

Managing Diversity

Verschiedenheit ist nicht gleich Ungleichheit.

**Verschiedene Toleranzkonzeptionen
und die Bedeutung von Anerkennung.**

Peter Frenzel

Der „Mainstream“ gängiger Rhetorik in Hinsicht auf „Diversität“ ist im Kontext von „Organisation“ und „Führung“ klar: Globalisierung, der fortdauernde (und mühevoll) Prozess der europäischen Integration, die enormen Herausforderungen rund um Migrationsbewegungen und nicht zuletzt der demographische Wandel bringen mit sich, dass sich tatsächlich niemand mehr den Problemstellungen und Chancen(!) zunehmender Diversität in allen Lebensbereichen verschließen kann.

Es gilt – so hört man – „Toleranz“ für verschiedene Lebensformen, kulturelle Gepflogenheiten und verschiedene Werthaltungen zu üben und im Interesse des Unternehmenserfolgs die Chancen der Vielfalt zu nutzen. „Diversity-Kompetenz“ ist gefragt, „Diversity-Programme“ werden unternehmensintern entwickelt und alle geben an, sie wären selbstverständlich „aufgeschlossen“ und hätten keine Vorurteile.

Damit wird (nicht mehr nur im politischen Kontext) das Gegensatzpaar „Inklusion“ und „Exklusion“- zumeist ohne explizite Nennung - zunehmend zu einer der bedeutsamsten Kategorien und „Integration“ zu einer wichtigen Aufgabe, die sich in gesellschaftlichen Zusammenhängen, im Rahmen von Organisationen, in berufsalldäglichen Situationen, in Workshops und Seminaren, ja selbst innerhalb von Familien stellt.

Was wird dabei eigentlich als „Diversity-Kompetenz“ bezeichnet und wieso ist sie wichtig? Beinhaltet sie in erster Linie reflektierte innere Haltungen – und wenn ja, welche? Sind dabei verschiedene intra- und interpersonelle Fähigkeiten oder eher Wissensbestände und Differenzierungsmöglichkeiten wichtig? Was kennzeichnet eigentlich eine multikulturelle und diversitätssensible Organisation? Wie lässt sich die bestehende Organisationskultur bewusst dorthin entwickeln? Welche psychologischen Grundlagen sind zu beachten?

Auf diese und daran anknüpfende Fragen soll dieser Newsletterbeitrag eingehen, um vielleicht die eine oder andere Anregung zu geben. Dazu sollen vorerst einige Hauptthesen vorangestellt werden, die in weiterer Folge ausgeführt und erläutert werden.

Hauptthesen zum Themenfeld

Das, was als „Diversity-Kompetenz“ bezeichnet wird, beinhaltet in erster Linie(!) reflektierte innere Haltungen; - dann noch verschiedene intra- und interpersonelle Fähigkeiten sowie Wissensbestände und (nicht zuletzt) sprachlich-kategoriale Differenzierungsmöglichkeiten.

Ob tatsächlich eine qualitativ gehaltvolle Form von „Diversitätspraxis“ und damit gewünschte Effekte auf verschiedenen Ebenen nachhaltig entstehen, hängt ...

1. stark von den zugrundeliegenden Motiven und Intentionen ab, - je nachdem, ob:

- * ein strategisches Kalkül ausschlaggebend ist, oder
- * ein Bemühen mittlerweile gegebene Standards der „political correctness“ einzuhalten, oder
- * oder ob versucht wird, auf Basis von Anerkennung eine authentische Wertschätzung von Differenz („auf Augenhöhe“) im Sinne „radikaler Alterität“ (statt „Diversität“ und immanentes „Othering“¹) alltagspraktisch zu verwirklichen; und

2. mindestens so stark auch davon ab, wie sehr es gelingt, die bestehende Organisationskultur im Sinne hoher Sensibilität für die verschiedenen Aspekte und Konsequenzen von Verschiedenheit und(!) Gemeinsamkeit zu entwickeln, um ein förderliches und stützendes Umfeld für die nötigen inneren Einstellungen der Personen zu etablieren. Die dafür nötige (Um-)Gestaltung der „Designelemente“ einer Organisation sollte dabei bereits schon im Entwicklungsprozess selbst die bestehende Diversität berücksichtigen; eine solche umfassende Entwicklung kann nur bei Vorliegen eines ernsthaften Commitments seitens der Organisationsleitung gelingen.

¹ Zur Definition des Begriffs „Othering“ siehe unten.

Wieso ist eine Politik der Verschiedenheit unverzichtbar?

(Kulturelle) „Vielfalt ist keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit. Sie ist keine Erfindung, sondern eine Realität, mit der wir richtig umgehen lernen müssen.“ (Achaleke 2013, S.15)
Um eine sehr prominent gewordene Aussage aus der Kommunikationspsychologie hier heranzuziehen und auf das gewählte Thema anzuwenden: Nicht nur kann man nicht nicht kommunizieren, man kann auch nicht nicht divers sein. Diese so simplen Tatsachen, dass Kommunikation unvermeidlich wird, wenn Personen in geteilten Lebensmomenten einander bemerken, und dass, genauso unvermeidlich, immer Unterschiede zwischen uns bestehen, die sich in der Kommunikation potentiell auswirken können, sind keine aktuell neuen Phänomene. Das war tatsächlich immer schon so. Kommunikation allerdings und damit die Wahrnehmung von Vielfalt hat sich nicht nur rasant beschleunigt, sondern auch immens an Dichte und Bedeutung gewonnen.

Die dafür ausschlaggebenden Gründe sind schnell erkannt:

- * Die Globalisierung ist zu nennen, mit der damit verbundenen Konsequenz permanenter Konfrontation mit kultureller Vielfalt,
- * der - nicht selten gerade wegen fehlenden Diversitätskompetenzen mühsam sich entwickelnde - Prozess der europäischen Integration,
- * ausgehend von weitreichenden Konsequenzen eines Grundmusters der Industrienationen des globalen Nordens, das man als „Externalisierung“² bezeichnen kann, sind (naheliegender) auch die nicht mehr übersehbaren Konsequenzen der Migrationsbewegungen ein bedeutsamer Faktor, schließlich
- * damit einhergehend der an Dynamik gewinnende demographische Wandel, und nicht zuletzt
- * die beeindruckende technische Entwicklung, vor allem in Hinsicht auf Informationstechnologie, Mobilitätstechnologie oder Massenmedien, die uns mühelos und jederzeit „fremde“ Lebenswelten nahe bringen.

Die hier angeführten Gründe für die zunehmende Bedeutung von Kompetenzen in Hinsicht auf Diversitätsbewältigung und -nutzung sind so evident, dass man sie wohl kaum näher erläutern muss. Exemplarisch sei hier nur eines der zahlreichen Argumente mit Zahlen belegt. Ein Blick auf die demographische Entwicklung zeigt: Laut Statistik Austria wird die österr. Bevölkerung bis 2075 von heute 8,76 auf lediglich 9,38 Millionen Menschen wachsen. Alle 4 Minuten werden 600 Kinder geboren, 150 davon allein in Indien, statistisch gesehen aber nur 0,5944 in Österreich. Der Anteil der über 65-jährigen wird in Österreich während der kommenden Jahrzehnte von derzeit ca. 18 auf 29 Prozent steigen (also knapp ein Drittel der Bevölkerung), solche Entwicklungen gelten für alle EU-Mitgliedsländer, demnach wird bis 2060 jeder dritte EU-Bürger 65 Jahre und älter sein³. Was in diesem hier gegebenen Zusammenhang von Bedeutung ist: Das mitteleuropäische Gesundheits- und Pflegesystem würde ohne Kranken- und Altenpfleger/innen mit Migrationshintergrund zweifelsohne zusammenbrechen. Die Nachfrage nach derartigen Personal wird steigen und diese Arbeitskräfte werden weiterhin nicht aus europäischen Ländern kommen, sondern aus Asien, Afrika, Lateinamerika und so weiter. Schon alleine dieser Umstand erfordert (aus pragmatischen, um nicht zu sagen höchst eigennützligen Gründen) ein klares Bekenntnis zu kultureller Vielfalt. Zu diesem Umstand bemerkt Beatrice Achaleke (2013, 21): „Noch glauben europäische Länder, sich aussuchen zu können, wer zu ihnen kommt. Bald wird die Zeit kommen, in der Immigranten sich aussuchen werden, in welches Land sie gehen wollen. Dann wird es hart für jene Länder, die es verabsäumt haben, sich attraktiv zu machen.“
Ökonomische Experten und Expertinnen sind längst zur Ansicht gelangt, dass die Binnenmigration der EU-Länder bei weitem nicht ausreicht, um den zukünftigen Bedarf an Arbeitskräften in vielen verschiedenen Arbeitsfeldern, und also nicht nur im besonders sensiblen Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens zu decken. Wirklich erstaunlich, dass alleine schon vor diesem argumentativen Hintergrund immer noch (und leider verstärkt) politische

² Vgl. dazu Lessenich (2016, 153), der als Gesamtbefund des als „Externalisierungsgesellschaft“ benannten spätmodernen Kapitalismus in den sog. "entwickelten" Staaten (insbes. der westlichen Hemisphäre) treffend feststellt: "Anderswo Natur ausbeuten, billige Arbeit nutzen, Waren absetzen und ökologische Senken beanspruchen, zu Hause aber den Wohlstand steigern, Massenkonsum fördern 'intelligent' und 'sauber' produzieren und soziale Rechte zugestehen"; solche Charakteristika der aktuellen globalhistorischen Phase bedingen folgerichtig eine weltweite Flucht- und Migrationsbewegung aus den „ex-zentrischen“ Orten der „globalen Peripherie“.

³ Zu den hier exemplarisch erwähnten Zahlen, siehe z.B. Achaleke 2013, S. 21f

Bewegungen Zulauf erhalten, die völlig realitätsfern eine Politik propagieren, die als eine zentrale Forderung die nationalen Grenzen „dicht“ machen will. Ich habe an anderer Stelle⁴ kürzlich schon erörtert, welche Gründe dafür identifizierbar sind, dass gegen jede Vernunft und gegen jeden alltäglichen Augenschein(!) nach wie vor die „Heimat“ als ein Sehnsuchtsort beschworen wird, obwohl es ihn weder jemals gab, er zudem mittlerweile fernab jeglicher Erreichbarkeit liegt und ein solcher „Ort“ außerdem in keiner Weise erstrebenswert scheint. Isolde Charim (2016) wies sinngemäß darauf hin, dass entlang der daraus entstehenden tiefen Gräben den einander gegenüberstehenden Gruppen nicht einmal das Trennende noch gemeinsam ist. Die Frage, wie wir „unsere Gesellschaft“ gestalten sollen, kann nicht wirklich erörtert werden. Es ergibt sich ein „rahmender Konflikt“, der im Unterschied zum „gerahmten Konflikt“ insofern wesentlich tiefer reicht, als es nicht einmal gelingt, den „Streitgegenstand“, also die „Gesellschaft“ übereinstimmend zu definieren. Mit dem Hinweis auf den Begriff der „postmigrantischen Gesellschaft“ wird deutlich, dass die Gruppe der diversitätsaversen und damit realitätsverweigernden Heimatsuchenden eine Vision verfolgt, die nie zu erreichen war. Die Migrationsbewegungen haben längst irreversible Fakten geschaffen. Wichtig ist dabei das Präfix „post“ nicht als das Ende von Migration zu verstehen, sondern zu erkennen, dass damit ein Gesellschaftszustand nach erfolgter Migration benannt ist. Als „postmigrantisch“ können damit also jene Gesellschaften bezeichnet werden, in denen:

