



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Der Umgang mit Unternehmenskultur in multinationalen
Unternehmen am Beispiel von Diversity Management -
eine Reflektion interdisziplinärer Theoriezusammenhänge“

Verfasserin

Verena Theresa Bucher, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: emer. o. Univ.-Prof. Dr. Thomas Alfred Bauer

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wegen des verbesserten Leseflusses wurde die vorliegende Arbeit im generischen Maskulinum verfasst und spricht so Frauen wie Männer gleichberechtigt an.

Wien, Juni 2014

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinem Freund Jo, der mich während der anstrengenden Zeit unterstützt, beraten und immer wieder aufgebaut hat, meiner Mutter Renate Bucher, die mir mit ihrer unendlichen Geduld und Präzision beim Korrekturlesen half und meinem Vater Manfred Bucher, der mir mit seiner beruflichen Kompetenz und Vernetzung die Suche nach Experten für diese Arbeit erleichtert hat.

Ebenso möchte ich meine Wertschätzung für emer. o. Univ.-Prof. Dr. Thomas Alfred Bauer und Stud. Ass. Michael Zita ausdrücken und mich für die hilfsbereite, kompetente und unkomplizierte Betreuung meiner Magisterarbeit bedanken. Eine individuelle Begleitung bei dem Verfassen der Magisterarbeit an der Universität Wien ist keine Selbstverständlichkeit und muss daher gewürdigt werden.

Bei meinen Freundinnen Eva, Kathrin, Veronika, Evelin, Helena, Nina, Romina und Marshelle bedanke ich mich dafür, dass sie mir keine Absage übel nahmen und mich mit ihrem Interesse und ihrem Verständnis tatkräftig unterstützten.

Für die Unterstützung der Experten Katharina Rath, Gerlinde Bitto-Khalili, Ricard García-Suñe, Thomas Batz und Rainer Irle, die sich mit Interesse an meinem Thema Zeit für ein Interview nahmen und meine Forschung durch ihren kompetenten Beitrag bereicherten, bedanke ich mich herzlich.

Inhaltsverzeichnis

ERSTER TEIL: EINE EINFÜHRUNG IN THEMA, PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE - BEGRIFFLICHKEIT, THEORIE UND DIE PERSPEKTIVE DER INTERKULTURELLEN KOMMUNIKATION.....	7
1. Einleitung: Die Historizität von Kulturkonflikten und die daraus resultierende Notwendigkeit interkulturellen Bewusstseins	8
2. Kommunikationswissenschaftliches Erkenntnisinteresse - Relevanz für die Kommunikationswissenschaften.....	11
3. Persönliches Erkenntnisinteresse	14
4. Problemstellung	16
4.1 Problemstellung aus der Sicht eines theoretischen Diskurses.....	17
4.2 Problemstellung aus der Sicht der Praxis.....	19
4.3 Fazit der Problemstellung im Kontext dieser Arbeit.....	21
5. Gegenstand, Kontext und historische Entwicklung der Interkulturellen Kommunikation	23
6. Aktueller Stand der Forschung - ein Abriss des Forschungsfeldes.....	27
6.1 Bedarf einer einheitlichen Theoriebildung	28
6.2 Kulturbegriff - ein Überblick über verschiedene disziplinäre Zugänge.....	31
6.3 Das Kulturkonzept in der Interkulturellen Kommunikation	35
6.4 Kulturstandards - Begriffsdiskussion und Kritik	39
6.5 Problemfelder Interkultureller Arbeit und Forschungsansätze	45
6.5.1 Ethnozentrismus und Fremdeitsbegriff.....	46
6.5.2 Attribution.....	50
6.5.3 Stereotype und Vorurteile	51
6.5.4 „high” and „low” context culture.....	53
6.5.5 Werte.....	53
7. Organisationskultur - Interkulturelle Kommunikation auf Organisationsebene: Problemstellungen und Handlungsfelder.....	55
7.1. Interkulturelle Praxis und Handlungskompetenz	68
7.2 Anforderungen an interkulturelles Personalmanagement	74
7.3 Interkulturelles Lernen.....	76
8. Fazit zum Theoriekonzept der Interkulturellen Kommunikation mit Hinblick auf die Problemstellung dieser Forschungsarbeit	79
9. Forschungsleitende Fragen in Bezug auf die Problemstellung	80
10. Vorgehensweise und Aufbau dieser Magisterarbeit	83

ZWEITER TEIL: THEORIE UND PRAXIS - THEORETISCHER UNTERBAU UND DATENSAMMLUNG	84
8. Einleitung in den theoretischen Aufbau der Arbeit	85
8.1 Theoriekonzept - Annahmen, Zusammenhänge und Ausgangslage.....	87
9. Theorising Practice - die Theoretisierung der Praxis	92
9.1 Die Theorie sozialer Praxis am Beispiel handlungstheoretischer Konzepte	97
9.2 Die Theorie sozialer Praxis am Beispiel des Habitusbegriffs nach Pierre Bourdieu.....	103
9.3 Fazit.....	108
10. Diversity Management - der theoretische Kontext einer interkulturellen Praxis	109
11. Die Systemtheorie nach Luhmann - eine interkulturelle Interpretation	119
11.1 Fazit.....	130
12. Sozialkonstruktivismus.....	131
12.1 Fazit.....	137
14. Methodologie - Das Experteninterview als qualitative Forschungsmethode	138
14.1 Die Auswertung von Experteninterviews.....	141
14.2 Gütekriterien der Ergebnisse	142
14.3 Kritik an der Methode des Experteninterviews	143
14.4 Fragenkatalog: Aufbau und Ziel des Interviews.....	145
15. Auswahl und Vorstellen der Experten und ihrer Firmen.....	152
15.1 Prof. Dr. Thomas Batz.....	152
15.2 WACKER Chemie AG.....	153
15.2.1 Ricard García Sune.....	156
15.3 Continental	157
15.3.1 Dipl. Psych. Katharina Rath.....	160
15.4 Siltronic AG	161
15.4.1 Dipl. Ing. Rainer Irle	162
15.5 Infineon Technologies AG	163
15.5.1 Gerlinde Bitto-Khalili.....	165
16. Zusammenfassung der Experteninterviews - eine Übersicht über die Inhalte	167
16.1 Zusammenfassung Experteninterview Prof. Dr. Thomas Batz	167
16.2 Zusammenfassung Experteninterview Ricard García-Suñe	171
16.3 Zusammenfassung Experteninterview Katharina Rath	176
16.4 Zusammenfassung Experteninterview Herr Rainer Irle	181
16.5 Zusammenfassung Experteninterview Gerlinde Bitto-Khalili	188
17. Persönliches Fazit zu den Experteninterviews mit Hinblick auf deren Auswertung.....	194

DRITTER TEIL: ANALYSE UND AUSWERTUNG - BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	197
18. Beantwortung der Forschungsfragen - Analyse der theoretischen Diskussion in Bezug auf die empirischen Ergebnisse	198
18.1 Forschungsfrage 1	198
18.1.1 Fazit Forschungsfrage 1	221
18.2 Forschungsfrage 2	227
18.3 Forschungsfrage 3	243
18.4 Forschungsfrage 4	248
18.4.1 Fazit Forschungsfrage 4	256
19. Einordnung des Diversity-Konzepts in den epistemologischen Standpunkt der Forschungsarbeit	257
20. Das Diversity-Konzept als Schritt in Richtung „Transkulturelle Gesellschaft“	263
21. Quellenverzeichnis	268
21.1 Literatur	268
21.2 Internetquellen	278
21.3 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	282
22. Anhang - Transkripte der Experteninterviews	284
22.1. Prof. Dr. Thomas Batz	284
22.2 Ricard García-Sune	290
22.3 Katharina Rath	298
22.4 Rainer Irle	306
22.5. Gerlinde Bitto-Khalili	314
23. Lebenslauf	324
24. 1 Abstract - Deutsch	325
24.2 Abstract - English	326

**ERSTER TEIL: EINE EINFÜHRUNG IN THEMA, PROBLEMSTELLUNG
UND VORGEHENSWEISE - BEGRIFFLICHKEIT, THEORIE UND DIE
PERSPEKTIVE DER INTERKULTURELLEN KOMMUNIKATION**

1. Einleitung: Die Historizität von Kulturkonflikten und die daraus resultierende Notwendigkeit interkulturellen Bewusstseins

Die Geschichte der Menschheit ist seit jeher geprägt von Kriegen zwischen kulturellen oder religiösen Gruppen. Im Alten Testament, in dessen Version des Judentums, und in einem Quellendokument des islamischen Korans sind Zitate wie das folgende mitnichten eine Seltenheit:

„Jedoch von den Städten dieser Völker, die der Herr, dein Gott, dir zum Eigentum übergibt, sollst du überhaupt kein Wesen am Leben lassen, mit dem Bann sollst du sie austrotten, die Hethiter, die Amoriter, die Kanaaniten, die Perissiter, die Hiwwiter und Jebusiter, wie der Herr, dein Gott, dir geboten hat“ (Deuteronomium 20, 16 - 18)

Dieser Aufruf zum Völkermord im Namen der Religion lässt sich auch in den christlichen Kreuzzügen wieder finden, die nebst wahnhaft religiösen Motiven auch territoriale Kriege beinhalteten. Doch man muss nicht in die Geschichte des Alten Testaments oder des frühen Mittelalters zurückgehen, um derartige Glaubens- und Gebietskriege vorzufinden. Der Krieg zwischen Palästinensern und Israelis, der Vernichtungszug Hitlers gegen die Juden, Stalins und Maos Vorgehen gegen das eigene Volk, das der USA gegen die Afroamerikaner und die Nachkommen der Sklaverei, die Haltung der muslimischen Gemeinschaft gegen die christliche in der Zentralafrikanischen Republik und die homophobe und menschenverachtende Politik Russlands sind nur einige traurige Beispiele kultureller Konflikte aus der jüngeren wie aktuellen Menschheitsgeschichte. Neben religiös und territorial bedingten Rechtfertigungen für Kriege aller Art gibt es noch einen weiteren Grund, andere kulturelle Gemeinschaften grundlegend abzulehnen: Den Erhalt der eigenen Kultur und des Gruppenzusammenhalts. Rassismus, wie dessen totalitäre Form Apartheid beispielsweise, dient einzig und allein dem Zweck der Besserstellung des eigenen Volkes und der Diskriminierung und Abwertung eines anderen sowie der Wahrung bestehender Kontroll- und Machtverhältnisse. Kulturpessimistisch, doch auch naheliegend, wäre es zu sagen, eine menschliche Kultur kann ohne einen Feind jedweder Art nicht existieren. Die Staatengemeinschaft der Europäischen Union scheint eine Lösung gefunden zu haben, Nationen, zwischen denen es seit jeher Krieg gegeben hat, zu einer supranationalen Einheit zu vereinen - eine Entwicklung, wie sie in Afrika bedauerlicherweise noch lange nicht absehbar scheint.

Krieg und Frieden als kulturelle Auseinandersetzungen sind beabsichtigte Konfliktsituationen mit einer motivationalen Grundhaltung.

Die Disziplin der Interkulturellen Kommunikation jedoch befasst sich mit unbeabsichtigten Konflikten, die bei dem Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen bzw. deren Repräsentanten zu Tage treten, an denen niemand Schuld hat und die trotzdem alle Beteiligten negativ beeinflussen.

Dank moderner Transport- und Kommunikationstechnologien haben die Anzahl und Möglichkeit interkultureller Interaktionspotentiale enorm zugenommen. Wo früher nur Staatsmänner oder Vertreter internationaler Unternehmen miteinander in Kontakt traten, so sind heute Migration, Tourismus und Globalisierung als soziale Entwicklungen dafür verantwortlich, das Thema der Interkulturalität in jede Ebene der alltäglichen Lebenswelt integriert zu haben. Doch während soziale und technologische Entwicklungen bereits weit fortgeschritten sind, ist das Bewusstsein und der Horizont der Akteure noch nicht an diese sich rapide ändernde, globale Umwelt angepasst. Um mit diesem sozialen Defizit umzugehen, bedarf es konzentriertem Reflektieren der Situation, bei der unterschiedliche kulturelle Werte nicht dafür verantwortlich sein dürfen, dass Menschen eher voneinander abzuweichen, als miteinander in den Dialog zu treten. Von den vielen kulturell bedingten Problemen sind an erster Stelle die ökonomisch motivierten zu nennen: Internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit und auch Abhängigkeit in einem globalen Wettbewerb, die Verteilung von Wohlstand, Ressourcen und Armut. Die daraus resultierenden wechselseitigen Auswirkungen des Bevölkerungswachstums und dessen wirtschaftliche wie ökologische Auswirkungen sind hinlänglich bekannt. Der US-amerikanische Diplomat Glen Fisher¹ schrieb in seinem Buch „Mindsets“ über die bestehende Irrationalität in Bezug auf interkulturelle ökonomische Prozesse: „(...) Geht man aber von einem multinationalen und multikulturellen Gesichtspunkt aus, so stellt sich die berechnete Frage, was rational und was irrational ist; beides sind sehr relative Begriffe und sehr stark kulturgebunden. (...) Einige wirtschaftliche Aktivitäten werden entweder per Gesetz und Verordnung oder durch Gewohnheit sanktioniert, andere nicht. Und was sanktioniert wird, ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich“. Dass diesbezüglich ein hohes politisches wie wirtschaftliches Verbesserungspotential besteht, ist nicht von der Hand zu weisen. Dass globale Probleme nur mittels einer internationalen Zusammenarbeit,

¹Fisher. 1988. S. 26 ff.

basierend auf gegenseitiger Wertschätzung und Gleichberechtigung, gelöst werden können, ist ebenso offensichtlich.

Aufgrund dieser Tatsachen ist interkulturelle Kommunikation und Kooperation zu einer der wichtigsten Bedingungen für das Zusammenleben innerhalb unserer Weltgemeinschaft geworden.

Interkulturelle Kompetenz gilt also als neue Anforderung für den modernen Menschen. Doch was verbirgt sich hinter diesem Begriff, der in der heutigen Zeit eine Art Standardvoraussetzung geworden zu sein scheint? Anforderungen in Jobprofilen, die mit Auslandserfahrung „banale“ Fremdsprachenkenntnisse überschreiten, sind bei Weitem keine Seltenheit mehr. Das Stichwort „Globalisierung“ ist nur das am besten Bekannte, mit dem ökonomische oder soziale Ambitionen und Richtlinien zur grenzüberschreitenden und nationenübergreifenden Kooperation und Auseinandersetzung beschrieben werden. Interkulturelle Kompetenzen sind mittlerweile als persönliche wie berufliche Schlüsselqualifikation zu sehen. Fach-, Methoden- und Sozial-Kompetenzen sind gefordert, da sie dabei helfen sollen, diesen neuen Trend zu bedienen. Auf diese Entwicklungen und die hiermit verbundenen Anforderungen an Individuum sowie Gesellschaft haben die Bildungseinrichtungen „Schule oder Hochschule in unterschiedlicher, kulturell spezifischer Weise, und häufig mit erheblicher Verzögerung, reagiert“². Die Disziplin der Interkulturellen Kommunikation entwickelte sich seit den 1960er Jahren in den Vereinigten Staaten und in Kanada, vor allem im Kontext der Immigrations- und Kolonialisierungsforschung und ist mittlerweile auch stabil in Europa etabliert³.

Das Ziel der Interkulturellen Kommunikation, ein Bewusstsein zu diesem Thema zu schaffen, ist essentiell für alle Lebensbereiche unserer heutigen sozialen Weltgemeinschaft. In einem Satz lässt sich dieser Gedanke in einem wunderbaren Zitat von Karl Valentin darstellen:

„Fremd ist der Fremde nur in der Fremde“ (Karl Valentin)

² vgl. Lüsebrink. 2004. S. 7

³ vgl. Lüsebrink. 2004. S. 8

2. Kommunikationswissenschaftliches Erkenntnisinteresse - Relevanz für die Kommunikationswissenschaften

Warum soll sich die Kommunikationswissenschaft mit dem Thema befassen, was ist die gesellschaftliche Relevanz? Diese Fragen sind der Einstieg in jede Forschungsarbeit. Wie in dem Punkt „Geschichte der Interkulturellen Kommunikation“ näher erläutert, sind die Theorien der Kommunikationswissenschaft richtungsweisend und essentiell für die Interkulturelle Kommunikation, die die bestehenden Kommunikationsmodelle und -Theorien in ihrem Sinne interpretiert und angepasst haben. Die Herkunft der Interkulturellen Kommunikation spricht, so wie der Name dieser Disziplin an sich, prinzipiell für die Relevanz der einen Disziplin für die andere und umgekehrt. Nähme man nun eine Art Wiedereingliederung der Konzepte und Erkenntnisse der Interkulturellen Kommunikation und reintegrierte man sie in die Modelle der Kommunikationswissenschaft, so erhielte man deren theoretische wie praxisbedingte Bereicherung und Weiterentwicklung. Die stete Veränderung und Hinterfragung bestehender Konzepte, Annahmen und Modelle ist wünschens- und erstrebenswert für jede wissenschaftliche Disziplin. Dynamik ist der Grundbaustein dafür, dass eine wissenschaftliche Richtung niemals den Anschluss zur Realität verliert - in diesem Sinne vielleicht sogar einen Paradigmenwechsel im Zuge einer Erneuerung oder anderen Perspektive vollziehen muss.

„Kultur ist Kommunikation“ (Edward T. Hall)

Diese Aussage des Begründers der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation spricht für sich und den Zusammenhang von Kultur, Kommunikation und deren theoretischen Hintergründe. Allein diese Überlegung kombiniert bereits vorhandene Ansätze und fordert so eine interdisziplinäre Herangehensweise an das Forschungsthema, was eine innovative gedankliche Richtung und somit eine Bereicherung für die kritische Reflektion kommunikationswissenschaftlicher Theorien und Paradigmen darstellt. Bereiche aus der Kulturtheorie, Soziologie und Ethnologie ergänzen so das Forschungsfeld der Kommunikationswissenschaft. Durch diesen Perspektivenwechsel werden weitere Zugänge zum Thema Medien und Kommunikation geschaffen, was eines der Hauptziele einer jeden wissenschaftlichen Forschung ist.

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema der Interkulturellen Kommunikation ist bisher nur angerissen worden, da es sich um eine sehr junge Disziplin handelt.

