

# Public Management

Kontext- und Managementwissen – Sciences et pratique du management



2 / 2005

6. Jahrgang

## Inhaltsverzeichnis Sommaire

**Les priorités des managers**  
*Importance et urgence dans  
le travail managérial* ..... 1

**Neue Arbeit, Neue Kultur**  
*Arbeit, die wir wirklich, wirklich  
wollen. Das Buch von Frithjof  
Bergmann* ..... 5

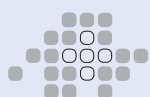
**Die Entdeckung der Faulheit**  
*Das Pamphlet von Corinne  
Maier* ..... 8

**Professioneller führen**  
*Studium zum Executive Master  
of Public Management* ..... 12

**La politique de l'impuis-  
sance.** *Le nouveau livre de  
Jean-Paul Fitoussi* ..... 15

**Diversity Management**  
*Eine kulturanthropologische  
Perspektive.*  
*Von Raymond Saner* ..... 17

**Leadership in der lernenden  
Organisation.** *Nach  
Peter Senge und anderen* ... 21



Eidgenössisches Personalamt EPA  
Office fédéral du personnel OFPER  
Ufficio federale del personale UFFPER  
Uffizi federal dal personal UFFPER

## Impressum

### Public Management

EPA-Letter zum Kontext- und Managementwissen  
der öffentlichen Verwaltung – Science et pratique  
du management dans l'administration publique

Herausgegeben vom Eidgenössischen Personalamt  
EPA, Eigerstrasse 71, 3003 Bern

Erscheint zweisprachig D/F viermal pro Jahr im März,  
Juni, September und Dezember auf dem Intranet:  
[http://eww.epa.admin.ch/themen/management/d/  
index.htm](http://eww.epa.admin.ch/themen/management/d/index.htm)

**Koordination:** Dr. Thomas Moser  
Tel 031 325 09 79, Fax 031 322 88 15  
[thomas.moser@epa.admin.ch](mailto:thomas.moser@epa.admin.ch)

**Beratung Forum:** Dieter Jegge  
Tel 031 322 70 29, [dieter.jegge@epa.admin.ch](mailto:dieter.jegge@epa.admin.ch)

**Ressort Kontext:** Christian Fehr ☞ CF,  
Elisabeth Weyermann ☞ EW, Claude Barras ☞ CB  
Text & Auftritt, Fluhweg 10, 3232 Ins  
Tel 032 313 11 20, Fax 032 313 11 80  
[medienfehrbern@swissonline.ch](mailto:medienfehrbern@swissonline.ch)

**Ressort Management:** Dr. Heinrich Bischoff ☞ HB  
BMC Briefing AG, Dufourstrasse 90, 8008 Zürich  
Tel 01 422 31 41, Fax 01 422 31 65  
[HeinrichBischoff@netscape.net](mailto:HeinrichBischoff@netscape.net)

Copyright © 2005 Eidgenössisches Personalamt, Bern

# Diversity Management

## Eine kulturanthropologische Perspektive

Von Dr. Raymond Saner, Direktor, CSEND

*Die Gründe für das gegenwärtige Interesse am «Diversity Management» sind unterschiedlicher Natur, und sie beruhen auf unterschiedlichen Ausgangssituationen. So erhofft sich zum Beispiel ein leitender Personalbeauftragter der Schweizer Bundesverwaltung, dass kompetentes «Diversity Management» den Widerstand der Mitarbeitenden gegen Anpassungserfordernisse des «New Public Management» verringern würde. Erwartet wird, dass das «Diversity Management» die kulturell unterschiedlichen Mitarbeitenden von unnötigem kulturellem Ballast befreien und sie zu mehr Selbstinitiative am Arbeitsplatz und innovativerem Gestalten des Arbeitsumfeldes verleiten würde.*

In der Privatwirtschaft erhoffen sich einige Human-Resource-Verantwortliche, dass die «Diversity»-Experten Lösungen anbieten, wie ein multinationaler Konzern konstruktiv mit den kulturellen Unterschieden seines oft sehr «diversen» Personals umgehen soll, damit beim «clash» der individuellen und organisationalen Kulturen nicht unnötige Kosten und Reibungsverluste entstehen.