- a) der gesellschaftliche Wandel in eine heterogene Grundstruktur politisch anerkannt worden ist [...] ungeachtet der Tatsache, ob diese Transformation positiv oder negativ bewertet wird,
- b) Einwanderung und Auswanderung als Phänomene erkannt werden, die das Land massiv prägen und die diskutiert, reguliert und ausgehandelt, aber nicht rückgängig gemacht werden können,
- c) Strukturen, Institutionen und politische Kulturen nachholend (also postmigrantisch) an die erkannte Migrationsrealität angepasst werden, was mehr Durchlässigkeit und soziale Aufstiege, aber auch Abwehrreaktionen und Verteilungskämpfe zur Folge hat.“ (siehe Foroutan, N. 2015)

Eine in unserem hier behandelten Zusammenhang bedeutsame Folgewirkung dieser vielfältig wirksamen Prozesse ist bspw. in wandelnden Identitätsbezügen zu finden. So nehmen immer mehr Menschen für sich in Anspruch Österreicher/in zu sein, auch wenn ihre Vorfahren nicht in Österreich geboren wurden. Die „wirklichen“ Österreicher/innen wenden allerdings andere Begriffe an und bezeichnen diejenigen, die aufgrund ihres Aussehens oder ihres Namens als „anders“ wahrgenommen werden, als „Ausländer“, „Migranten“ oder „Menschen mit Migrationshintergrund“. In Hinsicht auf völlig identische deutsche Verhältnisse formuliert dazu Foroutan (ebd.): „Die empirische Realität ist also noch nicht in eine narrative Neudeutung übergegangen, in welcher das Deutsche selbstverständlich als heterogen und plural wahrgenommen wird.“

Im Kontext der daraus entstehenden Konfliktsituationen ist eine hinderliche Verschränkung auszumachen: Nicht nur bedingen und begünstigen(!) die Charakteristika des spätmodernen, globalisierten Kapitalismus die (nötige) Hinwendung zu den hier behandelten Diversitätskompetenzen, sie erschweren sie auch gleichzeitig enorm. Indem diese Bedingungen nämlich offenkundig keine ausreichende Befriedigung der Sicherheits- und Gemeinschaftsbedürfnisse der Einzelnen ermöglichen, wird der - immer herausfordernde - Aufbruch auf das „Andere“ oder „das Fremde“ hin nicht als verlockend, sondern eher als gefährlich erlebt. Einer tagtäglichen sowohl seitens vieler Medien wie auch seitens politischer Akteure geschürten Angstdynamik geschuldet, wird nicht erkannt, dass die Herrschaft des Vertrauten alle arm macht. Identitätsbildung und substantielle Weiterentwicklung kann aber - sowohl als Sozietät wie auch als Person - nur aus der Dialektik von Innen und Außen, von Eigenem und Fremden erwachsen; - das zeigen vielfältige Erfahrungen und Befunde sowohl historischer wie auch psychologischer Provenienz.

Begriffsklärungen und Argumentationslinien

Nachfolgend sollen verschiedene Definitionen von „Diversity Management“ vorgestellt und dabei implizite Vorannahmen und Intentionen verdeutlicht werden. Wie wird dieser Begriff, der zweifelsfrei im Moment eine gewisse Konjunktur erlebt, bestimmt und welches Grundverständnis lässt sich daran erkennen?

⁴ Siehe dazu Frenzel (2016)

„Diversity Management kann verstanden werden als die an klaren Zielen orientierte Rahmung und Gestaltung von Vielfalt, Heterogenität und Gemeinsamkeiten in Organisationen. Es umfasst die Entwicklung und Implementierung von Organisationssystemen zur optimalen Potenzierung von Vorteilen der Diversität bei gleichzeitiger größtmöglicher Minimierung der potentiellen Nachteile.“⁵

Dabei sollte „Diversity Management [...] den Blick auf die Fähigkeiten und die ‚Performance‘ der MitarbeiterInnen lenken und weg von den äußeren Merkmalen oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Schicht“ (Mattl 2001) und also Arbeitsbedingungen schaffen, „unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln und entfalten können, unabhängig von ihren personen- und verhaltensimmanenten Merkmalen.“ (Krell 2001) Die „Austrian Society for Diversity (ASD)“ definiert in ihrem Leitbild den Begriff wie folgt: „Diversity Management ist ein intersektionaler Ansatz zur gezielten Wahrnehmung, Nutzung und Förderung von Vielfalt in sozialen Systemen wie Profit- und Non-profit-Unternehmen, öffentlichen Organisationen sowie Gruppen und Teams.

Ziel von Diversity Management ist es, durch die Förderung von Chancengleichheit und den kompetenten Umgang mit Vielfalt personelle Kompetenz und Ressourcen in Organisationen optimal zu nutzen.“⁶

Die hier exemplarisch ausgewählten Definitionen zeigen als Gemeinsamkeit eine klar erkennbare ökonomisch-wettbewerbsrelevante und pragmatisch-nutzenorientierte Argumentationslinie. Typische Aspekte die sich im Zusammenhang mit dieser Argumentationslinie an vielen Stellen finden lassen sind:

* Vermeidung von Kosten durch:

Konflikte in Folge von Diskriminierung, Motivationsprobleme, Personalfuktuation, Krankenstände, Rechtsstreit, ... oder

* Erzielung finanzieller Vorteile durch:

Personalmarketing (Stichwort: „lebendiges und attraktives Arbeitsumfeld“, optimierte Fachkräftegewinnung und -erhalt), Kreativitäts- und Innovationsvorteile, erhöhte Systemflexibilität (Stichwort: „Reaktionsvielfalt durch heterogenes Personal“), optimale Antizipation von Kundenwünschen, -bedürfnissen bzw. Anforderungen bedeutsamer Anspruchsgruppen in einer diversen Welt, Internationalität, Erschließung vielfältiger Lieferanten- und Kundenmärkte, ...

Prinzipiell wäre demgegenüber auch eine gesellschaftlich-soziale Argumentationslinie mit Hinsicht auf Aspekte der Wirtschafts- und/oder Managementethik denkbar⁷. Die bedeutenden Stichworte wären dann die „Corporate Social Responsibility“, das Bemühen um eine gemeinwohldienliche Gestaltung organisationaler Strategien und Strukturen⁸ und die tatsächlich durchgängige Befolgung rechtlicher Standards und gesellschaftlich relevanter Werte im Sinne von Gerechtigkeit und Chancengleichheit (faire Zugangs- und Lebenschancen).

Wie später noch gezeigt werden soll, ist es keineswegs gleichgültig, mit welchen Motiven und Intentionen man sich im Kontext von Organisationen mit Diversität auseinandersetzt. Unterschiedliche Beweggründe ergeben verschiedene Wege und damit auch relevante Unterschiede in Hinsicht auf evozierte Dynamiken, erkennbare Effekte und erzielbare Nachhaltigkeit.

Vorerst ist aber noch wichtig, die Frage zu klären, in Hinsicht auf welche besonders relevanten Aspekte sich menschliche Vielfalt zeigen kann. Dabei werden üblicherweise sog. „Kerndimensionen“ genannt, deren Bezeichnung sich aus der Tatsache ihrer besonderen Prägekraft für die Persönlichkeit und ihrer weitreichenden Unveränderlichkeit ergibt. Hierzu zählen: Geschlecht, Lebensalter, Hautfarbe, ethnische und soziale Herkunft, physisch-mentale Fähigkeiten und sexuelle Orientierung. Diese auch als „Big 6“ oder als „innere Dimensionen“

⁵ Siehe dazu „Hochschule für Ökonomie und Management“ 2017, open access (Zugriff: 10.2.2018): <https://www.youtube.com/watch?v=YCXRwlrqQU>

⁶ Siehe dazu ASD 2018, open access: http://www.societyfordiversity.at/show_content.php?hid=1 (Zugriff: 10.2.2018)

⁷ Siehe dazu Frenzel, P. (2007)

⁸ Siehe dazu Felber, C. (2012)

bezeichneten Faktoren werden durch verschiedene Rechtsnormen auch als besonders relevant ausgezeichnet und sind Ausgangspunkt für verschiedene verpflichtende Diversitätsbestimmungen, wie sie bspw. in den EU-Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsrichtlinie (teilweise) zu finden sind. Ergänzend kommen dann in den meisten Aufzählungen noch als „Kürfaktoren“ oder „äußere Dimensionen“ bezeichnete Aspekte dazu: Religion bzw. Weltbild, Ausbildung, Wohnort, Einkommen, Auftreten (insbes. Sprache), Elternschaft, Familienstand, Berufserfahrung, Gewohnheiten und Freizeitverhalten.

In Hinsicht auf den hier behandelten Zusammenhang können dann noch organisationale Dimensionen aufgezählt werden, wie: Funktion bzw. Einstufung, Arbeitsinhalte-Arbeitsfeld, Seniorität im Sinne der Zugehörigkeitsdauer zur Organisation, Art des Arbeitsverhältnisses, Arbeitsort und Status.

In dieser Aufzählung⁹ wird der Aspekt der Intersektionalität sofort auffällig. Keineswegs kann ein bloßes Aufsummieren von mehreren sozialen Ungleichheiten sinnvoll sein. Vielmehr ist (naheliegender) eine Verschränkung und Wechselwirkung verschiedener Kategorien zu adressieren, wodurch eine realitätsgerechte Komplexität entfaltet werden kann. „Unter Intersektionalität wird dabei verstanden, dass soziale Kategorien wie Gender, Ethnizität, Nation oder Klasse nicht isoliert voneinander konzeptualisiert werden können, sondern in ihren ‚Verwobenheiten‘ oder ‚Überkreuzungen‘ (intersections) analysiert werden müssen. Additive Perspektiven sollen überwunden werden, indem der Fokus auf das gleichzeitige Zusammenwirken von sozialen Ungleichheiten gelegt wird. Es geht demnach nicht allein um die Berücksichtigung mehrerer sozialer Kategorien, sondern ebenfalls um die Analyse ihrer Wechselwirkungen.“ (Walgenbach 2012, 81)

Klarerweise können wir im Rahmen unserer Sozietät nicht einfach nur als ein Mann oder eine Frau existieren, sondern sind immer in mehrere Kategorien subsumierbar, wie bspw. eine deutschsprachige, junge Erwachsene, die muslimischen Glaubens ist, unverheiratet und seit 4 Jahren im Rahmen einer Erwachsenenbildungseinrichtung als Vortragende freiberuflich arbeitet. Jede dieser Kombinationen kann durch verschiedene Wechselwirkungen in verschiedenen Kontexten zu je spezifischen sozialen Dynamiken führen.



Abbildung 1: Diversity-Dimensionen (bearbeitet, ergänzt nach Loden / Rosener 1991)

⁹ Bearbeitet, ergänzt nach Loden / Rosener 1991.

