

Raymond Saner

Diversity Management: eine kulturantropologische Perspektive

Der Ruf nach mehr «Diversity Management» ertönt zurzeit in Schweizer Management-Seminaren recht oft. Die Gründe des gegenwärtigen Interesses am Diversity Management sind unterschiedlicher Natur und basieren auf unterschiedlichen Ausgangssituationen. So erhofft sich zum Beispiel ein leitender Personalbeauftragter der Schweizer Bundesverwaltung, dass kompetentes Diversity Management die Resistenz der Beamten gegen Anpassungserfordernisse des New Public Management verringern würde. Erwartet wird, dass das Diversity Management die kulturell unterschiedlichen Schweizer Beamten von unnötigem kulturellem Ballast befreit und sie derbei zu stärkerer Selbstinitiative am Arbeitsplatz und grösserem innovativem Gestalten des Arbeitsumfeldes verleiten würde. In der Privatwirtschaft erhoffen sich einige Human-Resource-Verantwortliche, dass «Diversity»-Experten Lösungen anbieten werden, wie ein multinationaler Konzern konstruktiv mit den kulturellen Unterschieden seines oft sehr diversen Personals umgehen soll, damit nicht unnötige Kosten und Reibungsverluste beim «clash» der unterschiedlichen individuellen und organisationellen Kulturen entstehen.

Begriffsklärung und geschichtlicher Hintergrund

Der Begriff «Diversity» entstand in den USA ausgangs der 70er-Jahre als Reaktion auf den Wertewandel und die politischen Entwicklungen der amerikanischen Gesellschaft. Aufbauend auf den Bürgerrechtsbewegungen der afroamerikanischen Minorität und dem Infragestellen konventioneller

Politik und Lebensformen der 68er-Bewegung folgten Forderungen zur Gleichstellung weiterer Minderheiten oder diskriminierter Gesellschaftsgruppen (Frauen, Latinos, Homosexuelle, Menschen mit Handicaps usw.). Betriebe und Verwaltungen wurden angehalten Diversity Management in ihre Leitbilder aufzunehmen und durch Weiterbildungskurse bestehende Diskriminierungen abzubauen, damit der Grundsatz der «Equal Opportunity» in der Arbeitswelt auch respektiert und umgesetzt wird.

Mit «Diversity» sind kulturelle Unterschiede gemeint, sei es im Bereich der individuellen Kultur (Rollenunterschiede: Frau, Mann, Jung, Alt, ländlicher oder städtischer Herkunft und Erziehung), der Industriekultur (sektorielle Unterschiede: z. B. Schwer- vs. Computerindustrie), der Organisationskultur (unterschiedliche Unternehmenskultur: z. B. Personal- vs. Marketingabteilung) und der nationalen Kultur (z. B. auf 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 von verschiedensten Formen von Konflikten und Missverständnissen. Auf der anderen Seite stellen sie ein Potenzial dar für neue Formen von Kreativität und Innovationskraft. Die Lösung von kulturell bedingten Konflikten bedarf spezielles Fachwissen und interkulturelle Kompetenz seitens der Mediatoren und Verhandlungsführer. Für das Ausschöpfen der potenziell vorhandenen Kreativität einer kulturell gemischten Gruppe braucht es ebenfalls Fachwissen und Fingerpitzengefühl seitens der Führungskräfte, aber auch Kooperationswilligkeit seitens der Mitarbeitenden, damit kreativitätshemmende Konformitätsschranken abgebaut werden können. Eine Verwaltung aufgebaut auf Prinzipien des New Public Management ist demnach eine Organisationskultur die NPM-spezifische Werte und Verhaltensweisen offen oder verdeckt voraussetzt und bedingt und die z. B. mit einer französischen Verwaltung des Typs «administration contractuelle» frontal und unterschwellig kollidieren kann wie die Titanic mit ihrem fatalen Eisberg.

Eine gemeinsame Sprache ist beispielsweise noch keine Gewähr für ein gemeinsames Verstehen. Ein gemeinsames Verständnis basiert auf gemeinsamen Werten, Einstellungen und Normen. Sind die Mitglieder einer Arbeitsgruppen «divers» (unterschiedlicher kultureller Herkunft), dann müssen gemeinsame Werte und Verhaltensweisen erst erarbeitet

werden. Dies ist nie leicht, da Menschen die kulturellen Unterschiede meist unbewusst in sich herumtragen und auch unbewusst austragen, wenn es zu Unstimmigkeiten kommen sollte. Kulturelle Unterschiede werden deshalb oft mit dem unsichtbaren Teil des Eisberges verglichen der unter der Wasserlinie (Bewusstsein) liegt und darum dem Bewusstsein nicht leicht zugänglich ist. Der Grund dieser Schwierigkeit liegt darin, dass kulturell bestimmende Werte und Grundhaltungen zurzeit der Kindheit aufgenommen werden (Persönlichkeitsbildung) und dann im Verlauf des Erwachsenenlebens in Vergessenheit geraten. Das Kind lernt respektive wird angehalten, durch die kulturelle Brille der Eltern auf ganz bestimmte Weise ein Objekt wahrzunehmen und zu bewerten. Die Unterschiedlichkeiten in der Perzeption und Interpretation der Umwelt müssen deshalb erst vom Menschen wahrgenommen werden, bevor es innerhalb von Diversity zu kreativen interkulturellen Anpassungsschritten kommen kann.

