

Diversity Management als Antidiskriminierungsstrategie

August Gächter, 2016-02-24

Inhalt

1. Einleitung	2
1.1 Vorgehensweise	2
1.2 Diversität und ihr Management.....	2
1.3 Diskriminierung und ihre Vereitelung.....	4
1.4 Der „Fundamental Attribution Error“.....	5
2. Anlässe und Ziele für Diversitätsmanagement	5
2.1 Probleme im Betriebsablauf.....	5
2.2 Probleme in den Außenbeziehungen des Betriebs	11
3. Betriebliche Mittel und Strategien gegen Diskriminierung	12
3.1 Training für Diversität oder gegen Vorurteile.....	12
3.2 Kontakt als Mittel gegen Vorurteile (nicht gegen Identitätsbedrohungen)	16
3.3 Die reale Betriebsverfassung.....	18
4. Schlussbemerkungen	20
5. Literaturangaben.....	21

Kurzfassung

Leicht ist das Bekenntnis zur Diversität, reich an Herausforderungen die praktische Umsetzung. Das Problem sind nicht primär die offenen Vorurteile. Vielmehr geht es darum, den subtilen, unbewussten, abgestrittenen Vorurteilen die Möglichkeit zur Wirksamkeit zu entziehen, die in der Gesellschaft allgegenwärtigen Stereotype im Betrieb an der Entfaltung zu hindern, und natürliche Reflexe, etwa auf Akzent, bewusst zu machen, um ihre Auswirkungen zu minimieren. Der wichtigste Ansatzpunkt ist die Gestaltung der realen Betriebsverfassung, also klare und dadurch durchsetzbare Regeln, die von der Geschäftsführung in der alltäglichen Praxis vorbildlich eingehalten werden. Nicht diskriminiert zu werden ist ein Recht, die Aufgabe des Staats ist, jene Bedingungen zu schaffen, die dieses Recht nicht in Gegensatz zu einzelbetrieblichen Profitinteressen bringen.

1. Einleitung

1.1 Vorgehensweise

Die Grundthese dieses Beitrags ist, dass Diskriminierungsvermeidung in Organisationen aller Art mit zielführenden Abläufen steht und fällt. Sie scheitert, wenn sie von den freiwilligen, bewussten Handlungen von Personen abhängt, gleich ob es sich um eine oder mehrere Personen handelt. Mehr noch, sie scheitert unbemerkt. Das gilt in Bezug auf jede Art von Auswahl, sei es Anstellung, Beförderung, Teilnahme an Weiterbildung, Kündigung usw. ebenso wie für die Gestaltung des Betriebsklimas und der Produktivität. Die zweite Hauptthese ist, dass vom Anlassfall bis zur gelingenden und befriedigenden betrieblichen Diversitätsstrategie einiges an Zeit vergeht, dass also eine ausdauernde Lernorientierung bei den betrieblichen Entscheidungsträgern erforderlich ist, um zum Erfolg zu kommen.

Der Beitrag besteht aus mehreren Teilen. Zuerst werden einige zentrale Begriffe und ihr Kontext kurz erläutert. Danach kommt zuerst ein Abschnitt über die Anlassfälle für die Befassung von Betrieben mit Diversität und dann ein in Ansätzen evaluativer, die beiden Thesen prüfender Teil über die betrieblichen Herangehensweisen.

1.2 Diversität und ihr Management

Bei einer Konferenz über den „Business Case for Diversity“ wurde im Herbst 2005 in Brüssel verlautbart, dass 83 Prozent der Organisationen in der EU der Meinung sind, Diversität sei gut für das Geschäft. Viele hätten in den vorangehenden fünf Jahren, also seit die Europäische Kommission im Jahr 2000 zwei Richtlinien gegen Diskriminierung und die EU Charta der Grundrechte erlassen hatte, Maßnahmen für Diversität und Inklusivität ergriffen und seien dazu durch Gesetzgebung, ethische Überlegungen und vor allem Geschäftssinn motiviert worden (Conference Board 2006: 1).

Unterschiede als nutzbare Ressource des Personals statt als Quelle von Reibungsverlusten zu sehen gilt als nicht selbstverständlich und stellt sich nicht von selbst ein, sondern ist eine Frage der betrieblichen Leitungskompetenz: „Diversity Management zielt auf die systematische Nutzung der Unterschiedlichkeit von Individuen zur Realisierung der vielfältigen Unternehmensziele wie z.B. der Verbesserung der Marktposition, der Bindung von Kunden und Mitarbeitern an das Unternehmen oder der Schaffung einer Unternehmenskultur, die Lernen und Innovation fördert. Diversity Management ist notwendig, da ein diversifiziertes Personal neue Herausforderungen in Bezug auf Kooperation und Arbeitsfrieden mit sich bringt“ (Petersen/Dietz 2008: 311). Ein unbedachter und dadurch möglicherweise unwissentlich destruktiver Umgang mit Diversität wird

ersetzt durch einen systematischen und planvollen, wissensbasierten und auf effektive Nutzung angelegten Umgang. Beschrieben ist hier ein Vorgang, der ganz offensichtlich nicht von heute auf morgen ablaufen kann, sondern mehr Zeit benötigt, und der auch mit Kompetenzerwerb verbunden ist, der je nach äußerem Druck und innerer Herangehensweise mal rascher vor sich gehen kann, aber ein andermal vielleicht lange braucht.

Betriebsleitungen muss die Diversität im Betrieb nicht bewusst sein, und sie können auch unbewusst bestrebt sein, sie nicht zu bemerken. Diversität besteht auch an sich nicht in der Verschiedenheit als solcher, sondern darin, dass die Verschiedenheiten geäußert und für die Zusammenarbeit relevant gemacht werden, oft von der Mehrheit gegenüber der Minderheit, manchmal umgekehrt. Sichtbarkeit und Angepasstheit sind in dem Sinn Themenverfehlungen. Vielmehr geht es um die Anerkennung von „Identitäten“, also von Merkmalen, entlang derer Personen kategorisiert werden oder es selbst tun, als nicht negativ, und zwar selbst dann, wenn diese Merkmale nur zu diesem Zweck hervorgebracht würden.

Gleichberechtigung ist grundlegend für die Menschenrechte, sei es im Kontext der UNO, des Europarats oder der EU. Die Vermeidung von Diskriminierung ist folglich ein Gebot und ein Anspruch, der unabhängig von der Art der Organisation existiert und zu beachten ist. Es ist daher vielfach als irritierend, wenn nicht als verräterisch empfunden worden, dass Betrieben die Vermeidung von Diskriminierung mit der Karotte des Profits schmackhaft gemacht werden soll (Hanappi-Egger 2015). Wrench (2000) gab einen Überblick über die diesbezügliche Skepsis gegenüber Diversitätsmanagement. Er verdichtete sie zu sechs Argumenten. Das erste sieht Diversitätsmanagement als einen Vorwand, um auf Nettigkeiten und Nebensächlichkeiten auszuweichen und dabei einen guten Eindruck zu machen, ohne aber effektiv gegen Diskriminierungsrisiken aktiv zu werden. Das zweite umfasst die Befürchtung, dass die Breite von Diversität auf Kosten der Tiefe der Maßnahmen gehen könnte und dass dadurch Kategorien von Personen, die bislang in Gleichbehandlungsbemühungen relativ prominent berücksichtigt wurden, ins Hintertreffen geraten könnten. Das dritte Argument bezieht sich auf den häufig unkritischen Gebrauch von Ausdrücken wie „Kultur“, „Ethnizität“ oder „Herkunft“ in Mitteilungen von Unternehmen oder von Unternehmensberatern. Dies lässt vermuten, dass sie sie verdinglichen und sie für reale und unveränderliche statt für konstruierte und in Fluss befindliche Merkmale halten, sodass ihre Praktiken und Empfehlungen die falsche Konfliktseite oder die falschen Konfliktelemente adressieren und damit nur die Schuldzuweisungen verhärten. Viertens verdeckte Diversitätsmanagement das Ungleichgewicht an Macht. Der Punkt hier ist, dass Unterschiede nicht einfach Unterschiede sind, sondern dass sie stets hierarchisiert werden, und dass Diversitätsmanagement vielfach meine, das ignorieren zu können oder zu müssen. Soziale Distanz habe ihre realen Hintergründe in Machtunterschieden und sie mit Managementtricks übertünchen und in freundliche Zusammen-

arbeit verwandeln zu wollen, sei sowohl illusionär als auch für jene konterproduktiv, die Ethnizität und Differenz betonen, aufbauen und im Bedarfsfall sogar erfinden müssen, um bestehende Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten mit dem nötigen Nachdruck bekämpfen zu können. Das fünfte Argument klang oben schon an. Darin wird die Auflösung des rechtlich begründeten Anspruchs auf gleiche Rechte und gleiche Behandlung zugunsten eines auf Profit gerichteten und dem Gewinn untergeordneten, utilitaristischen Diversitätsbegriffs kritisiert. Das sechste Argument schließlich ist, dass die positiven Effekte von Diversitätsmanagement für die Organisationen übertrieben würden. Die meisten Forschungsergebnisse stammten aus Labors oder Seminarräumen, in denen die Leute nur kurz interagierten, während die Zusammenarbeit in einer realen Organisation lang andauere und daher ganz andere Effekte zeitigen könne als im Labor. Diversität per se, ohne anhaltende flankierende Maßnahmen, sei der Produktivität vermutlich eher abträglich.

Es wird einem nicht entgehen, dass der zuletzt genannte Punkt gerade wieder darauf verweist, dass es eine ordnende und lenkende Hand brauche, also Management. Von Diversitätswildwuchs abzugehen und damit aus den Reibungsverlusten herauszukommen und dieselbe Energie gewinnbringend einzusetzen ist gerade das Credo von Diversitätsmanagement. Die Frage ist nicht so sehr eine von Diversitätsmanagement ja oder nein, sondern auf welche Weise und wie kompetent.