Wenn wir nun in Hinsicht auf das hier behandelte Thema die Frage aufwerfen, in welchen - für den Organisationsalltag relevanten - Dimensionen sich kulturelle Unterschiedlichkeit ausdrücken kann, ergibt sich zumindest(!) folgende Liste:

- * Arbeitsverständnis, verstanden als prinzipieller Stellenwert des Lebensbereichs „Arbeit“ für die eigene Identität und die jeweilige soziale Umwelt;
- * Arbeitstempo bzw. Umgang mit Zeit als direkte Folge des Arbeitsverständnisses sowie kulturell unterschiedlicher Zugang zum Phänomen „Zeit“ an sich;
- * Kurzfrist- versus Langfristorientierung als weiterer Aspekt des unterschiedlichen Umgangs mit Zeitphänomenen;
- * Individualismus versus Kollektivismus, wobei der erste Begriff Gesellschaftsformen bezeichnet, in denen die Bindung zwischen Individuen eher locker ist, hingegen „Kollektivismus“ eine Kultur beschreiben soll, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene „Wir-Gruppen“ integriert ist;
- * Umgang mit Machtunterschieden / Machtdistanz, verstanden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen (Arbeitswelt) und Institutionen (Familie, Schule, Gemeinschaft) eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist, was sich in unterschiedlichen Beziehungsangeboten und Reaktionsformen ausdrückt;
- * Kommunikationsstil, - ein Aspekt der so umfassend ist, dass sich jede Nennung von Beispielen erübrigt;
- * Umgang mit Risiko / Unsicherheit, verstanden als das verschiedene Ausmaß, in dem Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen, was sich bspw. in sehr unterschiedlich ausgeprägten und unterschiedlich weit reichenden Regeln zeigt;
- * Umgang mit Geschlechterdifferenz, ein ähnlich umfassender und konflikträchtiger Aspekt wie der genannte Kommunikationsstil.

Schon diese kurze (und sicher nicht taxative) Aufzählung relevanter Unterschiede in Hinsicht auf nur eine Diversitätsdimension (ethnische Zugehörigkeit) macht deutlich, wie unverzichtbar eine differenzierte Reflexionskompetenz für Managementverantwortliche ist, deren Organisationen in einer zunehmend pluralisierten Gesellschaft agieren. Wichtig scheint dabei als ein allererster Schritt, die Wahrnehmung von Vielfalt im Unternehmen zu schärfen und nicht zu übersehen, dass der Fokus auf die Unterschiede und(!) Ähnlichkeiten aller(!) Individuen(!) zu richten ist, will man (womöglich trotz bester Intentionen) stereotype Gruppenzuschreibungen vermeiden.

Einige Anmerkungen zu Vorurteilen und Stereotypen

„Das Vorurteil ist recht für den Menschen gemacht, es tut der Bequemlichkeit und der Eigenliebe Vorschub, zweien Eigenschaften, die man nicht ohne die Menschheit ablegt“, meinte schon Immanuel Kant. Wie zutreffend diese eigentlich resignative Bemerkung ist, zeigen zahlreiche Studien, die die Unausweichlichkeit von Vorurteilsdenken empirisch zu belegen scheinen¹⁰. Die Bedeutung des Begriffs ergibt sich schon, wenn man ihn in seine Bestandteile zerlegt: Es handelt sich um ein Urteil, das man vor einer umfangreichen Meinungsbildung trifft. Das „Urteil“ ist naturgemäß eine Bewertung, die im Falle des Vorurteils (positiv oder negativ) ohne begründungsfähigen Wahrheitsanspruch abgegeben wird und damit dem breit akzeptierten Rationalitätsmaßstab widerspricht. Dieser beansprucht vor abschließenden Bewertungen gewissenhaft zu prüfen und nicht aus Einzelbeobachtungen verallgemeinernde Schlüsse zu ziehen. Unterlässt man es, im Kontext konkreter Ereignisse, durch Reflexion den gegebenen Unmittelbarkeitsbezug zu transzendieren, entstehen voreilige Abstraktionen, die dann auf (konstruierte) Gruppen angewandt werden.

Vorurteile beziehen sich dabei immer auf „die anderen“, nie auf die Mitglieder der eigenen Gruppe. Sie sind Ergebnisse eines Prozesses, der als „Othering“ bezeichnet wurde (z.B. Said 1981)¹¹. Dieser Begriff sollte aufzeigen, dass man sich selbst und sein eigenes soziales Image hervorhebt, indem man Menschen mit anderen Merkmalen als „andersartig“ oder „fremd“ klassifiziert. Es findet also eine betonte Unterscheidung und Distanzierung von „den Anderen“

¹⁰ siehe dazu z.B. Untersuchungen mit dem „Impliziten Assoziationstest“ (IAT) - TV-Sendung Schweizer Fernsehen „Einstein“ 11.3.2010 oder Greenwald, A. G.; McGhee, Debbie E.; Schwartz, Jordan L.K. (1998)

¹¹ Edward Said hat dieses Konzept auf die konstruierte Dichotomie zwischen „Abendland“ und „Morgenland“ angewandt. In seinem Buch „Orientalismus“ (1981) zeigt er, dass dieser als eine Konstruktion zu verstehen ist, die die koloniale Dominanz des Westens unterstützen soll. Vertreter der „Orientalistik“ würden wie selbstverständlich von der Überlegenheit der europäischen Kultur ausgehen und damit die Unterwerfung des „Anderen“, des „Orients“ als eine unhinterfragte Notwendigkeit betrachten.

statt, wobei das definitionsmächtige Subjekt auf nur einer Seite verortet ist. Diese setzt sich als unmarkierte Instanz zur universalen Norm und definiert Alterität vom eigenen Standpunkt aus. Die wohl bekannteste Anwendung dieser analytischen Denkfigur, die aufzeigt, wie die Wahrnehmung des Selbst mit der Konstruktion und Abgrenzung zum „Anderen“ verbunden ist, wurde von Simone de Beauvoir (1951) in Hinsicht auf das Geschlechterverhältnis unternommen. Schon der Buchtitel „Das andere Geschlecht“ verdeutlicht, dass die männliche Perspektive als die gesellschaftliche Norm gesetzt wird, wodurch Frauen als „das Andere“ betrachtet werden. Die beobachtbare Neigung, über die Mitglieder der eigenen Gruppe gnädiger zu urteilen, als über jene fremder Gruppen, lässt sich u.a. daraus erklären, dass man zumindest den Eindruck hat, man würde die Mitglieder der eigenen Gruppe kennen. Das daraus resultierende, durchaus ebenso vorurteilsbehaftete Wiedererkennen des eigenen Selbst im anderen lässt einen über störendes (Fehl-)Verhalten hinwegsehen. Solche Vorkommnisse sind dann eben die Ausnahme und keineswegs, wie bei den Mitgliedern der anderen Gruppe, die bestätigt gefundene Regel. Widersprechen konkrete Erfahrungen den stereotypen Erwartungen in Hinsicht auf die andere Gruppe, dann werden die Vorurteile durch eine „De-Kategorisierung“ quasi „gerettet“, die Individualität wird besonders herausgestellt und dann handelt eine harte und grobe Frau eben „wie ein Mann“, oder es ist jemand, dessen Handlungen nicht durchwegs als religiös motiviert erlebt werden können, eben kein „richtiger Muslim“.

Nicht selten werden solche und ähnliche Erfahrungen von Menschen berichtet, die einer vorurteilsbehafteten Gruppe zugeordnet werden: „Wenn ich wider Erwartung etwas mache, was in den Augen der Majorität in Ordnung ist, wird gesagt: ‚Naja, so wirklich eine Schwarze (eine Muslimin ...) bist du nicht!‘; wenn Kritik kommt, wird, um die eigene Vorurteilsfreiheit außer Streit zu stellen, vorausgeschickt: ‚Ich sage das jetzt nicht, weil du schwarz bist (weil du muslimisch bist) ...‘; wodurch sich das „Othering“ selbstverständlich fortsetzt.

Wie sehr sich historische Entwicklungen im Zusammenhang mit „Othering-Prozessen“ auch identitätspolitisch auswirken, zeigen die veränderten Kategorien seit den angsterregenden islamistisch motivierten Terroraktivitäten. War vorher bspw. bei Gastarbeiter/innen in Österreich das Herkunftsland begriffsbildend, so werden zunehmend alle muslimisch geprägten Herkunftsländer „unter einen Hut“ gebracht. Nur mehr eine Kategorie wird herangezogen, um von Außen eine Identität zuzuschreiben. „Der Islam“ wird als monolithische Simplifizierung in Stellung gebracht und mit hierarchischen Wertungen und Eigenschaften verknüpft. Es entstehen politisch gefährliche Konstrukte von „Kulturräumen“¹², wie bspw. durch die Differenzierung in „den Westen“ und den „Rest“ (hier bspw. der mittlere Osten und die „islamischen Völker“). Ein nach wie vor - zumindest implizit - vorangetriebenes imperialistisches Programm nach dem Motto: „Wie im Westen so auf Erden“ - findet so eine argumentative Rechtfertigung und produziert eine ununterbrochene Reihe blutig verlaufender Konflikte.

Eine Chance auf diesem Konfliktterrain friedensförderliche Fortschritte zu erzielen, ließe sich vielleicht in der Strategie der Vorurteilsänderung durch „Re-Kategorisierung“ finden. Experimentell wurde belegt, dass eine bestehende soziale Kategorisierung durch eine andere ersetzt werden kann, die umfassender ist, so dass die bestehenden Gruppengrenzen aufgehoben werden, was sich besonders deutlich in dem Hinweis finden lässt, dass „wir doch alle Menschen sind“. Was sich dabei anbietet - auch angesichts der globalen Umweltproblematik, die nur durch die schon erwähnte „Externalisierungsstrategien“ der Industrieländer hierzulande nicht mehr so drängend wahrgenommen wird -, wäre die Propagierung eines „Weltbürgertums“.¹³

„Diversity Kompetenzen“ - als Lösung von Vorurteilen?!

Wie oben schon kurz ausgeführt, es scheint evident, dass es alleine schon aus pragmatischen Gründen zukünftig für die erfolgreiche Weiterentwicklung von Organisationen unabdingbar sein wird, für qualifizierte Menschen mit vielfältigen Hintergründen attraktiv zu sein. Monokulturelle Handlungs- und Entscheidungsmuster werden nicht mehr ausreichen, um im globalisierten Wettbewerb bestehen zu können.

¹² Siehe dazu bspw. das zu Recht äußerst umstrittene Buch von Samuel Huntington (1996), das die Hypothese entfaltet, es würde im 21. Jahrhundert zum „Clash of Civilisations“ kommen, insbesondere der „westlichen Zivilisation“ mit den chinesischen und islamischen Kulturräumen.

¹³ Leider wurden die Chancen, die sich durch das vermutlich bedeutsamste Produkt der Weltraumfahrt eröffneten, nämlich das Bild des Planeten Erde vom Mond aus gesehen, noch nicht wirklich eingelöst. Hier wäre potentiell nicht weniger zu gewinnen, als eine Art „Heimatstiftung“ im All, indem die Erkenntnis der schicksalhaften Verbundenheit aller sterblichen Mitreisenden auf diesem Planeten durch die so eindrucksvolle Visualisierung eine emotionale Basis finden könnte.

Hegemonial verfasste Beziehungsdefinitionen, die sich allen rhetorischen Beteuerungen zum Trotz in vielfältigen Alltagssituationen zumindest unterschwellig durchgängig manifestieren werden, können sowohl die organisationale, wie auch die persönliche und schließlich auch die gesellschaftliche Weiterentwicklung entscheidend behindern. Welche Kompetenzen auf der individuellen Ebene werden damit also bedeutsam? Dazu sollen verschiedene Schlüsselbegriffe kurz genannt werden, die einige der zentralen Fähigkeiten als Vorbedingungen für eine diversitätssensible Beziehungsgestaltung beschreiben helfen. Die dabei gewählte Beschreibungslogik folgt dem „Europäischen Qualifikationsrahmen EQR“, der versucht, möglichst das gesamte Spektrum von Bildungsergebnissen abzudecken und deshalb zwischen „Kenntnissen“ (Faktenwissen, Grundsätze, Theorien und Praxiswissen, die dem konkreten Handeln zugrunde liegen sollten), „Fertigkeiten“ (verstanden als die sowohl kognitiven wie auch praktischen Fähigkeiten die Kenntnisse auch effektiv anwenden zu können) und „Kompetenzen“, die schließlich die Nachvollziehbarkeit der beabsichtigten Lernergebnisse im beobachtbaren Verhalten ermöglichen sollen. Damit sind auch Bewertungskriterien verfügbar, die sich in verschiedenen Kontexten anwenden lassen und Entscheidungen unterstützen können. Die nachfolgende Matrix folgt diesen Überlegungen; es soll noch darauf hingewiesen sein, dass die hier vorgestellte Aufzählung selbstverständlich keine komplette Beschreibung dieser komplexen und vielfältigen Kompetenzanforderung ergibt, sondern nur eine Anregung beabsichtigt.

Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenz
<p>Wissen um...</p> <p>...den Einfluss von Werten und handlungsleitenden Annahmen auf menschliche Interaktion (Theorieaspekte in Hinsicht auf Kommunikation, Kultur, Gender, Stereotypen, Rollenklischees,...)</p> <p>...eigene Werte und handlungsleitende Annahmen - Erkennen eigener Vorurteile</p> <p>...brauchbare Kategorien zur Beschreibung bzw. Wahrnehmung von Sozialverhalten.</p>	<p>Sensibilität für Unterschiede und ihre Auswirkungen, kann „Fremdes“ in sich integrieren</p> <p>Erkennen der Dynamiken von Eigen- und Fremdwahrnehmung</p> <p>eigener (theoriebasierter) Ansatz, um unbewusste Prozesse persönlich und professionell handzuhaben</p> <p>Anwendung selbstreflexiver Techniken im Berufsalltag</p>	<p>Kennt und reflektiert eigene Werte, Kommunikationsstile u. handlungsleitende Annahmen...</p> <p>...beobachtet kritisch das diesbezügliche Verhalten von sich selbst und anderen und entscheidet ob und wie die Beobachtungen situativ passend angesprochen werden können, reagiert sensibel auf erlebte Asymmetrie in Beziehungen und ist aufmerksam bzgl. positiver und negativer Kollektiverfahrungen.</p>
<p>Wissen...</p> <p>...dass und wie jedes Handeln eine Diversitätsdimension impliziert und unterschiedliche Auswirkungen zeigt</p> <p>...um gesellschaftliche/organisationskulturelle Zuschreibungspraxen und ihre Wirkungen in Kommunikationsprozessen</p>	<p>konstruktiver / reflektierter Umgang mit Auswirkungen von Zuschreibungspraxen und stereotypisierenden Aussagen</p> <p>Kommunikationskompetenzen (wie bspw. Empathie, Konfliktfähigkeiten, ...) um beobachtete Diskriminierungen ansprechen zu können</p>	<p>Stellt stereotype Zuschreibungen in persönlichen wie professionellen Interaktionen in Frage, erkennt Außenseiterentwicklungen steuert dagegen ...</p> <p>...kennt und beherrscht Interventionen, die festgefahrene Perspektiven und Verhaltensweisen in Frage stellen (z.B. Feedbacktechniken,...).</p>
<p>Wissen um...</p> <p>...Auswirkungen von Zwei- bzw. Zweitsprachigkeit</p>	<p>soziale Sensibilität und Empathie um konkrete Belastungen / Behinderungen durch Sprach- und Kommunikationsprobleme wahrzunehmen</p>	<p>Kann sprachlich auf unterschiedliche Sprachniveaus und Sprechstile eingehen</p>
<p>Wissen um...</p> <p>...den rechtlichen Rahmen (z.B. europ. Menschenrechtskonvention, Gleichbehandlungsgesetz,...)</p>	<p>Subsumierung beobachteter Verhaltensweisen in rechtlich relevante Kategorien</p>	<p>Orientiert sich an den gegebenen Rechtsbestimmungen und unterstützt andere dabei das auch zu tun.</p>

Abbildung 2: Diversity-Kompetenzen (angeregt durch Judy, M. / Knopf, W. 2016, S. 215)

Wie sich unschwer erkennen lässt, beinhaltet diese Auflistung sowohl implizit wie auch explizit Aspekte, die sich als besonders bedeutsame innere Einstellungen darstellen. Im Kontext der Psychotherapie konnte überzeugend gezeigt werden, dass genau definierbare innere Haltungen für eine gelingende, entwicklungsförderliche Beziehungsgestaltung wesentlich entscheidender sind als etwa Methoden, bestimmte Fertigkeiten oder Techniken¹⁴, worauf später noch näher eingegangen werden soll. Naheliegender wird dabei wohl eine innere Haltung als zentral und erfolgsentscheidend sofort in den Sinn kommen, die man mit dem prominenten, häufig bemühten und nicht unproblematischen Begriff der „Toleranz“ kennzeichnet.

¹⁴ siehe dazu insbes. Rogers, C. (1957)

Verschiedene Toleranzkonzeptionen in ihrer Bedeutung für Diversitätskompetenz

Es gibt kaum eine Abhandlung zum Thema „Toleranz“, in der sich nicht das berühmte Zitat von Goethe finden würde: „Toleranz sollte eigentlich nur eine vorübergehende Gesinnung sein: Sie muss zur Anerkennung führen. Dulden heisst beleidigen.“ Diese Einschätzung, die sich auch bei Kant findet, indem er Toleranz als hochmütig einschätzt, hat diesem Begriff ein zumindest ambivalentes „Image“ verpasst. Es scheint sinnvoll genauer zu betrachten, ob dabei nicht verschiedene historische Kontexte und semantische Nähe zu irgendwie verwandten Begriffen einiges an Verwirrung stiften und diesen negativen Beigeschmack produzieren. In dem erwähnten Diktum finden sich ja zwei Begriffe, die von Goethe offenkundig synonym verwendet werden: „tolerieren“ und „dulden“. Wie nachfolgend gezeigt werden soll, dürfte diese Gleichsetzung zum einen dem damaligen politisch-historischen Bedingungen geschuldet sein, wie auch dem Umstand, dass manchmal Begriffe, indem sie einen gleichen logischen Zuschnitt aufweisen, trotz gegebener Unterschiedlichkeit synonym verwendet bzw. erlebt werden. Sowohl „tolerieren“ wie auch „dulden“ zeigen im Kontext sozialer Beziehungen folgende grundsätzliche Aspekte:

Eine Person A „toleriert“ bzw. „duldet“

- a) ein vor ihr negativ bewertetes Verhalten (oder Einstellung, Aussage, usw.) von Person(en) B
- b) im Hinblick auf einen bestimmten Aspekt XY
- c) während eines geteilten Zeitraums Z
- d) bis zu einem Grade G,
- e) und verzichtet auf Basis einer Abwägung auf ein (potentiell mögliches) Verhalten V.

So lassen sich durch diese Betrachtung des logischen Zuschnitts 5 Ebenen differenzieren: Bewertung (a), Bedeutsamkeit (b), Beziehung (c), Begrenzung (d) und Zurückhaltung (e).

ad a)

Der erste Aspekt weist auf die erste der drei essentiellen Komponenten von Toleranz hin, die von Rainer Forst (2003) wie folgt beschrieben wurden:

1. **Ablehnung:** Überzeugungen, Lebenspraktiken, Verhalten, Aussagen ja Seinsweisen, die wir tolerieren oder dulden, werden zunächst vom eigenen Standpunkt ausgehend abgelehnt. Wäre eine solche negative Bewertung nicht gegeben, dann läge ja Indifferenz, Gleichgültigkeit oder gar Zustimmung vor - und Toleranz oder Duldung wäre nicht von Belang.
2. **Akzeptanz:** Im Toleranzfall gibt es dann außerdem noch Gründe, weshalb das, was als falsch, schlecht und ablehnungswürdig erscheint, dennoch geduldet werden sollte. Eine Überlegung oder ein Kalkül mündet in den Entschluss zu tolerieren oder zu dulden. Wie unten noch genauer ausgeführt sein soll, ist im hier behandelten Zusammenhang der Hinweis noch wesentlich, dass dieser Entschluss sehr unterschiedlich motiviert sein kann (eigennützig berechnend, resignativ, gemeinwohlorientiert, vorausschauend klug, ...), wobei immer gilt, dass diese Begründungen die Ablehnung nicht aufheben, sie führen nur dazu etwas zu unterlassen (siehe dazu „e“).
3. **Zurückweisung:** Forst weist darauf hin, dass es immer auch negative Gründe gibt, welche eine Grenze der Toleranz oder der Duldung markieren. Diese müssen selbstverständlich gewichtiger sein, als die ursprünglichen Gründe der Ablehnung, weil sie sich nicht mehr durch die Akzeptanzerwägungen übertrumpfen lassen (siehe dazu „d“).

In Hinsicht auf diesen ersten Aspekt der Bewertung finden sich also keine prinzipiellen Unterschiede zwischen „dulden“ und „tolerieren“. Hinzuweisen wäre allenfalls noch darauf, dass die Toleranz, wie auch die Duldung nicht erzwungen sein darf. „Denn in diesem Fall würde man eher von einem ‚Erdulden‘ oder ‚Ertragen‘ von Praktiken und Überzeugungen reden, gegen die man nichts unternehmen kann.“ (Forst 2015)

ad b)

Diese zweite Ebene fokussiert auf den Umstand, dass die abgelehnte Überzeugung, oder Lebenspraxis usw. für die bewertende Person ein Mindestmaß an Bedeutung aufweisen muss, weil anderenfalls ja ein gleichgültiges Ignorieren möglich wäre. Außerdem sind zumeist einzelne Aspekte des Verhaltens oder der Überzeugungen des anderen adressiert. Diese als bedeutsam erlebten Aspekte sollten, zumindest bei Vorliegen einer prinzipiell demokratisch verfassten Form der Toleranz, begründbar sein und damit diskutierbar bleiben, was eine gemeinsame Akzeptanz von Normensystemen und grundsätzlichen Definitionen voraussetzt.

Man denke in diesem Zusammenhang an das Prinzip des „Meinungsfallibilismus“. Diese Forderung an verantwortungsvolle Meinungsbildung als Ausdruck demokratischer Gesinnung besagt, dass Meinungen, in diesem Falle bewertende Aussagen, so gebildet sein sollen, dass sie auch wieder revidiert werden können. Es gilt also auch in diesem Zusammenhang, sich selbst nicht außerhalb der Irrtumsmöglichkeit zu sehen. Sollte sich jemand so verstehen, würde ja keine Notwendigkeit bestehen, sich mit anderen überhaupt auszutauschen.¹⁵

Bezieht sich die Ablehnung jedoch auf die gesamte Person und nicht auf einzelne deklarierte Aspekte, dann können dafür zwei unterschiedliche Ursachen ausschlaggebend sein:

1. Es liegt ein unreflektierter Affekt vor, dessen Ursprünge durch mangelnde Selbsteinsicht im Dunkel bleiben und man also nichts darüber aussagen kann, welche Facette der Verschiedenheit ablehnende und distanzierende Affekte auslöst und warum diese anstößig erlebt werden.