Wie manifestiert sich «Diversity» am Arbeitsplatz?

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 können. Mitarbeitende sollten gleichwertig nicht gleichartig behandelt werden.

Je nach Kulturraum ist eine unterschiedliche Kombination der Werthaltungen prägend, die Hofstede (1991) mittels seines vierdimensionalen Modells folgendermassen erklärt:

- 1) Die Dimension «Machtdistanz» (MD) widerspiegelt die Akzeptanz von Ungleichheiten einzelner Kulturen. In Ländern mit geringer Machtdistanz ist die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten begrenzt und ein konsultativer Führungsstil wird bevorzugt. Die emotionale Distanz zwischen Leiter und Mitarbeiter 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 Management by Objectives (MBO) in Frankreich wird von Hofstede auf die hohe MD und UV (siehe Punkt 2) in Frankreich zurückgeführt.

- 2) Die Dimension «Unsicherheitsvermeidung» (UV) zeigt auf, inwiefern Kulturen auf zweideutige oder unklare Situationen reagieren. Menschen in Kulturen der hohen UV entwickeln Strukturen, mittels denen sich Ereignisse klar interpretieren und voraussehen lassen. Entwicklungshelfer eines Landes mit hoher UV versuchen oft die Ambiguitäten eines internationalen Entwicklungsprojektes durch viele bürokratische Prozeduren «abzusichern» und laufen dabei Gefahr, dass die notwendigen konstanten Anpassungsschritte verunmöglicht werden.
- 3) Die Dimension «Individualismus–Kollektivismus» (IND–KOLL) 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 starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen. NPM-ausgerichtete Meritsysteme können in dem Sinne nur dann erfolgreich eingeführt werden, solange die Mitarbeitenden nicht kollektivistische Werte bevorzugen.
- 4) Die Dimension «Maskulinität–Feminität» (FEM) ist ein Mass dafür, ob eher «maskuline» Werte wie selbstsicheres Auftreten, Ehrgeiz und Wetteifer bevorzugt werden im Gegensatz zu den femininen Werten wie Bescheidenheit, Solidarität und Fürsorglichkeit. Menschen stark maskulin ausgerichteter Kulturen lösen Konflikte lieber durch den Kampf, während Menschen femininer Kulturen Konflikte lieber durch Verhandlung und Kompromissbereitschaft zu lösen versuchen.

Diversity und Weiterbildung

Rollenverhalten von Weiterbildern und Kursteilnehmern können entweder kulturell komplementär oder inkompatibel sein. In Ländern mit hoher MD und starker UV erwartet der Schüler oder Kursteilnehmer vom Trainer oder Lehrer ein klar strukturiertes Lehrprogramm, definitive Antworten auf Fragen und lieber Vorlesungen als unstrukturierte Fallbeispiele. Auf der anderen Seite wird der Student dem Ausbilder selten kritische Fragen stellen, noch ihm öffentlich widersprechen oder ihn infrage stellen. Auch

wird der Schüler eines Landes mit hohen MD- und UV-Werten eher auf konkrete Problemlösungsaufgaben ansprechen und unstrukturierte Fallbeispiele wie die sog. klassische Harvard-Case-Methode eher vermeiden wollen (Saner & Yiu, 1994). Für die gleichen Schüler könnten Schwierigkeiten entstehen falls der Lehrkörper aus einem Land mit niedrigen MD- und UV-Werten stammt, wo erwartungsgemäss ein Lehrer eher mit flexiblerem Lehrprogramm arbeitet und von den Studenten mehr interaktives Rollenverhalten erwartet.