Moosmüller weist auf die Notwendigkeit hin, „künftige(n) Möglichkeiten und Herausforderungen, insbesondere bezüglich der Forschungsaufgabe“ wahrzunehmen und so „die verstehende Seite in der praxisorientierten Interkulturellen Kommunikation zu verstärken“.⁴ Eine interdisziplinäre Verknüpfung des Forschungsfeldes bereichert somit auch den theoretischen Ausbau der Interkulturellen Kommunikation. Die Frage danach, ob diese Disziplin „als eigenständiges Fach (...) zu sehen ist oder eher als ein neues Spezialgebiet, (das sich) aus verschiedenen Mutterdisziplinen entwickelt“⁵, ist jedoch selbstverständlich zentral. Im Rahmen dieser Arbeit sollen die theoretischen Konzepte der bereits bestehenden „Mutterdisziplinen“ untersucht und im Hinblick auf die Praxis auf ihre Vollständigkeit überprüft werden. Dies ist nur ein weiterer kleiner Schritt in der wissenschaftstheoretischen Diskussion, in der sich „Interkulturelle Kommunikation (...) als eines von mehreren neuen, innovativen Forschungs- und Anwendungsfeldern behaupten muss“.⁶

Wie bereits erwähnt, ist die Interkulturelle Kommunikation sehr praktisch orientiert. Daher wiegt der Vorwurf, die Kultur zu instrumentalisieren besonders schwer. Der Umgang mit Kultur im Kontext multinationaler Unternehmen zur Bildung einer diversen Unternehmenskultur unter dem Oberbegriff „Diversity Management“, ist daher mit besonderer Umsicht zu gebrauchen. Diese Umsicht zu entwickeln soll der Beitrag zur Wissenschaft wie zur Praxis einer globalen Sozialgemeinschaft sein.

Indem ein Praxisfeld der Interkulturellen Kommunikation, an dieser Stelle das des Diversity Managements, aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive untersucht, kontextualisiert und theoretisiert wird, profitiert nicht nur die Kommunikationswissenschaft von der neuen Forschungsperspektive. Auch die oben beschriebene „verstehende“, interdisziplinäre Seite der Interkulturellen Kommunikation sieht ihre konkreten Problemstellungen aus einem neuen Blickwinkel und erfährt somit eine Bereicherung ihrer Disziplin.

⁴ Moosmüller. 2007. S. 41

⁵ Moosmüller. 2007. S. 42

⁶ ebd.

Die gesellschaftliche Relevanz ergibt sich, abgeleitet aus der theoretischen Bedeutsamkeit dieses Themas, für die soziale, kulturelle wie organisationale Praxis. Sämtliche Lebensräume und kulturelle Subsysteme müssen in der heutigen interkulturellen und globalisierten Welt miteinander interagieren.

Diese Interaktion gestaltet sich aus mehrerer Hinsicht als äußerst schwierig, wenn man von den offensichtlichen Barrieren wie geographischer Distanz oder Sprache absieht: Eine jede Kultur besteht aus anderen sozialen Schemata und hat daher, in Folge dieser kulturellen Prägungen, eine unterbewusst andere Einstellung. Genauso verhält es sich mit einer Kommunikationssituation oder der Bedeutungszuschreibung intersubjektiv vermittelter Inhalte bzw. deren Rezeption. Hier eine komplett neue Sozialkompetenz in Bezug auf den interkulturellen Diskurs mit dem Hintergrund einer immensen kulturellen Diversität anzudenken, ist meiner Meinung nach mehr als erstrebenswert für eine immer vielseitigeren kulturellen Einflüssen ausgesetzte Gesellschaft.

Die Einordnung der Forschungsarbeit in einen epistemologisch ausgerichteten Kontext soll am Ende dieser Arbeit in Punkt 19 erfolgen. Auf diese Weise soll die Bedeutsamkeit eines epistemologischen Herangehens an den Forschungsgegenstand sowie die Verortung der Ergebnisse im epistemologischen Verständnis deutlich in Bezug gesetzt werden. Ebenso entspricht dieses Vorgehen dem Sinne der vorliegenden Arbeit, da es Theorie, Praxis und erkenntnistheoretische Perspektiven stringent miteinander zu vereinen versucht.

3. Persönliches Erkenntnisinteresse

Aufgrund politischer, kultureller und wirtschaftlicher Entwicklungen wie beispielsweise dem supranationalen Staatengefüge der EU, dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) oder der immer weiterschreitenden Globalisierung der Märkte, ist eine gewisse Kompetenz im Umgang mit Interkulturalität von Nöten. In beinahe jedem Lebensbereich, individueller oder kollektiver Art, gilt es sich mittlerweile mit interkulturellen Thematiken auseinanderzusetzen. Gerade in Bezug auf multinationale Organisationen ist es wichtig, sich bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes an der Unternehmenskultur zu orientieren. Wie jedoch kommt eine solche Unternehmenskultur zustande?

Das Entwickeln eines Konzeptes, welches sich an Kultur und Kommunikation einer transnationalen Bedürfnislage anpassen könnte, ist meiner Meinung nach in globalisierten, sozialen wie kulturellen Bereichen essentiell. Der interkulturelle Wert eines Diskurses mit Hinblick auf das Ermöglichen eines gegenseitigen Verstehens und Informierens ist der Grundbaustein für ein erfolgreiches Miteinander. Die Zusammenhänge und gegenseitigen Bedingungen sowie Grenzen eines transnationalen Diskurses sollen im Sinne einer globalisierten Sozialkultur untersucht werden. Daher ist der Zusammenhang von Kultur und Kommunikation in Bezug auf das Entstehen einer Unternehmenskultur in multinationalen Organisationen Hauptaugenmerk dieser Arbeit.

Aus der Sicht der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation sollte bedacht werden, dass die globalisierungsbedingte Anpassung an gewisse Strukturen und Rahmenbedingungen, wie sie auch in einer Unternehmenskultur zu finden sind, die Reduktion kultureller Vielfalt bedeuten kann. Kulturelle Diversität ist die wichtigste Voraussetzung, um dem Leben in einer globalisierten Welt angemessen begegnen zu können⁷. Bei der Arbeit mit Interkulturalität in multinationalen Unternehmen wird das Individuum jedoch ständig mit der Reduktion dieser Vielfalt konfrontiert. Diese Konzerne, die „gewissermaßen die Speerspitze der Globalisierung darstellen, zwar

⁷ vgl. Moosmüller. 2007. S. 39

kulturelle Vielfalt als Ressource propagieren, tatsächlich aber Standardisierung und oberflächlichen Kosmopolitismus befördern⁸, sind hierfür verantwortlich zu machen. In der rein angewandten Praxis der Interkulturalisten, wie Praktiker interkultureller Arbeit abwertend von beispielsweise theoriegeleiteten Ethnologen genannt werden⁹, werde das multinationale Bestreben, eine demokratische Unternehmenskultur im Rahmen von Konzernen instrumentalisiert¹⁰. Diese wirtschaftliche Instrumentalisierung hat auch einen Namen: Diversity Management.

Ich selbst, die ich nach dem Abschluss meines Magisterstudiums aufgrund persönlicher wie fachlicher Interessen und Fähigkeiten im internationalen Bereich der Kommunikation wie beispielsweise Branding, Corporate Communications oder für das Auswärtige Amt in Deutschland arbeiten möchte, frage mich natürlich auch, wie in der Praxis mit kultureller Diversität umgegangen wird. Wenn man sich die aktuellen Entwicklungen von Fremdenhass, Diskriminierung gegenüber bestimmten Bevölkerungsgruppen oder Religionen betrachtet, so kommen doch einige Fragen und Zweifel an der bestehenden Gesellschaft auf. Die Schweizer Volksabstimmung zur Beschränkung der Ausländerquote, 25% für die rechtspopulistische und rechtsradikale FPÖ in Österreich, ein Zugewinn an Stimmen für die deutsche Partei der AfD, die Diskriminierung der Sinti und Roma in Ungarn durch die nationalsozialistische Jobbik Partei, die Attacke von Anders Breivik auf die sozialdemokratische Jugendbewegung, der Widerstand der westeuropäischen Länder gegen die Arbeitnehmer und Wohnsitzfreizügigkeit von Rumänen und Bulgaren, der immer noch schwelende Konflikt in Nordirland zwischen Protestanten und Katholiken, die menschenverachtende und homophobe Politik Russlands - wie man sieht, eine schier endlose Liste. Ich frage mich, woher kommen diese Probleme der Verständigung und der Zusammenarbeit - es kann doch nicht möglich sein, dass Kultur oder kulturelle Ausrichtung allein dafür verantwortlich ist. Und wenn doch, wenn die Kultur einen so hohen Stellenwert im Alltag einnimmt, wie wird damit umgegangen, wenn eine Kooperation oder ein Kompromiss von beiden Seiten gewollt wird? Welche Motive stecken hinter der Nutzung des positiven wie negativen Potentials kultureller Diversität?

⁸ Moosmüller. 2007. S. 39

⁹ vgl. u.a. ebd.

¹⁰ vgl. ebd.

Und genau um diese Fragen zu beantworten, hat sich die Verfasserin der vorliegenden Arbeit für dieses Thema meiner Magisterarbeit entschieden.

4. Problemstellung

Das angestrebte Ziel dieser Magisterarbeit ist es, die Problemstellungen der Interkulturellen Kommunikation mit den Problemstellungen der kulturellen Praxis interkulturalistischer Arbeit abzugleichen. Auf diese Weise sollen in der Praxis relevante Themen auf ihre theoretische Fundierung der Interkulturellen Kommunikation hin geprüft werden. Auch Roth unterstützt diesen Ansatz mit folgender Aussage: „[Das Entstehen der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation] hat zugleich aber auch zu einer gewissen Vernachlässigung der theoretischen Fundierung geführt. Das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis ist bis heute ein zentrales Thema geblieben.“¹¹ Man kann also, ebenso in Rückbezug auf bereits erläuterte Relevanz dieses Themas sagen, dass der relativ neue Ansatz der Interkulturellen Kommunikation zwar über eine theoretische Beschreibung der Problemstellungen vorweist, jedoch nicht auf tieferegehende Theoriekonzepte zurückgreift. Der bereits erläuterte Zusammenhang von Interkultureller Kommunikation und den Kommunikationswissenschaften stellt also die Möglichkeit dar, die theoretischen Erklärungsansätze der Interkulturellen Kommunikation aus kommunikationswissenschaftlichen Perspektive aufzugreifen, theoretisch zu kontextualisieren und auszubauen. Auf diese Weise werden die theoretischen Konzepte der Interkulturellen Kommunikation ausgebaut und um einen interdisziplinären Zugang bereichert.

Im Falle dieser Forschungsarbeit sollen also konkrete Problemstellungen aus der Praxis interkulturalistischer Arbeit, des Diversity Management, herausgearbeitet werden und in Bezug auf die Theorie erklärt und beschrieben werden. Sollten sich bei diesem Vorgehen Unstimmigkeiten auftun, die seitens der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation und deren Theoriekonzept nicht, oder nur oberflächlich ohne tieferen theoretischen Bezug erklärt oder behandelt werden, so ist dies der Antrieb und Hauptthema dieser

¹¹ Roth. 2001. S. 1

Magisterarbeit. Einer etablierten praktischen Vorgehensweise kann es nicht schaden, eine fundierte, theoretische Analyse zur Unterstützung vorzuweisen - einer theoretischen Disziplin, welcher Art auch immer, kann es ebenso wenig schaden, ein konkretes praktisches Beispiel zu analysieren und so eigene Grenzen und Schranken zu erkennen beziehungsweise aufzulösen.

Durch die Vorgehensweise in dieser Arbeit erhoffe ich mir also das Herausstellen eines theoretischen Hintergrundes für die Praxis des Diversity Management sowie eine Bereicherung des interdisziplinären, theoretischen Diskurses zum Thema Interkulturelle Kommunikation und der Kommunikationswissenschaften selbst.

Theorien bieten Lösungsansätze für die Praxis - ein nicht unwichtiger Bestandteil einer jeden Praxis ist es, bei etwaig aufkommenden Problemen einen theoretischen Hintergrund aufzuweisen, der eventuell in der Praxis nicht vorkommende Möglichkeiten und Denkanstöße bietet. Da das Feld der Interkulturellen Kommunikation, mit dem sich Diversity Management als interkulturelle Praxis beschäftigt, ein sehr junges und damit noch nicht umfassend theoretisch untermauertes Forschungsfeld ist, scheint eine Untersuchung aus kommunikationswissenschaftlicher Theorieperspektive Blickwinkeln schlüssig und sinnvoll. Dass die nicht vollständig beschriebenen Probleme aus der Praxis des Diversity Managements von einer ergänzenden oder perspektivisch neuen Theorie der Kommunikationswissenschaften aufgegriffen werden, um so die „theoretischen Lücken“ der Interkulturellen Kommunikation zu „schließen“, soll argumentativ und intersubjektiv nachvollziehbar im weiteren Verlauf der Arbeit erfolgen.

4.1 Problemstellung aus der Sicht eines theoretischen Diskurses

Die Anwendung des Kulturbegriffs ist, wie bereits erwähnt, sehr unspezifisch, wenig konkret und breit auslegbar und vielleicht gerade deswegen noch nicht in die Aufmerksamkeitsspanne der bereits etablierten Disziplinen gerückt. Gerade die Kommunikationswissenschaft muss sich mit der Problematik eines interkulturellen Diskurses auseinandersetzen, was einer immer fortschreitende Globalisierung in den Bereichen der Politik und der Wirtschaft, jedoch auch dem sozialen Wandel und der Migration zuzuschreiben ist. Kulturelle Kompetenzen sind heutzutage überall gefordert¹². Interkulturelle Konflikte treten in den verschiedensten Formen, wie beispielsweise im

¹² vgl. König, 2004. S. 15

Tourismus oder wirtschaftlichen Beziehungen auf - die alltägliche Lebenswelt ist davon direkt betroffen. Ein solcher Beitrag kann und darf angesichts der Vielfalt der Themen zu diesem Trend nicht mehr disziplinär beschränkt sein. „Fachüberschreitendes Denken“¹³ ist nun von Nöten: Während die Fächer der „Ethnologie, Linguistik, Literaturwissenschaften, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften (...) eigene Diskurse um [den] Begriff“¹⁴ des Kulturbegriffs in der Praxis erarbeitet haben, gibt es in der Kommunikationswissenschaft eine Unterdisziplin, welche all diese Ansätze mit denen der Kommunikationswissenschaft vereint: Interkulturelle Kommunikation.

Diese Disziplin stellt ein momentan höchst aktuelles und international relevantes Diskussionsthema zu Gegenstands- und Problembereichen in den Geisteswissenschaften dar¹⁵. Lüsebrink beschreibt die Interkulturelle Kommunikation als einen „etablierten (...) wissenschaftliche[n] Problembereich“, der sowohl „als wissenschaftliche Disziplin mit relativer Autonomie wie auch als - sehr viel häufiger - methodische Orientierung in verschiedenen geistes- [und sozialwissenschaftlichen] Fachdisziplinen“¹⁶, zu beschreiben ist.

Interkulturelle Fragestellungen haben seit einiger Zeit ebenfalls Platz in den Theorien der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie, der Psychologie und der Philologie gefunden und zu eigenen Unterdisziplinen der jeweiligen Fachbereiche geführt. Es scheint, als bliebe die interkulturelle Herangehensweise oder der interkulturelle Aspekt immer nur eine Art Ergänzung eines bereits bestehenden Forschungsfeldes und niemals eine komplett autarke theoretische wie praktische Disziplin. Lüsebrink weist unter diesem Gesichtspunkt auf die Notwendigkeit einer interdisziplinären Herangehensweise zur Beschreibung und Erarbeitung von wissenschaftlichen Fragestellungen im Bereich des Fachs Interkulturelle Kommunikation, der Begriffe Kultur, Interaktion und Kommunikation hin¹⁷. Konvergenzen und Divergenzen eines interdisziplinären Lehr- und Forschungsfeldes sind für dessen Weiterentwicklung also unbedingt notwendig.

¹³ vgl. ebd.

¹⁴ König, 2004. S. 15

¹⁵ vgl. Lüsebrink, 2004. S. 8

¹⁶ vgl. ebd.

¹⁷ Vgl. Lüsebrink, 2004. S. 8 ff.

4.2 Problemstellung aus der Sicht der Praxis

Nach Kinast existieren in der Literatur Angaben, die besagen, dass bis zu 70 Prozent aller internationalen Projekte scheitern¹⁸ und die Unternehmen im Zuge dessen, immense finanzielle Verluste hinnehmen müssen. Sie schreibt die Ursache dieser Fehlkalkulationen dem Mangel an interkultureller Handlungskompetenz der Fach- und Führungskräfte internationaler Unternehmen zu¹⁹. Um diesen Fehler in der Unternehmens- und Personalführung nachhaltig zu beheben, sollte es Ziel eines jeden international tätigen Unternehmens sein, eine einheitliche Strategie, die zur Gesamtstrategie des Unternehmens passt, zu entwickeln und in das Management und die Personalführung zu integrieren. Hierfür gilt es, spezielle Anforderungen und Kriterien zu erfüllen, von Seiten des Managements wie von Seiten der Mitarbeiter. Für diesen Auswahlprozess ist in der Regel die Personalabteilung eines Unternehmens verantwortlich - es macht im Zuge oben genannter Kriterien also nicht nur Sinn, einen internationalen Mitarbeiterpool zu schaffen, sondern ebenso ein Team aus Personalmanagern zusammenzustellen, die dieser Aufgabe aufgrund ihrer eigenen interkulturellen Kompetenzen gewachsen sind. Kinast nennt diese spezielle Art des Personalmanagements „interkulturelle Personalentwickl[ung]“²⁰. Ein interkultureller Personalentwickler sollte über persönliche wie theoretische Kenntnisse zu Theorie und Konzepten interkulturellen Handelns verfügen. Dies bedeutet, er sollte dazu in der Lage sein, aufgrund eigener Erfahrungen mit Interkulturalität sowie Personalmanagement an sich, ein geeignetes Personalmanagement eines interkulturellen Mitarbeiterpools anwenden zu können. Von Vorteil wären hier beispielsweise eigene Erfahrungen im Ausland oder ein kulturspezifischer Hintergrund. Der Vorteil für ein jedes international agierendes Unternehmen ist offensichtlich: Eine gut geplante und zielgerichtete Personalführung und -Auswahl ist der Grundbaustein für jedes funktionierende Unternehmen, da auf diese Weise bereits eine rechtzeitige Selektion und Akquisition geeigneter Mitarbeiter zu Beginn stattfindet, und nicht wie in den oben beschriebenen scheiternden Projekten erst dann, wenn es sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen zu spät ist. Durch eine nachhaltige wie vorausschauende Planung eines interkulturell kompetenten Mitarbeiterpools ist das Ziel einer jeden Personalarbeit, die Sicherung von Funktion durch die passende Stellenbesetzung, einen Schritt weiter. Kinast weist darauf hin, dass Ergebnisse der „Forschung zur Evaluation

¹⁸ vgl. Kinast. 2005. S. 243

¹⁹ vgl. ebd.