2. Es liegt (zumindest implizit) ein Menschenbild vor, das die prinzipielle Gleichwertigkeit von Menschen in Frage stellt. Eine solche Position kennzeichnet eine erste mögliche Unterschiedlichkeit zwischen „dulden“ und „tolerieren“. Wird eine anspruchsvolle Konzeption von Toleranz zu realisieren versucht, dann stellt die gegenseitige und prinzipielle Achtung des jeweils anderen als autonome und prinzipiell gleichberechtigte Person eine unhintergehbare Prämisse dar.¹⁶

Eine solche Voraussetzung in Hinsicht auf grundlegende anthropologische Positionen ist bei einer bloßen „Duldung“ nicht gegeben. Man denke in diesem Zusammenhang an die Sklaverei als Gesellschaftsform, die in manchen Weltgegenden und historischen Phasen so beschaffen war, dass eine eingeschränkte Rechtsfähigkeit zugestanden wurde. So „duldeten“ man bspw. die Ausübung der jeweiligen Religion und die Verheiratung von Sklaven im Zuge der Reformierung von entsprechenden Gesetzen während des amerikanischen Unabhängigkeitskrieges (1776-1783), obwohl man von einer vollen Anerkennung versklavter Menschen als prinzipiell gleichberechtigte „Personen“ noch weit entfernt war.¹⁷

ad c)

Diese Ebene führt die zweite noch ein wenig weiter, in dem darauf aufmerksam gemacht sein soll, dass sich die Bedeutsamkeit des zu tolerierenden oder zu duldbaren Aspekts wohl nur dann ergeben wird, wenn sich die betroffenen Personen(-gruppen) Zeit- und Lebensräume teilen (müssen). Anderenfalls wären eigene Verhältnisse und Interessen ja nicht betroffen und das Problem der negativen Bewertungen nicht in einem solchem Ausmaß von Belang, dass sich die Frage der Toleranz überhaupt stellen würde. Nur bei Vorliegen der prinzipiellen Möglichkeit von Kommunikation wird das Gelingen eines miteinander Gegenwärtigsein von Menschen zu einem wirklich essentiellen Problem.

Wesentlich für die hier versuchte Unterscheidung zwischen „tolerieren“ und „dulden“ ist dabei die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen und wie sich eine solche Zeitgenossenschaft gestaltet. Treffen souveräne und gleichgestellte Personen aufeinander oder geben die bestehenden Verhältnisse prinzipielle Unterschiede in Hinsicht auf die potentiellen Möglichkeiten der Lebensteilung vor. Ist im ersten Falle Toleranz als anspruchsvolle Möglichkeit mit Ablehnung umzugehen eine Option für alle Beteiligten, so ist im zweiten Falle eine Duldung nur durch diejenige Person oder Gruppe möglich, deren Lebenschancen aufgrund der gegebenen Rahmung vielfältiger und weitreichender sind. Wie noch genauer ausgeführt werden soll, stellt die (hier fehlende) Reziprozität das bedeutsamste Kriterium der Unterscheidung zwischen Toleranz und Duldung dar.

ad d)

Hier ist die oben schon erwähnte dritte essentielle Komponente von Toleranz (vgl. Forst 2003) angesprochen, die darin besteht, dass eigene Akzeptanzerwägungen gegenüber abgelehnten Lebenspraktiken usw. immer auch eine Grenze beinhalten. Wäre eine solche nicht gegeben, dann läge vermutlich ein Aspekt vor, der so nahe an Gleichgültigkeit, wenn nicht sogar Zustimmung

¹⁵ Vgl. dazu Frick (2017), S. 49f

¹⁶ Siehe dazu unten die Ausführungen zu einer „Respekt-Konzeption“ von Toleranz (z.B. Forst 2015).

¹⁷ Die „Emancipation Proclamation“, und damit die offizielle Beendigung der Sklaverei, wurde als 13. Zusatz zur amerikanischen Verfassung erst 1865 aufgenommen.

grenzt, dass keine Toleranznotwendigkeit bestünde. So betrachtet wird auch deutlich, dass Toleranz wesensmäßig auch einen Aspekt von Drohung umfasst. „Bis hierher, aber nicht weiter“ - scheint eine Botschaft zu sein, ohne die Toleranz in substanzieller Weise nicht möglich ist. Wird dadurch doch klar signalisiert, wie bedeutsam die persönliche Zurückweisung ist und dass die gezeigte Toleranz keineswegs als Zustimmung gedeutet werden soll. Wird die Grenze klar kommuniziert, dann wird auch deutlich, dass es seitens des Tolerierenden eine Auseinandersetzung mit dem Thema gab und dass dessen eigene, persönliche Ethik betroffen scheint.

Auch dieser Aspekt der Toleranz kann helfen, die hier versuchte Grenzziehung zur Duldung zu verdeutlichen. Selbstverständlich kennt auch Duldung ihre Grenzen, ja mehr noch, - bei einer Duldungskonzeption von Toleranz scheint der Bedrohungsmoment durch die offenkundigen Machtunterschiede noch deutlicher ausgeprägt. Der Unterschied liegt in der diskursiven Begründungsbereitschaft. Wird die gegenständliche Lebenspraxis oder Überzeugung bis zu einem gewissen Grad geduldet und liegt dabei ein so gravierendes Machtgefälle vor, dass die gezogene Grenze gar nicht näher begründet werden muss, dann ist folgelogisch auch jederzeit eine Verschiebung dieser Grenze (in welche Richtung auch immer) möglich. Ausschlaggebend dafür können veränderte Umstände sein, die sich auf Nutzenerwägungen auswirken, wie auch ein persönlicher Stimmungsumschwung oder Entwicklungen im Wertebild desjenigen, der eine solche Duldung auszusprechen in der Lage ist. Eine Begründung oder gar Rechtfertigung für solche Entwicklungen sind bei Vorliegen von Duldung nicht zu erwarten.

ad e)

Die Komponente der Begrenzung weist implizit schon auf den nächsten und hier zuletzt genannten Aspekt hin, der darin zu finden ist, dass im Toleranzfall von einer Verhaltensoption Abstand genommen wird, die die erlebte Ablehnung noch schärfer deutlich machen würde. Wird etwas toleriert, dann ist der Fokus zwar (im Moment) darauf gerichtet, dass keine hindernde Aktion zu erwarten ist, unentrinnbar aber ist die „andere Seite“ dieser getroffenen Unterscheidung mitgedacht: „Es könnte auch anders (nicht tolerabel) sein, und in diesem Falle...!“ Findet jemand, ausgehend von Akzeptanzüberlegungen, zur Toleranzoption, dann muss er eine bestimmte, zurückweisende wenn nicht hindernde Handlungsvariante in Erwägung gezogen haben, die er nun, auf Basis einer bewussten Entscheidung, nicht realisiert. Auch diese bewusste „Zurückhaltung“, als wesensmäßige Komponente von Toleranz, kann zur Unterscheidung in Hinsicht auf Duldung herangezogen werden. Die Differenz ergibt sich durch die prinzipiell verschiedenen Machtbasen und die damit einhergehenden Möglichkeiten von nicht-duldenden bzw. nicht-tolerierenden Aktionen. Bestehen Machtunterschiede ganz prinzipiell auf Basis von (struktureller oder kultureller) Gewalt¹⁸, wie das bspw. bei formaler Autorität (Positionsmacht) der Fall ist oder bei Macht durch Drohung und Bestrafung, abgesichert durch gesellschaftliche Strukturen, die eine Durchsetzung mittels Legislative und/oder Exekutive auch gegen den Willen des Betroffenen ermöglicht, dann ist meist wohl eher von „Duldung“ zu sprechen und nicht von „Toleranz“ im hier definierten Sinne. Letztere könnte man begrifflich „reservieren“ für die Fälle, in denen die potentiellen Machtmittel sich entweder durch die Wirkung der Persönlichkeit ergeben („Identifikationsmacht“, „Charisma“ oder auch „persönliche Autorität“) und im Wesentlichen wohl in den Möglichkeiten bestehen, mit jemanden nicht (mehr) oder eben dennoch zu versuchen, eine bedeutungsvolle Beziehung zu führen und weiterzuentwickeln; oder durch die Macht, die sich durch spezifisches Wissen und/oder Fähigkeiten ergibt¹⁹. Im letzteren Fall würde die bei Vorliegen von Toleranz nicht realisierte Handlungsoption darin liegen, mögliche Unterstützungsleistungen zu unterlassen oder Wissensbestände vorzuenthalten bzw. nicht (mehr) anzubieten.

Nach diesem Versuch die Begriffe „Toleranz“ und „Duldung“ auf ihre Unterschiedlichkeit hin zu analysieren, soll darauf aufbauend nun die Toleranz selbst dahingehend untersucht werden, ob sich nicht verschiedene Formen von Toleranz differenzieren lassen. Wie oben schon einmal angedeutet, hat Rainer Forst (2003) genau zu dieser Frage publiziert. Es wird deutlich werden, dass in der von ihm dargelegten Differenzierung, ähnliche Aspekte den Ausschlag geben, wie in der oben dargestellten Unterscheidung zwischen Toleranz und Duldung.

¹⁸ Zu der hier nur angedeuteten Differenzierung von Gewaltformen und der darin implizit enthaltenen Erweiterung des „klassischen Gewaltbegriffs“ siehe Johan Galtung (1969), der „Gewalt“ definiert, als „die vermeidbare Beeinträchtigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse oder, allgemeiner ausgedrückt, des Lebens, die den realen Grad der Bedürfnisbefriedigung unter das herabsetzt, was potentiell möglich ist.“

¹⁹ Zu den verschiedenen, potentiell möglichen „Machtbasen“ vgl. French, J.R.P./ Raven, B.H. (1959)

Schon bei der ersten dort vorgeschlagenen Auffassung von Toleranz wird das besonders augenfällig:

1. Die „Erlaubnis-Konzeption“ von Toleranz

Damit wird die „Beziehung zwischen einer Autorität oder einer Mehrheit und einer von deren Wertvorstellungen abweichenden Minderheit“ (Forst, 2015) bezeichnet. Die Autorität erteilt dabei der Minderheit die Erlaubnis, den jeweiligen Überzeugungen gemäß zu leben, „solange sie – und das ist die entscheidende Bedingung – die Vorherrschaft der Autorität nicht in Frage stellt. Sofern das Anderssein der Minderheit sich in Grenzen hält und sozusagen eine ‚Privatsache‘ bleibt, so dass kein gleichberechtigter öffentlicher und politischer Status gefordert wird, kann sie aus primär pragmatischen, aber gegebenenfalls auch prinzipiellen Gründen toleriert werden. Die mit Macht ausgestattete Seite ‚duldet‘ die Differenz der anderen und verzichtet auf ein Einschreiten, während die Minderheit gezwungen ist, diese Machtverhältnisse hinzunehmen.“ (ebd.)

Der springende Punkt scheint dabei, dass die damit einhergehende Machtsituation einseitig definiert ist und bleibt, die Toleranzsituation sich also prinzipiell nicht reziprok darstellt. Vor Hintergrund meiner oben unternommenen Differenzierung könnte man diese Konzeption auch „Duldungskonzeption“ nennen. Sie kann nur aufrecht bleiben, solange die eindeutig dominante Stellung der duldenden Seite nicht angetastet wird und die Grenzen des für diese Seite „Erträglichen“ nicht überschritten wird.

2. Die „Koexistenz-Konzeption“ von Toleranz

Die Ähnlichkeit zur ersten Konzeption wird von Rainer Forst darin gesehen, dass in beiden Konzeptionen „Toleranz als geeignetes Mittel zur Konfliktvermeidung und zur Verfolgung eigener Ziele gilt und nicht selbst einen Wert darstellt oder auf starken Werten beruht.“ (ebd.)

Der entscheidende Unterschied findet sich dabei in den Machtverhältnissen. „Denn nun stehen sich nicht Autorität bzw. Mehrheit und Minderheit gegenüber, sondern ungefähr gleich starke Gruppen, die einsehen, dass sie um des sozialen Friedens und ihrer eigenen Interessen willen Toleranz ausüben sollten. Sie ziehen die friedliche Koexistenz dem Konflikt vor und willigen in Form eines wechselseitigen Kompromisses in die Regeln eines Modus vivendi ein.“ (ebd.)