1.3 Diskriminierung und ihre Vereitelung

Scherr (2010) machte sich Gedanken über das begriffliche Verhältnis zwischen Ungleichheit und Diskriminierung, und zwar genau genommen über „sozioökonomische Ungleichheit und diskriminierende Unterscheidungen“ (Scherr 2010: 36). Er kam dabei zu dem Schluss, es handle sich um „zwei zu unterscheidende, aber nicht voneinander unabhängige Formen gesellschaftlicher Hierarchiebildung“ (Scherr 2010: 36). Ungleichheit besteht dabei in unterschiedlicher Ausstattung mit materiellen und immateriellen Ressourcen, Diskriminierung in ungleicher Behandlung, obwohl ein berechtigter Anspruch auf Gleichbehandlung besteht. Man kann darin die ältere Unterscheidung zwischen Haben und Sein wieder erkennen mit dem kritischen Dreh, dass das Sein nicht von innen heraus (quasi „ontologisch“) existiert, sondern von außen zugeschrieben wird, etwa in der archetypischen Frage, „Wo sind sie wirklich her?“.

Dass das nicht nur empirisch, sondern schon begrifflich ineinander greift, ist schwer zu übersehen. Eine Kategoriezugehörigkeit wie „Mann“ oder „Inländer“ wird automatisch zur Ressource, die jeweilige Kontrastkategorie, also „Frau“ oder „Ausländer“ zum Nachteil. Ressourcenerwerb hat daher auch immer wieder darin bestanden, Kategorien von Anderen zu konstruieren und mit Bedeutung aufzuladen, was im Gegensatz zu ihrem später eventuell erforderlichen Abbau nicht

viel Mühe bereitet. Diskriminierung resultiert daher in der „Zuweisung einer benachteiligten Position in sozioökonomischen Hierarchien und Machthierarchien“ (Scherr 2010: 44), darüber hinaus aber auch in „Identitätszuschreibungen, denen sich Individuen nur schwer entziehen können“ und „negativen Bewertungen der zugeschriebenen Identität“ (Scherr 2010: 44).

Die Vereitelung von Diskriminierung hängt, wie in den nächsten Abschnitten zu Tage treten wird, an mehr als am Wollen. In Wahrheit muss sich der bewusste Einsatz der Mittel darauf konzentrieren, dass man sich die Möglichkeit zu diskriminieren nimmt. Man muss, sozusagen, Entscheidungsfreiheit aufgeben, nicht indem man sie an jemand anderen übergibt, sondern indem man Strukturen einzieht, also bewusst gesetzte Regeln und Kriterien, und dafür sorgt, dass sie nicht verletzt werden können, gerade auch nicht von einem selbst.

1.4 Der „Fundamental Attribution Error“

Wie Fritz Heider (1958; Jones/Nisbett 1971) erkannte, haben wir eine unmäßig starke Neigung, das Verhalten der Anderen ihren inneren Dispositionen zuzuschreiben statt ihren äußeren Umständen. Ross (1977: 183) nannte das den „Fundamental Attribution Error“, den grundlegenden Zuschreibungsfehler, auf den sich die Sozialpsychologie in ihrer Gesamtheit gründe. Experimente haben gezeigt, dass selbst wenn Beobachter dieselbe Rolle spielen wie die Beobachteten, sie diesen dennoch die innere Neigung zu der Rolle zuschreiben, und auch wenn sie dabei waren, wie den Beobachteten ein bestimmter Auftrag erteilt wurde, meinen sie dennoch, die darauf folgende Aktion spiegle das Innenleben der Ausführenden. Das Konzept spielt in den weiteren Abschnitten dieses Beitrags eine bedeutende Rolle.

2. Anlässe und Ziele für Diversitätsmanagement

2.1 Probleme im Betriebsablauf

2.1.1 Sprachliche (und andere) Akzente: Verschiedenheit als solche

Die Forschung zur mentalen Verarbeitung von anderen Akzenten und Sprachformen als dem eigenen zeigt exemplarisch die Problemlage auf. Die experimentellen Befunde machen die Interpretation plausibel, dass eine mit anderem Akzent vorgebrachte Mitteilung mental schwieriger zu verarbeiten ist als eine im eigenen und daher (von US Studierenden an der University of Chicago) automatisch als „weniger glaubwürdig“ eingestuft wird, gleich ob er stark oder schwach ist (Lev-Ari/Keysar 2010), bzw. dass, anders ausgedrückt, die Unsicherheit über ihren „wahren“ Inhalt größer ist. In einer Arbeitssituation, in der fehlerfreie Koordination unter Zeitdruck nötig ist, entsteht daher Stress, und dieser wird in dem Maß als vermeidbar erscheinen wie der Glaube be-

steht, die Akzentvielfalt wäre vermeidbar gewesen. Die „Schuld“ an der Akzentvielfalt kann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl der Geschäftsleitung als auch den als schwer verständlich erlebten Kolleginnen und Kollegen zugesprochen werden, wobei im Sinne des „Fundamental Attribution Error“ in beiden Fällen mangelnde Kooperationswilligkeit, also böse Absicht unterstellt werden wird.

Lev-Ari & Keysar (2010: 1095) konnten auch zeigen, dass Probandinnen und Probanden, die wussten, dass es in dem Experiment um den Zusammenhang zwischen Verständlichkeit des Gesprochenen und seiner Glaubwürdigkeit gehe, bei schwachem Akzent in der Lage waren zu korrigieren, nicht aber bei starkem. Bei starkem Akzent blieb der Glaubwürdigkeitseffekt in vollem Umfang erhalten, während er bei schwachem vollständig verschwand. Darin liegt ein partieller Ausweg aus dem betrieblichen Problem, denn dass Vertrauen und Verständlichkeit zusammenhängen, kann im Betrieb vermittelt werden. Ob dieser Ausweg auch unter Zeitdruck, der im Experiment nicht als solcher bestand, funktioniert, müsste untersucht werden. Zu vermuten ist auch, dass die Einschätzung der Verständlichkeit nicht erst im Moment der Mitteilung erfolgt, sondern, sofern Sichtkontakt besteht, bereits im Vorfeld auf der Grundlage des Aussehens der Person, die noch gar nicht gesprochen hat. Die Prognose kann, was das rein Sprachliche betrifft, völlig falsch sein, hindert in diesem Moment aber möglicherweise nicht, am Inhalt der Mitteilung zu zweifeln.

Personen, die sich als „sprachbegabt“ sehen, tun sich eventuell leichter darin, mit Akzent vorgebrachte Mitteilungsinhalte als verstanden zu akzeptieren. Wenn dem so wäre, dann wiese das einen zweiten möglichen Weg, die Herausforderung innerbetrieblich zu bearbeiten. Es wäre nur nötig, das Vertrauen in die eigene Sprachbegabung zu steigern.

Die starke Neigung, Menschen nach ihrem Akzent zu kategorisieren, kann evolutionstheoretisch hergeleitet werden, und es wurde (an US Studierenden) experimentell gezeigt, dass es sich sehr wahrscheinlich um einen grundlegenden Vorgang handelt, der nicht ein Nebeneffekt anderer Erfordernisse der Sprachverarbeitung oder Umwelterkennung ist (Pietraszewski/Schwartz 2014a, 2014b). An Studierenden in Jena konnte gezeigt werden, dass Personen mit dem gleichen Akzent häufiger verwechselt werden als solche mit gleichem Aussehen (Rakić u.a. 2011). Wenn die Akzentstereotypisierung sich evolutionär herausgebildet hat und entsprechend tief sitzt, also nicht rein sozialisatorisch erworben ist, dann kann gegen sie kein moralisches Argument wirkungsvoll ins Treffen geführt werden. Vielmehr muss man dann überlegen, welche Rahmenbedingungen und Strukturen es Menschen ermöglichen, Sprachformen unbeachtet zu lassen, wenn sie in Interaktion geraten, wie sie es in Betrieben systematisch tun, nicht nur als Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, sondern auch mit Kundinnen und Kunden. Ein Ansatz ergibt sich aus der Beobachtung,

dass Akzente und Sprachformen, mit denen viel Interaktion besteht, weit detaillierter unterschieden werden als solche, die entfernter liegen. Ab einem gewissen Punkt werden Unterschiede unabhängig von der Verständlichkeit der Sprache als solcher nicht mehr registriert. Das bedeutet, dass innerhalb des Betriebs und seines Einzugsgebiets am Arbeitsmarkt eine hohe Sensitivität für geringste sprachliche Unterschiede besteht, die nur Neuankömmlinge (noch) nicht besitzen. Wenn aber im Betrieb eine produktions- bzw. produktbezogene Sondersprache, ein Berufs- oder Branchenjargon eine wichtige Rolle spielt, dann könnte sie zu beherrschen eine starke Gemeinsamkeit sein. Wenn im Betrieb kein solcher Jargon vorhanden ist, dann ließe sich im Zuge der Organisationsentwicklung möglicherweise eine auf die Zusammenarbeit bezogene Sondersprache einführen, wenngleich das ein beträchtlicher Aufwand wäre.

Anzunehmen ist, dass der Akzentbefund sich auf andere Bereiche als den sprachlichen verallgemeinern lässt, denn Diskriminierungstests auf Arbeitsmärkten haben in Europa zu den gleichen Ergebnissen geführt, wenn sie einen schwachen Akzent (Allasino u.a. 2004; Arriijn u.a. 1998) wie wenn sie Vornamen (Cediey/Foroni 2007; Attström 2007) als Indikator verwendeten. Der Name ist demnach als Äquivalent desjenigen Akzents zu verstehen, der bei einer Person erwartet würde. Ob es solche Äquivalente auch in anderen Bereichen gibt, ist unklar.

