depriviert waren, hatten die Möglichkeit sich Lichtfolgen abspielen zu lassen. Dabei stieg die Nachfrage in den ersten 9 Stunden und fiel dann stark ab. Die Unsicherheit wurde gestaffelt. Je größer sie war, desto mehr wurde die Lichtsequenz abgespielt.

Möglicherweise steht im Hintergrund des Neugierverhaltens letztlich allerdings auch das Sicherheits- oder Vorsichtsmotiv. Nach Felix v. Cube (1990) steht bei der menschlichen Schaulust – einer bestimmten Form des Neugierverhaltens - ein "Sicherheitstrieb" im Vordergrund: Durch das neugierige Erforschen von Unbekanntem gewinne der Mensch an persönlicher Sicherheit. Wenn man dieser Interpretation folgt, würden Schaulustige somit nicht den Nervenkitzel suchen, sondern Informationen (z.B. wie der Unfall passieren konnte), um die Gefahr zu verringern, einmal selbst in eine solche Situation zu geraten. Sumpf (1995) meint, dass der Mensch durch das Zuschauen bei Unfällen versucht, sich Überlebensstrategien in Bezug auf die lebensbedrohenden Risiken in seiner Umwelt (z.B. Straßenverkehr) anzueignen. Dieser Zusammenhang muss den Zuschauern nicht bewusst sein. Giesers (1989) und auch Buchmann (1987) deuten den Zwang hinzuschauen als unterbewussten Wunsch nach Bestätigung der eigenen Unversehrtheit beim Miterleben des Leides anderer. Dieser Zusammenhang könnte auch für die anderen Formen des Neugierverhaltens in Anschlag gebracht werden: Es geht letztlich nicht um den bloßen Abenteuerkitzel, sondern um Strategien, die einem das Fremde bekannt machen. Und das erzeugt mehr Sicherheit.

Wenn es darum im Folgenden darum geht, den Unterschied zwischen Menschen als Chance für diese und ihre sozialen Systeme zu nutzen, ist dreierlei zu beachten:

- zum einen das Sicherheitsmotiv. Zurückhaltung und Vorsicht auch im Umgang mit anderen, fremd wirkenden Menschen ist ein ganz natürliches Überlebensprinzip. Nur wenn man es Ernst nimmt kann das Fremde als Chance genutzt werden.
- zum zweiten das Neugiermotiv, quasi der Motor unseres Lernverhaltens. Er stellt die Bedingung der Möglichkeit dar, den Unterschied als Chance zu erkennen.
- Zum dritten das Verhältnis zwischen beiden. Dieses Verhältnis ist sicherlich sowohl von Individuum zu Individuum unterschiedlich als auch vom Alter abhängig. Schließlich ist schon seit langem bekannt, dass das entscheidende Zugangsmotiv zur Verwaltung das Sicherheitsmotiv ist. Von daher ist anzunehmen, dass hier die Widerstände gegenüber dem Neuen und Anderem besonders groß sind.

Im Folgenden werden wir zunächst eine aktuelle Strategie darstellen und kritisch reflektieren, die sich das konstruktive Management des Unterschieds in Unternehmen und Verwaltungen auf die Fahnen geschrieben hat.

Danach wollen wir näher auf Vertrauen und Toleranz eingehen. Sie stellen u.E. die subjektiven Fähigkeiten dar, die Dialektik von Sicherheits- und Neugiermotiv zu meistern.

3. Unterschied und Diversity Management

3.1 Was sind die Hintergründe des Diversity Managements (DM)?

Inzwischen bezeichnen viele Firmen und Verwaltungen das organisiert-professionelle Sich-Beschäftigen mit Unterschieden als „Diversity Management“ (im folgenden kurz: DM). Dieser aus den USA stammenden Strategie sollen in den Staaten bereits mehr als drei Viertel der 500 führenden Unternehmen folgen⁶. Ausgangspunkt waren hier wohl die gleichstellungspolitischen Diskussionen der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts. Dabei ging es vor allem um die Integration von nichtweißen bzw. farbigen Menschen.⁷

Seit den 80ern standen immer häufiger auch die unternehmerischen Vorteile die sich durch die Integration einer vielfältigen Mitarbeiterschaft erzielen lassen, im Vordergrund des DM-Interesses.

In Europa hat es keine den USA vergleichbare gesellschaftliche, politische und gesetzliche DM-Entwicklung gegeben. Gleichwohl sind auch hier (vor allem im grün-alternativen Bereich) Aspekte der Chancengleichheit und Antidiskriminierung seit vielen Jahren Gegenstand von zum Teil sehr engagierten Diskussionen.

Impulse wurden hier vor allem durch die Frauenbewegung gesetzt, die das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter im gesellschaftlichen Bewusstsein verankerte⁸.

Anstrengungen zur Integration von bislang auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen werden seit den 1990ern besonders von der EU gefordert. Sie basieren auf der Beobachtung, dass das Potenzial an Arbeitskräften u.a. auf Grund von Diskriminierung nicht voll ausgeschöpft wird.

Eine Untersuchung der Fernuniversität Hagen ergab das folgende Ergebnis: 150 deutsche Groß-Unternehmen wurden befragt, 79 antworteten und 26 von ihnen hatten DM implementiert⁹.