²⁰ Kinast. 2005. S. 244

interkultureller Trainings deren Wirksamkeit, und andererseits [die] Kosten, die durch gescheiterte internationale Projekte und Auslandseinsätze entstehen²¹“ behandeln somit als Ergebnis theoretisch für jeden HR Manager einsetzbar wäre.

Es ist also festzuhalten, dass in internationalen Unternehmen eine interkulturelle Personalentwicklung unbedingt notwendig ist, um die strategischen wie interkulturellen Kompetenzen eines Unternehmens voll nutzen und einsetzen zu können. Selbstverständlich kann nicht von einem derart vereinfachten Schema, wie eben diskutiert, ausgegangen werden: „Interkulturelle Personalentwicklung ist ein Zyklus, dessen einzelne Schritte miteinander verzahnt sein und dessen Bausteine aufeinander aufbauen müssen.“²² „Doch auch die Arbeit dieser Personalentwickler sollte in ein Gesamtkonzept des Unternehmens, in das der Unternehmensphilosophie oder der Unternehmenskultur eingebunden sein. Diese Grundstrategie dient der Orientierungsmöglichkeit von Mitarbeitern und Vorständen und ermöglicht ein einheitliches Konzept zur Durchsetzung diverser unternehmensspezifischer Themen. Das Fehlen einer reflektierten Grundstrategie zum Thema interkultureller Personalfragen oder ein schneller Wechsel zwischen verschiedenen Strategien kann Konflikte verschärfen oder erzeugen. Genauso wichtig ist es, Kompetenzen sinnvoll zu verteilen, sodass jedes Problem, das gelöst werden soll, auch von denjenigen behandelt wird, die es auch unmittelbar betrifft. Hierzu führt Schroll-Machl den Kritikpunkt an, dass selbst interkulturelle Trainings nicht fruchten, wenn diese nicht in das Gesamtkonzept des Unternehmens passen und weist an dieser Stelle auf die ungeheure Bedeutung eines reziproken Prozesses hin, im Zuge dessen eine intakte Unternehmenskultur gelebt und entwickelt werden kann. Die Notwendigkeit eines klaren und verbindlichen Rahmens für stringentes interkulturelles Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern wird an dieser Stelle umso deutlicher.

Ein wichtiger Punkt ist hierbei, wie oben bereits angesprochen, die Schulung beider Parteien - die der Arbeitnehmer sowie die der Personalmanager. Auf diese Weise wird ein reziproker Prozess initiiert, der die Thematik der Interkulturalität nicht vereinfacht, jedoch weniger komplex und greifbarer erscheinen lässt. Einfach gesagt: Wer könnte ein kulturell diverses Team besser zusammenstellen, als ein Team aus interkulturellen

²¹ ebd.

²² Kinast. 2005. S. 255

Personalentwicklern, die bereits über eine gewisse kulturelle Handlungskompetenz und eigene Erfahrungen, im persönlichen wie im beruflichen Leben, verfügen?

4.3 Fazit der Problemstellung im Kontext dieser Arbeit

Wenn man dieser Beobachtung folgt, so scheint es, dass die so wichtige und präzente Arbeit mit, und das Bewusstsein über Interkulturalität am Arbeitsplatz noch nicht in den normalen Ablauf eines Personalmanagementablaufs integriert sei. Ebenso wenig scheint dieses Bewusstsein in der Theorie verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen angekommen zu sein - „was nicht nachvollziehbar ist!²³„

Die Problemstellung aus der beschriebenen Situation der Personalarbeit mit internationalen Mitarbeiterpools ergibt sich von selbst: In der Praxis gibt es diverse „Handlungsanleitungen“ (fall- und situationsspezifisches Coaching), strategische Vorgehensweisen (einheitliches Unternehmensbild, interkulturell Versierte Personalmanager) oder konkrete Maßnahmen (Assessment-Centers, interkulturelle Trainings), die zu einer Verbesserung der eher drastischen und hilflos wirkenden Situation internationaler Unternehmen führen sollen. Auch in der Theorie gibt es Ansätze, den Kulturbegriff oder Kulturstandards zu definieren, interkulturelle (Handlungs-) Kompetenz zu beschreiben, zu entwickeln oder anzuwenden. Oftmals finden sich in der Evaluierung des interkulturellen Handlungsrahmens Schlagworte wie „Organisationskultur“, „Subsystem“ oder „soziale Konstruktion“²⁴, ohne eine dabei wirklich fundierte theoretische Herangehensweise oder einen theoretischen Diskurs zu behandeln. Trotz der Praxislastigkeit der Disziplin der interkulturellen Kommunikation, ist sie eine wissenschaftliche Disziplin, die sehr wohl ihre Erwähnung und Bedeutung findet, jedoch nicht auf konkrete Probleme der Praxis hin gemünzt wird. Eine Problemstellung oder ein Konflikt in der Praxis findet beinahe ausschließlich praktische Lösungsansätze, jedoch kaum einen interdisziplinären Lösungskatalog verschiedener Theorien - im Besondern in deren wechselseitiger Beziehung zueinander unter dem Gesichtspunkt einer praktischen Problemstellung. Der Mangel an Theorie mag eingefleischten Praktikern als ein zu vernachlässigendes Problem erscheinen, ist aus Sicht der Wissenschaft und der Forschung zu diesem Bereich jedoch ein ernst zu nehmender

²³ Kinast. 2005. S. 245

²⁴ vgl. Roth. 2001. S 8 ff.

Ansatz, der sowohl dazu dienen soll, die Interkulturelle Kommunikation als Wissenschaft in der Theorie weiter zu etablieren, als auch die Integration von Theorie in die bereits bestehende Praxis zu ermöglichen, um so eine über diesen Diskurs eine Bereicherung für beide Seiten zu erreichen.

Idee und Ziel dieser Arbeit ist es also, die von der Praxis vorgegeben Probleme und Lösungsansätze aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht theoretisch zu untersuchen, um so ein besseres und fundiertes Verständnis der Interkulturellen Kommunikation seitens der Wissenschaft zu gewährleisten. Ebenso soll der theoretische Ausbau der Theorien der Interkulturellen Kommunikation eine Ergänzung zur Praxis darstellen, auf den diese bei Bedarf an neuen Perspektiven und Lösungsansätzen bzw. Erklärungsmodellen zurückgreifen kann.

5. Gegenstand, Kontext und historische Entwicklung der Interkulturellen Kommunikation

Die Interkulturelle Kommunikation ist ein sehr junges Forschungs-, Lehr und Anwendungsfeld. Es vereint Ansätze aus mehreren Disziplinen, die sich alle aus dem Bedarf an Praxis heraus entwickelt haben. All diese Ansätze thematisieren die zunehmende, soziale, ökonomische, mediale und politische Vernetzung der Weltbevölkerung und damit den Anstieg an interkulturellem Kontakt zwischen Individuen, Gruppen und Institutionen aus verschiedensten Ländern und Kulturen. „Das Bestreben, die aus dem Kulturkontakt resultierenden Kulturkonflikte zu mildern und zu lösen, hat die Interkulturelle Kommunikation hervorgebracht“, so Roth²⁵.

Die Praxisorientierung dieser Disziplin hat auch die Bestimmung ihres Hauptfokus gelenkt. Die Definitionen stimmen alle darin überein²⁶, dass Interkulturelle Kommunikation

- ein interaktiver Prozess ist
- Teilnehmer aus unterschiedlichen Kulturen beteiligt sind
- gemeint sind sämtliche kulturellen und gesellschaftlichen Kontexte
- es handelt sich um face-to-face-Beziehungen zwischen Individuen
- Interkulturelle Kommunikation ist grundsätzlich als „gestörter Kommunikationsablauf“ und als Quelle für kulturell bedingte Missverständnisse zu verstehen
- Barrieren und Missverständnisse gilt es über einen Kommunikationsprozess zu überwinden
- Fremdeheitsbegriff als relationales Verhältnis

Der Kontext interkultureller Kommunikation lehnt sich an dessen kulturwissenschaftliche Auslegung an. Begriffe wie Situation und Umweltfaktoren²⁷ bzw. deren gegensätzlichen Spezifizierungen als Mikrokontext (Situationskontext) und Makrokontext (politisch-

²⁵ Roth. 2001. S. 1

²⁶ vgl. Roth. 2001. S. 1 ff.

²⁷ vgl. Maletzke. 1996. S. 9 ff.

ökonomischen Rahmenbedingungen). Ebenso zu beachten sind historische und gegenwärtige Kontexte der sozial-kulturellen Entwicklung sowie deren Folgen²⁸.

So sind neben den Konflikten und Handelskontakten der alten Kulturen (z.B.: Völkerwanderung, Byzantiner, Habsburger, Normannen, etc.) auch Geschehnisse aus der jüngeren Geschichte für die Entwicklung der Interkulturellen Kommunikation verantwortlich - nicht zuletzt die nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzenden politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen, die eine Vielzahl interkultureller Kontexte und Problematiken freisetzen. Bereiche²⁹ wie internationale Kontexte (Technologietransfer, Migration und Entwicklungshilfe) und multikulturelle Handlungsfelder (multiethnische Realitäten in den meisten Industrienationen) in sozialen Nahbereichen (unmittelbare Umgebung, alltägliche Lebenswelt) waren der Auslöser für die steigende Bedeutung der Interkulturellen Kommunikation.

Diese von den Herausforderungen der Praxis getragenen Trends haben in internationalen wissenschaftlichen Verbänden wie SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research, Gründung 1974) und ARIC (Association pour la Recherche Interculturelle) sowie auch fächerübergreifend eine intensive Diskussion über Konzepte und Methoden interkultureller Forschung eingesetzt³⁰. Der Name der Interkulturellen Kommunikation wurde von dem Kulturanthropologen Edward T. Hall geprägt. Um gesellschaftliche Entwicklungen in der Zukunft zu analysieren, stellten er und der Linguist George L. Trager ihre Vorstellungen von Konzepten in der Praxis vor. Diese Konzepte wurden im FSI in den USA weiterentwickelt und ausgebaut. Die Gründung des Foreign Service Institutes (FSI) im Jahre 1946 zur Verwaltung der politisch-sozialen Nachkriegsproblematik nahmen George L- Trager und Edward T. Hall zum Anlass, die Disziplin als notwendigen und wünschenswerten Gegenstand der Wissenschaft zu benennen. Die Erkenntnisse der Forschungen aus dem FSI werden in dem Basiswerk „Silent Language“ von Edward T. Hall zusammengefasst, welches bis heute als richtungsweisend für die Disziplin der Interkulturellen Kommunikation und seit den 1970er Jahren auch der Kommunikationswissenschaften gilt³¹. Ein wissenschaftlicher, spezifischer Diskurs wurde seit 1974 mit der Gründung der Zeitschrift „International

²⁸ vgl. Bendix, Oring. 1999. S. 219

²⁹ vgl. Roth. 2001. S. 3

³⁰ vgl. Lüsebink. 2004. S. 8

³¹ vgl. Roth. 2001. S. 3 ff.

Journal of Intercultural Relations“ möglich, sodass auch 1980 Geert Hofstedes Werk und Studie „Cultures Consequences“ (z.Dt. „Kulturdimensionen“) erheblichen internationalen Einfluss auf die Entwicklung des Faches der Interkulturellen Kommunikation hatte.

Die kulturelle Situation in Industrienationen ist hochgradig komplex und besteht aus einer Vielzahl von Kontexten und Institutionen, an denen ein soziales Wesen mitwirkt und integriert ist. Diese Tatsache führte zur bis heute vertretenen Ansicht der interkulturellen Differenzierung, wobei Kultur schon lange nicht mehr als nationale Kultur, sondern vielmehr als Gesellschafts- Gruppen oder institutionelle Kultur interpretiert wurde.

Wie bereits mehrfach erwähnt, war die Praxisorientierung dieser Disziplin nicht gerade förderlich für die Theoriebildung³²: „Inquiry into the nature of intercultural communication has raised many questions, but it has produced few theories and far fewer answers. The direction of research has been diverse, knowledge has not been coordinated. (...) [the] focus on the identification of communication barriers and on description and application rather than theory building“. Kritiken wie diese waren seit jeher einer der größten Kritik- und Defizitpunkte der Interkulturellen Kommunikation.

Als Konsequenz eines Mangels an eigenen Theorien bediente sich die Interkulturelle Kommunikation eines interdisziplinären Theoriebaus zur Beschreibung ihres Forschungsgegenstandes. Ethnologie, Kulturanthropologie und Kulturwissenschaften prägten das Forschungsfeld und dessen Zugänge mindestens genauso stark, wie die Perspektive der Kommunikationswissenschaften. „Ausgangspunkt war die sehr enge Beziehung, ja partielle Identität von Kultur und Kommunikation als System symbolischer Bedeutungsübermittlung, auf die unter anderem Edward T. Hall verwiesen hat.“³³ „Dieser Transfer scheint logisch und durchaus sinnvoll, so liegt doch jedem Kommunikationsprozess, sei er auch interkultureller Natur, die bewährten Kommunikationsmodelle sowie die Unterscheidung in nonverbale, verbale und paraverbale bzw. in Inhalts- und Beziehungsaspekt einer jeden Kommunikationssituation zu Grunde“³⁴. Das bedeutet, dass jede kommunikationswissenschaftliche Theorie, die in der Interkulturellen Kommunikation ihre Anwendung gefunden hat, unter deren konkreten Forschungsfeld subsumiert, angepasst und erweitert worden ist, eine Tatsache, die beide Forschungsdisziplinen auf das Engste miteinander verknüpft. Als weitere

³² Samovar, Porter. 1992 S. 2

³³ Roth. 2001. S. 12

³⁴ vgl. Watzlawick. 1969

maßgebliche theoretische Disziplinen, die einen Einfluss auf die Entwicklung der Interkulturellen Kommunikation hatten, sind die Linguistik, die Kulturwissenschaften und die Psychologie zu nennen.

Die längsten Praxiserfahrungen der Interkulturellen Kommunikation stammen aus dem Feld der Weiterbildung in Institutionen und Organisationen. Hall entwickelte Trainings für Diplomaten - Methoden, die auch heute noch richtungsweisen sind. Seit den 1990er Jahren spielt interkulturelle Kompetenz als persönliche Fertigkeit als Folge der Globalisierung, der EU- Integration und Fall des Eisernen Vorhangs eine größere Rolle denn je - ganz zu schweigen von den aktuelleren Entwicklungen im Nahen Osten, in China oder Indien. Infolgedessen müssen immer mehr Trainingsmethoden und Coachings entwickelt werden, die die politische, soziale und ökonomische Situation in einer multinationalen öffentlichen Sphäre bedienen können.

Roth merkt abschließend an, in welchen wissenschaftlichen Richtungen sie gegenwärtig Bedarf an zusätzlichen wissenschaftlichen Forschungen im Bereich der Interkulturellen Kommunikation sieht³⁵: Das Thema des soziokulturellen Wandels und des damit einhergehenden Wertewandels in nationalen wie regionalen Gefügen spielt für sie eine große Rolle. In Zusammenhang damit steht natürlich die Frage nach dem Genderaspekt anhand der steigenden binationalen Partnerschaftsverhältnisse im mikrosozialen Kosmos. Ebenso sieht sie die historische Komponente im Bereich der Kulturkonfliktlösung vernachlässigt und fordert eine Wiederaufnahme vergessener Verfahren zum Umgang mit alten Kulturen. Ein sehr großes Potential sieht Roth im Thema Globalisierung von Fach- und Sachkultur, also in einer multinationalen, beruflichen Umwelt. „Auch hier sollte (...) das Augenmerk (...) auf die gegenläufigen Prozesse der kulturellen Adaption und Hybridisierung“ gerichtet werden, genauer, auf die Hybridisierung von konstruierten und genuinen Kulturen.

Genau diesem Punkt wird sich diese Forschungsarbeit widmen: Dem Umgang mit Interkulturalität im Unternehmenskontext.

³⁵ vgl. Roth. 2001. S. 18 f.

6. Aktueller Stand der Forschung - ein Abriss des Forschungsfeldes

In diesem Kapitel soll der aktuelle Stand der Forschung der Interkulturellen Kommunikation vorgestellt sowie Begriffe diskutiert und erläutert werden, um ein einheitliches Verständnis der Thematik für den weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit zu gewährleisten. Im Rahmen dieser Magisterarbeit ist von einer exemplarischen Darstellung der Forschungsergebnisse auszugehen, die skizzenhaft bestehende Modelle erklärt und diese in Zusammenhang bringt.

Zunächst soll, in Anlehnung an Problemstellung und kommunikationswissenschaftliche Relevanz dieser Thematik, der Bedarf einer einheitlichen Theoriebildung erläutert werden. Im Anschluss daran wird zur Übersicht eine allgemeine Begriffsdiskussion von Kultur erfolgen, die in der Diskussion und Darstellung des Kulturbegriffes in der Interkulturellen Kommunikation mündet. Der kritisch zu betrachtende Ansatz der „Kulturstandards“ nach Geert Hofstede zeigt einen ersten Versuch, Kultur praktisch bedingt zu definieren und zu beschreiben. Ausgehend hiervon werden Problemfelder, Forschungsansätze und -Ergebnisse der wissenschaftlichen wie praktischen Arbeit der Interkulturellen Kommunikation vorgestellt und diskutiert. Dies ist essentiell für den weiteren Verlauf dieser Arbeit und die Interpretation der Experteninterviews im praktischen Teil dieser Forschungsarbeit. Im Zuge dessen wird der Begriff Organisation und Organisationskultur aus interkultureller Perspektive betrachtet und definiert. Aus diesen Problemstellungen, Ansätzen und Ergebnissen der Forschung ergeben sich Idealvorstellungen an die Interkulturelle Praxis und die Interkulturelle Handlungskompetenz, die ebenfalls erläutert werden. Hieraus lassen sich Anforderungen an das (Personal-)Management einer interkulturellen Organisation herausarbeiten. Final sollen konkrete Interaktionssituationen unter dem Aspekt internationaler Kooperation und den zugehörigen Lernprozessen, wie sie zwingend in multinationalen Unternehmen auftreten, vorgestellt werden. Einer davon soll exemplarisch angeführt werden: Das interkulturelle Identitätsmanagement.