2.1.2 Vorurteile und Stereotype

Vorurteile werden heute als negative „Einstellungen“, also Ansichten, Gefühle usw., zu Kategorien von Personen verstanden. Dass sie falsch sein müssen, wird nicht mehr verlangt. Vielmehr ist das Verhältnis von falsch und zutreffend und die Frage nach der Funktion des Arguments vom „wahren Kern“ zum Forschungsgegenstand geworden (Eagly/Diekman 2005: 20). Der Inhalt eines Vorurteils ist gemeinhin ein Stereotyp. Das muss nicht zwingend so sein. Ein Stereotyp ist wie ein am Meinungsmarkt allzeit verfügbares Fertiggericht, das man nur aufwärmen muss, aber man kann sich den Inhalt eines Vorurteils auch selbst zusammenkochen. Ein Stereotyp wird als ein System von Meinungen verstanden, das in Bezug auf eine Kategorie von Personen für wahr oder jedenfalls für anwendbar (und in seiner Anwendung für effektiv) gehalten wird (Jost/Hamilton 2005: 210). Stereotype werden tradiert, bleiben dabei aber selbstverständlich nicht unverändert. Mit Barth (1998) muss man von Stereotypen sagen, dass zuerst die Kategoriegrenzen gezogen werden und dann erst der stereotype Inhalt zugeteilt wird (Jost/Hamilton 2005: 210). Wenn es daher in der Firma gelingt, Kategoriegrenzen zumindest für die betrieblichen Zwecke neu zu ziehen, dann können gesellschaftliche Stereotype teilweise oder ganz außer Kraft gesetzt werden.

Im laufenden Jahrhundert hat vor allem die Unterscheidung zwischen offenen und verdeckten oder subtilen Vorurteilen die experimentelle Forschung über den Zusammenhang von Vorurteil

und Verhalten beflügelt. Ein subtiles Vorurteil oder, ein anderer, härter klingender Ausdruck dafür, „aversiver Rassismus“ (Gaertner/Dovidio 1986) besteht darin, dass Personen sich für vorurteilsfrei halten, während sie gleichzeitig ihnen selbst mitunter nicht bewusste Vorbehalte gegenüber bestimmten Kategorien von Personen hegen. Es gibt Befunde, wonach dabei der Wunsch, geltende soziale Normen der Gleichberechtigung einzuhalten, kombiniert ist mit wesentlich geringerem Zuspruch zu egalitären Meinungen (Petersen/Dietz 2008: 316). Sie verhalten sich also weitgehend normkonform, solange die Norm gilt, tragen sie aber effektiv nicht mit. Die Vorurteile werden folglich nur unter bestimmten Bedingungen verbal oder im Verhalten geäußert: „Studien zur Wirkungsweise von subtilen Vorurteilen konnten zeigen, dass subtile Vorurteile nur zu diskriminierendem Verhalten führen, wenn dieses Verhalten als nicht vorurteilsbehaftet gerechtfertigt werden kann“ (Petersen/Dietz 2008: 312f), und eben darin liegt ihre Subtilität. Chugh (2004: 207) führt konkret an, subtile Vorurteile führten dann zu Diskriminierung, wenn mehrere Interpretationen des Verhaltens möglich scheinen, wenn mehrere Personen verantwortlich sein könnten, und wenn es eine Anweisung zu diskriminieren gibt, und dass das Phänomen keine kleine Minderheit betreffe, sondern die Gesellschaft davon durchdrungen sei, sodass jede(r) Einzelne damit rechnen muss, subtile Vorurteile unbewusst auszuagieren. Zusätzlich gibt es noch den Begriff des „impliziten Vorurteils“, der die automatische, unbewusste Aktivierung von negativen Erwartungen bezeichnet, wenn Namen oder Merkmale bestimmter Bevölkerungsgruppen ins Bewusstsein treten (Degner/Wentura 2008:150). In Form des Implicit Association Test (IAT) (Greenwald u.a. 1998, 2003) ist das Konzept mittlerweile in der Sozialpsychologie verbreitet zum praktischen Einsatz gekommen.

In einem Experiment, das zu einiger Berühmtheit gekommen ist, wurden weiße US Probanden zunächst getestet und anhand der Ergebnisse in drei Gruppen eingeteilt: offene Vorurteile, verdeckte Vorurteile, keine nennenswerten Vorurteile. Danach musste jeder im Paar zusammen mit einem schwarzen US Amerikaner eine Aufgabe erledigen. Die besten Arbeitsergebnisse erzielten die Paare mit vorurteilsfreien Weißen, die zweitbesten jene mit einem offen Vorurteile zeigenden Weißen, die schlechtesten jene mit einem Weißen mit subtilen Vorurteilen. Die weißen Probanden wurden um eine Einschätzung ihres Teamverhaltens gebeten. Jene mit offenen Vorurteilen schätzen sich klar negativer ein als die anderen, aber zwischen jenen mit verdeckten und jenen ohne nennenswerte Vorurteile war kein Unterschied in der Selbsteinschätzung nachweisbar. Die schwarzen Probanden wurden gebeten, das Verhalten des weißen Gegenübers einzustufen. Dabei schnitten die weißen Probanden mit verdeckten Vorurteilen genauso schlecht ab, wie jene mit offenen Vorurteilen (Dovidio u.a. 2002; Petersen/Dietz 2008: 314). In der Konsequenz ist damit nahegelegt, dass alle sich in einem Betrieb für vorurteilsfrei halten mögen, dass die Zusammenar-

beit aber dennoch nicht klappt und die Arbeit weder quantitativ noch qualitativ befriedigend ausfällt.

Susan Fiske hat zwei inhaltliche Hauptdimensionen von Stereotypen vorgeschlagen, die sie „Wärme“ und „Kompetenz“ nennt und von denen sie in Zusammenarbeit mit zahlreichen anderen gezeigt hat, dass sie rund um den Globus funktionieren. Für jedes von beiden verwendet sie vier Stichworte: Freundlich, umgänglich, aufrichtig und warm für „Wärme“ sowie fähig, kompetent, selbstsicher und sachkundig für „kompetent“ (Fiske 2005; Cuddy u.a. 2009: 3). Tests am schwedischen Arbeitsmarkt zeigten, dass es für einen schwedischen Bewerber reicht, entweder warm oder kompetent zu sein; er hat nichts davon, beides zu sein; ein arabischer Bewerber muss beides sein; hat er eines nicht, dann ist es, als ob er beides nicht hätte (Agerström et al. 2012: 364).

2.1.3 Identitätsbedrohungen

Das eine ist die persönliche Interaktion im Betrieb, die durch Vorurteile beeinträchtigt sein kann, das andere sind Identitätsbelastungen, die neben den Vorurteilen und unabhängig von ihnen bestehen. Zu den wichtigsten gehören die folgenden (Steele 2010: 140f). Die eine ist die bloße Anzahl: Wie viele andere Personen mit denselben bedeutungsgeladenen Merkmalen gibt es in einer Organisation oder im Teil einer Organisation? Bin ich dort allein und muss als Einzelperson als Vertreterin oder Vertreter für alle mit dieser Kombination von Merkmalen herhalten oder gibt es dort noch andere? Die zweite ist die Frage der Position, das heißt, wo befinden sich andere mit derselben Merkmalskombination in der Hierarchie. Das gibt Aufschluss darüber, ob ich rechnen muss, aufgrund meiner Merkmale in eine Randstellung gebracht, von oben herab behandelt und von Aufstiegsmöglichkeiten ausgeschlossen zu werden. Die dritte ist die Frage der Inklusion: Besteht Gefahr als Außenseiterin bzw. Außenseiter behandelt und vom Informationsfluss und den Sozialkontakten ausgeschlossen zu werden? Viertens ist die Frage, ob Verschiedenheit in der Organisation eher geduldet oder eher unterstützt wird, und ob darüber an den wesentlichen Stellen der Organisation Einigkeit besteht oder nicht. Es kann sehr unangenehm sein, zwischen die Stühle oder gar zwischen Mühlsteine zu geraten. Schließlich kann man sich auch noch fragen, ob man wegen seiner Merkmale in sinnlose Gruppenkonkurrenz mit Personen mit anderen oder gegensätzlichen Merkmalen getrieben werden wird. Solche Identitätsbelastungen können sich zur Gefährdung kombinieren oder steigern. Daraus können Krankenstände werden, Abgänge aus der Firma, aber auch ausgebliebene Bewerbungen und möglicherweise auch ausbleibende Kunden, von denen die Firma nie erfährt.

Psychologen der Universität Stanford machten einen Test (Purdie-Vaughns u.a. 2008; Steele 2010: 143ff). Sie baten schwarze Besucherinnen und Besucher einer Vernetzungsveranstaltung,

bei der diverse Firmen mit Ständen präsent waren, einen Newsletter einer angeblichen Silicon Valley Firma durchzulesen und dann einen Fragebogen auszufüllen, der auch elf Fragen enthielt, um zu erheben, wie sehr sie sich in dieser Firma zuhause fühlen würden bzw. wie viel Vertrauen sie zu ihr hätten. Von dem Newsletter gab es aber vier Versionen. Erstens waren in einer auf den Fotos weit überwiegend Weiße und eher Männer zu sehen, in einer anderen war das Verhältnis zwischen Weißen und anderen etwas ausgeglichener mit bis zu einem Drittel nicht Weißen und auch mehr Frauen, und zweitens war entweder ein prominent platzierter Artikel darüber enthalten, dass die Firma ihre Stärke daraus beziehe, die Ähnlichkeiten in ihrer diversen Belegschaft zu betonen, oder stattdessen ein ganz ähnlich formulierter, aus dem hervorging, dass sie auf die Diversität der Belegschaft baue. Weiße Befragte – das war aus einer vorangehenden Studie mit weißen Collegestudierenden bekannt – hatten keine Schwierigkeiten, die Firma attraktiv zu finden, gleich welche Version des Newsletter sie bekamen. Die schwarzen Befragten bei der Veranstaltung fanden die Firma attraktiv, wenn der Newsletter die ausgeglicheneren Fotos enthielt. Sie fanden die Firma auch dann noch attraktiv, wenn auf den Fotos zwar fast nur Weiße zu sehen waren, aber der Artikel über die Betonung der Diversität abgedruckt war, aber nicht, wenn stattdessen der Artikel über die Betonung der Ähnlichkeiten dabei war. Mit anderen Worten, die Firma wird primär nach dem eingeschätzt, was sie in puncto Diversität bereits erreicht hat, und wenn eine Prognose erforderlich ist, dann erscheint Minderheitenangehörigen jene Firma vertrauenswürdiger, die Diversität so versteht, dass sie Minderheiten in ihrer Identität aktiv zu unterstützen verspricht.