DM scheint also in deutschen Firmen noch keine besondere Priorität zu besitzen. Vielleicht ist es aber auch nur so, dass viele Firmen und Verwaltungen DM schon praktizieren, ohne es so zu nennen.

⁶ Vgl. Jörg Haselier/Mark Thiel: Diversity Management, 13

⁷ Vgl. Eva Herrmann/Sandra Kätker: Diversity Management. Bern 2007, 45

⁸ Vgl. ebd., 47

⁹ Vgl. ebd., 48

Wie dem auch sei, grob gegliedert gründet DM in acht Motiven:

- Dem Beschäftigungsmotiv. Hierzu zählen folgende Fakten:
 - Der demografische Wandel (sinkende Geburtenzahlen, Rückgang der Gesamtbevölkerung, Anwachsen des Anteils der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung, allgemeiner Rückgang der arbeitsfähigen Bevölkerung bis 2050 (24% Minus in der Altersgruppe der 20-35jährigen, 31% bei den 35-49jährigen. Bei den 50-64jährigen haben wir dagegen nur ein Minus von 3%). Demgemäß wird sich der Altersquotient von 28 in 2005 auf 41 in 2030 erhöhen.¹⁰
 - Zunahme der MA, die nicht in Deutschland geboren wurden bzw. Migrationshintergrund haben
 - Anstieg des Anteils der Frauen an der erwerbstätigen Bevölkerung: 1991 lag ihr Anteil bei 42%, 2004 bei 45%.
 - Ca. 10% der m in D sind von Behinderungen betroffen, 6,5 Millionen schwerbehindert, dieser Anteil wird aufgrund des demografischen Wandels und medizinischen Fortschritts zunehmen.
- Dem Internationalisierungsmotiv:
 - Ihm zufolge stellt in Zeiten der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft die kulturelle Vielfalt eines Unternehmen als besondere Chance dar.
- Dem Flexibilitätsmotiv:
 - Hier wird die Fähigkeit betont, flexibel auf Umweltveränderungen reagieren zu können. Eine vielfältig zusammengesetzte Organisation kann das besser als eine einfach und einseitig ausgerichtete (das wage ich zu bezweifeln: interne Komplexität erschwert Entscheidungsfindung und Informationsverarbeitung – macht Organisationen also langsamer und weniger flexibel).
- Dem Marketingmotiv:
 - Bei ihm steht der Markterfolg im Vordergrund, den man sich durch eine aktive Berücksichtigung von Unterschieden (etwa im Sinne von Chancengleichheit) verschafft (z.B. über einen Image-Gewinn).
- Dem Kreativitäts-/Problemlösungsmotiv:
 - Ihm zufolge können unterschiedlich zusammengesetzte Teams und Arbeitsgruppen komplexe Probleme und Produkte besser bearbeiten. Neue Ideen werden so schneller gefunden.
- Dem Personalmarketingmotiv:
 - Hiermit ist gemeint, dass intern Stellen kompetenter besetzt werden können, wenn die Auswahl größer weil unterschiedlicher ist.

¹⁰ Vgl. Eva Herrmann/Sandra Kätker: Diversity Management. Bern 2007, S. 27f.

- Dem Kostenmotiv:
 - Es spricht Kostenersparnisse an, die sich dadurch ergeben, dass es keine Rechtsstreitigkeiten wegen Diskriminierung gibt oder die Motivation der Minderheiten im Betrieb erhöht wird.
- Dem rechtlichen Motiv:
 - Es ergibt sich aus der Überführung der EU-Richtlinien zur Antidiskriminierung in nationales Recht.

Möglicherweise existiert darüber hinaus auch noch ein „Integrationsmotiv“. Jörg Döge weist darauf hin, dass DM die „bisher isoliert nebeneinander stehenden Konzepte wie Gleichstellung, Antidiskriminierung, Frauenförderung, Work-Life-Balance und Ansätze familienbewusster Personalpolitik in ein Gesamtkonzept“¹¹ einbinde. Derart würden all diese Ansätze (endlich) in eine pragmatisch ‘positive’ Richtung gelenkt.

3.3 Von welchen Unterschieden ist beim DM die Rede?

So wenig es eine einheitliche Strategie des DM gibt, so wenig existiert eine offizielle Definitionen der Unterschiede, die dabei eine Rolle spielen.

Uns erscheint das Modell einigermaßen plausibel, das Jörg Haselier aufführt. Er unterscheidet dabei zum einen zwischen primären und sekundären und zum anderen zwischen wahrnehmbaren und kaum wahrnehmbaren Kriterien¹²:

<i>Primäre Dimensionen</i>	<i>Sekundäre Dimensionen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Ethnie • Geschlecht • Rasse • Sexuelle Vorlieben • Körperliche Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Geografischer Standort • Einkommen • (relig.) Glaube • Familienstand • Arbeitserfahrung • Bildungsstand

<i>Wahrnehmbare Kriterien</i>	<i>Kaum wahrnehmbare Kriterien</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Rasse • Geschlecht • Alter • Nationalität 	<p>Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeit • Kulturelle Werte • Weltanschauung • Religiöse Orientierung • Sexuelle Orientierung • Humor <p>Wissen und Fähigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildung • Sprachen • Hierarchie • Fachkompetenz • Berufserfahrung

¹¹ Vgl. Peter Döge: Von der Antidiskriminierung zum Diversity Management. Göttingen 2008, 8

¹² Jörg Haselier/Mark Thiel: Diversity Management, 17f.