### Begriffsklärung und geschichtlicher Hintergrund

Der Begriff «Diversity» entstand in den USA ausgangs der 1970er Jahre als Reaktion auf den Wertewandel und die politischen Entwicklungen innerhalb der amerikanischen Gesellschaft. Aufbauend auf den Bürgerrechtsbewegungen der

afroamerikanischen Minderheit und dem Infragestellen konventioneller Politik und Lebensformen der 1968er Bewegung, folgten Forderungen nach Gleichstellung weiterer Minderheiten oder diskriminierter Gesellschaftsgruppen (Frauen, Latinos, Homosexuelle, Menschen mit Behinderungen etc). Betriebe und Verwaltungen wurden angehalten, Diversity Management in ihre Leitbilder aufzunehmen und durch Weiterbildungskurse bestehende Diskriminierungen abzubauen, damit der Grundsatz der «Equal Opportunity» auch in der Arbeitswelt respektiert und umgesetzt wird. Mit «Diversity» sind kulturelle Unterschiede gemeint, sei dies im Bereich der individuellen Kultur (Rollenunterschiede: Frau – Mann, jung – alt, ländliche – städtische Herkunft und Erziehung); der Industriekultur (Sektorielle Unterschiede:

z. B. Schwer- vs. Computerindustrie); der Organisationskultur (z. B. Personal – vs. Marketingabteilung) und der nationalen Kultur (z. B. auf der Makroebene Franzosen vs. Deutsche; oder auf inländisch regionaler Ebene: Nord – vs. Süditalien). Mit der Analyse dieser verschiedenen Realitäten der Kulturbereiche beschäftigen sich vor allem die Ethnologen, Soziologen und Sozialpsychologen.

Kulturelle Unterschiede können Grund sein für verschiedenste Formen von Konflikten und Missverständnissen. Auf der anderen Seite stellen sie ein Potential dar für neue Formen von Kreativität und Innovationskraft. Zur Lösung kulturell bedingter Konflikte gehört spezielles Fachwissen und interkulturelle Kompetenz. Für das Ausschöpfen der Kreativität kulturell gemischter Gruppen braucht es neben Fachwissen und Fingerspitzengefühl der Führungskräfte auch den Kooperationswillen der Mitarbeitenden. Nur so können kreativitätshemmende Konformitätsschranken abgebaut werden. Eine nach den Grundsätzen von New Public Management (NPM) aufgebaute Verwaltung ist demnach eine Organisationskultur, die spezifische Werte und Verhaltensweisen offen oder verdeckt voraussetzt und bedingt (z. B. Vertrauen, Kundenorientierung, Produktverantwortung, usw.) und die je nach regionalem Kulturraum auf Befürwortung (konvergierend) oder Ablehnung (divergierend) stossen können.

Gemeinsame gewonnene Einsichten und eine gemeinsame Sprache bieten aber noch keine Gewähr für ein gemeinsames Verstehen. Dieses beruht auf geteilten und nachvollzogenen Werten, Einstellungen und Normen. Sind die Mitglie-

der einer Arbeitsgruppe «divers» (unterschiedlicher kulturellen Herkunft), dann müssen gemeinsame Werte und Verhaltensweisen erst erarbeitet werden, was das Ganze nicht einfacher macht. Menschen tragen die kulturellen Unterschiede meist unbewusst in sich und leben diese auch unbewusst aus, besonders dann, wenn es zu Unstimmigkeiten kommt. Kulturelle Unterschiede liegen oft im Verborgenen und sind dem Bewusstsein nicht ohne Weiteres zugänglich.

Der Grund für diese Schwierigkeiten liegt darin, dass kulturell bestimmende Werte und Grundhaltungen zur Zeit der Kindheit aufgenommen und verinnerlicht werden. Diese Werte geraten im Verlauf des Erwachsenenlebens in Vergessenheit. Das Kind lernt, respektive wird angehalten, ein bestimmtes Objekt durch die kulturelle Brille der Eltern auf eine ganz bestimmte Weise wahrzunehmen und zu bewerten. Die Unterschiede in Bezug auf Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt müssen deshalb zuerst freigelegt werden, bevor es in einer sozio-kulturell heterogen zusammengesetzten Gruppe zu kreativen interkulturellen Anpassungsschritten kommen kann.

## Diversity am Arbeitsplatz: Stärke oder Schwäche?

Ob Diversität am Arbeitsplatz Vor- oder Nachteile bringt, hängt davon ab, ob eine Bereitschaft in der Organisation besteht, kulturelle Unterschiede wahrzunehmen, zu respektieren und pluralistische Lösungen positiv aufzunehmen. Eine Organisation sollte nicht Einheitlichkeit anstreben, sondern mit Unterschiedlichkeiten leben

### Diversity Management in der Bundesverwaltung

Personalpolitik im Sinne des Diversity Management hat zum Ziel, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen angemessen zu berücksichtigen, in die Organisation einzubinden und nutzbar zu machen. In der Bundesverwaltung haben Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann und zur Mehrsprachigkeit schon eine lange Tradition. Die Integration der älteren Mitarbeitenden und der Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit gehören ebenfalls zu den aktuellen Herausforderungen.