In der Gesellschaft kursierende Stereotype können zur Bedrohung für die Leistungsfähigkeit werden, und zwar auch in einem Betrieb mit gänzlich vorurteilsloser Belegschaft (Steele 2010; Steele/Aronson 1995). Seit 1995 sind zahlreiche Studien vorgelegt worden, die demonstrieren, dass Personen mit Merkmalen, über die es negative Stereotype gibt, noch auf die subtilste Aktivierung des Stereotyps mit Leistungsabfall reagieren. Betroffen sind vor allem die Leistungsfähigsten und der Abfall geschieht für sie selbst unbemerkt und unerklärlicherweise. Ein frühes Forschungsobjekt waren hochbegabte, weibliche Studierende in Mathematik. In einem Experiment zeigte man an einer US Eliteuniversität einem Teil der Probandinnen einen kurzen Film, in dem Frauen in stereotypen Rollen vorkamen, während andere eine Version des Films sahen, in der das nicht der Fall war. Danach wurden sie unter dem Vorwand, sie mögen noch bei einem anderen Experiment helfen, in einen anderen Raum geführt und gebeten, während einer bestimmten Zeit aus bereitgestellten Unterlagen so viele mathematische Aufgaben zu lösen, wie sie mochten. Die Auswirkungen waren katastrophal. Nicht nur bearbeiteten die Frauen, die den stereotypen Film gesehen hatten, weniger Aufgaben, sondern diese auch fehlerhafter (Steele 2010: 144). Derselbe Effekt lässt sich vermutlich auch mit einem Poster oder Kalenderblatt erzielen.

Die diesbezüglichen Experimente, nicht nur das mit den Filmen, auch die anderen, von denen Steele (2010) berichtet, könnten ganz allgemein bei Frauen in sogenannten „Männerberufen“ und umgekehrt bei Männern in „Frauenberufen“ wiederholt werden. Sie wurden nicht nur im Geschlechterkontext, sondern stets auch in Bezug auf Hautfarbe durchgeführt – mit denselben Ergebnissen. Die betreffenden Beschäftigten sind jede Minute in Gefahr, ihre Befähigung neu beweisen zu müssen. Während für andere das berufliche Gelände eben ist, ist es für sie ein steiler Hang, den sie sich hocharbeiten müssen. Diese ständige, zusätzliche Anstrengung fordert Kraft, die für die eigentliche Tätigkeit dann nicht zur Verfügung steht, und lenkt massiv ab. Wenn keine Hoffnung auf Änderung in absehbarer Zeit besteht, dann gibt man irgendwann auf, fühlt sich ausgebrannt oder gar gemobbt. Denn in der Realität geht es mitunter nicht so zivilisiert zu wie im Psychologielabor und die Aktivierung des Stereotyps kann auch die Form eines Übergriffs annehmen, sei er verbal (und als „Witz“ getarnt) oder physisch. Die Experimente zeigen auch, wie die Belastung entsteht. Bei schwierigen Aufgaben kann man Fehler machen oder muss mehrmals neu beginnen bis sie gelingen. Man versucht sich diese Schwierigkeiten natürlich zu erklären. Bei aktiviertem Stereotyp fürchtet man, dass man dabei sei, den Beweis dafür zu liefern, dass er wahr ist, dass man also gerade dabei sei, sich selbst auf Dauer abzuwerten indem man den Beweis erbringt, einer Defizitkategorie der Menschheit anzugehören. Wenn dagegen von vornherein geklärt ist, dass diese Interpretation allfälliger Schwierigkeiten in der konkreten Situation nur unzutreffend sein kann, dann entstehen dieser Druck und diese Ablenkung nicht. Dann können Schwierigkeiten allenfalls noch ein Beleg sein, dass man ganz persönlich den Aufgaben im Moment nicht gewachsen ist. Der wesentliche Unterschied ist, dass es im ersten Fall um eine grundsätzliche Unfähigkeit ginge, im zweiten nur um eine form-, lern- oder übungsabhängige (Steele 2010: 39).

2.2 Probleme in den Außenbeziehungen des Betriebs

2.2.1 Rechtliche Vorschriften

Der Sprachstress, nicht anders als ein schlechtes Betriebsklima und häufige Krankenstände, mag für eine Geschäftsleitung nicht als akutes Problem erlebbar sein. Anders ist das bei einer offiziellen Beschwerde, einer gerichtlichen Klage oder öffentlich gewordenen Vorfällen.

Diskriminierung möglichst zu vermeiden ist für Betriebe allenfalls ein Mittel zu einem Zweck, aber schwerlich für sich genommen ein Betriebsziel. In diesem Sinn konkurriert die Vermeidung von Diskriminierung mit dem Rechnungswesen und anderen Aspekten der Betriebsführung, die ebenfalls Mittel zum Zweck sind. In derselben Weise, aber, erfordert sie auch Kompetenz. Das heißt, neue rechtliche Vorschriften verlangen von Betriebsleitungen, sich neue und zusätzliche

Kompetenzen anzueignen. Das wird dann besonders schwierig, wenn gleichzeitig auch andere, neue Kompetenzen gefordert sind, etwa in Bezug auf die Umwelt. Wenn bei letzterem der öffentliche Druck und die behördliche Aufmerksamkeit größer sind, werden die Betriebe hier auch zuerst kompetenter werden. Der Kompetenzerwerb geschieht dabei auch im Zuge von Betriebsanlagengenehmigungen und periodischen Überprüfungen in direkter Interaktion mit öffentlichen Dienststellen und deren Beauftragten, ohne dass es erforderlich wäre, spezielle Kurse zu belegen oder Handbücher durchzuarbeiten. Informelle Lerngelegenheiten dieser Art bieten sich im Antidiskriminierungsbereich nicht, es sei denn in Zusammenhang mit einer Beschwerde oder einer gerichtlichen Klage. Dementsprechend muss man auch annehmen, dass nicht die Vermeidung von Diskriminierung häufiges Gesprächsthema in informellen Zirkeln von Betriebsverantwortlichen ist, sondern Umweltbelange und Rechnungswesen, sodass auch diese beiläufige Form des Kompetenzerwerbs durch Meinungsaustausch weitgehend ausfällt. Ein vergleichbarer öffentlicher Druck in Bezug auf Diskriminierung, aber ohne die erhöhte behördliche Aufmerksamkeit, kann sich für Firmen ergeben, die in erster Linie eine Marke verkaufen (Baig 2010: 346).

Größere Unternehmen weisen auf Betriebsleitungsebene selbstverständlich größere Arbeitsteiligkeit auf als kleinere. Mit einem spezialisierten Personalwesen, das sich nicht gleichzeitig mit den Umweltvorschriften und der Bilanzierung auskennen muss, wird der Kompetenzerwerb leichter, zumal in diesen Fällen ja auch vorausgesetzt werden kann, dass das Thema Gleichstellung bzw. Chancengleichheit für die (jüngeren) Zuständigen kein gänzlich neues mehr ist, sondern schon in ihrer Ausbildung vorkam. In Betrieben, ob klein oder groß, die zu einem internationalen Konzern gehören, kann dazu kommen, dass schon seit längerem Vorschriften aus dem Heimatland des Konzerns umzusetzen sind, sodass im Bereich der Vermeidung von Diskriminierung bereits durch konzerninterne Schulungen Kompetenz vorhanden ist. Einen hinreichenden Ersatz für all das kann Kleinbetrieben kaum geboten werden. Kammern und Verbände mögen schriftliche Handreichungen und eventuell auch thematische Veranstaltungen anbieten, aber ohne äußeren Druck wird das Thema Vermeidung von Diskriminierung nur geringe Chancen haben, die Prioritätenleiter emporzusteigen.

3. Betriebliche Mittel und Strategien gegen Diskriminierung

3.1 Training für Diversität oder gegen Vorurteile

Trainingsaktivitäten sind oft reflexartig das erste, was angeboten wird. Manchmal versuchen sie sich als reine Wissensvermittlung, oft aber sind sie darauf angelegt, „zu reflektieren, welche Bilder

von einem selbst und von anderen bestehen, und wie sich diese auf das Denken und Handeln auswirken“ (Baig 2010: 347). Ein weiterer Methodenansatz ist der „Fokus auf Leitdifferenzen“, also „jene Unterschiede, die im jeweiligen Unternehmen besondere Relevanz haben, da sie sich maßgeblich auf die Kommunikation und das Handeln auswirken“ (Baig 2010: 347).