Ein zumindest optisch etwas interessanteres Modell findet man bei Eva Herrmann und Sandra Kätker¹³. Es geht von vier Dimensionen des DM aus, deren „Kern“ die Dimension Persönlichkeit bildet:

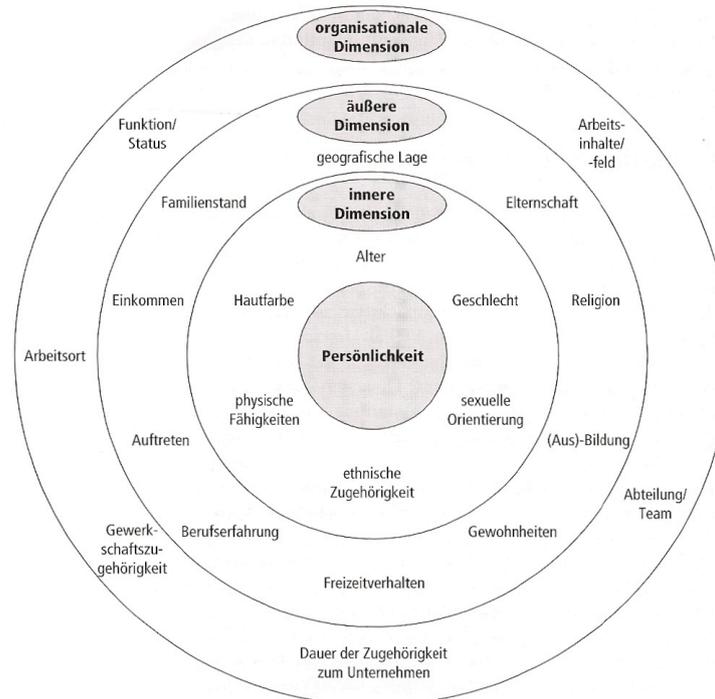


Abbildung 2-1: Die vier Dimensionen von Diversity
(Quelle: eigene Erstellung nach Gardenswartz/Rowe, 1994a: 33; Plett, 2002: 111)

Noch übersichtlicher ist die Differenzierung, die Peter Döge vorlegt. Er unterscheidet zwischen körperlich-biologischen und soziokulturellen Merkmalen. Zu den ersteren gehören Lebensalter, Körpergröße, Hautfarbe, Augenfarbe, Haarfarbe, Aussehen, körperliche Fähigkeiten und Einschränkungen.¹⁴ Zu den letzteren zählt er regionale Herkunft, Sprache und Dialekt, Habitus, Kleidung, Ernährungsgewohnheiten, Zeitverständnis, Weltanschauung, Religion, Organisationszugehörigkeit.¹⁵ Die Kategorie Geschlecht stellt ebenfalls eine originär körperlich-biologische Tatsache dar. Allein schon die Fähigkeit zum Gebären unterscheidet die Geschlechter und hierbei handelt es sich um eine nach Watzlawick. „Wirklichkeit erster Ordnung“. Sie existiert unabhängig von unseren Wertzuschreibungen. Folglich ist die Kategorie Geschlecht im Sinne der Einteilung von Menschen zwar auch ein kulturelles Produkt, „die Basis ist in diesem Falle aber eindeutig überkulturell gegeben und spiegelt ein biologisches Grundmuster der Gattung Homo sapiens wider.“¹⁶

¹³ Vgl. Eva Herrmann/Sandra Kätker: Diversity Management. Bern 2007, S., das Modell orientiert sich an entsprechende Vorstellungen von Gardenswartz und Rowe.

¹⁴ Vgl. Peter Döge: Von der Antidiskriminierung zum Diversity Management. Göttingen 2008, S. 14

¹⁵ Vgl. ebd., S. 17

¹⁶ Ebd., 15

Allerdings werden diese unterschiedlichen Faktoren in unterschiedlichen Kulturen symbolisch unterschiedlich verarbeitet. „Eigentlich kann nur diese symbolische Transformation als soziale Konstruktion von Geschlechtern gesehen werden. Und genau dieser Modus der symbolischen Reflexion eines biologisch feststellbaren Unterschieds findet sich im Umgang mit allen anderen körperlich-biologischen Merkmalen – beispielsweise auch beim Merkmal Hautfarbe.“¹⁷

Diese soziale Prägung biologischer Unterschiede einmal unterstellt, ist in der aktuellen politischen, sozialen und wirtschaftlichen DM-Diskussion von einer sehr begrenzten Menge von Unterschieden die Rede. Im Prinzip geht es – neben dem Geschlecht - immer nur um die Merkmale Rasse, Alter, Nationalität, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung.¹⁸

Das Ziel der meisten DM-Ansätze besteht darin,

- zum einen zu verhindern, dass jemand aufgrund der genannten Merkmale benachteiligt oder bevorzugt wird und
- zum anderen die Potenziale zu nutzen, die sich in einer Organisation aus dem Vorhandensein der genannten Merkmale ergeben.