Der Autor spricht dabei von einer nun nicht mehr „vertikalen“, sondern von einer „horizontalen“ Toleranzrelation. Um dabei wieder den springenden Punkt herauszustreichen: „Die Tolerierenden sind zugleich auch Tolerierte.“ (ebd.) Die ausschlaggebenden Gründe die abgelehnten Aspekte der jeweils anderen Seite zu „tolerieren“, finden sich in pragmatischen Einsichten in offenkundig unvermeidlichen Notwendigkeiten. Bedeutsam scheint dabei, der prinzipiell instabile soziale Zustand, „denn verändert sich das gesellschaftliche Machtverhältnis zugunsten der einen oder anderen Gruppe, fällt für diese der wesentliche Grund für Toleranz weg. Gleichwohl ist nicht ausgeschlossen, dass sich hieraus stabilere Formen der Kooperation ergeben, sofern sich ein entsprechendes gegenseitiges Vertrauen bildet.“ (ebd.)

3. Die „Respekt-Konzeption“ von Toleranz

In dieser Konzeption findet sich ein entscheidender Unterschied zu den beiden bisher vorgestellten, indem hier erstmals von einer moralisch begründbaren Form wechselseitiger Achtung ausgegangen wird. „Die Toleranzparteien respektieren einander als autonome moralische Personen und als gleichberechtigte Mitglieder einer rechtsstaatlich verfassten politischen Gemeinschaft. Obwohl sich ihre ethischen Überzeugungen des guten und wertvollen Lebens und ihre kulturellen Praktiken stark voneinander unterscheiden und in wichtigen Hinsichten inkompatibel sind, anerkennen sie einander als moralisch-rechtlich Gleiche in dem Sinne, dass ihnen zufolge die allen gemeinsame Grundstruktur des politisch-sozialen Lebens – die Grundfragen der Zuerkennung von Rechten und der Verteilung sozialer Ressourcen betreffend – von Normen geleitet werden sollte, die alle gleichermaßen akzeptieren können und die nicht eine ‚ethische Gemeinschaft‘ bevorteilen.“ (ebd.)²⁰

Mit der Einführung dieser „moralisch begründbaren Form wechselseitiger Achtung“ werden gleichzeitig auch die Grenzen mitdefiniert. Die eindeutig abgelehnten, lebensrelevanten Konzeptionen des jeweils anderen²¹ müssen den hier bedeutsam gewordenen Respekt teilen,

²⁰ Siehe dazu auch die unten näher ausgeführten Aspekte der Anerkennungstheorie von Axel Honneth (1992).

²¹ Wie oben schon dargestellt wurde, ist diese Ablehnungskomponente eine konstitutive Bedingung für Toleranz.

anderenfalls wird die Toleranz nicht aufrecht erhalten werden können. Es braucht also einen Minimalkonsens in Hinsicht auf die eben tatsächlich gegenseitige Achtung der sich tolerierenden Gruppen bzw. Personen. Nur solange die Person des jeweils Anderen respektiert wird, können seine als unwahr oder unethisch erlebten Konzeptionen des Guten toleriert werden.

4. Die „Wertschätzungs-Konzeption“ von Toleranz

Besonders bedeutsam im hier behandelten Zusammenhang (Stichwort „Diversität“) scheint der Hinweis von Rainer Forst, dass in den Diskussionen über das Verhältnis von Interkulturalität und Toleranz sich auch eine vierte Konzeption finden lässt. Die „Wertschätzungs-Konzeption“ enthält eine noch anspruchsvollere Form wechselseitiger Anerkennung, „denn ihr zufolge bedeutet Toleranz nicht nur, die Mitglieder anderer kultureller oder religiöser Gemeinschaften als rechtlich-politisch Gleiche zu respektieren, sondern auch, ihre Überzeugungen und Praktiken als ethisch wertvoll zu schätzen. Damit dies allerdings überhaupt noch eine Konzeption der Toleranz ist und die eingangs erwähnte Ablehnungs-Komponente nicht verlorengelht, muss diese Wertschätzung eine beschränkte bzw. ‚reservierte‘ sein, bei der die andere Lebensform nicht – zumindest nicht in den entscheidenden Hinsichten – als ebenso gut oder gar besser als die eigene gilt. Man schätzt bestimmte Seiten dieser Lebensform, während man andere ablehnt [...],“ (ebd.) Es ergibt sich hier also ein definierter Teilbereich des Tolerierbaren, der dadurch gekennzeichnet ist, dass in dieser partiellen(!) Zone Werte erkennbar sind, die man in einem ethischen Sinn bejahen kann. Trotz aller Differenz bleibt der Andere eine respektierte - ja mehr noch eine „anerkannte“ - Person, die man womöglich gerade wegen ihrer Besonderheit und Andersheit schätzt. Das kann nur gelingen, wenn auf Basis einer Haltung des Wertpluralismus, innerhalb einer Gesellschaft eine prinzipielle Existenzberechtigung von an sich wertvollen, in manchen Aspekten aber inkompatiblen Lebensformen gesehen wird. In den persönlich herausfordernden Zumutungen, die sich durch eine pluralisierte Gesellschaft unentrinnbar ergeben, sollte der Zwang zur Entscheidung für eine eigene Lebensvariante nicht (nur) als ein Ärgernis erlebt, sondern (auch) als eine Entwicklungschance begriffen werden.

Schlussfolgerungen für essentielle Aspekte von Diversitätskompetenz

Ausgestattet mit den jetzt gegebenen sprachlich-kategorialen Differenzierungsmöglichkeiten lässt sich schlüssig argumentieren, was eingangs als These behauptet wurde: „Diversity-Kompetenz“ beinhaltet, neben verschiedenen intra- und interpersonellen Fähigkeiten (siehe dazu oben) in erster Linie(!) innere Haltungen, die sich auf Basis ernsthafter Reflexion spezifizieren lassen.

Die verhaltenswirksame, alltagspraktische Realisierung einer „Erlaubnis- (Duldungs-)“, oder „Koexistenzkonzeption“ von Toleranz kann als ein erster Versuch phobische und/oder autoritäre Unterdrückung „des Anderen“ zu überwinden zwar gewürdigt werden, bestätigt aber die berühmte Aussage; - „Dulden heisst [zumindest implizit] beleidigen.“ Es sollte tatsächlich, wie ebendort gefordert, schließlich zur Anerkennung gefunden werden, nur dann können positive soziale (organisationale wie gesellschaftliche) Wirkungen erzielt werden, die sich bei Vorliegen einer „Respekt-,“ oder gar „Wertschätzungs-Konzeption“ von Toleranz erwarten lassen. Sollte nur ein strategisches Kalkül ausschlaggebend sein, wie es sich im Mainstream der „Diversitätsrhetorik“ gängiger Managementliteratur finden lässt (siehe oben), oder ein (genau so strategisch motiviertes) Bemühen mittlerweile gegebene Standards der „political correctness“ einzuhalten, dann bleiben die problemerhaltenden Strukturen gegebener Paternalismen und herrschaftsbildender Ungleichheit nicht nur aufrecht, sie werden durch (eben nur oberflächlich) betriebene Diversitätsprogramme „top down“ auch noch befördert.

Die wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung substantieller Diversitätskompetenzen auf persönlicher Ebene wurden oben schon genannt: Es gilt, sich den persönlichen Herausforderungen zu stellen und gegebenenfalls eigene Ängste zu reflektieren, die sich in diversitätsfeindlichen Einstellungen manifestieren.

Der prominente Mitbegründer der Humanistischen Psychologie, Carl Rogers (1902-1987), konnte sowohl durch empirische Forschung wie auch durch theoretische Grundlagenarbeit eindrucksvoll nachweisen und wissenschaftlich begründen, dass sowohl personale Anerkennung (Respekt, Wertschätzung), wie auch Authentizität und Empathie, die bedeutsamsten Aspekte entwicklungsförderlicher Beziehungen im beruflichen wie auch privaten Kontext darstellen²².

²² Siehe dazu die Ausführungen unten („Hilfreiche Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung...“).

Bei diesen drei Kernbedingungen handelt es sich um sowohl präzise beschreibbare und damit überprüfbare, wie auch lehr- und lernbare Einstellungen und nicht, wie manchmal fälschlich angenommen, um (trainierbare) Techniken.

Vielmehr sind innere „Haltungen“, persönliche „Einstellungen“ oder auch spezifische „Gesinnungen“ adressiert; - wie auch immer man die hier fokussierten Aspekte bezeichnen will, klar ist, es handelt sich dabei um sehr grundlegende Willensrichtungen, die, im Sinne einer erfahrungsbestimmten Bereitschaft von Personen, in einer spezifischen Weise auf andere Personen, soziale Gruppen, Situationen oder Vorstellungen wertend zu reagieren, permanent sowohl unsere kognitiven wie auch affektiven Resonanzen verhaltenswirksam bestimmen.

Wie oben schon ausgeführt, sind sowohl „Respekt“ wie auch „Anerkennung“ oder „Wertschätzung“ für gehaltvolle Toleranzformen unerlässlich. Alle drei Begriffe bezeichnen zweifelsfrei grundlegende „Einstellungen“, wie sie soeben andeutungsweise definiert wurden. Carl Rogers bezeichnete den für den personenzentrierten Ansatz so zentralen Begriff der „Wertschätzung“ („unconditional positive regard“) als „Schlüsselkonstrukt“ seiner Theorie und definierte ihn wie folgt: „Wenn die Selbsterfahrungen eines anderen durch mich in der Art und Weise wahrgenommen werden, daß keine dieser Selbsterfahrungen danach unterschieden werden, ob sie meiner positiven Beachtung mehr oder weniger wert sind, dann erlebe ich bedingungslose positive Beachtung für diese Person. [...] Um es einfacher auszudrücken: Positive Beachtung für einen anderen empfinden, bedeutet, ihn ‚zu schätzen‘ (engl.: prize) [...]. Es bedeutet, eine Person zu schätzen, ungeachtet der verschiedenen Bewertungen, die man selbst ihren verschiedenen Verhaltensweisen gegenüber hat. Eltern ‚schätzen‘ ihr Kind, obwohl sie nicht gleichermaßen all seine verschiedenen Verhaltensweisen für gut befinden. Anerkennung ist ein weiterer Begriff in diesem Zusammenhang, jedoch beinhaltet er mehr irreführende Konnotationen [...]. Im allgemeinen, so kann man jedenfalls sagen, sind Anerkennung und Wertschätzung synonym mit der bedingungslosen positiven Beachtung.“ (Rogers 1987, 34f)

Leider hat der Begriff der „Wertschätzung“ mittlerweile eine derartige Verbreitung (vor allem im Kontext von Psychoszene und Managementlehre und -praxis) gefunden, dass er „abgenutzt“ und inhaltsleer anmutet. Wie sich leider häufig beobachten lässt, wird dieser Begriff inflationär in Anwendung gebracht und mit einer (meist oberflächlich gehaltenen) Freundlichkeit oder mit unterschiedslos-beliebigen (und nicht selten auch unauthentischen) Komplimenten verwechselt. Mittlerweile lässt sich „Anerkennung“ ohne die von Rogers befürchteten „irreführenden Konnotationen“ bestimmen. Dafür ist es hilfreich sich den von Axel Honneth entwickelten verschiedenen Formen von Anerkennung zuzuwenden. Er stellt auf der Rückseite seines Grundlagenwerks „Kampf um Anerkennung“ (1992) axiomatisch fest: „Die menschliche Lebensform im ganzen ist durch die Tatsache geprägt, daß Individuen nur durch wechselseitige Anerkennung zu sozialer Mitgliedschaft und damit zu einer positiven Selbstbeziehung gelangen.“ Seine sozialphilosophische Analyse der grundlegenden Struktur sozialer wie gesellschaftlicher Anerkennungsverhältnisse, lässt den derzeitigen Direktor des renommierten Frankfurter Instituts für Sozialforschung in Abgrenzung zu komplementären Formen der Missachtung drei mögliche Muster intersubjektiver Anerkennung identifizieren, die als je eigene Handlungssphären mit jeweils spezifischen normativen Logiken auf unterschiedliche Weise ermöglichen, als Mensch Bestätigung für konstitutive Aspekte der Person zu erfahren:

1. **Liebe - als bedingungsloses Selbstsein in einem Anderen**

Damit sind alle Primärbeziehungen mit starken Gefühlsbindungen gemeint (wie etwa Eltern-Kind-Beziehungen, erotische Zweierbeziehungen oder tiefe Freundschaften) und damit eine grundlegende Mit-Existenz des Selbstseins in den und durch die signifikanten Anderen. Zahllose Befunde aus dem Kontext der Psychologie und der Psychotherapiewissenschaft zeigen die unhintergehbare Bedeutung der affektiven Bestätigung als Person mit Bedürfnissen. Ist damit doch nicht weniger angesprochen, als eine der notwendigen Bedingungen für Selbstvertrauen und Achtung der unantastbaren Integrität eines jeden Menschen, eine unabdingbare Basis für gelingende Persönlichkeitsentwicklung und autonome Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Elementares Selbstvertrauen geht nach Honneth „jeder anderen Form der reziproken Anerkennung sowohl logisch als auch genetisch voraus“ (Honneth 1992, 172) und wird deshalb als fundamentaler Bestandteil des Identitätsbildungsprozesses verstanden.