Insofern Trainings direkt auf die Einstellungen zielen, ist aber jedenfalls eine Warnung zu bedenken: „Diversity Manager müssen sich bewusst sein, dass Stereotype und Vorurteile generell schwierig zu ändern sind“ (Petersen/Dietz 2008: 314). Das zeigt auch die Mitte der 1960er Jahre beginnende Geschichte der Antidiskriminierungsaktivitäten in England. Getreu dem „Fundamental Attribution Error“ begann sie mit dem Versuch, auf die Einstellungen zu wirken, in der Erwartung, dass daraufhin das Verhalten weniger diskriminierend werden würde. Das scheiterte und Evaluierungen ließen mitunter den Eindruck entstehen, dass die Trainings unabsichtlich mehr über Unterscheidungen informiert hatten, entlang derer diskriminiert werden könnte, als dass sie gegen Diskriminierung gewirkt hätten. Man ging in der Folge zu Verhaltenstrainings über, bearbeitete also nicht mehr direkt die Einstellungen, sondern analysierte das Verhalten in typischen diskriminierungsanfälligen Situationen und übte dann ein alternatives, nicht diskriminierendes Verhalten. Das funktionierte in der Seminarsituation nicht schlecht, aber die Teilnehmenden kehrten am nächsten Tag an den Arbeitsplatz zurück und trafen dort auf die Kollegenschaft, die nicht beim Seminar gewesen war, und auf die eingefahrenen Routinen und Erwartungen, gegen die sie ihr neues Wissen und Können nicht durchsetzen konnten. So dämmerte die Erkenntnis, dass der Gegenstand von betrieblichen Antidiskriminierungsbemühungen zunächst die Gewohnheiten und Traditionen im Betrieb sein mussten, auf die sich Mitarbeitende aller Ebenen stets berufen können, also seine reale Betriebsverfassung (Wrench/Taylor 1993). Erst wenn die reale Betriebsverfassung geändert ist, was ein schwieriger und schmerzhafter Prozess sein kann, der oft einen überwältigenden Anlass braucht, wie etwa in dem bekannten Beispiel von Ford UK (u.a. beschrieben in Conference Board 2006: 3; zu einem gescheiterten Versuch siehe Freyberg 1994, 1996, 1997), sind Verhaltenstrainings sinnvoll, die die Belegschaft für die Beachtung der geänderten Regeln fit machen. Die Einstellungen passen sich in der Folge zwecks Minimierung von kognitiver Dissonanz von selbst an (Festinger 1957; Festinger/Carlsmith 1959), gehen den Betrieb im Grunde aber auch nichts an.

Das spiegelt sich auch in der nachfolgend von Wrench (2000) versuchten Entwicklung einer Typologie von Trainingsaktivitäten. Er unterschied vier Strategien: Informationsvermittlung, Einstellungswandel, Verhaltensänderung, Veränderung der Organisation. Die Inhalte bzw. Ziele teilte er in drei Gruppen: Multikulturelle Orientierung, Antidiskriminierung und Antirassismus, und „breitere Themen“. Seine Darstellung demonstriert, dass die Inhalte vom Fokus auf Kultur zu den „breiteren“ Themen wandern, wenn die Strategie vom direkten Angriff auf die Einstellungen

zur Bearbeitung der Normen und Erwartungen innerhalb der Organisation voranschreitet. Mit anderen Worten, Inhalt und Strategie sind nicht unabhängig und im Scheitern oder Gelingen des einen ist jenes des anderen inbegriffen.

Eine Studie anhand von 84 Krankenhäusern im Nordwesten der USA machte es möglich, Daten aus einer Befragung der Geschäftsleitungen mit Daten der Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), der US Antidiskriminierungsbehörde, zusammenzuführen und so statistisch zu testen, in welchem Maß ein Zusammenhang zwischen dem Auftreten von offiziellen Diskriminierungsbeschwerden im Jahr 2003 und den Antidiskriminierungsmaßnahmen in den Krankenhäusern im Jahr 2002 besteht (Hirsh/Kmec 2009). Vier Arten von Maßnahmen wurden berücksichtigt: Existenz eines „affirmative action plan“, Existenz einer EEO Abteilung, Diversitätstraining für leitende Angestellte, Diversitätstraining für die Beschäftigten. Trainings waren relativ häufig: Rund 45% der 84 Krankenhäuser hatten sie für beide Gruppen von Beschäftigten, rund 10% für zumindest eine der beiden. Außerdem wurden vier Kontrollvariablen einbezogen, nämlich die Gesamtzahl der offiziellen Beschwerden von 1990 bis 2001, die Beschäftigtenzahl, das Alter des Krankenhauses (nicht des Gebäudes, sondern als Einrichtung) und das Vorhandensein einer Vertretung der Krankenpflegegewerkschaft (also quasi eines Betriebsrats). Im Ergebnis zeigte sich, dass es für das Einbringen von Beschwerden bei der EEOC mehr oder minder gleichgültig ist, ob ein Krankenhaus einen AA Plan hat oder nicht, was nicht sehr verwunderlich ist, weil AA sich primär auf den Zugang zu Beschäftigung bezieht, während Diskriminierungsbeschwerden eher vom bestehenden Personal zu erwarten sind. Die Existenz einer EEO Abteilung und Diversitätstraining für die Beschäftigten wirkten sich beide deutlich positiv auf die Wahrscheinlichkeit einer Beschwerde aus, und zwar vermutlich weil beide die rechtliche Kompetenz der Beschäftigten steigern: sie erkennen dann eine verbotene Form der Diskriminierung eher und wissen auch besser, was in dem Fall getan werden kann bzw. welche Schritte zu setzen sind. Diversitätstraining für die leitenden Angestellten wirkt sich dagegen deutlich verringernd auf die Wahrscheinlichkeit einer Beschwerde aus, vermutlich weil auch das Management dann rascher erkennt, welche Aktionen vor dem Gesetz als diskriminierend gelten würden, und auf die Thematisierung von Benachteiligung auch angemessener reagiert. Die Größe des Krankenhauses hatte keinen nachweisbaren Einfluss, und auch nicht das Vorhandensein einer Gewerkschaftsvertretung, aber bei älteren Einrichtungen waren Beschwerden wahrscheinlicher als bei jüngeren, und je mehr Beschwerden es seit 1990 gegeben hatte desto wahrscheinlicher war eine neuerliche. Die Trainings hatten also durch die vermittelte Information durchaus Wirkung, aber Strukturen und Traditionen aus der Gründungszeit konnten sie nicht revidieren. Mit anderen Worten, die Trainings halfen bei der Symptombehandlung, steuerten aber nichts zur Beseitigung der Ursachen bei.

In einer weiteren Untersuchung anhand einer US-weiten Stichprobe von Betrieben, ergänzt um die auf sie bezogenen Daten der EEOC, zeigte sich, dass Betriebe während der 1990er Jahre im Allgemeinen weder auf eine Klage noch eine Strafe wegen Geschlechtersegregation oder „ethnischer“ Segregation mit effektiven Reformen reagieren. Auf behördliches oder gerichtliches Vorgehen in ihrer Branche oder ihrem Gerichtsbezirk reagierten sie, wenn es die Geschlechtersegregation betraf, nicht wenn es um die „ethnische“ ging. Viel eindeutiger wirkten sich innerbetriebliche Faktoren aus, darunter das Firmenwachstum und Veränderungen in der Geschlechter- bzw. „ethnischen“ Zusammensetzung der Geschäftsleitung, und zwar sowohl in Bezug auf Geschlecht als auch auf „Ethnie“. Betriebe, die bereits zu Beginn der 1990er Jahre weniger segregiert waren, erzielten danach auch die größeren Fortschritte (Hirsh 2009).

In einer dritten US Untersuchung (Kalev u.a. 2006) ging es um die Frage, ob sich im Verlauf von 1971 bis 2002 in 708 Privatunternehmen eine Auswirkung von sieben Gleichbehandlungsmaßnahmen auf die Zunahme von weiblichen und schwarzen Beschäftigten in Führungspositionen nachweisen lasse. Die Frage war also eine ganz andere als in den oben berichteten Untersuchungen von Hirsh (& Kmec). Die Datenbasis war aber eine ähnliche: Es wurden EEOC-Daten mit Befragungsdaten kombiniert. Es ergab sich ein eindeutiges Resultat: Vorkehrungen, die für klare Verantwortungszuweisungen sorgten, nämlich AA Pläne, Diversitätskomitees und Diversitätszuständige, zogen die größten Zunahmen an Diversität im Management nach sich, wenngleich auch diese gering waren. Vernetzungs- und Mentoringaktivitäten für Frauen und Minderheitenangehörige zeigten moderate Wirkung. Diversitätstrainings sowie diversitätsbezogenes Feedback für Manager zeigten keine Wirkung. Den größten Nutzen von den Interventionen hatten weiße Frauen, den zweitgrößten schwarze Frauen, den geringsten schwarze Männer. Klare Verantwortlichkeiten waren nicht nur per se wirksamer, sondern machten auch Training, Feedback, Vernetzung und Mentoring effektiver. Auch in dieser Untersuchung gab es eine Reihe von Kontrollvariablen. Sie zeigen unter anderem, dass die bloße Formalisierung der Personalpolitik keinen positiven, sondern einen negativen Effekt auf die Diversität auf Führungsebene hat. Der Grund ist wohl, dass Formalisierung nicht von sich aus in Richtung Gleichbehandlung wirkt, wohl aber die Zahl der Ausnahmen und Ad-hoc-Entscheidungen reduziert, also eine einheitlichere Linie bei gleichen Zielsetzungen wie zuvor hervorbringt. Firmenwachstum und Vergewerkschaftung wirken sich nicht aus, Anstellung von juristischem Personal nur wenig, aber gezielte Rekrutierungsprogramme, familienfreundliche Regelungen und vorgängige Diversität an der Unternehmensspitze wirken sich günstig aus.

Vergleichbare Untersuchungen, die in leicht zugänglichen Sprachen publiziert wären, scheint es in Europa bisher nicht zu geben. Auch in den USA wäre es nötig, sie zu replizieren.