Grob gegliedert kann dabei zwischen drei DM-Ansätzen unterschieden werden:

- Dem Fairness und Diskriminierungsansatz: Hier werden Konfliktfelder präventiv benannt und im Vorfeld behandelt. Solche Maßnahmen sind z.B. die anteilige Integration von Minderheiten oder die Implementierung von Beauftragten etc..
- Der Erfolgs- und Legitimationsansatz: Hier ist der Absatzmarkt das primäre Ziel des DM. Hier werden z.B. Beschäftigte, die fremden Kundengruppen entsprechen, in die Produktentwicklung, -gestaltung und -vermarktung einbezogen.
- Dem Lern- und Effektivitätsansatz: Hier sollen alle im Unternehmen voneinander lernen – also ihre unterschiedlichen Wertvorstellungen kennen- und wertschätzen und derart von ihren Unterschieden lernen. Dieser Ansatz gilt als besonders anspruchsvoll. DM wird dabei als Teil des organisationalen Lernens empfunden.

¹⁷ Ebd., 16

¹⁸ Vgl. Eva Herrmann/Sandra Kätker: Diversity Management. Bern 2007/19. f.

3.4 Welche Beispiele für DM gibt es?

Was DM genau bedeutet, kann vielleicht am besten durch den Blick auf konkrete Beispiele verdeutlicht werden.¹⁹

So beschäftigt die Dt. Bank vermehrt mehrsprachige und ausländische Angestellte, um besser auf Wünsche und Bedürfnisse fremdsprachiger Geschäftspartner und Kunden eingehen zu können.

Bei der Ford AG in Köln arbeiten Mitarbeiter aus 57 Nationen. Zur Umsetzung von DM hat Ford die folgenden Arbeitsgruppen ins Leben gerufen:

AG Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

- Ford-Pänz – Betreuung von Kindern der Mitarbeiter in Ausnahmefällen
- Elternzeit und Familienurlaub
- Teilzeitarbeit, auch auf Managementebene

AG Belange behinderter Mitarbeiter

- Telearbeit für Rollstuhlfahrer, um auch behinderte Menschen in die Arbeitswelt zu integrieren.

AG Förderung von Frauen im Management und in technischen Berufen:

- FiT: Info-veranstaltungen und Praktika, um das Interesse von Mädchen zu wecken
- Netzwerk der Ingenieurinnen
- Interessenvertretung für Frauen
- Girl's Day

AG Belange ausländischer Mitarbeiter

- Netzwerk türkischer Mitarbeiter
- Sprachkurse und Bücher in türkischer Sprache

Als Beispiele für DM im Vertrieb und Marketing sei zum Beispiel das REAL Warenhaus genannt, wo auf einer kompletten Stellwand türkische und russische Lebensmittel verkauft werden. Ein anderes Beispiel ist der Ford Transit. Er war weltweit ein Verkaufsschlager, nur in Saudi-Arabien nicht. Der Grund: Er konnte nicht die neun Personen transportieren, die bei Pilgergruppen nach Mekka üblich sind. Neu ist das alles allerdings nicht. Bei Produkt- und Firmennamen werden schon seit Jahrzehnten auch die Bedeutungen und Assoziationen berücksichtigt, die sie in verschiedenen Ländern auslösen. Nicht immer allerdings sehr intelligent. So wurde Rockefellers Standard Oil of New Jersey schon in den 1970er Jahren weltweit von Esso in Exxon umbenannt – ein Computerkunstname, der überall neutral bzw. positiv besetzt sein sollte. In Deutschland konnte sich der Name allerdings nie durchsetzen. Esso spricht sich hier so einfach leicht und weich wie Öl fließen sollte. Exxon dagegen klingt im Deutschen sehr brüchig und erinnert ein wenig an einen stotternden Motor. Eine fatale Assoziation für eine Ölfirma. So heißt Exxon (heute ExxonMobil) nur in Deutschland weiterhin Esso.

Eine Grundlage für DM im internationalen Management könnte die Arbeit von Geert Hofstede bilden.²⁰ Der holländische Kulturosoziologe führte zwischen Ende der 60er bis Anfang der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts eine empirische Untersuchung durch, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern

¹⁹ Vgl. Jörg Haselner/Mark Thiel: Diversity Management, 30ff.

²⁰ Vgl. Geert Hofstede: Lokales Denken, globales Handeln. München 1997

und Kulturen festzustellen. Dazu wurden 100.000 Mitarbeiter in über 50 verschiedenen Ländern befragt. Als Ergebnis entwickelte Hofstede vier grundlegende übergreifende Kulturdimensionen, anhand derer er aus über 50 Ländern 13 Ländergruppen mit jeweils ähnlicher Kulturprägung konstruierte. Die vier Dimensionen sind:

1. Machtdistanz: Hiermit ist das Ausmaß zu verstehen, bis zudem erwartet und akzeptiert wird, dass Einfluss in einer Gesellschaft ungleich verteilt ist. Hohe Machtdistanz bedeutet z.B., dass Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten gewohnt, sind Arbeits-/Dienstanweisungen zu erhalten. Man kann also sagen, dass Machtdistanz auch ein Indikator für die Verbreitung eines eher autoritären Führungsstils darstellt.
2. Unsicherheitsvermeidung: Sie erfasst, wie stark sich Menschen durch ungewisse/unbekannte Situationen bedroht fühlen.
3. Individualismus vs. Kollektivismus: In individuellen Gesellschaften sorgt jeder zunächst für sich. Kollektivistische Gesellschaften zeichnen sich dagegen durch ein hohes Maß an Wir-Gefühl aus.
4. Maskulinität vs. Feminität: Je höher dieser Faktor ist, desto mehr spielt das (männliche) Geschlecht für die Karriere eine Rolle.