Dieses Kapitel dient dem fundamentalen Verständnis der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation, ihres Forschungsgegenstandes, ihrer Ergebnisse und Herangehensweisen.

6.1 Bedarf einer einheitlichen Theoriebildung

Das Bestreben, den Kulturbegriff der Interkulturellen Kommunikation von der Hypothese der Ethnologen und deren essentialistischen Ansätzen und Definitionen zu lösen, scheint sinnvoll³⁶. Weiter ist Lüsebrink der Meinung, man müsse den Kulturbegriff im Sinne einer interkulturellen Diskussion entterritorialisieren und hingegen historisieren, um eine sozio-kulturelle Dimension zum Diskurs hinzufügen zu können³⁷. Lüsebrink zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass der interkulturelle Kulturbegriff semiotisch zu fassen ist und geht kurz auf die große Bedeutung nonverbaler Kommunikation (Zeichen, Symbole, Mimik, Gestik) ein.

Eine Bestandsaufnahme der Ergebnisse und Entwicklungen interkultureller Forschungsgegenstände zeigt einen deutlichen Schwerpunkt beim Thema Voraussetzungen interkultureller Kommunikation. Das bedeutet, dass der Fokus auf den Kulturstandards und dem kulturellen Habitus sowie auf Fremdwahrnehmungsmustern und deren Konsequenzen liegt. Die sprachliche Komponente soll in diesem Zuge erwähnt, nicht jedoch zum Zentrum gemacht werden. Die Vorstellung eines Aufeinandertreffens fremder Kulturen im Zuge interkultureller Kommunikation und Konfrontation, ist meist von der klassischen Auffassung eines entweder harmonischen oder konfliktbedachten Ablaufes die Rede - und zwar in den Abhandlungen Hofstede und Halls. Dieses sehr erfolgreiche und einflussreiche Modell gilt bis heute noch als richtungsweisend für interkulturelle Trainings oder die Vorstellungen in der Forschung³⁸. Die Neuinterpretation des Kulturbegriffs wurde von dieser essentiellen klassischen Strömung nachhaltig geprägt und findet sich in den Begriffen „Software of Mind“ (Hofstede) oder „kultureller Habitus“ (Bourdieu), die „Kultur als vorstellungs- und handlungsleitendes kollektives Regelsystem“³⁹ beschreiben, wieder.

An dieser Entwicklung gilt es jedoch auszusetzen, dass durch diesen dominierenden Kulturbegriff im Sinne eines Regel- oder Orientierungssystems die „Dynamik interkultureller Interaktions- und Transferprozesse“⁴⁰ vernachlässigt wird. Im Zuge dessen beschäftigt sich die Psychologie nicht mit der Erforschung kultureller

³⁶ vgl. Lüsebrink. 2004. S. 10

³⁷ vgl. ebd.

³⁸ vgl. Lüsebrink. 2004. S. 11 ff.

³⁹ Lüsebrink. 2004. S. 11

⁴⁰ vgl. Lüsebrink. 2004. S. 11

Unterschiede, sondern im Besonderen mit der Analyse kultur-, interaktions- und situationsspezifischer Kommunikationsfaktoren. Diesen Gedanken behandelte bereits Maletzke, konzentrierte sich hier jedoch lediglich auf eine Kommunikationssituation und deren Prozess an sich, ohne auf bestimmte interkulturelle Komponenten dieser Situation einzugehen. Im Zuge dieser Überlegungen beschäftigt sich seit den 80er Jahren ebenfalls die Soziologie mit der Frage nach Fremdwahrnehmungsprozessen sowie dem Entstehen von Wissensstrukturen innerhalb einer Gesellschaft⁴¹.

Die konkrete empirische Forschung im Bereich der interkulturellen Forschung bezieht sich oftmals auf Praxiserfahrungen und den sich daraus ergebenden Problemstellungen. Diese bestehen aus aktuellen Interaktionssituationen aus den Bereichen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und stammen meist aus den verschiedensten Kommunikationskonstellationen⁴².

An dieser Stelle ist der wichtigste Kritikpunkt der Ethnologen an der Interkulturellen Kommunikation und deren Praxis zu nennen. Die Ethnologen nennen die Arbeit der Interkulturellen Kommunikation in Trainings oder Assessment-Centers abwertend „die Arbeit der Interkulturalisten“⁴³. Im Zuge der Globalisierung, so Eriksen⁴⁴, erfahre Kultur eine Deterritorialisierung und Dekonzeptualisierung - weg von einer bisher selbstverständlichen Einheit. Durch das Vermischen von Kulturen im Zuge der Mobilität und technischer Neuerungen sind Konzepte wie das des Multikulturalismus in den Fokus der Aufmerksamkeit geraten, wenn es um den Kulturbegriff geht. Auch Geertz wandte sich von seiner bisher verteidigten „Eine-Welt-Metapher“ ab und formulierte seine Idee neu und ersetzte das alte Konzept in die „Welt-in-Stücken-Metapher“⁴⁵. Er betonte, dass universalistische Anschauungen überholt seien und Kultur neu gewichtet werden müsse: Kultur ist nun eine allgegenwärtige Ebene des menschlichen Diskurses, die differente Konzepte ausbeute, um Gruppenidentitäten zu generieren. Diese Form des Kulturalismus ist die bewusste Mobilisierung kultureller Differenzen im Dienste nationaler oder transnationaler politischer wie ökonomischer Interessen⁴⁶. Hier manifestiert sich die oben angesprochene Kritik an der Praxis der „Interkulturalisten im

⁴¹ vgl. Lüsebrink. 2004. S. 11 ff.

⁴² vgl. Lüsebrink. 2004. S. 12 ff.

⁴³ vgl. Moosmüller. 2007. S. 19

⁴⁴ Eriksen. 2003. S. 34

⁴⁵ Geertz. 1996.

⁴⁶ vgl. Moosmüller. 2007. S. 21

Dienste der Wirtschaft und deren Interessen“⁴⁷. Während die Ethnologen Kultur als Prozess im Sinne einer Aushandlung von Sinn und Bedeutung versteht, so interpretieren die Vertreter der Interkulturellen Kommunikation Kultur als gegebene Struktur, mit deren Auswirkung auf das Individuum im Zuge dessen Enkulturation bzw. Sozialisation. Die „Interkulturalisten“ sehen Kultur als etwas Großräumiges, Nationales mit großer Reichweite und potentiell hohem Wirkungsgrad, wohingegen die Ethnologie von einem unscharfen Konstrukt ausgeht, welches fließende und immer wieder neu zu definierende kulturelle Grenzen beinhaltet. In diesem Sinne ist Kultur ein Mittel der Heuristik, welches dazu dient, einzelne spezifische Elemente und Besonderheiten eines jeden eigenständigen kulturellen Systems gesondert herauszuarbeiten, während die „Interkulturalisten“ mit ihren scharfen Abgrenzungen von Kultur, diese als eine reale, messbare und vergleichbare Einheit verstehen, bei der es möglich ist, allgemeine Standards und Regeln zu erarbeiten. Die Ethnologen werfen der Interkulturellen Kommunikation also zusammenfassend ein instrumentalisiertes, vereinfachtes und wenig komplexes Kulturverständnis ausgerichtet auf ökonomischer Interessen vor. Lüsebrink verweist an dieser Stelle auf die Dringlichkeit, die interkulturelle Forschung systematisch auf soziologisch bedingte Fragestellungen auszudehnen, um so interkulturelle Prozesse der Gegenwart besser zu verstehen und adäquater methodisch analysieren zu können⁴⁸. Die Vernetzung von Theorie und Praxis scheint bei den Problemstellungen von interkultureller Arbeit und Forschung unumgänglich zu sein - noch essentieller vielleicht, als es bei anderen wissenschaftlichen Disziplinen der Fall ist.

Zu guter Letzt besteht ein bedeutendes Feld der interkulturellen Forschung aus der interkulturellen Medienanalyse, welche für die zukünftigen Entwicklungen der neuen Disziplin, also Theorie- und Begriffsbildung, eine zentrale Rolle spielen wird. Die wachsende Bedeutung eines interkulturellen Diskurses im Sinne einer supranationalen medialen Interaktion und eines Informationsaustausches, der Adaption von Medienformaten und der Entstehung multinationaler Medienkonzerne ist offensichtlich: Als zentrales Vermittlungsinstrument sozialer Belange sowie deren Rezeption können die Medien auch unter dem Aspekt der Globalisierung nicht mehr weggedacht werden.

⁴⁷ vgl. Moosmüller. 2007. S. 21 ff.

⁴⁸ vgl. Lüsebrink. 2004. S. 12 ff.

Lüsebrink sieht die Bildung einer übergreifenden und einheitlichen „Umbrella Disziplin Interkulturelle Kommunikation“ eher kritisch: Aufgrund der interdisziplinären Herangehensweise an das Forschungsfeld werden viele neue Blickwinkel eröffnet, ein Faktor, der angesichts der schnelllebigen Trends, einen Vorteil darstellt. Eine interdisziplinäre Herangehensweise ermöglicht ein dynamisches und auch flexibles Theoriegerüst, das einem derart komplexen und diversen Forschungsfeld gerecht wird.

Sehr wohl kann und muss von einer Spezialisierung und einer gewissen Grenzziehung die Rede sein, dies ist für eine eigene Disziplin auch notwendig, jedoch darf und soll bei der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation der interdisziplinäre Diskussionszusammenhang nicht verloren gehen, sondern stellt einen zentralen Punkt einer jeder forschungsleitenden Problemstellung dar.

6.2 Kulturbegriff - ein Überblick über verschiedene disziplinäre Zugänge

„Kultur ist die Kunst („ars“, „téchne“), durch welche Gesellschaften ihr Überleben und ihre Entwicklung in einer übermächtigen Natur sichern.“⁴⁹ „

Der Begriff der Kultur stammt vom lateinischen „cultura“, Pflege (des Körpers und Geistes), Landbau, aber auch „colere cultum“ ab, was bebauen, bewohnen, pflegen, ehren heißt⁵⁰. Er wurde im 17. Jahrhundert das erste Mal in die Wissenschaftssprache der Gelehrten übernommen und ist vielfältig zu gebrauchen. So gibt der Duden vier Definitionsmöglichkeiten heraus, u.a. „Gesamtheit der geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft als Ausdruck menschlicher Höherentwicklung, Gesamtheit der von einer bestimmten Gemeinschaft auf einem bestimmten Gebiet während einer bestimmten Epoche geschaffenen, charakteristischen geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen, Verfeinerung, Kultiviertheit einer menschlichen Betätigung, Äußerung, Hervorbringung, Kultiviertheit einer Person.“⁵¹ „

Auch die beiden US-Kulturwissenschaftler Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn veröffentlichten 1952 in ihrem Klassiker „Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions“ eine Liste von 164 Kulturdefinitionen.

⁴⁹ Böhme. 1996. S. 53

⁵⁰ vgl. Brockhaus 1990. S. 580

⁵¹ Duden. 2013

„In einem engeren Sinne bezeichnet Kultur die Handlungsbereiche, in denen der Mensch auf Dauer angelegte und den kollektiven Sinnzusammenhang gestaltende Produkte, Produktionsformen, Lebensstile, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen hervorzubringen vermag [...], weswegen der K.-begriff nicht nur das jeweils Gemachte, Hergestellte und Künstliche betont, sondern auch das jeweils moralisch Gute der K. anspricht.⁵² „Die Entwicklung städtischer Lebensformen und der Begriff der Zivilisation machte den Kulturbegriff dann gesellschaftsfähig.

So benutzte Immanuel Kant Kultur im aufklärerischem Sinne als „Perspektive zur Rechtfertigung von Kunst und Wissenschaft mit leicht gesellschaftskritischem Impuls (...): ‘Wir sind ... durch Kunst und Wissenschaft cultiviert, wir sind civilisiert zu allerlei gesellschaftlicher Artigkeit und Anständigkeit‘“⁵³ So hebt er die erzieherische Funktion von Kultur hervor, die die sittliche Tauglichkeit eines vernünftigen Wesens für die Gesellschaft hervorbringen und den Menschen zur Vollendung seines gesellschaftlichen Seins führen soll⁵⁴. „Kultur wird zu einem Begriff der Distanzierung bürgerlichen Selbstbewusstseins von höfisch-adeligem Standesdenken (...).⁵⁵ „

Diese Einordnung des Begriffs kann man als normativen Kulturbegriff bezeichnen, er entsteht im Kontext von Aufklärung, bürgerlicher Revolution und Industrialisierung (19. und frühes 20. Jh.)⁵⁶. Der normative Kulturbegriff des Bürgertums im späten 18. Jahrhundert gehe davon aus, dass Kultur (in Differenz zu Natur) zwar nicht notwendig und zwangsläufig so ist, wie sie ist, dass sie vielmehr von Menschen geschaffen und gestaltet wird (Kontingenz)⁵⁷. Später im 20. Jahrhundert entwickelte sich der Begriff sehr totalitär und grenzte sich extrem im Sinne eines Antinationalitätenbewusstseins von anderen ab.

Der anthropologisierende Kulturbegriff vertritt die Grundthese: „Der Mensch ist als Mängelwesen, das eine zweite, kulturelle Geburt benötigt und auch danach kaum allein und auf sich gestellt leben kann, darauf angewiesen, Kultur aufzubauen und zu erhalten und Technik zur Überwindung seiner körperlichen Grenzen zu entwickeln. Sein spezifisches und stets aktives Gedächtnis zwingt ihn, sich selber zu beobachten und zu

⁵² Brockhaus. 1990. S. 580

⁵³ ebd. S. 580

⁵⁴ vgl. ebd. S. 581

⁵⁵ ebd. S. 581

⁵⁶ vgl. Sieder. 2009. S. 1

⁵⁷ vgl. ebd.

deuten, um handlungsfähig zu bleiben. (...) Der Mensch ist also sowohl als Individuum wie auch als Gattungswesen zwangsläufig ein Kulturhistoriker seiner selbst. Kultur erscheint in dieser Perspektive als *conditio humana*, oder anders gesagt: eine kulturelle Natur.“⁵⁸

Somit braucht der Mensch Kultur, um überleben zu können, er braucht kulturelle Leistungen, wie das Erlernen der Sprache, die Erinnerung, und das Erzählen über sich selbst, die Herstellung und der Einsatz von Werkzeug und Technik.⁵⁹

Die UNESCO definiert 1982 auf der Weltkonferenz über Kulturpolitik den Begriff der Kultur folgendermaßen: „Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen.

Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“ (UNESCO-Kommission, Weltkonferenz über Kulturpolitik 1982).

Die Organisation Cultura21⁶⁰ fasst die sieben prioritären Arbeitsfelder der UNESCO in Bezug auf Kulturpolitik zusammen:

1. kulturelle und sprachliche Vielfalt
2. Erziehung
3. Wissenschaft
4. Künste
5. Kommunikation und Medien
6. Sozialwissenschaften und (nachhaltige) Entwicklung
7. Frieden und Menschenrechte

Cultura21 sieht Kultur als die Basis, auf der jeder von uns täglich Entscheidungen trifft und „jede Kultur stellt sowohl eine Interpretation als auch ein Projekt von Gesellschaft

⁵⁸ vgl. Sieder. 2009. S. 5

⁵⁹ vgl. ebd. S. 6

⁶⁰ Cultura21 Network. 2013

dar, das durch Handeln und Techniken umgesetzt wird. Modelle der gesellschaftlichen Entwicklung (z.B. die Globalisierung und ihre Alternativen) müssen daher zuvorderst als „kulturelle Programme“ verstanden werden.⁶¹ „

Aber auch viele Soziologen und Kulturwissenschaftler haben sich mit dem Begriff der Kultur beschäftigt. So auch Geert Hofstede. Der niederländische Kulturwissenschaftler versteht den Begriff Kultur als Spiegelung und Lebensweise einer bestimmten Gesellschaft

Es gibt zwei Elemente von Kultur, die unsichtbaren/impliziten Elemente, wie Werte, Normen und Grundannahmen und die sichtbaren/expliciten Elemente, wie die kulturellen Praktiken (Rituale, Helden, Symbole) und Artefakte⁶². Die Kultur ist etwas Unbewusstes, das im Prozess der Sozialisation aufgenommen, verinnerlicht und dann als Selbstverständliches und Natürliches empfunden wird⁶³.

Für den US-amerikanischen Soziologen Clyde Kluckhohn besteht „Kultur (...) aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, die die charakteristischen Errungenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden, dazu ihre Verkörperung in Artefakten; der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen (d.h. in der Geschichte begründeten) Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen.“⁶⁴

So zeigen die Varianten des Kulturbegriffs, „dass „Kultur“ als ein diskursives Konstrukt zu begreifen ist, das auf unterschiedlichste Weise verstanden, definiert und erforscht werden kann.“⁶⁵

⁶¹ ebd.

⁶² vgl. Franken. 2006. S. 5

⁶³ ebd. S. 4

⁶⁴ ebd. S. 2

⁶⁵ Nünning. 2009

6.3 Das Kulturkonzept in der Interkulturellen Kommunikation

Im vorhergehenden Kapitel wurde der Kulturbegriff eingehend aus einer interdisziplinären Perspektive beleuchtet. Eine historische, soziologische, ethnologische und auch ökonomische Sichtweise auf das Thema Kultur ist unbedingt notwendig, um die Perspektive der Interkulturellen Kommunikation nachvollziehen zu können. Sie greift sämtliche Aspekte der Interpretation von Kultur auf und bringt diese in Bezug zur multiperspektivischen interkulturellen Sichtweise. Warum sie dies tut und auch zwingend tun muss, fasst ein Zitat von Kirsten Hastrup treffend zusammen:

„People do not live in a different world, they live differently in the world“ (Kirsten Hastrup)

Gesellschaft, wie sie mit Kultur umgeht und diese interpretiert, ist bereits diskutiert und dargelegt worden. Das Leben in einer solchen Welt und der sich daraus ergebende Umgang mit den verschiedensten Arten und Weisen des kulturell bedingten Verhaltens prägt die Kulturdefinitionen der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation.