3.2 Kontakt als Mittel gegen Vorurteile (nicht gegen Identitätsbedrohungen)

Unter den „wenigen Möglichkeiten zur Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen, die auch einer experimentellen Überprüfung standgehalten haben“ und die in Organisationen anwendbar seien, ist eine „die Herstellung von positivem Intergruppenkontakt“ (Petersen/Dietz 2008: 314). „Kontakte veranlassen Personen oft, ihr Verhalten gegenüber Mitgliedern der fremden Gruppe zu verändern, was dann auch Einstellungsänderungen nach sich zieht. ... Kontakt führt dazu, dass neue Kenntnisse über die fremde Gruppe erworben werden, die pauschalierende negative Ansichten korrigieren. ... Kontakt hilft beim Aufbau positiver emotionaler Bindungen an Mitglieder der fremden Gruppe und insbesondere beim Abbau von Ängsten. Und schließlich hilft Kontakt, auch die eigene Gruppe, ihre Normen und Standards, mit anderen Augen zu sehen“ (Wagner/Farhan 2008: 277). Bei autoritären Personen wirke Kontakt besonders gut (Asbrock u.a. 2012: 208). Im Übrigen wirkt auch bereits die Vorstellung von Kontakt (Asbrock u.a. 2012: 203, 207), denn, wie die Erinnerungs- und Zeugenforschung desillusionierend gezeigt hat, das Hirn tut sich schwer, zwischen vorgestellt und erlebt (und folglich zwischen Wunsch und Wirklichkeit) zu unterscheiden. Genau das ist vermutlich mit ein Grund, warum auch indirekter Kontakt wirkt (Hewstone 2009: 13f), also zu wissen, dass man jemanden kennt, die/der jemanden kennt. Man ist dadurch in der Situation, sich diesen Kontakt vorzustellen. Außerdem ist man aber gezwungen, kognitive Dissonanz aufzulösen, denn man hat mit dieser dritten Person nun die wichtige Gemeinsamkeit der Freundschaft mit derselben Person. Es entsteht ein Syllogismus, der praktisch nur den Schluss zulässt, dass die unbekannte dritte Person akzeptabel sein muss.

Allport (1954: 281) postulierte vier Voraussetzungen für das Gelingen von Kontakt: Zustimmung von oben (also Normkonformität), gemeinsames Ziel, das nur gemeinsam erreichbar ist, und gleiche hierarchische Stellung der Beteiligten. Nach der Auswertung von mehr als 700 Kontaktsituationen aus mehr als 500 Studien kamen Pettigrew & Tropp (2006) zu dem Schluss, dass nicht zwingend alle vier Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Besonders die letztgenannte wird schwer erfüllbar erscheinen, aber wenn Vorstellung (fast) so wichtig ist wie Realität, dann kann schon ein Rollenspiel von gewisser Dauer einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen, ein Mittel, zu dem im Übrigen auch Henry Ford schon griff. Steele (2010: 207-209) machte nach mehreren Fehlschlägen die Erfahrung, dass eine Situation als gemeinsame Lernchance zu definieren ein gutes Mittel ist, um sowohl ein gemeinsames Ziel als auch die ausschließlich gemeinsame Erreichbarkeit herzustellen. Weiters zeigte sich, dass gerade in Situationen, in denen Kontakt unausweichlich war, sein positiver Effekt am größten war (Hewstone 2009: 11), die Fakten also normsetzend wirkten. Für die betriebliche Praxis ist auch wichtig, dass es in der Kontaktsituation nicht darum geht, das Gegenüber einfach als Menschen kennenzulernen und sie oder ihn dadurch quasi aus der Kategorie herauszuheben, denn das wäre konterproduktiv. Vielmehr soll das jeweilige Gegenüber als

möglichst typisch für die Kategorie erscheinen, sodass sich die Erfahrung auf die gesamte Kategorie verallgemeinern kann (Hewstone 2009: 15).

Allport (1954: 276) riet Geschäftsleitungen, sich bei der Beschäftigung von Minderheitenangehörigen nicht durch den Widerstand jener beeindrucken zu lassen, denen die Erfahrung von Kontakt fehlt, sondern klare Richtlinien, die mit einem guten Gewissen vereinbar sind, zu geben und zu verfolgen und im Übrigen die Zeit für sich arbeiten zu lassen. Er warnte im selben Atemzug aber davor, von den Beschäftigten Leistungen zu verlangen, die die Geschäftsleitung nicht selbst bereit ist zu erbringen. Die Überwindung der Diskriminierung müsse ganz oben beginnen. Die Gefahr von Diversitätsmanagement verstanden als das Managen von Diversität besteht darin, dass sie dazu verleitet, das Management selbst nicht einzubeziehen. Es wäre nötig, den einen Schritt weiter zu gehen, und es sich als managen durch Diversität, in Diversität, aus Diversität heraus begreiflich zu machen.

Im alltäglichen betrieblichen Kontakt werden allerdings Vorurteile häufig nicht überwunden, sondern fortwährend verstärkt, und zwar indem eine der vier Bedingungen Allports beharrlich verletzt wird, nämlich die Gleichwertigkeit. Das geschieht durch die ungleiche Verteilung über die betriebliche Hierarchie und zieht einen Rattenschwanz an Wahrnehmungs- und Interpretationsfehlerleistungen aller Beteiligten nach sich (Humphrey 1985: 245). Es beginnt damit, dass die Betriebsangehörigen nur in ihren betrieblichen Rollen erlebt werden. Diese Rollen werden folglich für den wahren Ausdruck der Person mit all ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten gehalten. Beschäftigte (oder auch Beschäftigungslose) mögen darüber klagen, nie eine Chance zu erhalten, ihre tatsächlichen Fähigkeiten zu demonstrieren, werden damit aber folglich auf wenig mehr als Belustigung stoßen, da sie in einer anderen Rolle, als der tagtäglich erlebten nicht bekannt und daher auch nicht vorstellbar sind. An dieser Stelle schlägt der „Fundamental Attribution Error“ voll zu. Ihr tägliches, betriebliches Verhalten wird als wahrer und vollständiger Ausdruck ihrer Dispositionen und Fähigkeiten interpretiert und folglich ihre Stellung in der betrieblichen und der Arbeitsmarkthierarchie als quasi angeboren und naturgegeben. Die nächste Fehlleistung besteht darin, dass aus der Häufigkeit, mit der eine Person in Bild, Text und Wort vorkommt, nicht nur auf ihre Wichtigkeit oder Bedeutsamkeit, sondern auch auf ihre Fähigkeiten geschlossen wird. Salopp kann man das den Promi-Effekt nennen. Personen in höheren Positionen werden allein deshalb auch schon für fähiger gehalten und halten sich auch selbst für fähiger, obwohl sie nur Minuten zuvor noch gleichgestellte Studierende waren, die auch jetzt nur eine ihnen vorgegebene Rolle in einem Experiment spielen. Das wird noch durch die Bezeichnungen der Rollen verstärkt, auch dann, wenn die Bezeichnungen gar nicht zu den tatsächlich gespielten Rollen passen (Humphrey 1985).

Verschiedenheiten sind das Gegenteil von Gemeinsamkeiten. Das Vorhandensein von Verschiedenheiten kann auch als die Abwesenheit von Gemeinsamkeiten betrachtet werden. Ein Weg ist, ein eigenes, auf den Betrieb bezogenes Wir-Gefühl, also Gemeinschaft (Elwert 1989), zu schaffen, das über die außerbetrieblichen Wir-Gefühle der Beschäftigten gestülpt wird, wie das unter anderem im „Common Ingroup Identity Model“ propagiert und experimentell als machbar erwiesen wird. Dabei wurden relativ simple Interventionen getestet, die entweder die Struktur oder den Inhalt der Kontaktsituation veränderten, wie einheitliche Arbeitskleidung, Ansprechen des Teams statt der einzelnen Mitglieder durch einen Namen für das Team, Bewertung und Selbstbewertung sowie Belohnung des Teams statt der einzelnen Mitglieder u.a.m. (Gaertner u.a. 2005). Ähnlich wurde das oben auch schon bei der Akzentfrage angesprochen.

3.3 Die reale Betriebsverfassung

Wie erwähnt, hatte Wrench (2000: 73; Wrench/Taylor 1993) den Wandel der Organisation als die finale Zielrichtung von Trainingsaktivitäten eingetragen, die sich logisch aus dem mehr oder minder evidenten Scheitern der drei vorangehenden Trainingsansätze Informationsvermittlung, Einstellungswandel und Verhaltenstraining ergab. Er identifizierte dabei Organisationswandel mit Diversitätsmanagement (Wrench 2000: 77). Gegenstand sei eine sorgsame Prüfung der geltenden formellen und informellen Regeln daraufhin, ob sie das Vorankommen aller Beschäftigten und potenziell Beschäftigten in gleichem Maß ermöglichen. Zu beachten sei, dass Chancengleichheit nicht durch formelhaft gleiche Behandlung zu erreichen sei, sondern die Lebensumstände mitbedenken und in der Gesellschaft ebenso wie im Betrieb bestehende Stereotype und Identitätsbedrohungen kompensieren müsse. Trainingsmaßnahmen dienen hier zunächst dem Kompetenzerwerb der Entscheidungsträger, zu denen selbstverständlich auch der Betriebsrat gehört, um die real existierende Betriebsverfassung mit neuen Augen sehen zu können oder um die Ergebnisse einer extern beauftragten Prüfung verstehen und akzeptieren zu können. In weiterer Folge können Workshops eine wesentliche Rolle in der Neugestaltung der Regeln spielen. Zu guter letzt sind Trainings wichtig, um die neu vereinbarten Regeln zu erlernen und in den Reflexen zu verankern.

Die formale, schriftlich niedergelegte Betriebsverfassung ist dabei sicherlich ein wichtiger und häufig auch erster Ansatzpunkt (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015), aber sie enthält nur einen kleinen Teil der tatsächlich in der Organisation geltenden Regeln und Vorstellungen, die zudem auch erheblich von den formalen abweichen können.

Eine Form der Einwirkung auf die geltenden Normen besteht in „Aktivitäten auf organisationaler Ebene“, sodass „die Wertschätzung von Vielfalt in Form von Leitbildern oder Mission Statements festgehalten, Beurteilungs- und Anreizsysteme auf ‚Bias‘ hin überprüft oder/und auf eine

heterogene Zusammensetzung von Entscheidungsgremien geachtet [wird], sodass dort auch unterschiedliche Perspektiven repräsentiert werden können“ (Baig 2000: 347). Diese Vorgehensweise ist nicht auf Organisationen beschränkt, sondern teilweise auch auf Nachbarschaften und Gemeinden anwendbar.