Hofstede kommt dann zu den folgenden Kulturindizes ausgewählter Länder:

<i>Land</i>	<i>Macht-distanz</i>	<i>Unsicherheits-vermeidung</i>	<i>Individualismus</i>	<i>Maskulinität</i>
Deutschland	35	65	67	66
Frankreich	68	86	71	43
Großbrit.	35	35	89	66
Indien	77	40	48	56
Japan	54	92	46	95
Österreich	11	70	55	79
Schweden	31	29	71	5
Schweiz	34	58	68	70
USA	40	46	91	62

Hohe Indexwerte bringen jeweils eine starke Ausprägung des betrachteten Merkmals zum Ausdruck.

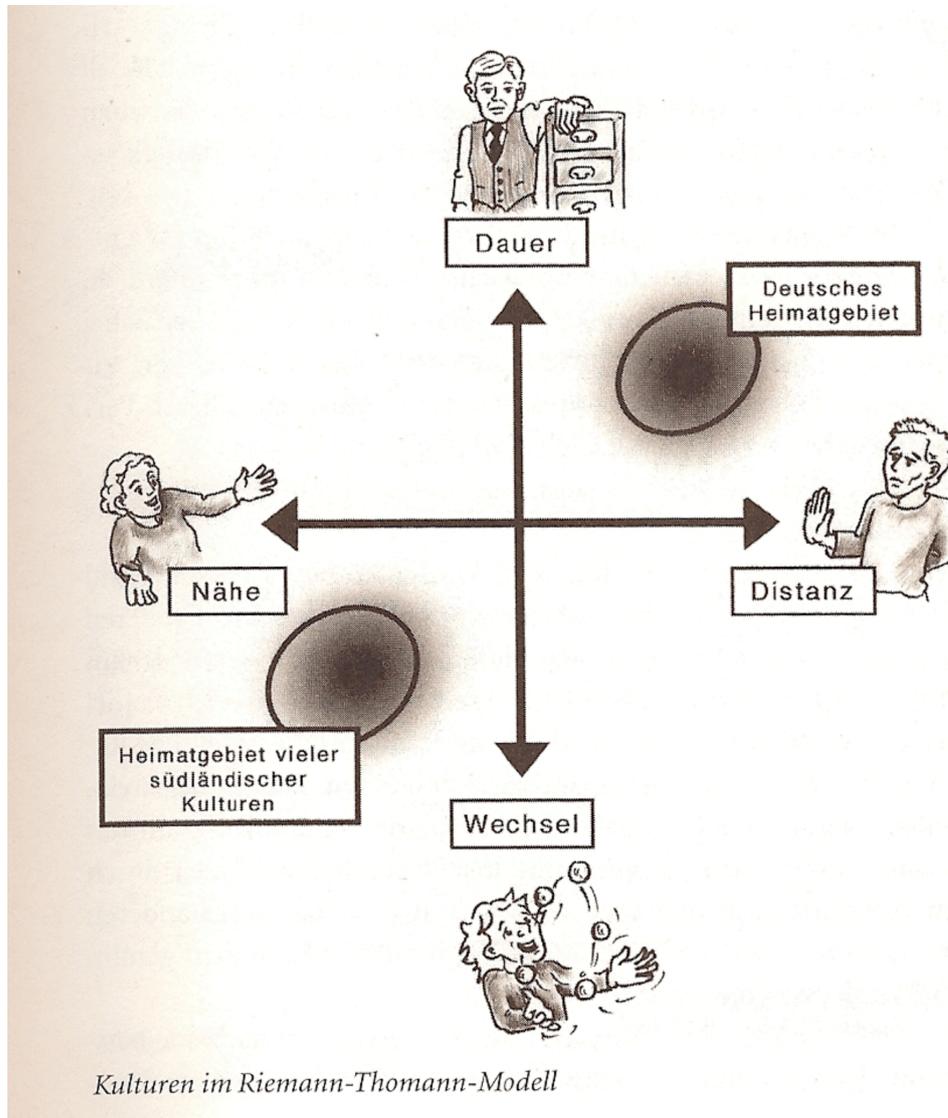
In diesem Zusammenhang sind vielleicht auch noch nationale Unterschiede im Verhandlungsstil interessant²¹:

	<i>US-Amerikaner</i>	<i>Araber</i>	<i>Russen</i>
<i>Primärer Verhandlungsstil</i>	Faktenbasiert: Appelle an die Logik	Affektiv: Appelle an die Emotionen	Axiomatisch: Appelle an Ideale
<i>Konflikt: Argument des Verhandlungspartners gekontert mit ...</i>	Objektiven Fakten	Subjektiven Gefühlen	Behaupteten Idealen
<i>Zugeständnisse machen</i>	Früh geringe Zugeständnisse, um eine Beziehung aufzubauen	Zugeständnisse während der ganzen Verhandlung als Teil des Verhandlungsprozesses	Wenige, wenn überhaupt, Zugeständnisse
<i>Antwort auf die Zugeständnisse des anderen</i>	Normalerweise w. Zugeständnisse erwidert	Fast immer werden die Zugeständnisse erwidert	Zugeständnisse des anderen werden als Schwäche angesehen und fast nie erwidert
<i>Beziehung</i>	Kurzfristig	Langfristig	Keine überdauernde Beziehung
<i>Autorität</i>	Breit	Breit	Beschränkt
<i>Anfangsposition</i>	Moderat	Extrem	Extrem
<i>Deadline</i>	Sehr wichtig	Zwanglos	Ignoriert