Die Kritik der Ethnologen an dem Kulturkonzept der Interkulturellen Kommunikation ist laut Moosmüller⁶⁶ schlichtweg eine praxis- und realitätsnähere Interpretation und Anwendung des altbewährten und „unantastbaren“ Kulturbegriffs der Ethnologie. Sie werfen der Interkulturellen Kommunikation eine zu hohe Anwendungsorientierung und damit Ausrichtung nach wirtschaftlichen Interessen vor. Das Arbeiten in der Praxis erfordert eine Reduktion des Kulturbegriffs, was zu einer Art Mainstream-Wissenschaft führe⁶⁷. Aus ökonomischen Interessen heraus sollen die Interkulturalisten ein konstruiertes und somit reduziertes und deterministisches Kulturkonzept entwickelt haben⁶⁸. All diese Vorwürfe mögen in Bezug auf die theoretischen Motive einer Wissenschaft wie der Ethnologie zutreffen, es ist jedoch nichts daran auszusetzen, die Grenzen der Wissenschaft zu erweitern und praxisnäher auszulegen. Die wichtigste Quelle des Fortschritts ist eine Anpassung und Entwicklung hin zu neuen Bedingungen - und diese waren, wie bereits beschrieben (Folgen des 2. Weltkrieges, Globalisierung), schließlich gegeben und nicht mehr wissenschaftsideologisch zu ignorieren.

⁶⁶ vgl. Moosmüller. 2004 S. 49 ff.

⁶⁷ vgl. ebd.

⁶⁸ vgl ebd.

Man kann also sagen, dass sich aus dem Praxisbedarf der sozialen, politischen und ökonomischen Welt die Disziplin der Interkulturellen Kommunikation entwickelt hat. Die Frage nach dem Handlungsspielraum eines Individuums im gegebenen gesellschaftlichen und somit kulturellen Raum beschäftigte außerdem bereits die Praxisanthropologen, wie beispielsweise Bourdieu. Die Annahme, dass ein Individuum an der Gestaltung seiner sozialen Umwelt, in welcher Art und Weise auch immer, teilnimmt, ist ein moderner und realitätsnaher Umgang mit wissenschaftlichen Kulturkonzepten: „Wem es gelingt, kulturelle Vielfalt als Ressource zu nützen und Synergien zu erzeugen, der wird von der Globalisierung profitieren. Dies gilt für Organisationen wie für Individuen, für öffentliche wie für private Institutionen“⁶⁹. Richtig ist, dass wirtschaftliches Handeln in jedem Falle eine Auswirkung auf die soziale Umwelt und somit wissenschaftliche Forschungsfelder hat, somit auch auf die Disziplin der Interkulturellen Kommunikation. Falsch wäre jedoch die Annahme, die Interessen des Marktes infiltrierten und korrumpierten daher automatisch jede wissenschaftliche Ideologie, Ideen und Absichten einer neuen Disziplin.

Die Interkulturelle Kommunikation ist sich sehr wohl darüber im Klaren, dass sie nicht die Kultur verändern kann, sondern nur den Umgang mit selbiger. Indem sie auf tatsächliche Problemkonstellationen reagiert, sieht sie Kultur und deren Konsequenz als lebendiges kommunikatives Netzwerk. Interkulturelle Kommunikation arbeitet mit der Dekonstruktion interkultureller Differenzen, ohne dabei zu vergessen, dass es sie immer gibt und geben wird, da sie von Beginn an eine jede Identität und Wirklichkeit prägt. Die Dynamik dieses Kulturbegriffes findet sich in der Dialektik zwischen Kultur und Individuum wieder, da dieses ja die Möglichkeit hat, sich selbst zu reflektieren und so durch sein Verhalten seine Umwelt zu beeinflussen. Kommunikation, insbesondere die interkulturelle Kommunikation, dringt in beinahe jeden Lebensbereich vor. Paul Watzlawicks berühmtes Zitat „man kann nicht nicht kommunizieren“ lässt sich in diesem Sinne hervorragend auf die Interkulturelle Kommunikation münzen: „Kultur ist Kommunikation“ - so Edward T. Hall. Das bedeutet also, dass Kultur ein dynamischer Prozess ist, der mit und über Kommunikation ständig in reziproker Beziehung zu Kultur und Individuum steht - ein relationales Verhältnis, dem man, folgt man der logischen Schlussfolgerung aus der Kombination beider Zitate, gar nicht entkommen kann. Hall geht noch einen Schritt weiter, wenn er Kultur als komplexes System beschreibt, in dem menschliches Handeln und Verhalten programmiert und Information freigesetzt wird und

⁶⁹ Adler. 1991. S. 47 ff.

kulturell programmiertes Handeln auslöst⁷⁰. Aus dieser Tatsache lässt sich auch die unbedingte Notwendigkeit einer praxisnahen Wissenschaft wie der Interkulturellen Kommunikation ableiten.

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation, Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem (...) beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder.“⁷¹ Dieser behavioristische Ansatz nach Thomas lehnt sich sehr stark an Bourdieus Habituskonzept der kulturellen Handlung und an Geert Hofstedes Konzept der kulturellen Programmierung des Geistes an: „Kultur ist (...) die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen Kultur unterscheidet“. Bei diesem Ansatz steht das Individuum im Vordergrund, eine Tatsache, die es bisher bei den Ethnologen, die sich eher mit einem universellen, komplexen Ganzen beschäftigten, nicht gegeben hat. Die Subjektorientierung ist meiner Meinung nach eine zentrale Komponente im Kulturkonzept der Interkulturellen Kommunikation. Wenn man an die Dialektik eines systemischen Kommunikationsprozesses denkt, so wird klar, dass dies die einzig angemessene Herangehensweise an die Auswirkungen einer Kultur, also das individuelle wie kollektive Handeln, Denken und Fühlen heranzutreten. Moosmüller fasst diesen Gedanken ebenso auf: „Interkulturelle Kommunikation bezeichnet die Verständigung zwischen zwei oder mehreren Personen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, woraus sich eine Reihe von Schwierigkeiten und Problemen ergeben“⁷². Das wiederum lenkt den Fokus auf die Beziehungsebene, ohne die keine Interaktion und somit kein interkultureller Austausch oder Lernprozess stattfinden kann. Eine Beziehung bestimmt ebenso die inhaltliche Bedeutung einer Konversation⁷³, was gerade bei dem Aufeinandertreffen verschiedener kulturell geprägter Sinnwelten oft von großer Schwierigkeit und somit von großem Diskussionsbedarf ist. Der Gebrauch von Symbolen, nonverbale und verbale Kommunikation und die Interpretation von Botschaften bestimmen einen Kommunikationsverlauf. All diese Komponenten sind ein wichtiges Motiv für die Interkulturelle Kommunikation, ihr Augenmerk auch auf interpersonale Prozesse zu legen: „Im engeren Sinne findet Interkulturelle Kommunikation direkt zwischen Personen

⁷⁰ vgl. Hall. 1985. S. 16 ff.

⁷¹ Thomas. 1993. S. 380

⁷² Broszinsky-Schwabe. 2011. S. 19

⁷³ vgl. Broszinsky-Schwabe. 2011. S. 31

in einer Interaktion statt“ begründet diese Annahme auch Broszinsky-Schwabe, die in diesem Zusammenhang auch die kulturabhängigen Einflüsse von Situation und Kontext auf eine Kommunikation betont.

Das Besondere an interkultureller Verständigung ist, dass sie nur funktionieren kann, wenn man sich auf das Fremde anderer Kulturen einlässt, sich selbst reflektiert und sich kultureller Differenzen bewusst ist. „Interkulturelle Kommunikation ist (...) die interpersonale Interaktion zwischen Angehörigen verschiedener Gruppen, die sich mit Blick auf die ihren Mitgliedern jeweils gemeinsamen Wissensbestände (...) unterscheiden.“ Gemeint ist hier ein dynamischer Lernprozess und keine stisch-deterministische Interpretation von Kultur. Interkulturelle Kommunikation trägt also mit ihrem wissenschaftlichen Arbeiten und ihrer Praxis dazu bei, dass sich die Gesellschaft zu einer verständnisvolleren, toleranteren und effizienteren Form weiterentwickelt, trägt also zum sozialen Wandel bei.

Sterzenbach fasst in seinem Seminar „Grundkurs der IKK“ an der LMU München die wichtigsten Punkte zum Kulturbegriff der Interkulturellen Kommunikation zusammen: Kultur in der Interkulturellen Kommunikation bezieht sich zum einen auf die dynamische Prozesshaftigkeit (Eigen- und Fremdkonstruktion), zum anderen auf die Produkthaftigkeit von Kultur, in die man im Rahmen der Enkulturation hineinwächst. Kultur ist im Sinne dieser Disziplin als wertfrei zu verstehen - egal, ob sie in kleiner (Bsp. Familie) oder großer (Bsp. Nation) Form auftritt oder untersucht wird. Kultur bildet für alle Menschen eine Gemeinsamkeit, die jedoch gleichermaßen eine Unterschiedlichkeit zwischen den verschiedenen kulturellen Einheiten darstellt - uns allen ist das Verinnerlicht-haben einer Kultur gemeinsam, jedoch die Kultur, welche wir verinnerlichen, ist verschieden. Kulturen sind in ihrer Existenz sehr stabil, da sie sich über Tradition und Sozialisation an die nachfolgende Generation überträgt. Sehr wohl möglich ist ein Kulturwandel, indem Mitglieder einer Kultur geistige oder materielle Innovationen einbringen oder Elemente anderer Kulturen integrieren. Kultur wird in der Interkulturellen Kommunikation als die Komponente verstanden, die Gemeinschaften zusammenhält, indem sie gemeinsame Werte und Ziele formuliert und so eine Gruppenidentität schafft, aus der wiederum das Individuum seine eigene Identität wechselseitig beziehen und entwickeln kann. Beobachtbar wird Kultur nur durch Handlungen und Praxis, da sie meist unterbewusst in den Mitgliedern verankert ist und nicht direkt sichtbar (abgesehen von z.B. Kleidung oder Gestaltung des Äußeren). Darin begründet sich das maßgebliche Problem der

Interkulturellen Kommunikation: Das Auseinandersetzen mit dem Unbewussten, dem impliziten Wert- und Weltbild von Menschen, die unter bestimmten Bedingungen miteinander in Interaktion treten.

Ausgehend von diesem Kulturverständnis sollen nun weitere Unterpunkte, Problemfelder und aktuelle Erkenntnisse der Forschung erörtert werden.

6.4 Kulturstandards - Begriffsdiskussion und Kritik

Wie bereits diskutiert, ist Kultur ein universelles Phänomen mit unzähligen, schlüssigen Definitionen. Im Sinne der Interkulturellen Kommunikation, die sich mit der Zusammenarbeit zwischen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen beschäftigt, muss der Kulturbegriff und dessen Verständnis tiefer greifen und mehrere Aspekte anderer Definitionen und Denkrichtungen berücksichtigen. Dahingehend formuliert Thomas Kultur als ein Orientierungssystem, das spezifische Handlungsfelder strukturiert und mit spezifischen Symbolen arbeitet⁷⁴. Dieses Orientierungssystem wird von Generation zu Generation weitergegeben und weiterentwickelt (Enkulturation⁷⁵ und Sozialisation⁷⁶) - es dient der Gruppenidentität, der individuellen Identität und der allgemeinen Umweltbewältigung, indem es Handlungsmöglichkeiten, -Anreize, -Bedingungen und -Grenzen festsetzt und definiert⁷⁷. Ein solches Orientierungssystem befriedigt das Grundbedürfnis eines Menschen nach Sicherheit, Reduktion von Komplexität, Sinnstiftung und der Informationsverarbeitung durch etablierte Normen, Werte und Regeln. Diese Muster verlaufen nach einer erfolgreichen Enkulturation unbewusst ab, sodass Änderungen in dieser Routine einen sozial-reflexiven, innovativen und adaptiven Lernprozess darstellen. Missverständnisse entstehen dann, wenn bei einer sozialen Interaktion zwei Partner unterschiedlicher kultureller Orientierungssysteme und Sinnbilder aufeinander treffen und sich somit in einer neuen, unverständlichen Lage

⁷⁴ vgl. Thomas. 2005. S. 22

⁷⁵ Enkulturation meint die Übernahme kultureller Regeln, Werte und Normen.

⁷⁶ Sozialisation beschreibt das Sozial-werden eines Menschen. Dies kann sich neben der Eingliederung in eine Kultur auch auf Organisationen oder Gemeinschaften beziehen. Dieser Prozess kann in der Interaktion mit fremden Umwelten ein lebenslanger sein.

⁷⁷ vgl. ebd.

wiederfinden. Zu diesem Punkt werden nun im Anschluss mehrere Problemfelder und Lösungsansätze aus der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation vorgestellt.

Kulturstandards beziehen sich auf das eben beschriebene kulturelle Orientierungssystem und dessen Merkmale. Die Frage nach Lösungen in interkulturellen Konfliktsituationen gehen stark von dem Modell der Kulturstandards nach Thomas aus. Er definiert Kulturstandards anhand der folgenden Merkmale⁷⁸:

- Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden
- eigenes und fremdes Verhalten wird ausgehend von Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt
- Kulturstandards besitzen Regulationsfunktionen für Situationsbewältigung
- die Verhaltensregulation im kollektiven wie individuellen Raum kann sich toleranzbedingt unterscheiden
- Verstöße gegen etablierte Kulturstandards werden von der sozialen Umwelt sanktioniert oder exkludiert

Subsumiert man diese allgemein gehaltene Definition auf konkrete kritische interkulturelle Konfliktsituationen, so hilft sie, nicht nur universelle Bereiche von Kulturstandards zu beschreiben, sondern auch deren Kontext zu erfassen. Heringer merkt an dieser Stelle an, dass „[derjenige, der] die Vielfalt einer Kultur übersichtlich machen will und vielleicht lehrbar, auf Vereinfachungen, Selektion und Standardisierung angewiesen [zu sein scheint]“⁷⁹. „Auf diese Weise kann auf die drei in sozialen Interaktionssituationen relevanten psychologischen Ebenen der Kognition, Emotion und des Verhaltens eingegangen werden. Heringer vergleicht in diesem Sinne die Kulturstandards mit „spezifischen Spielregeln des gesellschaftlichen Lebens in einer Kultur“⁸⁰.

Doch worin liegt die Besonderheit der Kulturstandards? Die Perspektive der Kulturstandards, die sich mit kulturellen Unterschieden und besonderen, kulturspezifischen Merkmalen und deren Analyse auseinandersetzt, sucht nach

⁷⁸ vgl. Thomas. 2005. S. 25

⁷⁹ Heringer. 2004. S. 182.

⁸⁰ Heringer. 2004. S. 182

denjenigen kulturellen Affekten, die handlungswirksam auftreten, das heißt in einer interkulturellen Interaktionssituation, werden. Es kann an dieser Stelle zu Beginn mit Prototypen und subjektiven Einschätzungen gearbeitet werden, solange diese mit dem Hintergedanken der wissenschaftlichen Analyse untersucht werden⁸¹. Aufgrund der sehr spezifischen Analyse können Kulturstandards niemals repräsentativ für die Gesamtheit einer Kultur stehen; vielmehr sind sie als eine Art Orientierungshilfe zu sehen, die einen Fundus an Wissen über eine fremde Kultur bereitstellt⁸². Zusätzlich dient diese Analyse dem Bewusstmachen der eigenen kulturellen Ausrichtung mit allen Konsequenzen und allem Reflexionspotential. Thomas merkt in diesem Zusammenhang an, dass Kulturstandards daher als eine Art Richtlinie für interkulturelle Trainings „zur Sensibilisierung und Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit Personen einer fremden Kultur“⁸³ dienen können. Das Stichwort der Orientierung und der Reduktion einer komplexen Informationssituation spielen bei diesem Gedanken eine zentrale Rolle. Über den Lern- und Selbstreflexionsprozess kann wiederum ein gegenseitiges Verständnis, Toleranz und infolgedessen interkulturelle Handlungskompetenz erworben werden. Im Rahmen dieser interkulturellen Begegnung entstehen Wertschätzung und Bewusstsein für kulturelle Unterschiede, ohne dabei fremde Orientierungssysteme komplett aufzuzwingen oder adaptieren zu müssen - eine interkulturelle Interaktions-Zone kann so geschaffen werden. Heringer skizziert die Ermittlung von Kulturstandards und kommentiert diese kritisch. Er verweist auf die unterbewusste Natur von Kulturstandards und dass diese im Rahmen der Sozialisation von den Gesellschaftsmitgliedern übernommen wurden⁸⁴. Aufgrund von problematisch verlaufenden Interaktionssituationen kam es zur Untersuchung kultureller Standards zur induktiven Diagnose entstandener Kommunikationsprobleme⁸⁵. Somit sind Kulturstandards als kognitive Anleitung zur Steuerung eigenen Handelns sowie als Anleitung zum Verständnis anderer Kulturen zu sehen, die uns bei der „Vermeidung kulturell unangepasste[m] Handeln und daraus resultierender Handlungsstörungen“⁸⁶ helfen sollen. Heringer führt als Beispiele zur

⁸¹ vgl. Thomas. 2005. S. 30 ff.

⁸² vgl. Heringer. 2004. S. 193 ff.

⁸³ Thomas. 2005. S. 30

⁸⁴ vgl. Heringer. 2004. S. 184 ff.

⁸⁵ vgl. ebd.