2. **Recht - als wechselseitige Achtung der Mitglieder eines Gemeinwesens**

In dieser sozialen Sphäre geht es nun nicht mehr um die Anerkennung der Affekte und Bedürfnisse, sondern um die Anerkennung als gleiches Rechtssubjekt und damit als gleichberechtigter Interaktionspartner. Die Erfahrung von Achtung als Person mit gleichen Rechten und damit verbunden die Anerkennung als ein vollwertiges Mitglied der Gemeinschaft

stellen die Bedingungen für die Ausbildung von Selbstachtung her. „Das rechtliche Anerkennungsverhältnis überschreitet zum ersten Mal den Bereich der primären Sozialbeziehungen und hängt mit der Entstehung einer Vorstellung vom ‚generalisierten Anderen‘ beim Individuum und mit der Einnahme der Perspektive des Anderen zu sich selbst zusammen. Sie erlaubt ihm, sich – wie auch alle anderen Mitglieder des Gemeinwesens – als Träger von Rechten zu sehen [...].“ (Stojanov 2006, 140)

3. **Solidarität - als soziale Wertschätzung wertvoller Eigenschaften und Fähigkeiten**

Dabei geht es um die Anerkennung des sozialen Werts spezifischer Eigenschaften einer Person in Hinsicht auf den nötigen Aufbau und die Aufrechterhaltung einer konkreten Gemeinschaft. Im Unterschied zur rechtlichen Anerkennung, die eine Anerkennung der Rechtssubjekte ohne jeden Unterschied fokussiert, geht es hier nun genau um die unterschiedlichen spezifischen Fähigkeiten oder um die persönlichen Eigenschaften. Werden diese, insbesondere im Kontext des Wirtschaftssystems (z.B. durch Entlohnung) anerkannt, dann kann nach Honneth ein Selbstwertgefühl dadurch erlangt werden, als die Person Kompetenzen entwickelt, „über deren einzigartigen Wert für die soziale Umwelt es sich anhand der anerkennenden Reaktionen seiner Interaktionspartner zu überzeugen vermag“ (Honneth 1992, 139).

Es sollte nicht übersehen werden, dass im Rahmen unserer gesellschaftlichen Bedingungen nur die volle Anerkennung der Person in allen drei (hier nur kurz skizzierten) Sphären eine Beschädigung des Verhältnisses zu sich selbst verhindern oder zumindest mindern kann. Nur wenn sich Menschen sowohl als bedürftige, wie auch vernünftige und wertvolle Personen begreifen können, ist die Grundlage gegeben, auf der sich gelungene Selbstverwirklichung und individuelle Autonomie entfalten können.

Im hier gegebenen thematischen Zusammenhang wird deutlich, welche „Beschädigungen“ Personen erleiden können, wenn aus Mangel an Diversitätskompetenzen, demokratischer Gesinnung oder auch durch unreflektierte Ängste soziale Diskriminierungen wegen irgendeines Unterschiedsmerkmals erfolgen.

Damit ist die einzelne Person angesprochen und aufgerufen entsprechende Kompetenzen zu entwickeln, wie sie oben schon beispielhaft aufgezählt wurden. Um hier nur einige davon herauszugreifen: Erkennen eigener Vorurteile bzw. handlungsleitender Werte und entsprechende intrapersonale Kompetenzen vorbewusste Prozesse persönlich handzuhaben, die Fähigkeit „Fremdes“ in sich zu integrieren, Anwendung selbstreflexiver Techniken im Alltag, Sensibilität für (Macht-)Unterschiede und ihre zum Teil subtilen Auswirkungen, Empathie, soziale Sensibilität und interpersonale Konfliktkompetenz, um Diskriminierungen beobachten und gegensteuern zu können usw.

Schon diese nur beispielhafte Aufzählung zeigt, dass hier reife Persönlichkeiten im Fokus sind, die in unseren gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen und daraus entstehenden typischen Sozialisationsbedingungen wohl eher selten anzutreffen sind. Damit ist die Frage aufgeworfen: Wie lassen sich solche anspruchsvollen Kompetenzen entwickeln?

Hilfreiche Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung als Voraussetzung für respektvolle und wertschätzende Toleranz

Mit dieser so zentralen Frage hat sich in herausragender Weise der schon erwähnte humanistische Psychologe und Psychotherapeut, Carl Rogers, im Rahmen seiner wissenschaftlichen Karriere und praktischen Arbeit beschäftigt. 1957 veröffentlichte er einen Beitrag, der wie kein anderer eine Vielzahl von Forschung initiierte, deren Befunde seine dort geäußerte Hypothesen eindrucksvoll bestätigen konnte. Die dort formulierten „notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie“ (Rogers 1957) gelten als Meilenstein der Psychotherapiewissenschaft und beinhalten als Grundhypothese eine auf einen ersten Blick bescheiden anmutende Aussage: Wenn eine bestimmte Art von Beziehung zwischen Menschen hergestellt werden kann, dann können Fähigkeiten in sich selbst entdeckt werden, diese Beziehung für die eigene Entfaltung zu nutzen, und signifikante Veränderung und persönliche Entwicklung finden statt. (vgl. Rogers 1973, 45ff)

Diese hier angesprochenen Beziehungsqualitäten wurden dann im Laufe der Theorieentwicklung immer präziser beschrieben, konnten damit empirisch erforscht werden und wurden schließlich als „Personenzentrierter Ansatz“ in einer Weise konzipiert, dass sich neben dem ursprünglichen Feld der Psychotherapie eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten in verschiedensten Kontexten (Pädagogik, Wissenschaftsbetrieb, Seelsorge, Organisationsentwicklung, Management und Führung, Sozialarbeit, Gemeinwesenarbeit und Politik, Psychiatrie usw.)²³.

²³ Siehe dazu z.B. Frenzel 2000.

Die berühmten drei „Kernvariablen“ des Personenzentrierten Ansatzes, die man ohne Mühe auch als grundlegende Bedingungen für die Förderung der oben dargestellten gehaltvollen Toleranzformen identifizieren kann, seien hier nur kurz skizziert (vgl. dazu ebd. 47f):

1. **„Kongruenz“ (Authentizität) und Gegenwärtigkeit**

Eine wachstumsförderliche Beziehung wird umso effektiver sich entwickeln, je mehr es gelingt, sich eigener Gefühle und innerer Resonanzen soweit wie möglich bewusst sein zu können. Ausgehend von dieser Fähigkeit zu offener, „innerer Kommunikation“ mit eigenen organismischen Erfahrungen, ist in Rogers' Originalworten damit auch eine prinzipielle Bereitschaft gemeint, „sich in Worten und Verhalten zu den verschiedenen in mir vorhandenen Gefühlen und Einstellungen zu bekennen und sie auszudrücken. Nur auf diese Art und Weise kann die Beziehung Realität besitzen und Realität scheint als eine erste Bedingung höchst wichtig zu sein. Nur indem ich die authentische Realität, die in mir ist, biete, kann der andere mit Erfolg nach der Realität in sich suchen. Ich habe entdeckt, dass dies sogar dann zutrifft, wenn meine Empfindungen keineswegs solche sind, die mir gefallen, und solche die einer guten Beziehung förderlich erscheinen.“ (ebd., 47)

Rogers bezeichnet mit diesem im Kontext von Psychotherapie so zentralen Begriff der „Kongruenz“ also zwei Aspekte, einen „inneren“, in Hinsicht auf die prinzipielle, bewusste Resonanzfähigkeit und einen „äußeren“ in Hinsicht auf die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Kommunikation. Somit bezeichnet „Kongruenz“ ein Bewusstsein des eigenen Selbst, „[...] und zwar insofern, als dem Therapeuten nicht nur Gefühle und Erfahrungen zugänglich sind, sondern er zugleich fähig sein muss, diese Gefühle in der Beziehung zu leben und zu sein. Das bedeutet, dass hier eine direkte personale Begegnung mit dem Klienten stattfindet ... auf einer Ebene von Person zu Person ... eine aufrichtige Beziehung zwischen zwei unvollkommenen Menschen.“ (Rogers 1980, 202)

2. **„Akzeptanz“ oder „bedingungsfreie Wertschätzung“**

Dieses „Schlüsselkonstrukt“ wurde, wegen seiner direkten Bedeutung für das hier gestellte Thema und den direkten Zusammenhang mit dem Begriff der Toleranz oben bereits definiert. Hier ist nicht weniger angesprochen, als die kommunikative Realisierung personaler Anerkennung im Rahmen einer bedeutsamen Beziehung. Es geht dabei darum, sich dem jeweils Anderen mit Respekt und Wertschätzung zuzuwenden, ohne diese Anerkennung als Person an bestimmte Bedingungen zu binden. „Das Akzeptieren jedes schillernden Aspekts dieses anderen Menschen lässt die Beziehung für ihn zu einer Beziehung der Wärme und Sicherheit werden; die Sicherheit, als Mensch gemocht und geschätzt zu werden, ist anscheinend ein höchst wichtiges Element einer hilfreichen Beziehung.“ (Rogers 1973, 47)

3. **„Empathie“ oder „einführendes Verstehen“**

Der Prozess der Empathie besteht dabei darin, auf Basis einer hohen Qualität „aktiven Zuhörens“, den „inneren Bezugsrahmen“ einer anderen Person mit den emotionalen Komponenten und den dazu gehörenden Bedeutungen genau wahrzunehmen, als ob man die andere Person sei, jedoch ohne jemals die „Als-ob“-Bedingung zu verlieren. Damit ist ein einführendes Eingehen auf alle Gefühle und Mitteilungen des Anderen in ihrer jeweiligen Augenblicksbedeutung gemeint. Rogers beschreibt einen wesentlichen Zusammenhang der verschiedenen Schlüsselkonzepte an einer Stelle wie folgt: „Akzeptieren bedeutet wenig, solange es nicht Verstehen enthält. Erst wenn ich die Gefühle und Gedanken verstehe, die Ihnen so furchtbar oder so schwach oder so sentimental oder so bizarr erscheinen - erst wenn ich sie mit Ihren Augen sehe und die Gefühle und sie akzeptiere, fühlen Sie sich wirklich frei, all die verborgenen Winkel und ängstlich verborgenen Nischen Ihrer inneren und oft begrabenen Erfahrung zu erforschen. Diese Freiheit ist eine wichtige Bedingung der Beziehung. Sie schließt die Freiheit ein, sich selbst auf bewussten wie unbewussten Ebenen zu erforschen, sobald man es wagen kann, sich auf diese gefährliche Suche zu begeben. Dies meint auch noch eine völlige Freiheit von irgendeiner moralischen oder diagnostischen Bewertung, da solche Bewertungen, wie ich glaube, immer bedrohlich sind.“ (ebd., 48)