Ein faszinierendes Modell kultureller Differenzen haben Dagmar Kumbier und Friedemann Schultz von Thun entwickelt. Sie orientieren sich dabei an der – in der Psychologie nicht ganz unumstrittenen - Idee von Riemann, wonach jeder Mensch vier Grundbestrebungen folgt: denen nach Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel.

²¹ Vgl. Jörg Haselner/Mark Thiel: Diversity Management, 63f.

Projiziert in ein Koordinatensystem kommen sie zu der Überlegung, dass die deutsche Kultur sich eher im Quadranten Dauer und Distanz, südländische Kulturen dagegen eher im Quadranten Nähe und Wechsel bewegen.²² Kulturelle Meinungsverschiedenheiten sind damit vorprogrammiert.



²² Vgl. Dagmar Kumbier/Friedemann Schulz von Thun (Hg.) Interkulturelle Kommunikation (Einleitung). 2. Aufl., Reinbek 2008, S. 21

3.5 Wie kann DM konkret eingeführt/umgesetzt werden?

Nach Michael Stuber existiert (noch) kein Rahmenkonzept für die Einführung von DM, das den Anspruch auf umfassende Berücksichtigung der Komplexität des Themas mit einem klar strukturierten Managementprozess vereint.

Er selbst diskutiert die DM-Einführung über die drei Stufen Grundlagenarbeit, Einführung und sowie Organisation und Erfolgsmessung.²³

Grundlagenarbeit: hier sind folgende Fragen zu klären:

- Business-Kontext – die Anbindung von DM an das Kerngeschäft („Wo?“)
- Verständnis für DM – Definitionen der Elemente und Perspektiven („Was?“)
- DM-Ziel („Wohin?“)
- Ist-Analyse („Woher?“)
- Business-Care – Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für DM („Warum?“)
- Strategieentwicklung („Wie?“)

Einführung: Sie kann auf verschiedene Weise betrieben werden:

- Top-down z.B. durch Betriebsvereinbarungen, Zielvereinbarungen, Pilotprojekte etc.
- Bottom-up über Information und Austausch mit den Beschäftigen sowie Unterstützungen
- DM im Personalmanagement, in der Unternehmenskommunikation und im Marketing

Organisation und Erfolgsmessung

- Klare Verantwortlichkeiten
- Messung durch (regelmäßige) Datenerhebung

²³ Vgl. M. Stuber: Diversity - Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München 2004.

3.6 Was wird am DM-Ansatz kritisiert?

Grundsätzlich wird in Frage gestellt, ob DM als nachhaltige Managementstrategie oder eher als vorübergehender Boom zu verstehen ist, der sich wie andere Moden wieder verabschieden wird.

Auch die Reichweite vieler DM-Maßnahmen wird kritisiert. So stellt Michael Stuber eine Kluft zwischen Theorie und Praxis fest.

Weitere Probleme, die weder theoretisch noch praktisch ausreichend berücksichtigt worden sind:

- Kommunikationsstörungen und Konflikte durch Vielfalt, die bislang in kein eindeutiges Verhältnis zum Nutzen gesetzt werden konnten.
- Vernetzung und Vertretung von Minderheiten führt oft auch zu Schließungsstrategien im Sinne von Abgrenzung und umgekehrter Vorurteilsbildung durch die andere Seite.
- Unterschwellig gehaltene Konflikte können aufbrechen (z.B. können sich Christen verletzt fühlen, wenn Schwule und Lesben in Organisationen ihre Netzwerke bilden).
- Es ist unklar, wie mit Mitarbeitern verfahren wird, die das heterogene Ideal nicht akzeptieren oder einfach nicht erkennen?
- Mikro- und machtpolitisch ist die Realisierung von Chancengleichheit mit der Verringerung von Vorteilen einzelner anderer Personen bzw. Gruppen verbunden.

Insgesamt ist auch festzuhalten, dass es bislang nur „wenige konkrete Umsetzungs- und Gestaltungshinweise“ gibt, „die die Praktikabilität des Ansatzes untermauern können“.²⁴

Darüber hinaus ist zu fragen, ob nicht vieles von dem, was heute unter DM geführt wird, schon längst seit vielen Jahren gelebt wird, ohne dass es einen so spektakulären Namen erhalten hat. Erinnerung sei hier nur an die vielen Integrations-, Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsprojekte, die gerade Kommunen schon seit Jahren durchführen (z.B. entsprechende Beauftragte, Mentoringprogramme, Projekte zur Barrierefreiheit etc.).