⁸⁶ Heringer. 2004. S. 185

Verdeutlichung des Gegenstandes zehn von Thomas und Markowsky entwickelten deutscher Kulturstandards an⁸⁷:

- Interpersonale Distanz (Beschreibung peripherer Persönlichkeitsbereiche)
- Direktheit interpersonaler Kommunikation (Inhaltsaspekt hat Vorrang vor Beziehungsaspekt)
- Regelorientiertheit (selbstverständliche Einhaltung bestehender Regelsysteme)
- Autoritätsdenken (Respekt, Zurückhaltung und Scheu)
- Organisationsbedürfnis (Eliminierung von Unsicherheitsfaktoren)
- Körperliche Nähe (räumliche Distanz im öffentlichen und privaten Bereich)
- abgegrenzter Privatbereich
- persönliches Eigentum (materieller Besitz als Teil der Privatsphäre)
- Pflichtbewusstsein (hohes Maß an Disziplin und Selbstkontrolle)
- Geschlechtsrollendifferenzierung (traditionelles Bild oft vertreten)

Inwieweit diese Kulturstandards über kulturwissenschaftliche Forschung und Analyse tatsächlich mit Erkenntnissen angereichert wurden und ob diese Standards tatsächlich einen universellen Geltungsanspruch innehaben, soll an dieser Stelle der wissenschaftlichen Fragestellung und der genauen Subsumtion auf den tatsächlichen Tatbestand einer wissenschaftlichen Forschung ankommen. Der Homogenitätsgedanke hinter den zuweilen generalisierenden Beobachtungen von Thomas und Markowsky ist deutlich erkennbar. Dieser findet sich jedoch in psychologischen Forschungen zum Thema Kulturstandards häufiger, da diese Forschungsrichtung nach „Bedingungen, Verlaufsprozessen, und Wirkungen menschlichen Verhaltens und Erlebens zu analysieren“⁸⁸ „sucht. Heringer fragt an dieser Stelle der methodischen Darstellung der Kulturstandards ebenfalls nach deren tatsächlicher Berechtigung und Plausibilität⁸⁹.

In diesem Zusammenhang müssen selbstverständlich die kulturellen Dimensionen nach Geert Hofstede erwähnt werden⁹⁰:

- Machtdistanz (Verhältnis zu Autorität und Umgang mit sozialer Ungleichheit)
- Kollektivismus // Individualismus (Beziehung zwischen Individuum und Gruppe)
- Maskulinität // Femininität (etablierte Werte innerhalb einer Kultur)

⁸⁷ vgl. Heringer. 2004. S. 186 ff.

⁸⁸ Thomas. 2011. S. 29

⁸⁹ vgl. Heringer. 2004. S. 192 f.

⁹⁰ vgl. Hofstede. 2011. S 49 ff.

- Unsicherheitsvermeidung (Umgang mit Mehrdeutigkeit und Neuem)

Auch Hofstede wurde im Rahmen der IBM-Studie auf verschiedene Denkweisen, emotionale Reaktionen, Handlungsweisen und daraus resultierende Gemeinsamkeiten in Bezug auf Problemsituationen aufmerksam. Mit seiner Theorie der kollektiven, kulturellen mentalen Programmierung (software of mind) begründete er eine Struktur existierender Vielfalt von Denkweisen, in deren Entschlüsselung er die Lösung zum gegenseitigen Verstehen sah. Das bedeutet, dass es nach Hofstede in jeder Kultur die gleichen Probleme, jedoch unterschiedliche Lösungen und Antworten gibt. Nach Schugk sind Hofstedes Kulturdimensionen als kulturspezifische Präferenzen zu bewerten, die den kommunikativen Stil einer Kultur charakterisieren bzw. beeinflussen, die in ihrer Konsequenz der Ausprägungsformen von Kulturdimensionen zentrale Werte einer Kultur repräsentieren⁹¹.

Hofstedes Analyse verlief nach kulturellrelativistischen Anhaltspunkten, das bedeutet, seine Untersuchung verlief vollkommen wertfrei und diente nicht dem Hervorheben oder Vergleich kultureller Andersheiten, sondern lediglich um die Herausarbeitung kultureller Unterschiede. Für Hofstede ist Kultur zweiseitig zu verstehen - einerseits repräsentiert durch das, was handlungswirksam und somit sichtbar wird (Verhalten, Brauchtum, materielle Objekte), und zum anderen als das, was im Unterbewusstsein (Emotion, Kognition, Wahrnehmung und Bewertung der Umwelt, Normen, Werte) der kulturellen Akteure geschieht. Er spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Freuds Modell des „Ich-Es-Überich“ von seinem „Eisberg-Modell“ und „covert and overt culture“⁹². Für Hofstede gestaltet sich das Verständnis von Kultur durch das Bestehen verschiedener, unzähliger kultureller Ebenen, an denen ein Individuum in unbegrenzter Anzahl teilhaben kann⁹³. Je mehr Ebenen ein Mensch wahrnimmt, desto vielschichtiger ist dessen mentale Programmierung. Im Falle eines sozialen oder kulturellen Wandels bedeutet dies, dass sich Oberflächenstrukturen oder Subkulturen innerhalb einer Kultur ändern, jedoch der Kern einer Kultur stabil und bestehen bleibt: „Jedes Land muss sich durch seine eigenen Reformprozesse kämpfen, im Einklang mit der mentalen Software seiner Menschen“⁹⁴. Hofstede nützt zur Verdeutlichung dieser Beobachtung eine Phoenix-Metapher von Kultur: Gesellschaften besitzen die Fähigkeit, ihre Identität über Generationen zu

⁹¹ Schugk. 2004. S 135

⁹² vgl. u.a. Sterzenbach. Grundkurs der IKK. WS2013. LMU München

⁹³ vgl. u.a. Sterzenbach. Grundkurs der IKK. WS 2013. LMU München

⁹⁴ Hofstede. 2011. S. 45

bewahren; während es an der Oberfläche zu Veränderungen kommt, bleiben die inneren Schichten und der Kern der Kultur unberührt. Die zentrale Frage nach der Zusammensetzung und der Essenz dieser Schichten versucht Hofstede mit der Entwicklung seiner Kulturdimensionen zu beantworten.

Als Abschluss zum Gedanken des Konzepts der Kulturstandards ist abermals Heringer anzuführen, der sich in seinem Artikel „Kulturstandards und Stereotypen“ sehr kritisch äußert: „Viele Erklärungen in den Kulturstandards klingen eher kühn. Das Verfahren zur Entwicklung der Diagnosen ist nicht genau bekannt (...), [außerdem werden die Ergebnisse] angereichert mit Erkenntnissen anderer kulturwissenschaftlicher Forschungen und kulturvergleichend analysiert - was auch immer das heißen mag. (...) Historische Tatsachen werden wahllos zur Erklärung herangezogen.“⁹⁵ „Die universellen Aussagen zu diversen Kulturen wirken zu sehr reduziert und verallgemeinernd. Auch Schugk äußert Zweifel an der Repräsentativität der IBM-Studie, da der Aspekt, dass interkulturelle Kommunikation niemals als abgegrenzte Praxis zwischen Nationen zu verstehen sei, sondern genauso gut innerhalb einer Nation stattfinden könne“⁹⁶. Außerdem merkt Heringer an, dass die „Gewinnung und Anwendung der Kulturstandards (...) nicht unproblematisch [sind]. Es soll sich ja wohl um Wissensbestände von Individuen handeln.“⁹⁷ Wenn man an das Grundmotiv interkultureller Arbeit denkt, so entsteht bei der Anwendung von Kulturstandards ein Widerspruch dahingehend, als dass interkulturelle Kommunikation und Verständnis nicht auf Angleichung durch Generalisierungen aus sind, sondern auf Wahrung, Akzeptanz und Toleranz gegenüber einem kulturellen Unterschied. Die relativ statische Festlegung von Kulturstandards steht einem reflexiven Lernprozess jedoch im Wege, da sie Lösungsansätze und Tatbestände quasi festlegt und vorgibt. Die Erklärungen, so Schugk, seien recht pauschal und sagten nichts über die ganz konkreten Mittel und Muster der Kommunikation in einer Kultur aus, da sie den unbewussten Teil einer Kultur außen vor ließen⁹⁸. Der Fokus sollte auf gemeinsamem Wissen, nicht auf gegenseitigem Wissen übereinander liegen. Das Wort Standard an sich hat bereits eine normative Konnotation inne⁹⁹, was dem bereits erwähnten Gedanken interkultureller (Handlungs-) Kompetenz eigentlich widerspricht. Des Weiteren ist es fragwürdig, jede Handlung und Reaktion in interkulturellen

⁹⁵ Heringer. 2004. S. 193

⁹⁶ vgl. Schugk. 2004. S. 133

⁹⁷ Heringer. 2004. S. 194

⁹⁸ vgl. Schugk. 2004. S. 135

⁹⁹ vgl. Heringer. 2004. S. 194 ff.

Situationen aller Art ausschließlich kulturell motiviertem Hintergrund zuzuschreiben, da persönliche Charakterzüge ebenso eine Rolle spielen.

Der Entwicklung von Kulturstandards und den damit in Zusammenhang stehenden Konzepten ist jedoch zu Gute zu halten, dass sie einen weiteren Anhaltspunkt geben, den komplexen Sachverhalt kultureller Interaktion zu beschreiben und zu begreifen: „Kulturstandards sind zweifelsohne als nützliche Orientierung für eine globale Charakterisierung des kommunikativen Handelns [zu verstehen], das man bei Angehörigen einer fremden Kultur erwarten kann. (...) Dennoch sind solche wert- und strukturbezogenen Erklärungen kulturspezifischer Kommunikation nicht unproblematisch“¹⁰⁰. Wenn man dieses Konzept als einen weiteren Versuch versteht, das Feld einzugrenzen und sich seiner normativen wie universellen Arbeitsweise bewusst ist und mit dieser Erkenntnis überlegt umgeht, so gibt es keinen erkennbaren Grund, diesen Ansatz nicht für eine wissenschaftliche Forschung zu verwenden. Es ist natürlich bei dessen Anwendung, wie bei jeder wissenschaftlichen Forschung, auf einen begründeten, intersubjektiv nachvollziehbaren Einsatz zu achten, woraus sich dessen Berechtigung in der Verwendung selbst ergibt und im Forschungskontext sinnvoll erscheint. Schugk lobt die Prägnanz der Dimensionen beispielsweise in Bezug auf managementrelevante Aspekte wie Organisation, Führung und Motivation¹⁰¹.

6.5 Problemfelder Interkultureller Arbeit und Forschungsansätze

In diesem Kapitel sollen einige Themen, mit denen sich die Interkulturelle Kommunikation in ihrer Analyse interkultureller Praxis beschäftigt, vorgestellt werden. Sie dienen, ebenso wie die Begriffsdiskussion bzw. das unterschiedliche wie themenspezifische Verständnis von Kultur und den zugrunde liegenden Konzepten, dem Basiswissen dieser Forschungsarbeit. Dieses Kapitel soll die Tätigkeits-, Forschungs- und Anwendungsfelder der Interkulturellen Kommunikation vorstellen und deren Fokus und Bedeutung offen legen. Die Erfahrung kultureller Differenz wird im Rahmen des Theoriekonzepts der Interkulturellen Kommunikation greifbar gemacht. Die angesprochenen Punkte dienen dem Verständnis der Disziplin der Interkulturellen

¹⁰⁰ Schugk. 2004. S. 135

¹⁰¹ vgl. Schugk. 2004. 136

Kommunikation, auf Basis dessen die Interpretation und Vorgehensweise dieser Forschungsarbeit weiter aufgebaut wird.

6.5.1 Ethnozentrismus und Fremdeheitsbegriff

Der Begriff des „Ethnozentrismus“ wurde von dem Soziologen William Graham Sumner in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht. Seine klassisch gewordene Begriffsdiskussion lautet: „Ethnocentrism is the technical name for this view of things in which one's own group is the center of everything, and all others are scaled and related with reference to it“¹⁰². Ethnozentristisch motiviert handelt also derjenige, der seine kulturelle Perspektive und Normalität als universell ansieht. Dem dominierenden Verständnis der Interkulturellen Kommunikation zufolge, steuern eigenkulturelle Normalitätserwartungen das Denken, Fühlen und Handeln der Mitglieder einer kulturellen Einheit. Diese kulturellen Selbstverständlichkeiten führen oft zur Abwertung anderer und deren kulturfremden Verhaltens¹⁰³. Broszinsky-Schwabe weist an dieser Stelle auf das Phänomen des Eurozentrismus, also des Ethnozentrismus des Westens gegenüber anderen, nicht europäischen oder westlich geprägten Ländern hin¹⁰⁴. Dieser entstand beispielsweise im Rahmen der Kolonialisierung und des wirtschaftlichen Vorsprungs Europas. Die Position des Ethnozentrismus ergibt sich aus dem Fremdheitserleben eines Menschen, der in Kontakt mit anderen Menschen aus einem anderen kulturellen Hintergrund treten muss. Hieraus ergibt sich, dass Fremdheit und somit der daraus resultierende Ethnozentrismus, ein relationales Verhältnis ist, welches sich durch Kontakt oder Nähe zu anderen Kulturen entwickelt. Das Realisieren von Unterschieden führt zu einer Konfliktsituation - oftmals, weil man der unangenehmen Situation nicht einfach entfliehen kann. Im Zuge der Globalisierung sind die Menschen sozusagen gezwungen, gegenseitige Abhängigkeiten einzugehen und somit ihre Lebenswelten zu verknüpfen¹⁰⁵. Daher muss man mit der eigenen und der fremden Andersartigkeit (verkörpert und bewusst gemacht durch den Anderen) umgehen und somit zumindest sein eigenes Weltbild in Frage stellen. Diese extern initiierte Verknüpfung verschiedener Lebensbereiche führt oft zu Spannungen, sodass der Umgang mit Fremdheit in der heutigen globalisierten Epoche als zentrale, humane

¹⁰² vgl. Sterzenbach. Grundkurs IKK. WS 1013. LMU München

¹⁰³ vgl. Schäffter. 1991. S. 11

¹⁰⁴ vgl. Broszinsky-Schwabe. 2011. S. 39

¹⁰⁵ vgl. Schäffter. 1991. S. 11 ff.

Schlüsselfunktion gilt¹⁰⁶. Fremdheit an sich tritt nur in der kognitiven Auseinandersetzung mit dem Anderen und seinen Sinnwelten auf und mündet in einer Selbstreflexion der eigenen Identität. Bei diesem Prozess treten vielerlei Erwartungen an sich selbst oder an das Gegenüber auf, was es beinahe unmöglich macht, diese zu erfüllen oder gar zu bemerken. Diese Situation ist eine sehr besondere, da sie neben Risiken und Unsicherheit auch Chancen und Möglichkeiten der Verständigung bereit hält¹⁰⁷:

- das Fremde als Auswärtige (geographisch bedingte Unmöglichkeit des Kontaktes)
- das Fremde als Fremdartiges (Anomalität zum Eigenen, Kontrast zum Normalen)
- das Fremde als das noch Unbekannte (Interesse, Möglichkeit des Kennenlernens)
- das Fremde als letztlich Unerkennbare (Kennenlernen prinzipiell ausgeschlossen)
- das Fremde als das Unheimliche (das Eigene kann zum Fremden werden, Ablehnung)

Mit dieser Situation umgehen zu können, ist interkulturelle Kompetenz. Diese hat viel mit dem eigenen Bewusstsein über die eigene Kultur und Identität zu tun; bzw. mit dem Auseinandersetzen mit selbiger. Ein solch reflexiv-investigativer Vorgang gegen sich selbst ist kein einfacher und führt daher zu dem Gefühl von Unsicherheit und gegebenenfalls sogar zu Angst. Wichtig ist hier, so Schäffter, „nun zu verstehen zu lernen, was wir nicht verstehen. Wir können beobachten, was wir nicht zu beobachten in der Lage sind. Fremdheit macht den toten Winkel der eigenen Wahrnehmungsfähigkeit erkennbar und wird so zur mühevollen Erfahrung einer gegenseitigen Grenze.“¹⁰⁸ „Aus diesem gegenseitigen Mangel an Verständnis sowie durch Unsicherheit, ergibt sich jedoch möglicherweise wieder eine neue Form der Gemeinsamkeit - die Basis einer jeden Verständigung.

Damit es genau zu dieser von Schäffter vermuteten Basis und zur finalen Verständigung und zu Verständnis kommt, bedarf es eines angemessenen Umgangs mit einer verwirrenden, unklaren und fremden interkulturellen Begegnung.

Milton Bennet beschreibt diesen Zustand der „Erfahrung kultureller Differenz“ in seinem Modell sehr treffend. Er weist darauf hin, dass sein Modell als interkultureller Prozess mit verschiedenen Stadien und nicht als ein statisches Abbild fester Zustände interkultureller

¹⁰⁶ vgl. Schäffter. 1991. S. 12

¹⁰⁷ vgl. Schäffter. 1991. S. 14

¹⁰⁸ Schäffter. 1991. S. 42

Erfahrungen zu verstehen sei¹⁰⁹. Er unterteilt die Erfahrung interkultureller Differenz in zwei Überkategorien, die Ethnozentrischen Stadien und die Ethnorelativistischen Stadien:

- Ethnozentrische Stadien
 - denial (Leugnen kultureller Differenzen)
 - defense (Abwehr fremder Kulturelemente)
 - minimization (radikal-relativistische Herangehensweise, Ignorieren)
- Ethnorelativistische Stadien
 - acceptance (Respekt und Bewunderung für fremde Kulturen)
 - adaption (fremde Kultur als Teil von einem selbst)
 - integration (flexible Anpassung und Aufnahme kultureller Differenzenerfahrung)

Dass dieser Lernprozess kein leichter ist und mit vielen Hindernissen und Frustrationserfahrungen zusammenhängt, ist offensichtlich. Mit den kognitiven wie affektiven Komponenten solch eines interkulturellen Prozesses beschäftigte sich William B. Gudykunst in seiner AUM-Theory (Anxiety-Uncertainty-Management-Theory)¹¹⁰. Er geht davon aus, dass Fremdheit sowohl Unsicherheit (Uncertainty) als auch Angst oder Stress (Anxiety) in einem Menschen auslöst, da es diesem an Orientierung und Sicherheit fehle. Bei jeder Interaktion kommt es laut diesem Modell darauf an, dass keine der beiden Komponenten übermäßig überwiegt - da sonst keine Interaktion und somit auch kein Umgang bzw. kein Bewältigen der Situation stattfinden kann. Die Unsicherheit setzt sich aus drei Punkten zusammen: dem (momentan nicht zu gewährenden) Wunsch nach einer Prognose für den zukünftigen Verlauf des Zusammentreffens mit einer Person anderen kulturellen Hintergrundes (predictive uncertainty), dem Wunsch nach logischen Erklärungen zum eigenen Verhalten oder dem der anderen Person (cognitive / explanatory uncertainty) und dem Wunsch nach einer Anleitung zum (korrekten) Verhalten (behaviorial uncertainty). Die Angst oder der Stress entsteht, wenn der Selbstwert durch das ständige Hinterfragen der Eigen- und Fremdsituation („Erfülle ich alle an mich gerichteten Erwartungen richtig?“), aus Angst durch eine Negativbewertung durch das Gegenüber oder durch meine Eigengruppe und aus Angst vor einer Verhaltenssanktion durch mein Gegenüber als Konsequenz meines eigenen

¹⁰⁹ vgl. Bennett. 1993. S. 21 ff.