Abschließend und seine Charakterisierung hilfreicher Beziehungen zusammenfassend formuliert Carl Rogers: „Die Beziehung, die ich als hilfreich erfahren habe, lässt sich durch eine Art Transparenz meinerseits charakterisieren, die meine wirklichen Gefühle hindurchscheinen lässt, als ein Akzeptieren dieses anderen als besonderer Person eigenen Rechts und eigenen Werts, und als ein tiefes und mitfühlendes Verstehen, das mir ermöglicht, seine private Welt mit seinen Augen zu sehen“ - und weiter schließlich: „Ich bin keinesfalls immer in der Lage, diese Art Beziehung zu einem anderen zu erreichen, und manchmal, auch wenn ich glaube, es in mir erreicht zu haben, ist der andere womöglich zu verängstigt, um das Angebot wahrzunehmen. Ich würde dennoch behaupten: wenn ich in mir die beschriebenen Einstellungen einnehme, und wenn der andere diese Einstellungen bis zu einem gewissen Grad erfahren kann, werden sich

Veränderung und konstruktive Persönlichkeitsentwicklung in allen Fällen ereignen - ich schreibe ‚in allen Fällen‘ erst nach langer und sorgfältiger Überlegung dazu.“ (ebd., 48)

4. „Selbstreflexion und -kritik“ und (damit) „Selbstdistanz“

Im hier gegebenen Zusammenhang gilt es noch eine bedeutsame Ergänzung als vierte Bedingung anzubringen. Um Diversitätskompetenzen als praktische Realisierung von Toleranz in alltäglichen Kommunikationssituationen verhaltenswirksam werden zu lassen, sollte es in aktuellen Konfrontationen mit der Verschiedenheit gelingen, solche Situationen als Chancen zu interpretieren, das Fremde als das Andere des eigenen Selbst für dessen Ausbruch aus der Selbstbezogenheit zu nutzen. Nur ausreichend eingeübte Selbstreflexion und damit einhergehend die intrapersonale Fähigkeit zur passageren Selbstdistanz unterstützen ein (in unserer pluralisierten Weltgesellschaft unvermeidlich gewordenes) „In-Frage-Stellen“ des nur vermeintlich Selbstverständlichen der eigenen Lebenswelt. So kann es gelingen, die in ersten Momenten beunruhigenden „Verstörungen“ affektiv nicht nur als Bedrohung zu erleben, sondern durch bewusstes Innehalten und Selbstdistanz die Tatsache entwicklungsfördernd zu nutzen, dass Reflexion immer Alternativen bringt und also Lernprozesse wachruft.

Was in den obigen Ausführungen deutlich geworden ist: Toleranz kann sowohl eine Praxis als auch eine Haltung bezeichnen. Dabei ist einerseits die rechtlich-politische Praxis innerhalb eines Staates angesprochen, in dem Minderheiten bestimmte Freiräume gewährt werden, weiters eine grundsätzliche Verfasstheit organisationaler Strukturen, die jegliche Diskriminierungen in Hinsicht auf Unterschiedsmerkmale von Personen(-gruppen) vermeiden helfen und andererseits eine persönliche Haltung, die darin besteht, Praktiken, mit denen man nicht übereinstimmt, zu tolerieren. Die beiden ersten Aspekte können durchaus ohne Letzteres vorkommen; Letzteres allerdings ist grundlegend und unabdingbar für tatsächlich nachhaltige Wirkungen.

Es würde allerdings zweifellos eine Überforderung bewirken und also ausschließlich in zumeist wirkungslose moralische Appelle münden, wenn, in Hinsicht auf die als grundlegend eingeschätzten Haltungen, der Person alleine solche Herausforderungen aufgebürdet werden. Will man Diversitätskompetenzen auf einer individuellen, personalen Ebene fördern und mit nachhaltiger Wirkung etablieren, dann gilt es vielmehr, die wohl zentralste Aussage der Sozialpsychologie zu berücksichtigen, die darin besteht menschliches Verhalten, ja die gesamte Person im Sinne einer dialektischen Verschränkung als „Produkt“ und „Produzent“ der jeweiligen sozialen Umwelt zu verstehen²⁴.

Spätestens hier wird klar, welche enorme Bedeutsamkeit die bewusste Gestaltung der jeweiligen sozialen Umgebungen aufweist. Führt man sich vor Augen, wieviel Zeit wir durchschnittlich im Arbeitskontext verbringen, dann wird unübersehbar, dass sich die oben skizzierten inneren Einstellungen von Personen wohl nur entwickeln und nachhaltig (gewissermaßen auf der „Mikro-Ebene“) etablieren können, wenn entsprechendes Verhalten durch gruppale und organisationale Strukturen erstens ermöglicht und zweitens „gestützt“ wird. Vermutlich sind auf dieser „Meso-Ebene“ auch die unverzichtbaren Voraussetzungen zu finden, um eine diversitätssensible Gesellschaft („Makro-Ebene“) entwickeln zu können.

Welche Strategien, Vorgehensweisen und Transformationsinstrumente konkret auf Hintergrund dieser hier unternommenen grundsätzlichen Untersuchungen nützlich sein können, um Organisationen oder Teams dahingehend zu beeinflussen diversitätssensible Kommunikation zwischen den betroffenen Personen zu nachhaltig zu realisieren, soll im zweiten Teil dieses Newsletters genauer ausgeführt werden.

²⁴ Siehe dazu die berühmte „Formel der Sozialpsychologie, wie sie von Lewin (2012) formuliert wurde: $V = f(P, U)$; das menschliche Verhalten (V) ist immer eine Funktion (f) von Person (P) und Umwelt (U).

Literatur:

de Beauvoir, S. (1951): Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau, Hamburg (Rowohlt) 1951

Charim, I. (2016): Ich und die Anderen. Philosophische Betrachtungen über das Leben in einer pluralisierten Gesellschaft, Audio-Tonträger, Ö1 Sendereihe Dimensionen - Sommervorlesungen Juli/August 2016, ORF-CD 790, LC 11428

*Foroutan, N. (2015): Die postmigrantische Gesellschaft. by-nc-nd/3.0/
Autor: Naika Foroutan für bpb.de, open access: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurz dossiers/205190/die-postmigrantische-gesellschaft> (Zugriff: 11.3.2018)*

Felber, C. (2012): Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Initiative wächst. 2. Aufl., Wien: (Deuticke) 2012

Forst, R. (2003): Toleranz im Konflikt. Geschichte, Gehalt und Gegenwart eines umstrittenen Begriffs, Frankfurt (Suhrkamp) 2003

Forst, R. (2015): Schwerpunktbeitrag - Anerkennung und Toleranz, open access: <https://philosophie-indebate.de/2073/schwerpunktbeitrag-erkennung-und-toleranz/>

French, J.R.P./ Raven, B.H. (1959): The Basis of Social Power. In: Cartwright, D. (Hg.): Studies in Social Power. Ann Arbor, Mich., S. 150-167

Frenzel, P. (2000): Der Personzentrierte Ansatz jenseits der Psychotherapie. In: Frenzel, P./Keil, W.W./Schmid, P.F./Stölzl, N. (Hg.): Klienten-/ Personzentrierte Psychotherapie. Kontexte, Konzepte, Konkretisierungen, Wien (WUV Facultas) 2000, S. 362-392

Frenzel, P. (2007): Ethik und Management. Oder: Anständige Entscheidungen in zwingenden (?) unanständigen Bedingungen? In: Böhnisch, W./ Reber, G./ Leichtfried, G./ Hechenberger, D. (Hrsg.): Werteorientierte Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Band 1, Frankfurt (Peter Lang Verlag) 2007, S.25-75

Frenzel, P. (2016): Heimatlosigkeit - Eine gefährliche Gemeinsamkeit?! in: TAO-Newsletter 03/2016, open access: <http://us9.campaign-archive1.com/?u=b0bcd0f31d40907f2f496643f&id=00f942a2d8&e=3395434f0d>

Frick, M.-L. (2017): Zivilisiert streiten. Zur Ethik der politischen Gegnerschaft, Stuttgart (Reclam) 2017

Galtung J. (1969): Violence, peace and peace research. In: Journal of Peace Research, Vol. 6, No. 3 (1969), pp. 167-191

Greenwald, A. G. / McGhee, D. E. / Schwartz, Jordan L.K. (1998): Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test, Journal of Personality and Social Psychology, 74 (6): 1464–1480

Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1992

Huntington, S. (1996): The Clash of Civilisations and the Remaking of World Order. New York (Simon & Schuster) 1996

Judy, M. / Knopf, W. (Hg.) (2016): Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa. Wien (Facultas) 2016

Krell, G. (2001): Gender and Diversity, Referat auf der Konferenz „Managing Diversity“, Potsdam 2001 open access: http://www.uni-potsdam.de/u/ls_orgapers/service/downloads/Managing_Diversity_Konferenz/krell_abstract.pdf (Zugriff: 31.12.2002)

Lessenich, S. (2016): Neben uns die Sintflut. Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis. Berlin (Hanser) 2016

- Lewin, K. (2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern (Huber) 2012*
- Loden, M / Rosener, J. (1991): Workforce America! Managing employee Diversity as a Vital Resource. Illinois (Business One Irwin) 1991*
- Mattl, C. (2001): Kompetenzen nutzen, nicht vergeuden. In: Diversity Management; Doku. Tagung 4.10.2001, Zebratl Spezial*
- Rogers, C.R. (1957): The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change, in: Journal of Consulting Psychology 21,2 (1957) 95–103*
- Rogers, C.R. (1973): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. Stuttgart (Klett) 1973*
- Rogers, C.R. (1980): Client-centered psychotherapy, in: Kaplan, H. I. / Sadock, B. J. / Freedman, A. M. (Hg.), Comprehensive textbook of psychiatry, III, Baltimore, MD (Williams and Wilkins), 2153–2168; dt.. Klientenzentrierte Psychotherapie, in: Rogers/Schmid 2007, 185–237*
- Rogers, C.R. (1987): Eine Theorie der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Entwickelt im Rahmen des klientenzentrierten Ansatzes, Köln: GwG-Verlag. [Original 1959: A theory of therapy, personality and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), Psychology, a study of science (Vol.3; pp. 184-256). New York: McGraw-Hill.]*
- Rogers, C. R. / Schmid, P. F. (2007): Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis, Mainz (Grünwald) 6. Aufl. 2007*
- Stojanov, K. (2006): Bildung und Anerkennung. Soziale Voraussetzungen von Selbst-Entwicklung und Welt-Erschließung. Heidelberg (Springer) 2006*
- Said, E. (1981): Orientalismus. Frankfurt (Ullstein) 1981*
- TV-Sendung des SRF zum Thema „Vorurteile“; open access: <https://www.srf.ch/play/tv/einstein/video/die-macht-der-vorurteile?id=cc5e3ee4-fa1c-4da6-a116-4702e785fa4b&station=69e8ac16-4327-4af4-b873-fd5cd6e895a7>*
- Walgenbach, K. (2012): Intersektionalität als Analyseperspektive heterogener Stadträume. In: Scambor, E./ Zimmer, F. (Hg.): Die intersektionelle Stadt. Geschlechterforschung und Medien an den Achsen der Ungleichheit. Bielefeld (transcript) 2012*