Das Eidg. Personalamt (EPA) formuliert Strategien und koordiniert die Massnahmen zum Diversity Management in der Bundesverwaltung. Ein neu gebildetes Team «Diversity Management» steht Ihnen im EPA für weitere Fragen zur Verfügung.

Leitung:

Chancengleichheit Frau und Mann:

Mehrsprachigkeit:

Kathrin Karlen Moussa

Carole Müller-Widmer

Vasco Dumartheray

Tel. 031 322 63 25

Tel. 031 323 03 76

Tel. 031 322 70 27

können. Mitarbeitende sollten gleichwertig, nicht gleichartig behandelt werden.

Mit dem vierdimensionalen Wertemodell von Geert Hofstede kann auf anschauliche Weise erläutert werden, was unter Diversity Management im konkreten Arbeitsalltag zu verstehen ist (Geert Hofstede, *Interkulturelle Zusammenarbeit*, Gabler 1991). Je nach Kulturraum ist eine unterschiedliche Kombination der Werthaltungen prägend:

1. Die Dimension «Machtdistanz» (MD) widerspiegelt die Akzeptanz von Ungleichheiten einzelner Kulturen. In Ländern mit geringer Machtdistanz ist die Abhängigkeit der Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten begrenzt und ein konsultativer Führungsstil wird bevorzugt. Die emotionale Distanz zwischen Führenden und Mitarbeitenden ist gering. In Ländern mit grosser MD akzeptieren Mitarbeitende einen eher hierarchischen Führungsstil, erwarten aber Respekt und emotionale Distanz seitens der Führungsperson. Der Misserfolg beim Versuch der Umsetzung von NPM in Frankreich wird von Hofstede beispielsweise auf die hohe MD und UV zurückgeführt.

2. Die Dimension «Unsicherheitsvermeidung» (UV) zeigt auf, inwiefern Kulturen auf zweideutige oder unklare Situationen reagieren. Menschen in Kulturen mit hoher UV entwickeln Strukturen, mittels derer sich Ereignisse klar interpretieren und voraussehen lassen. Entwicklungshelfer eines Landes mit hoher UV versuchen oft die Mehrdeutigkeiten eines internationalen Entwicklungsprojektes durch viele bürokratische Prozeduren «abzusichern» und laufen

dabei Gefahr, dass die notwendigen Anpassungsschritte verunmöglicht werden.

3. Die Dimension «Individualismus-Kollektivismus» (INKO) beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker oder eng sind. In individualistischen Kulturen wird erwartet, dass der Mensch für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. In einer kollektivistischen Kultur ist der Mensch von Geburt an in geschlossene Wir-Gruppen integriert, die ihn ein Leben lang schützen, als Gegenleistung aber bedingungslose Loyalität verlangen. An NPM orientierte Anreizsysteme können deshalb nur solange erfolgreich praktiziert werden, als Mitarbeitende nicht kollektivistische Werte bevorzugen.

4. Die Dimension «Maskulinität-Feminität» (MAFE) ist ein Mass dafür, ob eher «maskuline» Werte wie selbstsicheres Auftreten, Ehrgeiz und Wettstreit bevorzugt werden, oder ob feminine Werte wie Bescheidenheit, Solidarität und Fürsorglichkeit dominieren. Menschen stark maskulin ausgerichteter Kulturen lösen Konflikte lieber durch den Kampf, während Menschen femininer Kulturen Konfliktsituationen durch Verhandlung und Kompromissbereitschaft zu entschärfen versuchen.

## Diversity und Weiterbildung

Das Rollenverhalten von Kursleitenden und Kursteilnehmenden kann kulturell gesehen komplementär oder inkompatibel sein. In Ländern mit hoher MD und starker UV erwarten Lernende vom Lehrenden klar strukturierte Programme, definitive Antworten auf Fragen und Vorlesun-

### Gestion de la diversité dans l'administration fédérale

Dans l'optique de la gestion de la diversité, la politique du personnel a pour objectif de tenir compte, de manière appropriée, des différents besoins exprimés par les groupes sociaux concernés, de les intégrer dans l'organisation et de les utiliser à bon escient. Les mesures destinées à la promotion d'égalité des chances entre femmes et des hommes ainsi que du plurilinguisme ont déjà une longue tradition dans l'administration fédérale. L'intégration du personnel plus âgé ainsi que des personnes souffrant d'un léger handicap soulèvent des défis auxquels il faut répondre.