¹¹⁰ Gudykunst. 1995. S. 8 ff.

Fehlverhaltens¹¹¹. All diese Komponenten führen zu extremen Schwierigkeiten bei der Interaktion und der Kommunikation - ohne, dass das den Interagierenden zwingend bewusst sein muss. Diese fühlen sich meist einfach „komisch“, „unwohl“ oder „verstehen den anderen nicht“. Gudykunst schlägt zur Reduktion dieser Unsicherheitsgefühle vor, neue Kategorisierungsmöglichkeiten des Anderen in Betracht zu ziehen¹¹², also, die Situation zu hinterfragen und zu reflektieren. Diesen Prozess nennt er „mindfulness“¹¹³, (Aufmerksamkeit, Umsicht). Er argumentiert, dass eine Person, die offen für neue Informationen ist und sich der Multiperspektivität einer interkulturellen Interaktionssituation bewusst ist, erstens nicht so sehr von den kulturellen Differenzen überrascht ist, sondern zweitens auch besser damit umgehen und schneller individuelle Lösungsmodelle entwerfen kann, die nicht so stark internal, sondern angemessenerweise external, also der konkreten Situation geschuldet, attribuiert sind.

Gordon Allport entwickelte passend zu genau dieser Situation ein Modell zu interkulturellem Kontakt, die sogenannte Kontakthypothese¹¹⁴. Diese besagt, dass eine zunehmende Interaktion zwischen Mitgliedern von Gruppen zu vermehrten und differenzierten gegenseitigen Kenntnissen führt. Dies erhöhe nach Allport die erlebte Ähnlichkeit und reduziere somit das Gefühl von Fremdheit und bestehende Vorurteile. Empirische Studien zur Kontakthypothese zeigen jedoch, dass sie in der Praxis nur selten, und wenn, dann nur unter bestimmten Voraussetzungen funktioniert (oft führte der intensive Kontakt zwischen Vertretern differenter kultureller Hintergründe sogar zum Gegenteil: das Fremdheitsempfinden stieg und schlug in Aggression um)¹¹⁵. Die wichtigsten Voraussetzungen für den „Erfolg“ bei der Anwendung der Kontakthypothese waren beispielsweise ein ähnlicher beruflicher, sozialer wie finanzieller Hintergrund der Teilnehmer sowie eine gemeinsame Zielformulierung und ein Moderator sämtlicher Interaktionsprozesse.

¹¹¹ vgl. Gudykunst. 1995. S. 35 ff.

¹¹² vgl. Gudykunst. 1995. S. 37 ff.

¹¹³ Gudykunst. 1995. S. 38

¹¹⁴ Allport. 1954.

¹¹⁵ vgl. Sterzenbach. Grundkurs der IKK. WS 2013. LMU München

6.5.2 Attribution

Ein weiterer Erklärungsansatz für Missverständnisse in interkulturellen Interaktionssituationen ist die von Aaronson untersuchte Attribution. Unter Attribution versteht man ganz allgemein den Interpretationsprozess durch den ein Individuum den beobachteten und erfahrenen sozialen Ereignissen und Handlungen Gründe und Ursachen zuschreibt, damit sie in einer verständliche und akzeptable Zusammenhangstruktur eingeordnet werden können¹¹⁶. Das bedeutet, Attributionen sind Ursachenerklärungen, durch die jemand sein eigenes bzw. das Verhalten seiner Mitmenschen auf personale (internale Attribution) oder situationale (externale Attribution) Bedingungen bzw. Ursachen zurückführt¹¹⁷. Attributionen erfüllen wichtige psychische Funktionen, weil soziale Ereignisse verstehbar, vorhersagbar und kontrollierbar werden. Dies gilt besonders für Ereignisse oder Situationen, die ungewöhnlich oder befremdlich wirken. Gerade bei interkulturellen Begegnungen kommen Attributionen deswegen oft vor, da es hier häufig zu unbekanntem Reaktionen des Gegenübers kommt, die es zu erklären gilt. Sinnzuschreibung und Bewertung sozialer Ereignisse dient vor allem der Unsicherheitsvermeidung, Sinnzuschreibung, der Selbstwertstärkung und der Prognose zukünftiger Handlungen oder Ereignisse. Die Ursachenzuschreibung im Zuge des Attributionsprozess enthält immer eine Bewertung negativer oder positiver Art. Menschen bewerten meist ihr eigenes, vertrautes Verhalten in einer sozialen Situation in der Regel positiv, das Verhalten anderer jedoch negativ¹¹⁸. Bei dem Prozess der Ursachenzuschreibung kommt es, im Besonderen in interkulturellen Situationen, zu Fehlern in der Attribution. Da sämtliche Attributionen auf Erfahrungen beruhen, nutzen Menschen ebenso konvergente zusätzliche Informationen zu einer bestimmten Situation, um die Urteilsbildung zu unterstützen. Diese Vorgehensweise nennt Aaronson „Kovariationsprinzip“. Es besagt, dass wir für die Attribuierung einer Situation systematische Muster betrachten, „die sich aus dem Vorhandensein oder Nichtvorhandensein kausaler Faktoren ergibt und daraus, ob oder ob nicht dieses Verhalten aufgetreten ist“¹¹⁹. Einen anderen Fehler dieser Art benennt Aaronson mit dem Begriff „fundamentaler Attributionsfehler“¹²⁰. Dieser Begriff beschreibt die problematische Tendenz, bei der fremdkulturellen Kommunikation eine Überschätzung

¹¹⁶ vgl. Aaronson. 2004. S. 115 ff.

¹¹⁷ vgl. Aaronson. 2004. S. 118 f.

¹¹⁸ vgl. Hede. 1996. S. 129 ff.

¹¹⁹ Aaronson. 2004. S. 119

¹²⁰ Aaronson. 2004. S. 119

personaler, dispositionaler Charakteristika einer Person und die gleichzeitige Unterschätzung situationaler Einflüsse vorzunehmen¹²¹. Nur selten kommt es bei der interkulturellen Kommunikation zu Attributionen, bei dem es beiden Parteien gelingt, bei der Zuschreibung der Ursachen die gleichen Wirkfaktoren zu bestimmen, die eine Person für sich selbst benennen würde (isomorphe Attribution)¹²². Zum Thema der Attributionen gilt es noch anzumerken, dass für die Ursachenzuschreibung sowohl verbale, als auch paraverbale und nonverbale Kommunikationssignale eine große Rolle spielen.

Oftmals geschehen diese Fehler aufgrund von pauschalen, teils sogar rassistischen Stereotypen gegenüber Mitgliedern einer fremden Kultur. Dass diese Vorgehensweise den Attributionsprozess zusätzlich verfälscht, ist offensichtlich. Es ist also bei der Attribution von äußerster Wichtigkeit, sowohl zu situationalen Faktoren als auch zu kulturell bedingten Handlungsweisen genügend Information zu besitzen. Auf diese Weise lässt sich zwar der „erste Eindruck“ infolge unserer kulturellen, ethnozentristischen Prägung nicht verhindern, jedoch angemessen korrigieren und reflektieren.

6.5.3 Stereotype und Vorurteile

Wie bereits angesprochen, resultieren Attributionen oder Fehler in der Attribution oftmals aufgrund eines Informationsmangels über die fremde Kultur und deren Konsequenz auf Handlungen in einer interkulturellen Interaktionssituation. Daher greifen Menschen oftmals zu pauschalen Informationen, zu sogenannten Stereotypen. „Ein Stereotyp ist der verbale Ausdruck einer auf soziale Gruppen oder einzelne Personen als deren Mitglieder gerichteten Überzeugung. Es hat die logische Form eines Urteils, das in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierender Weise, mit emotional wertender Tendenz, einer Klasse von Personen bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu- oder abspricht. Linguistisch kann es als Satz beschrieben werden.“¹²³ Stereotype, so Quasthoff, sind relativ starre Phänomene, die nicht einer aktuellen Bewertung entstammen. Sie werden von den Mitgliedern einer Gruppe weitestgehend geteilt¹²⁴. Eine Unterkategorie des Stereotyps sollte in diesem Zusammenhang ebenfalls erwähnt werden, die des Vorurteils. „In der Umgangssprache versteht man unter Vorurteilen in der Regel eine unkorrekte und starre Beurteilung sozialer Sachverhalte und Objekte, die mit einer negativen Bewertung

¹²¹ vgl. Hede. 1996. S. 129 ff.

¹²² vgl. Hede. 1996. S. 129 ff.

¹²³ Quasthoff. 1989. S. 39

¹²⁴ vgl. Quasthoff. 1989. S. 40 ff.

wie Abwertung, Ablehnung und Diskriminierung verbunden sind.“¹²⁵ „Vorurteile werden als Zusammenhang zwischen Einstellungen gegenüber sozialen Gruppen und entsprechenden Stereotypen definiert.“¹²⁶ Ausgehend hiervon lässt sich festhalten, dass Stereotype, solange sie reflektiert und nicht rassistisch geprägt sind, von großem Vorteil für eine Gesellschaft, die sich mehr und mehr interkulturellen Begegnungssituationen ausgesetzt sieht, sind. Im Sinne der Orientierungsfunktion reduzieren Stereotype die komplexe interkulturelle Umwelt und sind so ein konstruktiver Beitrag im Sinne der sozialen Informationsbewältigung und -Verarbeitung. Sie dienen außerdem der Stärkung der eigenen wie der Gruppenidentität und somit der Abgrenzung nach außen hin. Existenz begründet sich in dem, was wir von uns wissen und dadurch, dass uns andere Wahrnehmen. Thomas beschreibt Stereotypen auch als „kulturspezifisches und kulturübergreifendes 'Wissen von der Welt',“¹²⁷, das über die Sozialisation weitergegeben wird.. Stereotypisierungen sind also neben ihrer reflexiven Eigenschaft auch ein reziproker Prozess der Selbstwahrnehmung. Welche Funktionen Stereotype konkret für interkulturelle Interaktionsprozesse erfüllen, fassen Quasthoff und Thomas zusammen. Stereotypen haben nach Quasthoff¹²⁸ drei Funktionen: eine kognitive, eine affektive, und eine soziale Funktion. Kognitive Funktionen beschreiben eine Art Übergeneralisierung bei der Einordnung und Verarbeitung von Informationen aus fremden Kulturen. Ohne gewisse kognitive Muster ist ein Verstehen nicht möglich, ist man sich dieses Faktors bewusst, so kann diese Funktion einen konkreten Lernprozess anregen. Die affektive Funktion meint ein gewisses und normales Maß an Ethnozentrismus im Zusammenhang mit der eigenen Identitätsbildung und Psyche. Der Mensch tendiert im Sinne eines „irrationalen Schutzmechanismus“ dazu, Negatives auf Fremde zu projizieren, um sich keine eigene Schwäche eingestehen zu müssen. Auch hier gilt wieder, sich dessen in einer interkulturellen Begegnungssituation bewusst zu sein. Die soziale Funktion beschreibt, wie bereits diskutiert, die psychologische Stärkung der Gruppenidentität mittels eines ingroup-outgroup Verfahrens. Vorsicht ist bei dieser Abgrenzung geboten, denn es besteht die Gefahr einer Abwertung.

¹²⁵ Thomas. 2004. S. 159

¹²⁶ Quasthoff. 1989. S. 39

¹²⁷ Thomas. 2004. S. 176

¹²⁸ vgl. Quasthoff. 1989. S. 39 ff.

6.5.4 „high“ and „low“ context culture

Eine der grundlegenden Informationen zu anderen Kulturen ist die von Edward T. Hall benannte Unterscheidung in „high-context“ Kulturen und „low-context“ Kulturen¹²⁹. High context bedeutet, dass das meiste an Information entweder im physischen Kontext oder in individuellen und persönlichen Eigenschaften einer Person enthalten ist, während sehr wenig Informationsgehalt in dem expliziten, tatsächlich übermittelten und geäußerten Teil einer Botschaft enthalten ist. Eine low context Kultur arbeitet mit sehr expliziten und direkten Botschaften, die meist in der verbalen Kommunikation geäußert werden¹³⁰.

6.5.5 Werte

Ein sehr komplexer Aspekt der interkulturellen Kommunikation (angesiedelt vor allem im unbewussten, subtilen, high-context Bereich einer Kultur) ist das Thema „Werte“. Daher soll dieses Thema der Vollständigkeit und der Bedeutung für die Interkulturelle Kommunikation halber kurz und exemplarisch erwähnt werden. Werte spielen für die Motivlage eines Handelnden, gerade im interkulturellen Bereich, eine entscheidende Rolle. Hofstede betont, dass die mentale Programmierung fundamentale Basiswerte enthält, die in Folge der Enkulturation so selbstverständlich geworden sind, dass sie uns gar nicht mehr bewusst sind¹³¹. Bei diesem Thema ist Akzeptanz, Toleranz und sehr viel Wissen über eigene wie fremde Werte von Nöten. Respekt gegenüber fremden Werten ist eine persönliche Grenzziehung, da Werte, wie beinahe jeder Aspekt interkultureller Begegnung, extrem emotional geladen und somit persönlicher Natur sind. Nach Kluckhohn¹³² sind Werte etwas „Wünschenswertes“ und daher besonders affektiv verankert. Werte können nicht direkt beobachtet werden, nur deren Auswirkung auf Handlungen oder sozialen Kontakt. Werte sind notwendig für das Funktionieren einer intakten Gesellschaft, da sie das Zusammenleben der Menschen steuern, indem sie kollektive Ziele vorgeben. Werte dienen ebenso der Befriedigung persönlicher und emotionaler Bedürfnisse; sie geben Ordnung und Zielgerichtetheit einer Handlung, sowie die Auswahl der verfügbaren Arten und Mittel des Handelns. Werte betreffen Individuen gleichermaßen wie kollektive Gesellschaften¹³³. Im Sinne des sozialen Wandels ist davon auszugehen, dass ein gewisser Wertewandel von statten gehen wird. Maletzke betont

¹²⁹ vgl. Sterzenbach. Grundkurs der IKK. WS 2013. LMU München

¹³⁰ vgl. Hall. 1976. S. 91 ff.

¹³¹ vgl. Hofstede. 2011. S. 420

¹³² vgl. Hillmann. 2003. S. 42 ff.

¹³³ vgl. Kluckhohn. 1963. S. 331 f.

jedoch, dass es lediglich einen Werteorientierungswandel, also die Verlagerung der Gewichtung von Werten, gibt, und sich die eigentlichen Werte nicht ändern¹³⁴. Eine Zuwiderhandlung gegen einen gesellschaftlich etablierten Wert wird sozial sanktioniert¹³⁵. Werte sind also eine nicht wegzudenkende Komponente, wenn man interkulturelle Begegnungssituationen beschreiben will. Auch hier ist wieder ein hohes Maß an Bewusstsein über den Tatsachenbestand von Nöten, wenn man erfolgreich in einer interkulturellen Situation handeln und kommunizieren will.

Für die Praxis internationaler Begegnungen lassen sich die Konsequenzen so zusammenfassen: „Bisher ist die Forschung, auch die Austauschforschung, noch nicht in der Lage, Handlungsanweisungen für den 'Praktiker' internationaler Begegnungsprogramme zu geben“¹³⁶ Thomas erläutert weiter, dass von erfahrenen Praktikern geläufige Interaktionssituationen beschrieben werden, die „überlappende Kategorisierungen und eine große Variation an Vergleichsdimensionen erlauben“¹³⁷. Diese interkulturellen Lernbausteine sollten dann in einer reduzierten und standardisierten Form in verschiedenen Diskursgruppen behandelt und reflektiert werden. Um tatsächlich einen Schritt in Richtung „Anleitung für die Praxis“ aus Sicht der Wissenschaft zu tätigen, so Thomas, sollten „mit Hilfe eines Beobachtungs- und Befragungsinventars Wirkungsanalysen durchgeführt werden, die zeigen, welche kognitiven und emotionalen Prozesse bei den Begegnungsteilnehmern unter spezifischen Begegnungssituationen hervorgerufen werden und welche interpersonalen unter intergruppenspezifischen Interaktionsprozesse durch die standardisierten Interaktionsbedingungen angeregt werden“¹³⁸.

Im Verlauf dieser Arbeit wird unter Berücksichtigung oben angeführter Praxistheorien eine bestimmte Praxis aus der interkulturellen Arbeit, das Diversity Management, untersucht und konkret mit dem interdisziplinären Theoriebau in Verbindung gebracht.

¹³⁴ vgl. Maletzke. 1996. S. 80 ff.

¹³⁵ Rudolph. 1959. S. 164

¹³⁶ Thomas. 2004. S. 173

¹³⁷ ebd.

¹³⁸ ebd.

7. Organisationskultur - Interkulturelle Kommunikation auf Organisationsebene: Problemstellungen und Handlungsfelder

In Unternehmen wird Kultur häufig als selbstverständlich, typisch oder auch unerklärlich beschrieben¹³⁹. Diesem Phänomen widmete sich die Organisationskulturforschung seit den 80er Jahren (Bsp.: GLOBE-Study, Hofstede's IBM Studie) und entwickelte Konzepte, die seitdem richtungsweisend für die wissenschaftliche Untersuchung von Organisationskulturen sind. Ausgerichtet waren alle diese Konzepte an westlichen Kulturmodellen - eine Tatsache, deren man sich heute bewusst ist und daher bei der Anwendung „klassischer“ Modelle der Organisationskulturtheorie reflektiert und heuristisch vorgehen sollte¹⁴⁰.

Die Unternehmenskulturansätze beschäftigen sich mit der Kultur dahingehend, dass sie als Konzept verstanden wird, das zum Erfolg eines Unternehmens gestaltet und optimierend eingesetzt wird. Die Nutzbarkeit, Formbarkeit von Kultur steht hier im Vordergrund. Organisationskultur als Thematik gilt heute nicht mehr als viel diskutierter Ansatz in der Wissenschaft, wird jedoch nach etlichen empirischen Studien in der Praxis angewandt und mit neuen Formen (Bsp.: interkulturelles Management) anderer Disziplinen kombiniert¹⁴¹.