Schließlich ist festzuhalten, dass die uns bekannten DM-Strategien die einleitend skizzierte Dialektik zwischen Sicherheit und Neugier nicht berücksichtigen. So ist zwar sehr allgemein von Lernender Organisation die Rede²⁵. Nicht aber davon, wie man die je individuelle bzw. organisationstypische Mischung aus den beiden Seiten der Dialektik a) erkennen und b) adäquat berücksichtigen kann.

Unseres Erachtens ist beides nur möglich, wenn man dabei intendiert, zunächst und zuallererst Toleranz und Vertrauen zu entwickeln.

²⁴ Vgl. Eva Herrmann/Sandra Kätker: Diversity Management. Bern 2007, S 54f.

²⁵ Vgl. Eva Herrmann/Sandra Kätker: Diversity Management. Bern 2007

4. Lernziel Toleranz und Vertrauen

4.1 Was ist Toleranz?

„Sei tolerant!“ Das fordern gerne Jugendliche im hormongestörten Alter zwischen 12 und 18 und meinen damit in der Regel: „Lass mich in Ruhe Alter!“ Toleranz bedeutet hier Gleichgültigkeit. Genau das ist Toleranz in seiner ursprünglichen Bedeutung nicht.

Wer toleriert, ist nicht gleichgültig. Toleranz vom lateinischen *tolerare* hat stets mit dem Erdulden oder Ertragen von solchen Dingen zu tun, die man selbst für gefährlich hält und deshalb ablehnt. Der Tolerante ist zwar Gegner einer bestimmten Position oder Werthaltung, er verzichtet aber auf die Option, diese Position zu bekämpfen. Der Tolerante befindet sich also in einer inneren Konfliktsituation, ist hin- und hergerissen. Zu tolerieren ist keine bequeme Aktion.

Wer toleriert, akzeptiert also nicht die von ihm tolerierte Werthaltung, sondern nur die Tatsache, dass es eine Gruppe von Menschen gibt, die sie akzeptieren, verfolgen und leben. Ansonsten wäre er Teil dieser Gruppe. Das Problem der Toleranz würde sich dann nicht mehr stellen.

Tolerieren ist aber auch nicht mit dem Erdulden eines solchen inneren Konfliktes gleichzusetzen.

Vom bloßen Erdulden unterscheidet die Haltung der Toleranz eine dreifache Reflexionsleistung:

- a. wer toleriert, hat gute und kommunizierbare Gründe dafür, dass er die tolerierte Position ablehnt;
- b. wer toleriert, kennt andererseits auch nachvollziehbare und von hier aus akzeptable Gründe dafür, dass Menschen die von ihm zwar abgelehnte aber tolerierte Haltung einnehmen. Ohne ein elementares Verstehen oder Akzeptieren der Gegenposition ist kein Tolerieren möglich. „Deshalb es ist es in sich paradox, einen Rassisten zur Toleranz aufzufordern. Denn das wertet seine Gründe als vernünftig auf“²⁶.
- c. Diese Akzeptanzgründe dürfen aber die Ablehnungsgründe (a)) nicht aufheben. Ansonsten würde man die tolerierte Position nicht weiter verurteilen können. Sie müssen letztere jedoch insofern übertrumpfen, als sie übergeordnete Gesichtspunkte ins Spiel bringen, die für Toleranz trotz fortwährender Verurteilung sprechen²⁷. Denn ansonsten würde man die tolerierte Position nicht tolerieren, sondern nur ablehnen und ggf. aktiv bekämpfen.

²⁶ Rainer Forst: Toleranz im Konflikt, Frf/M 2003, S. 33

²⁷ Vgl. ebd., 531

Wer toleriert, der akzeptiert und achtet also das Recht der Tolerierten darauf, die Gründe für ihre Position kommunikativ darlegen zu können. „Die Grenzen der Toleranz sind somit dort erreicht, wo anderen ihr fundamentales Recht auf Rechtfertigung grundsätzlich abgesprochen oder aber es in bestimmten Fällen missachtet wird ... Beides ist nicht tolerierbar.“²⁸ Zudem folgt aus diesen Überlegungen, dass nur der wirklich tolerieren kann, der das, was er toleriert, auch einigermaßen kennt.

Wer toleriert, muss auch tolerieren, dass umgekehrt die Tolerierten ihn oder seine Position nicht unbedingt auch tolerieren. Es gibt verschiedene Modelle der Toleranz. Nur bei dem heute in der sog. multikulturellen Diskussion geforderten Modell der Wertschätzungs-Konzeption wird die wechselseitige Anerkennung im Sinne einer Respekt-Konzeption postuliert.²⁹ Hier sollen die Überzeugungen der anderen auch „als ethisch wertvoll“ geschätzt werden. Es sei dahingestellt, ob und inwiefern dieses Modell überhaupt gelebt wird bzw. gelebt werden kann. Ansonsten besteht ein Wesensmerkmal der Toleranz gerade in der Spannung, dass der Tolerierte intolerant gegenüber dem Tolerierenden ist und dieser diese Spannung bis zu einem gewissen Grad auch aushalten muss

Last but not least: Wer toleriert, tut dies aus freien Stücken. Ansonsten liegt wieder nur Ertragen oder Erdulden vor.³⁰ Deshalb kann nur der wirklich tolerant sein, der in der Lage ist, sich im Sinne der oben skizzierten Reflexionsleistung sozial und neuronal frei zu entscheiden. Sozial setzt das die Abwesenheit von Zwang, neuronal die Ausbildung solcher (präfrontaler) Cortexstrukturen voraus, die für sozial bewusste Handlungs-Planung und -Entscheidung (freier Wille) zuständig sind. Glaubt man neueren Untersuchungen, ist das erst frühestens zum Ende der Pubertät, also etwa im Alter von 18 Jahren der Fall.³¹ Tolerant sein kann also nur ein Erwachsener, der sich in seinen Handlungen frei entscheiden kann.