Diversity und Organisationsentwicklung

Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung (OE) sind nicht wertefrei, sondern inhärent geprägt durch humanistische Werte (Jaeger, 1986). Viele OE-Experten konzipieren Veränderungsstrategien, die aus folgenden Präferenzen bestehen: Minimisierung von sozialen Unterschieden und Befürwortung von nicht zu grossen hierarchischen Statusunterschieden (MD); Vermeidung von überstrukturierten Kontrollsystemen und dafür Akzeptanz und grössere Toleranz von Ambiguitäten in organisationellen Beziehungsnetzen (UV); höhere Bewertung von Gefühlen und der Beziehungspflege, statt sich nur auf das Erreichen von quantifizierten Zielen und Ziffern zu konzentrieren (FEM); Bevorzugung einer Mischung aus individueller Verantwortlichkeit verbunden mit kollektiver Kooperations- und Teamfähigkeit (IND-KOLL). Je nach Situation kann es bei OE-Veränderungsprozessen zu unterschiedlichen Perzeptionen des Ist-Zustandes und zu ebenso stark unterschiedlichen Auffassungen des Soll-Zustandes zwischen Kundenorganisation und OE-Experten kommen. Diese möglichen Werteunterschiede können sich noch verstärken bei grosser multikultureller Vielfalt der Mitarbeitenden wie das z. B. in den meisten multinationalen Firmen und UNO-Organisationen der Fall ist (Saner & Yiu, 2002).

Diversity und Entwicklungszusammenarbeit

Vertrauen und Akzeptanz des kulturellen Pluralismus sind die Basis der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Ohne sie wird Diversity nur als Problem nicht als Stärke erlebt und aufgenommen. Es ist wichtig, in Entwicklungsprojekten auf verschiedenen Schienen zu fahren. Die

kulturellen Werte der Schweiz als Geberland entsprechen meist nicht den Werten und Grundhaltungen der Empfängerländer. Der Entwicklungsexperte muss demnach eine Funktion des kulturellen Brückenbauers ausüben damit es nicht zu gegenseitigen Missverständnissen und Konflikten kommt. Das ständige Anpassen an kulturelle Gegebenheiten auf internationaler Ebene gehört zu den grössten Herausforderungen in der Entwicklungsarbeit. Diversity Management bedeutet hier konkret, die versteckten (kulturell spezifischen) Erwartungshaltungen eines Entwicklungsprojektes zu erkennen, die unweigerlich mit jeder technischen «hardware» verbunden sind, auch im Bereich des Managements und der Organisationslehre (Saner & Yiu, 1998).

Was bedeutet das vierdimensionale Modell von Hofstede für «Diversity Management» in der Schweiz?

Die Wertepreferenzen in der welschen Schweiz bestehen aus hohen Werten in den Dimensionen «Machtdistanz», «Unsicherheitsvermeidung», aber auch weniger hohen Werten bei der «Maskulinität». Die kulturelle Ausrichtung der Deutschschweizer besteht dagegen aus tiefen Werten bei «Machtdistanz», mittleren Werten bei der «Unsicherheitsvermeidung» und höheren Werten bei der «Maskulinität». Einzig beim «Individualismus-Kollektivismus» verzeichnen beide subnationalen Kulturen hohe Werte. Auf Grundlage der wesentlichen Unterschiede von drei der vier Hofstede-Dimensionen kann man verstehen, warum es zu unterschiedlichen Erwartungen kommt in Bezug auf Führungs- und Mitarbeiterverhalten, zu unterschiedlicher Interpretation des Begriffes «Delegation» und zu unterschiedlicher Akzeptanz von Anreizsystemen. Eine erfolgreiche Karriere in der Schweizer Bundesverwaltung würde dementsprechend bedeuten, dass Vertreter bei den Landeskulturen die Unterschiedlichkeiten erkennen, bejahen und konstruktiv umsetzen. Nur so kann gegenseitiges Verständnis und Vertrauen als Basis für eine effektive Zusammenarbeit aufgebaut werden.

Der Autor

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

Literatur

- Hofstede, Geert: «Interkulturelle Zusammenarbeit», Gabler, 1991.
- Jaeger, A. M.: «Organization Development and National Culture: Where's the Fit?», 1986, Academy of Management Review, II, I: pp 178–90.
- Saner, Raymond: «L'art de la négociation», Chiron éditeurs, Paris, 2003 (S. 120–125).
«La mondialisation et son impact sur la qualification des cadres dans l'administration publique», Revue Internationale des Sciences Administratives, Bruxelles, Vol. 67, No. 4, 2001 (S. 739–753).
«Quality Assurance for Public Administration: A consensus Approach», Public Organization Review, Vol. 2, No. 4, 2002 (S. 388–407).
- Saner, Raymond; Yiu, Lichia: «European and Asian resistance to the use of the American Case Method in management training: possible cultural and systemic incongruencies», The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No 4, 1994.
«Porous Boundary Phenomena: Contextual constraints of Organisation Development Change Projects in the United Nations and Related Intergovernmental Organisations», Gestalt Review, 2002, Vol. 6, No. 2: 84–94.
- Yiu, Lichia; Saner, Raymond: «Use of Action Learning as a Vehicule for Action Learning in China», Performance Improvement Quarterly, 1998, Vol. 11 (1), January.
-