Einen umfassenderen Vorschlag in diese Richtung machten Petersen & Dietz (2008: 315f). Sie knüpfen bei Allports Gleichwertigkeitsbedingung an, nämlich dass sie in der Regel nicht erfüllt ist, und überlegen, was dennoch getan werden kann. Sie schlagen zunächst drei Punkte vor:

- 1) Klare Regeln, was im Betrieb als diskriminierendes Verhalten gelten soll und was nicht, um Betriebsangehörige, die sich diskriminierend verhalten, auch darauf hinweisen zu können, dass sie Regeln verletzen; ergänzend ist die Verankerung von Gleichheit und Diversität in der Betriebsverfassung bzw. Unternehmenskultur hilfreich.
- 2) Kompromisslose Beendigung von Geschäftspraktiken, besonders gegenüber Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten, Nutzerinnen und Nutzern, die diskriminierendes Verhalten rechtfertigen könnten.
- 3) Klare Kriterien für Personalentscheidungen jeder Art, um die Gelegenheiten zu Diskriminierung zu verringern.

Die Betonung liegt sichtlich auf der Klarheit und Ausnahmslosigkeit von Regelungen und Praktiken. Das ist besonders auch in Hinblick auf die zahlreichen Trägerinnen und Träger verdeckter Vorurteile wichtig, da sie ansonsten legitim erscheinende Gelegenheiten erhalten, doch zu diskriminieren. Besonderer Wert sollte auf die Beschreibung und positive Hervorhebung nicht diskriminierenden Verhaltens gelegt werden. Es hilft nicht, das bestehende Verhalten als diskriminierend darzustellen, wenn die Betroffenen sich keine Vorstellung von der wünschenswerten und praktisch machbaren Alternative machen können. Immer mitbedacht werden muss, dass Diskriminierung nicht nur in der Ausschließung der Anderen, sondern immer auch in der mehr oder minder verschleierte Bevorzugung der eigenen Kategorie besteht, und dass besonders auch letzterem der Boden entzogen werden muss.

Einige Aufmerksamkeit als in die reale Betriebsverfassung eingreifendes Mittel gegen Diskriminierung hat die Anonymisierung von Bewerbungen erhalten. In mehreren EU-Mitgliedsstaaten wurde sie Testläufen unterzogen und zwar sowohl in privaten Unternehmen als auch im öffentlichen Dienst. Die Ergebnisse waren gemischt. Es zeigt sich, dass sorgfältigste Vorbereitung und ausreichend Zeit für die Umstellung erforderlich sind, um die erhofften positiven Effekte zu erzielen (siehe u.a. Krause u.a. 2012 und Gächter 2015).

4. Schlussbemerkungen

Diversitätsmanagement hat sich in den vorangehenden Abschnitten als Lernprozess vor allem auch der Betriebsleitungen entpuppt. Zweitens wurde gezeigt, dass es nicht um Vorurteile allein geht, sondern mindestens ebenso sehr um Identitätsbedrohungen, die völlig unabhängig von Vorurteilen bestehen, und um Kategorisierungen, z.B. entlang von Sprachformen, die sich der willentlichen Formung weitgehend entziehen. Gezeigt wurde außerdem, dass Trainingsmaßnahmen wenig produktiv sein werden, wenn Ungleichheiten im Betrieb fest gefügt sind und der Glaube, sie entsprächen den in ihnen positionierten Beschäftigten, nie erschüttert werden kann.

Das heißt, die Zielgruppe sind alle, aber entgegen der Managementliteratur, die meist einen Zugang zu den Beschäftigten und Bewerbern als Individuen annimmt, muss gelingende Diversität gerade die Kategorisierungen ernst nehmen, nicht um sie zu bekämpfen, sondern um den konkreten Benachteiligungen und Bevorzugungen Regeln und Abläufe entgegenzusetzen, die nicht unterlaufen werden können. Zu kurz greifende Ansätze werden stets als bloßes „Abfeiern“ von Diversität erlebt und entsprechend geringschätzig kommentiert werden.

Beschwerden bzw. Klagen gegen Diskriminierung kommen selten vor, unter anderem weil die Betroffenen nicht als „Opfer“ etikettiert werden wollen, eine Verschlimmerung der Situation und eventuell einen nachhaltigen Schaden durch die Beschwerde oder gar Klage befürchten, und meinen, es zahle sich nicht aus (Hirsh/Kmec 2009: 521). Aus fehlenden offenen oder offiziellen Klagen darauf zu schließen, die Situation im Betrieb sei befriedigend, ist folglich irreführend. Längere oder häufige Krankenstände, Motivationsverluste oder rascher Personalwechsel bei Personengruppen, die in Minderheitenkategorien fallen, sollten zum Anlass genommen werden, die Diversitätstauglichkeit des Betriebs zu untersuchen.

Eine durchaus alte Erkenntnis ist, dass jene, die Diversität erfolgreich managen wollen oder sollen, sie auch in den eigenen betrieblichen Reihen erfahren müssen. Das Management selbst muss in diesem Sinn auf jeder Hierarchieebene heterogen sein. Die Neigung, das von unten nach oben zu verwirklichen, ist konterproduktiv. Es muss oben beginnen und sich von dort nach unten ausbreiten.

Die Herstellung von Diversitätstauglichkeit ist im einzelnen Betrieb oft eine langwierige und mitunter kostspielige Angelegenheit. Das liegt zum einen an den Zeiterfordernissen von Erfahrungs- und Lernprozessen, nicht zuletzt aber auch daran, dass die Verbände das Thema als nachrangig, wenn nicht gar als negativ behandeln. Unter anderem scheint es noch sehr an inhaltlicher Kompetenz beim Thema Diversität zu mangeln. Sie zu erweitern könnte viel dazu beitragen, die Betriebe wieder besser im Gemeinwesen zu verankern. Bis jetzt fehlt aber wohl auch der Druck, das

zu tun, sowohl jener aus der Justiz als auch aus der Öffentlichkeit. Und der Druck der Belegschaften ist nicht so offen und so (selbst)bewusst, dass er den Interpretationsrahmen der Betriebsleitungen neu justieren könnte. So gesehen wird die Entwicklung von produktiven betrieblichen Umgangsformen mit Diversität bis auf weiteres im Wesentlichen auf die Managementausbildung beschränkt bleiben.

5. Literaturangaben

Allasino, Enrico / Reyneri, Emilio / Venturini, Alessandra / Zincone, Giovanna (2004) Labour Market Discrimination Against Migrant Workers in Italy; International Migration Papers 67; ILO.

Allport, Gordon W (1954/1975) The Nature of Prejudice; Basic Books (deutsch: Die Natur des Vorurteils; Kiepenheuer & Witsch, 1971).

Anderson, Benedict (1983) Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism; Verso.

Anderson, Benedict (1991) Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism, Revised Edition; Verso (deutsch 1996, Die Erfindung der Nation. Zur Karriere eines folgenreichen Konzepts; Campus).

Andrlik, Marion / Pauser, Norbert (Hg) (2015) Realisierung von Diversity & Inklusion; facultas.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015) Strategien gegen rassistisches Mobbing und Diskriminierung im Betrieb; Antidiskriminierungsstelle des Bundes
<http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handreichung-Betriebsraete/Handreichung-Betriebsraete.html>, 2015-11-30.

Arriijn, Peter / Feld, Serge / Nayer, André and others (1998) Discrimination in access to employment on grounds of foreign origin: the case of Belgium; International Migration Papers 23E; ILO.

Asbrock, Frank / Kauff, Mathias / Issmer, Christian / Christ, Oliver / Pettigrew, Thomas F. / Wagner, Ulrich (2012) Kontakt hilft – auch wenn die Politik es nicht immer leicht macht; in: Heitmeyer (Hg) 2012: 199-219.

Attström, Karin (2007) Discrimination Against Native Swedes of Immigrant Origin in Access to Employment; International Migration Papers 86E; ILO.

Baig, Samira (2010) Diversity-Management zur Überwindung von Diskriminierung?; in: Hormel/Scherr (Hg) 2010: 345-360.

Barth, Fredrik (1998) Introduction; in: Barth (ed) 1998: 9-38.

Barth, Fredrik (ed) (1998) Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Cultural Difference; Waveland Press (orig. 1969).

Cediey, Eric / Feroni, Fabrice (2007) Discrimination in Access to Employment on Grounds of Foreign Origin in France: A National Survey of Discrimination Based on the Testing Methodology of the ILO; International Migration Papers 85E; ILO.

Chugh, Dolly (2004) Societal and Managerial Implications of Implicit Social Cognition: Why Milliseconds Matter; Social Justice Research 17/2: 203-222.

Conference Board, The (2006) The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace; Executive Action Series No. 182.