²⁸ Ebd., 596

²⁹ Vgl. ebd., 47f.

³⁰ Ebd., 40

³¹ Vgl. z.B. Gerhard Roth: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten – Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. 2. Aufl. Stuttgart 2007, S. 63

4.2 Was folgt daraus für den konstruktiven Umgang mit Unterschieden?

Toleranz ist keine Haltung der Bequemlichkeit, sondern eine der aktiven Auseinandersetzung mit dem Anderen. Und diese Auseinandersetzung ist vorzugsweise eine der Reflexion und des Gesprächs. Hier wird die Haltung der Toleranz gelebt und gelernt.

- Ein wichtiger Schritt, um in Verwaltungen und Unternehmen die Haltung der Toleranz zu etablieren besteht u.E. darin, Toleranz-Gesprächsforen einzurichten. Sie könnten sowohl an aktuellen Themen (z.B. der „Kopftuchdebatte“) als auch an alltäglichen Fragen wie der nach der Bildvorstellung blinder Menschen ansetzen. Anders als die meisten der im Diversity Management vorgeschlagenen Einrichtungen verfolgen sie weniger konkrete Verbesserungen für Minderheiten, als vielmehr das wechselseitige Verstehen und die wechselseitige Toleranz. Sie müssen deshalb auch unbedingt „gemischt“ zusammengesetzt sein. Solche Gesprächskreise sollten sich nicht als Alternative, sondern als Ergänzung der DM-Einrichtungen verstehen.
- Eine entscheidende Voraussetzung für Toleranz stellt eine Unternehmenskultur dar, die Toleranz einfordert. Das beginnt schon bei der Kleiderfrage. Wer hier rigide die Uniformität einfordert, ohne diese auch nur ansatzweise zu begründen und Abweichungen zuzulassen, der degradiert die Forderung nach Toleranz zur Farce.
- Eine weitere Voraussetzung ist, dass die in der Unternehmenskultur postulierte Toleranz auch gelebt wird. Und hier sind – wieder einmal – zuallererst die Führungskräfte gefordert. Ihr Vorbildhandeln, Ihr Verständnis für die „Kultur“ der anderen ist prägend dafür, ob Mitarbeiter die Forderungen des DM und der Toleranz Ernst nehmen.
- Das können sie nur, wenn sie dem Anderen auch *vertrauen*. Und Vertrauen lebt davon, dass man sich *traut*, das man also genügend Selbstbewusstsein oder Mut hat, eine riskante Entscheidung zu treffen. Das unterscheidet das Vertrauen von der bloßen Hoffnung: „Wenn eine Mutter Ihr Kind für den Abend einem Babysitter überlässt, hat sie manche nebenher laufende Hoffnungen: dass alles gut abläuft, dass das Mädchen nett zu dem Baby ist, es nicht beim Einschlafen durch zu laute Radiomusik stört usw. Ihr Vertrauen erstreckt sich nur auf Geschehnisse, bei deren Eintritt sie ihren Entschluss bereuen würde, überhaupt, ausgegangen zu sein und das Kind jemand anderem anvertraut zu haben. Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird.“³²

³² Niklas Luhmann: Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. durchgeseh. Auflage, Stuttgart 1989, S. 24

8. Anhang

8.1 Förderprogramme und DM-Interessensvertretungen im Internet

- Dt. Ges. für DM
www.suademus.de/Managing_Diversity/managing_diverssity.html
- Dt. Ges. für Personalführ. www.dgfp.com/dgfp/data/pages/C.R.Poensgen-Stiftung/Ueber_uns/Unser_Angebot/index.php
- Völklinger Kreis – Bundesverband Gay Manager VK – Max-Spohr-Preis (39)
www.vk-online.de/unternehmen/unternehmen.htm (39)
- Verein Innovative Berufsbildung e.V. – Hermann Schmidt-preis 2003
www.wbv.de/verlag/hs_preis2003.html

8.2 Literatur

- Eva Herrmann/Sandra Kätker: Diversity Management. Bern 2007
- Niklas Luhmann: Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. durchgeseh. Auflage, Stuttgart 1989
- Gerhard Roth: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten – Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. 2. Aufl. Stuttgart 2007
- Rainer Forst: Toleranz im Konflikt, Frankfurt/M 2003
- M. Stuber: Diversity - Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München 2004
- Dagmar Kumbier/Friedemann Schulz von Thun (Hg.) Interkulturelle Kommunikation (Einleitung). 2. Aufl., Reinbek 2008
- Geert Hostede: Lokales Denken, globales Handeln. München 1997
- Peter Döge: Von der Antidiskriminierung zum Diversity Management. Göttingen 2008,
- Jörg Haselier/Mark Thiel: Diversity Management. Frankfurt/M 2005
- Birgit Rommelspacher: Dominanzkultur. Berlin 1995