L'Office fédéral du personnel formule les stratégies en la matière et coordonne les mesures relatives à la gestion de la diversité au sein de l'administration fédérale. Les personnes suivantes de la nouvelle équipe «gestion de la diversité» sont à votre disposition pour des renseignements

Responsable:	Kathrin Karlen Moussa	Tél. 031 322 63 25
Égalité hommes-femmes:	Carole Müller-Widmer	Tél. 031 323 03 76
Plurilinguisme :	Vasco Dumartheray	Tél. 031 322 70 27

## Raymond Saner

Raymond Saner ist Dozent an der Universität Basel und Direktor des Centre for Socio-Economic Development CSEND (einer in Genf domizilierten Non-governmental Research & Development Organisation – NGRDO). Er studierte Nationalökonomie (Basel), Soziologie und Politologie (Freiburg i.Br.), Pädagogik (Cambridge, USA) und Psychologie (Ohio, USA). Saner ist ehemaliger Delegierter und stv. Ausbildungsleiter des IKRK. Heute ist er als Coach, Berater, Trainer, Forscher und Autor im Bereich der internationalen Verhandlungsführung tätig.

gen statt unstrukturierte Lernmethoden, wie dies beispielsweise bei der klassischen Harvard Case Methode der Fall ist. Auf der anderen Seite werden Studierende den Lehrpersonen selten kritische Fragen stellen; sie werden ihnen kaum öffentlich widersprechen und sie werden die Dozierenden auch nicht in Frage stellen. Für die gleichen Studierenden könnten Schwierigkeiten entstehen, wenn der Lehrkörper aus einem Land mit niedriger MD und UV stammt, wo erwartungsgemäss eher mit flexibleren Lernprogrammen gearbeitet und mehr interaktives Rollenverhalten erwartet wird.

## Diversity und Organisationsentwicklung

Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung (OE) sind nicht wertfrei, sondern inhärent durch humanistische Werte geprägt. Viele OE-Experten schlagen Veränderungsstrategien vor, die vorwiegend aus den folgenden Präferenzen bestehen: Minimalisierung von sozialen Unterschieden, Befürwortung von nicht zu grossen hierarchischen Statusunterschieden (MD), Vermeidung von überstrukturierten Kontrollsystemen und im Gegensatz dazu: Akzeptanz und Toleranz von Mehrdeutigkeiten in organisationalen Beziehungsnetzen (UV), höhere Bewertung von Gefühlen und der Beziehungspflege statt der alleinigen Konzentration auf das Erreichen von Quantifizierbarem (MAFE). Insgesamt wird im OE eine Mischung aus individueller Verantwortlichkeit, verbunden mit kollektiver Kooperations- und Teamfähigkeit (INKO), bevorzugt.

Je nach Situation kann es bei Veränderungsprozessen zwischen den Mitgliedern einer Organisation und den OE-Experten zu diametral sich widersprechenden Wahrnehmungen des Ist-Zustandes und zu ebenso stark unterschiedlichen Auffassungen eines gewünschten Solls kommen. Diese möglichen Wertunterschiede können sich bei grosser multi-kultureller Vielfalt der Mitarbeiter noch verstärken. Dies trifft auf die meisten multinationalen Firmen und UNO-Organisationen zu.

## Was bedeutet Diversity für die Schweiz?

In der Romandie (und wohl auch in der italienischen Schweiz) bestehen die hauptsächlichen Wertpräferenzen aus hohen Werten in den Dimensionen «Machtdistanz», «Unsicherheitsvermeidung», aber weniger hohen Werten bei der «Maskulinität». Die kulturelle Ausrichtung der Deutschschweizer besteht dagegen aus tiefen Werten bei der «Machtdistanz», mittleren Werten bei der «Unsicherheitsvermeidung» und höheren Werten bei der «Maskulinität». Einzig beim «Individualismus-Kollektivismus» verzeichnen beide Kulturen hohe Werte. Aufgrund von wesentlichen Unterschieden bei drei der vier Hofstede-Dimensionen ist zu erwarten, dass unterschiedliche Erwartungen bezüglich Führungs- und Mitarbeiterverhalten, unterschiedliche Interpretationen von Delegation und eine unterschiedliche Akzeptanz von Anreizsystemen bestehen.

Eine erfolgreiche Karriere in der Bundesverwaltung würde dementsprechend bedeuten, dass die Vertreter der Landeskulturen die Unterschiedlichkeiten erkennen, bejahen und konstruktiv umsetzen. Nur so kann gegenseitiges Verständnis und Vertrauen als Basis für eine wirkungsorientierte Zusammenarbeit aufgebaut werden.

*Dieser Beitrag ist in erweiterter Fassung in der Zeitschrift Agogik 4/2004, S.25-33, Bern (Paul Haupt Verlag) erschienen.*