- Cuddy, Amy J C / Fiske, Susan T / Kwan, Virginia. S Y / Glick, Peter / Demoulin, Stéphanie. / Leyens, Jacques-Philippe, / Harris Bond, Michael / Croizet, Jean-Claude / Ellemers, Naomi / Sleebos, Ed / Htun, Tin Tin / Kim, Hyun-Jeong / Maio, Greg / Perry, Judi / Petkova, Kristina / Todorov, Valery / Rodríguez-Bailón, Rosa / Morales, Elena / Moya, Miguel / Palacios, Marisol / Smith, Vanessa / Perez, Rolando / Vala, Jorge / Ziegler, R. (2009) Stereotype content model across cultures: Towards universal similarities and some differences; *British Journal of Social Psychology* 48: 1-33.
- Dovidio, John F / Gaertner, Samuel L (eds) (1986) *Prejudice, Discrimination, and Racism*; Academic Press.
- Dovidio, John F / Gaertner, Samuel L (2000) Aversive racism and selection decisions: 1989 and 1999; *Psychological Science* 11: 319-323.
- Dovidio, John F / Gaertner, Samuel L / Kawakami, Kerry / Hodson, Gordon (2002) Why Can't We Just Get Along? Interpersonal Biases and Interracial Distrust; *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology* 8/2: 88-102 http://psychotherapy-and-psychoanalysis.com/NPI_articles_for_download/Dovidio_aversive_racism-2.pdf, 2015-08-11.
- Dovidio, John F / Glick, Peter / Rudman, Laurie A (eds) (2005) *On the Nature of Prejudice: Fifty Years after Allport*; Blackwell.
- Eagly, Alice H / Diekmann, Amanda B (2005) What is the Problem? Prejudice as an Attitude-in-Context; in: Dovidio/Glick/Rudman (eds) 2005: 19-35.
- Edelman, Lauren B / Fuller, Sally Riggs / Mara-Drita, Iona (2001) Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law; *American Journal of Sociology* 106/6: 1589-1641.
- Elias, Norbert (1993) Zur Theorie von Etablierten-Außenseiter-Beziehungen; in: Elias/Scotson 1993: 7-56.
- Elias, Norbert / Scotson, John J. (1993) *Etablierte und Außenseiter*; übersetzt von Michael Schröter; Suhrkamp (orig. 1965).
- Elwert, Georg (1989) Nationalismus und Ethnizität. Über die Bildung von Wir-Gruppen; *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 41: 440-464.
- Festinger, Leon (1957) A Theory of Cognitive Dissonance – Foreword; in: Schachter/Gazzaniga (eds) 1989: 201-237.
- Festinger, Leon / Carlsmith, James M. (1959) Cognitive Consequences of Forced Compliance; *Journal of Abnormal Social Psychology* 58: 203-211; and in: Schachter/Gazzaniga (eds) 1989: 270-284.
- Fiske, Susan T (2005) What We Know About the Problem of the Century: Lessons from Social Science to the Law and Back; in: Nielsen/Nelson 2005: 59-71.
- Freyberg, Thomas von (1994) Betriebliche Konflikte zwischen Ausländern und Deutschen. Das Beispiel der Abfallwirtschaft in Frankfurt/M.; in: Kühne u.a. (Hg) 1994: 259-273.
- Freyberg, Thomas von (1996) Der gespaltene Fortschritt. Zur städtischen Modernisierung am Beispiel Frankfurt am Main; Campus.
- Freyberg, Thomas von (1997) Quellen ethnischer Diskriminierung am Arbeitsplatz. Möglichkeiten betrieblicher Antidiskriminierungspolitik; *Isotopia* 7: 35-41.
- Gächter, August (2015) Anonymisierung von Bewerbungen: Ein Überblick über die Forschungsliteratur; ZSI.
- Gaertner, Samuel L / Dovidio, John F (1986) The Aversive Form of Racism; in: Dovidio/Gaertner (eds) 1986: 61-89.

- Gaertner, Samuel L / Dovidio, John F / Nier, Jason / Hodson, Gordon / Houlette, Melissa A (2005) Aversive Racism: Bias Without Intention; in: Nielsen/Nelson 2005: 377-394.
- Greenwald, G A / McGhee, D E / Schwartz, J L K (1998) Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test; *Journal of Personality and Social Psychology* 74/6: 1464-1480.
- Greenwald, G A / Nosek, B A / Banaji, M R (2003) Understanding and Using the Implicit Association Test: I. An Improved Scoring Algorithm; *Journal of Personality and Social Psychology* 85/2: 197-216.
- Grüner, Hans (1992) *Mobilität und Diskriminierung. Deutsche und ausländische Arbeiter in einem betrieblichen Arbeitsmarkt*; Campus.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2015) Rationale Irrationalität? Über organisationale Widersprüche im Umgang mit Diversität; in: Andriik/Pauser (Hg) 2015: 25-32.
- Heider, Fritz (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*; Wiley.
- Heitmeyer, Wilhelm (Hg) (2008) *Deutsche Zustände. Folge 6*; Suhrkamp.
- Heitmeyer, Wilhelm (Hg) (2012) *Deutsche Zustände. Folge 10*; Suhrkamp.
- Hewstone, Miles (2009) Living Apart, Living Together? The Role of Intergroup Contact in Social Integration; Working Paper 09-12; Max-Planck-Institut zur Erforschung multireligiöser und multiethnischer Gesellschaften.
- Hirsh, C. Elizabeth (2009) The Strength of Weak Enforcement: The Impact of Discrimination Charges on Sex and Race Segregation in the Workplace; *American Sociological Review* 74/2: 245-271.
- Hirsh, Elizabeth / Kmec, Julie A (2009) Human Resource Structures: Reducing Discrimination or Raising Rights Awareness?; *Industrial Relations* 48/3: 512-532.
- Hormel, Ulrike / Scherr, Albert (Hg) (2010) *Diskriminierung. Grundlagen und Forschungsergebnisse*; VS.
- Humphrey, Ronald (1985) How Work Roles Influence Perception: Structural-Cognitive Processes and Organizational Behavior; *American Sociological Review* 50/2: 242-252.
- Jackson, Pamela Braboy / Thoits, Peggy A. / Taylor, Howard F. (1995) Composition of the Workplace and Psychological Well-Being: The Effects of Tokenism on America's Black Elite; *Social Forces* 74/2: 543-557.
- Jones, Edward E (ed) (1971) *Attribution: Perciving of the Causes of Behavior*; General Learning Press.
- Jones, Edward E / Nisbett, Richard E (1971) The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior; in: Jones (ed) 1971: 79-94.
- Jost, John T / Hamilton, David L (2005) Stereotypes in Our Culture; in: Dovidio u.a. (eds) 2005: 208-224.
- Kalev, Alexandra / Kelly, Erin / Dobbin, Frank (2006) Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies; *American Sociological Review* 71/4: 589-617.
- Krause, Annabelle / Rinne, Ulf / Zimmermann, Klaus F. (2012) Anonymous Job Applications in Europe; *IZA Journal of European Labour Studies* 1:5.
- Kühne, Peter / Öztürk, Nihat / West, Klaus-W. (1994) *Gewerkschaften und Einwanderung. Eine kritische Zwischenbilanz*; bund Verlag.

- LaPiere, Richard T. (1936) Type-Rationalizations of Group Antipathy; *Social Forces* 15/2: 232-237.
- Lemaître, Georges / Liebig, Thomas (2007) *Jobs for Immigrants, Volume 1: Labour Market Integration in Australia, Denmark, Germany and Sweden*; OECD.
- Lev-Ari, Shiri / Keysar, Boaz (2010) Why don't we believe non-native speakers? The influence of accent on credibility; *Journal of Experimental Social Psychology* 46: 1093-1096
<http://psychology.uchicago.edu/people/faculty/LevAriKeysar.pdf>, 2016-02-07.
- Liebig, Thomas / Krause, Karolin (2012) *Jobs for Immigrants (Vol. 3): Labour Market Integration in Austria, Norway and Switzerland*; OECD.
- Petersen, Lars Eric / Dietz, Jörg (2008) Diversity Management; in: Petersen/Six (Hg) 2008: 311-319.
- Petersen, Lars Eric / Six, Bernd (Hg) (2008) *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen*; Beltz.
- Petry, Christian (2008) *Gastarbeiter, Ausländer, Mitarbeiter: Vielfalt und Integration am Beispiel des Unternehmens Freudenberg in Weinheim*; in: Heitmeyer (Hg) 2008: 273-281.
- Pettigrew, Thomas F / Tropp, Linda R (2006) A Meta-analytic Test of Intergroup Contact Theory; *Journal of Personality and Social Psychology* 90/5: 751-783.
- Pietraszewski, David / Schwartz, Alex (2014a) Evidence that Accent is a Dimension of Social Categorization, Not a Byproduct of Perceptual Salience, Familiarity or Ease-of-processing; *Evolution and Human Behavior* 35/1: 43-50
<http://www.cep.ucsb.edu/papers/Pietraszewski%20Schwartz%20Accent%202014a.pdf>, 2015-09-18.
- Pietraszewski, David / Schwartz, Alex (2014b) Evidence that accent is a dedicated dimension of social categorization, not a byproduct of coalitional categorization; *Evolution and Human Behavior* 35/1: 51-57.
- Purdie-Vaughns, Valerie / Steele, Claude M / Davis, Paul G / Dittmann, Ruth / Crosby, Jennifer Randall (2008) Social Identity Contingencies: How Diversity Cues Signal Threat or Safety for African Americans in Mainstream Institutions; *Journal of Personality and Social Psychology* 94/4: 615-630.
- Rakić, Tamara / Steffens, Melanie C. / Mummendey, Amélie (2011) Blinded by the accent! The minor role of looks in ethnic categorization; *Journal of Personality and Social Psychology* 100/1: 16-29.
- Ross, Lee (1977) The Intuitive Psychologist and his Shortcomings: Distortions in the Attribution Process; *Advances in Experimental Social Psychology* 10: 173-220.
- Schachter, Stanley / Gazzaniga, Michael (eds) (1989) *Extending Psychological Frontiers: Selected Works of Leon Festinger*; Russell Sage Foundation.
- Scherr, Albert (2010) *Diskriminierung und soziale Ungleichheiten. Erfordernisse und Perspektiven einer ungleichheitsanalytischen Fundierung von Diskriminierungsforschung und Antidiskriminierungsstrategien*; in: Hormel/Scherr (Hg) 2010: 35-60.
- SOPEMI (2007) *International Migration Outlook. Annual Report, 2007 Edition*; Paris: OECD.
- Steele, Claude M (2010) *Whistling Vivaldi: How Stereotypes Affect Us and What We Can Do*; Norton.
- Steele, Claude M. / Aronson, Joshua (1995) Stereotype threat and the intellectual test performance of African-Americans; *Journal of Personality and Social Psychology* 69/5: 797-811.

Wagner, Ulrich / Farhan, Tina (2008) Programme zur Prävention und Veränderung von Vorurteilen gegenüber Minderheiten; in: Petersen/Six (Hg) 2008: 273-282.

Wrench, John (2000) Anti-Discrimination Training and the Road to Diversity Management in Europe; *Isotopia* 24: 68-99.

Wrench, John / Taylor, Paul (1993) A Research Manual on the Evaluation of Anti-Discrimination Training Activities; ILO.

Beitrag zum Handbuch Diskriminierung; herausgegeben von Albert Scherr, Aladin El-Mafaalani & Emine Gökcen Yüksel; Springer VS, 2016; hier etwas gekürzt.