Moosmüller beschreibt multinationale Unternehmen als „transnationale soziale Räume, die nicht durch spontane Aktivitäten (...) geschaffen wurden, sondern durch das strikte Bemühen, Prozesse weltweit zu koordinieren und zu kontrollieren und in möglichst standardisierte Form zu bringen“¹⁴², entstanden sind. Aufgrund der artifiziellen und konstruierten Art einer solchen Organisation, ist es nicht verwunderlich, dass in multinationalen Organisationen eine deutliche Tendenz, kulturelle Andersheit zu ignorieren, feststellbar ist. Der Glaube, eine multinationale Organisation verfüge über Methoden und Maßnahmen, trotz kultureller Verschiedenheit uneingeschränkt verhandlungsfähig zu sein, ist infolgedessen nach Jeannet¹⁴³ ein Irrglaube. Für effektives Handeln über kulturelle Grenzen hinaus ist es für die Mitarbeiter einer multinationalen Organisation also unabdingbar, über eine kulturelle Handlungskompetenz oder eine

¹³⁹ vgl. Werkmann- Karcher, Rietiker. 2010. S. 90

¹⁴⁰ vgl. ebd.

¹⁴¹ vgl. ebd.

¹⁴² Moosmüller. 2007. S. 23 f.

¹⁴³ Jeannet. 2000.

entsprechende Führung durch Management oder Human Resources zu verfügen. Aus Angst vor Hindernissen, die sich aus der vorhandenen kulturellen Diversität ergeben und die Effektivität und Produktivität eines Unternehmens beeinträchtigen könnten, entstand ein Trend, praxisorientierte Interkulturalisten wie Coaches oder Trainer beauftragen, dieses Problem zu beheben und die Mitarbeiter so zu unterstützen¹⁴⁴. Diese Vorgehensweise steht jedoch, wie Condon und Yousef¹⁴⁵ anmerken, in Konflikt mit dem eigentlichen Motiv der Interkulturellen Kommunikation, ein Bewusstsein und Respekt gegenüber kultureller Anders- und Verschiedenheit zu schaffen sowie sich der Tatsache unserer kulturellen Determiniertheit bewusst zu sein.

Die Definition des Gabler Wirtschaftslexikons für Organisationskulturen lautet: „Ein System geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation¹⁴⁶ „ Der Begriff Organisation ist nicht eindeutig definierbar - die Konkretisierung des Begriffs hängt stark von der theoretischen Herangehensweise und der organisationstheoretischen Fragestellung ab.

Im Falle dieser Forschungsarbeit ist eine Organisation als ein internationales, ökonomisches Unternehmen zu sehen, das seine eigenen Richtlinien, Werte und Normen etabliert hat und diese im Einklang mit der Auswahl und den Kompetenzen seiner Mitarbeiter durchsetzt und überträgt, um so zu wirtschaftlichem Erfolg zu gelangen. Werkmann-Karcher und Rietiker weisen auf die unzähligen Möglichkeiten¹⁴⁷ hin, eine Organisationskultur zu definieren und erwähnen einen Ansatz, der in zwei Kategorien von Definitionen unterteilt - in den Variablen Ansatz und in den Metaphernansatz. Ersterer definiert Kultur als eine Variable des Kontexts oder der Situation, die durch die Umwelt, sozialer wie natürlicher, vorgegeben ist und so Einfluss auf die Organisation ausübt. Der zweite Ansatz begreift Kultur als Organisationskultur, also als „Perspektive oder erkenntnisleitende Annahmen, um Organisationen zu verstehen.“¹⁴⁸ Durch interpersonelle wie interkulturelle Interaktion der Organisationsmitglieder entsteht Kultur und auch ein Lernprozess, der dem Verständnis dieser spezifischen Organisationskultur dient. Dieses Verstehen ist als reziproker Prozess zu deuten, der an der Gestaltung und Entwicklung der Kultur reflexiv beteiligt ist. Werkmann-Karcher und Rietiker ordnen die

¹⁴⁴ vgl. Moosmüller. 2007. S. 24

¹⁴⁵ Condon. 1975

¹⁴⁶ Organisationskultur. Gabler Wirtschaftslexikon

¹⁴⁷ vgl. Werkmann-Karcher, Rietiker. 2010. S. 91

¹⁴⁸ Werkmann-Karcher, Rietiker. 2010. S. 91

Hauptthemen dieser Forschungsarbeit, Interkulturelles Management und Unternehmenskultur der Sparte des Metaphernansatzes zu. Auch Hofstede beschreibt eine ähnliche Unterteilung der Forschungsansätze zu interkultureller Organisationsforschung. Für ihn besteht der Unterschied der wissenschaftlichen Strömungen in zwei Fragestellungen: „Diejenigen, die in einer Kultur etwas sehen, das eine Organisation hat, und diejenigen, die darin etwas sehen, was eine Organisation ist. Ersteres führt zu einem analytischen Ansatz, und man denkt über mögliche Veränderungen nach; diese Einstellung ist bei Managern und Unternehmensberatern vorherrschend. Letzteres führt zu einem synthetischen Ansatz, und man bemüht sich, zu verstehen; dieser findet sich fast ausschließlich bei echten Wissenschaftlern [sic!].“¹⁴⁹

Hofstede beschreibt Organisationskultur bzw. Unternehmenskultur als Synonym für „kulturelles Klima“¹⁵⁰ und verweist auf die wesentliche Eigenschaft von Spitzenunternehmen, eine Dominanz und Kohärenz interner Kulturmerkmale zu besitzen, was zu ökonomischem Erfolg und dynamischen Arbeitsabläufen führt. Hofstede erarbeitet eine zusammenfassende Definition von Organisationskultur und ihren Eigenschaften¹⁵¹:

- Ganzheitlichkeit: Bezug auf ein Ganzes, das mehr als die Summe seiner Bestandteile darstellt
- Historische Prägung: Widerspiegelung der Geschichte der Organisation
- Zusammenhang zu Themen der Anthropologie: Ritual, Symbol, Tradition
- Soziale Struktur: Konstruieren und Erhalten der Gruppe Menschen, die gemeinsam die Organisation bilden
- Schwer veränderbar

In Anlehnung an die bereits genannte Definition von Kultur (kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet) lässt sich die Organisationskultur wie folgt beschreiben: „Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“¹⁵². Es gilt hier jedoch anzumerken, dass die Organisationskultur nicht nur von den Mitgliedern, sondern auch

¹⁴⁹ Hofstede. 2001. S. 371

¹⁵⁰ vgl. Hofstede. 2001. S. 368

¹⁵¹ vgl. Hofstede. 2011. S. 369

¹⁵² Hofstede. 2011. S. 369

von den Vorgaben des Managements oder externen Einflüssen wie Partnerschaften oder Kundenbeziehungen beeinflusst wird. Der schwedische Soziologe Mats Alvesson¹⁵³ fasste aus einer eingehenden Literaturrecherche acht Metaphern (siehe Werkmann-Karcher und Rietiker) für eine Organisationskultur und ihre Auswirkungen zusammen. Sie beschreiben eine Orientierungsmöglichkeit oder formlose Regeln und einen Anstoß in Richtung eines bestimmten Werte- und Normensystems (das Loyalität, Befolgung und gegebenenfalls Sanktionen beinhaltet), jedoch auch die Kritik an einem festgefahrenen System, welches keinen Raum zur Entwicklung neuer Möglichkeiten bietet. Wenn sich das Management eines Unternehmens dieser Komponenten bewusst ist, so kann es gezielt Mechanismen einsetzen, positive Aspekte zu fördern und negative Aspekte zu umgehen oder zu beheben.

Eine Organisationskultur besteht aus drei aufeinander aufbauenden Kulturebenen - das Grundstatut der Organisation, deren Normen und deren Symbolsysteme¹⁵⁴. Die Organisationskultur kann aus institutionaler, aus instrumentaler und aus funktionaler Perspektive gesehen werden¹⁵⁵: der institutionalisierte Organisationsbegriff bezeichnet eine Unternehmung in Form einer Institution, also etwa eine Schule oder ein Krankenhaus und beschreibt damit ein eher pragmatisches und allgemeines Verständnis einer Organisation. Der instrumentale Organisationsbegriff beschreibt die Organisation innerhalb einer Unternehmung - Hierarchien, Kompetenzen, Zielformulierungen und dauerhaft gültige Prämissen prägen bei dieser klassischen Definition den Organisationsbegriff. Der funktionale Organisationsbegriff beschreibt die Tätigkeit der Gestaltung einer Organisationsstruktur, behandelt also die Frage nach dem Zustandekommen, des Eingliederns und des Durchsetzen einer etablierten Organisationskultur. Im Zuge dieser Forschungsarbeit soll das Unternehmen bzw. die Organisation als vorrangig im funktionalen und im instrumentalen Sinne verstanden werden. Bei der Arbeit im HR geht es um das organisationskulturkonforme Einsetzen spezifisch ausgewählter Mitarbeiter, die dazu in der Lage sind, die Organisationskultur anzunehmen und sich ihr anzupassen, eventuell sogar weiterzugeben oder weiterzuentwickeln.

¹⁵³ vgl. Hofstede. 2011. S. 371

¹⁵⁴ vgl. Organisationskultur. Gabler Wirtschaftslexikon.

¹⁵⁵ Organisationsbegriff. Gabler Wirtschaftslexikon.

Diversity Management deutet bereits begrifflich an, dass die Diversität innerhalb der Organisation verwaltet werden soll - also mit einem bestimmten Ziel (Erfolg, Integration) funktional eingesetzt werden muss. Die instrumentale Komponente hat ihre Gültigkeit dahingehend, als dass Diversität als Faktor innerhalb einer Organisation benannt und als Prämisse festgelegt wurde. Diese beiden Herangehensweisen an eine Organisation sind richtungsweisend für das Verständnis einer Organisation im Zuge dieser Forschungsarbeit (von dem Begriff der institutionalisierten Organisation¹⁵⁶ wird nicht Abstand genommen, er soll jedoch nur am Rande als Basisverständnis einer Organisation fungieren).

Die Organisationskulturforschung beschäftigt sich nicht nur mit der forschungsrelevanten Auslegung des komplexen Begriffs der Organisationskultur sondern auch mit der Frage nach der Dynamik und Konsistenz - also dem begrifflichen Kernkonzept - einer Organisation¹⁵⁷. Waellisch unterscheidet in starke (weitgehend von den Organisationsmitgliedern akzeptiert, homogen, konsistent und tief verankert) und dysfunktionalen (Konformitätsdruck, Abschottung gegenüber fremden Einflüssen, veränderungsresistente Strukturen, starker historischer Fokus, Traditionsbewusstsein, selektives Wahrnehmen der Umwelt) Faktoren. Bei Unternehmen kommt es auf die Art des Unternehmens an - ist es ein Familienbetrieb, kann davon ausgegangen werden, dass Tradition einen höheren Stellenwert innehat, als es bei Startups oder neu fusionierten Unternehmen der Fall ist. Wie eine solche Organisationskultur entsteht, hängt, wie bereits angedeutet, von mehreren Faktoren und Konstellationen ab¹⁵⁸. Individuelle Komponenten wie Fähigkeiten von Mitarbeitern oder des Managements haben einen großen Einfluss auf die Entwicklung, Möglichkeiten und die Vision einer Organisationskultur. Die Rahmenbedingungen werden meist von den Ideen und Vorstellungen des Managements geformt, während die Personalauswahl die individuellen Einflüsse innerhalb der Organisation ermöglicht und vorantreibt. Organisatorische Faktoren wirken sich auf das Verhalten und die Handlungsoptionen der Mitglieder aus, haben jedoch keinen tieferen Einfluss auf deren persönliche Wertvorstellungen¹⁵⁹: „Studien zeigen, dass Organisationskulturen divergieren, in Abhängigkeit von den Eigentumsverhältnissen, der

¹⁵⁶ Eine Institution ist eine allgemein relativ feste soziale Einrichtung, die durch ihre gesellschaftliche Umwelt konstruiert wurden. Der gesellschaftliche Wertewandel kann maßgeblichen Einfluss auf die Gewichtung oder Entstehung einer Institution nehmen.

¹⁵⁷ vgl. Waellisch. S. 19

¹⁵⁸ vgl. Waellisch. S. 19 ff

¹⁵⁹ vgl. ebd.

Größe der Organisation (...), ihrem Spezialisierungs-, (...) und Zentralisierungsgrad¹⁶⁰. Gerade bei internationalen oder multikulturellen Unternehmen ist auf den Einfluss der Kultur und somit auch auf die kulturelle Umwelt zu verweisen. Insbesondere sind hier Verhaltens- Orientierungs- und Werthaltungspositionen in unterschiedlicher Art und Weise ausgeprägt, da die Organisationsmitglieder kulturell unterschiedlichen Interessen folgen und nicht primär das Organisationziel im Auge haben (und wenn doch, dann eventuell über komplett verschiedene Herangehensweisen). Der Kontext der jeweiligen Kultur muss nicht unbedingt in Einklang mit der Organisationskultur sein, was zu persönlichen wie organisationalen Konflikten führen kann. Dies kann sich in einem interkulturellen Diskurs als positiv im Sinne einer Bereicherung oder einer dynamischen Veränderung der Organisationskultur auswirken, möglich ist jedoch auch eine negative Entwicklung, mit persönlichen wie ökonomischen Verlusten. Ein effektives Diversity Management könnte dem Versuch gleichkommen, die Mitglieder einer Organisation dahingehend zu beeinflussen, ihr Denk- und Wahrnehmungsmuster zu verändern oder gar zu manipulieren. Dies ist eine ethische Fragestellung. Der bereits Angesprochene mögliche Wandel einer Organisationskultur wäre somit ebenfalls kein natürlicher Prozess mehr, sondern ein gesteuertes und konstruiertes Konzept.

Um den individuellen Einflüssen und den Umwelteinflüssen gerecht zu werden, sorgt die organisatorische Ebene einer Organisation dafür, dass über ein konformes und stringentes Personalmanagement von Beginn an Mitarbeiter eingestellt werden, die sowohl kulturell als auch persönlich bedingt in die Organisation mit ihren Regeln, Werten und Normen passen. Hierfür bedarf es neben geschickter Selektionsmechanismen auch einer gründlichen Selbstreflexion - die Ziele einer Organisation müssen für einen angemessenen Personalselektionsprozess klar definiert sein. Wenn eine große Übereinstimmung mit den definierten Zielen, Werten und Anforderungen besteht, so führt dies zu einer starken normativen Bindung an die Organisation¹⁶¹ sowie zu einer loyalen persönlichen Assoziation mit der Arbeit und dem Unternehmen. Daraus resultiert selbstverständlich ein gelungenes Arbeitsklima, was wiederum der Effizienz eines Unternehmens sehr zuträglich ist. Dies ist ein Anliegen der Geschäftsführung und des Managements - man kann also sagen, dass Organisationskultur und deren Verwaltung

¹⁶⁰ Waellisch. S. 19

¹⁶¹ vgl. Waellisch. S. 19 ff.

eine Führungskomponente oder ein Führungsinstrument einer Organisation zur Förderung von Produktivität und sozialer Integration darstellt. Je höher die Integrität innerhalb einer Organisation, desto geringer der Führungs- und Organisationsaufwand des Managements: „Eine einheitliche Organisationskultur, die den Anforderungen ihrer Träger und der relevanten Umwelt verspricht, verringert den Führungsbedarf. Im Gegensatz dazu machen inkompatible Subkulturen zusätzliche Führungsanstrengungen notwendig“¹⁶². Wenn diese Subkulturen, im Falle einer multinationalen Organisation also die kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter, vom Management ignoriert oder aktiv nicht beachtet werden, so kann dies fatale Auswirkungen auf sämtliche anderen funktionalen Bereiche eines Unternehmens haben.

Hofstede geht in seinen Erläuterungen zum Thema Organisationskulturen auf den konkreten Unterschied zwischen nationalen und organisationalen Kulturen ein: „Die Verwendung des Begriffs 'Kultur' sowohl für Länder als auch für Organisationen legt die Vermutung nahe, dass die beiden Kulturformen identische Phänomene sind. Dies trifft nicht zu: Ein Land ist keine Organisation, und die beiden Formen von 'Kultur' sind unterschiedlicher Natur.“¹⁶³ Auch Thomas betont den Unterschied zwischen National- und Organisationskultur, weist jedoch gleich zu Beginn seiner Erläuterung auf die Interdependenz zwischen den beiden Kulturformen hin: „Nationalkultur [kann] definiert werden als Orientierungssystem, das für die Mitglieder einer Nation orientierungstiftend ist und deren Zugehörigkeit in erheblichem Maß definiert und zwar in der Weise, dass jedes Mitglied der sozialen Gemeinschaft in Bezug auf die psychischen Grundlagen seines Erlebens und Verhaltens (Wahrnehmung, Denken, Empfinden und Handeln) von dem jeweils kulturspezifischen Orientierungssystem beeinflusst wird, aber auch an der Entwicklung und Weiterentwicklung dieses Orientierungssystems aktiv beteiligt ist, dann wird deutlich, welchen Einfluss die Nationalkultur darauf hat, was als Unternehmenskultur bezeichnet wird.“¹⁶⁴

Hofstede wählt eine etwas andere Begründung: Der Unterschied zwischen nationalen Kulturen und Organisationskulturen ergibt sich aus einer unterschiedlichen Gewichtung von Werten und Praktiken (Gewohnheiten). Werte werden im Laufe der Enkulturation und der Sozialisation in eine Gesellschaft erlernt und sind „Teil der mentalen [kulturellen]

¹⁶² Werkmann- Karcher, Rietiker. 2010. S. 91 ff.

¹⁶³ vgl. Hofstede. 2011. S. 372

¹⁶⁴ Thomas. 2005. S. 33

Software, die wir in den ersten (...) Jahren unseres Lebens (...) erwerben (...) und enthalten das meiste unserer Grundwerte¹⁶⁵. Thomas fasst diesen Gedanken auf, indem er Nationalkultur als „kollektives Bewusstsein der Bevölkerung (...) [,] Werte, Normen, Verhaltensregeln (Sitte, Gesetz, Brauch) und ethisch-moralische Überzeugungssysteme sowie die daraus abgeleiteten Welt- und Menschenbilder“¹⁶⁶ beschreibt. Veränderungen einer Nationalkultur, welche nach Thomas kein starres oder statisches Konstrukt ist, die sich unter ständigem Einfluss des sozialen (Werte-) Wandels befindet, sind in Folge bereits abgeschlossener Entwicklungen wahrscheinlicher, als die Veränderung einer relativ statischen und festen Struktur einer Organisationskultur¹⁶⁷. Nichtsdestotrotz hat eine Nationalkultur einen langfristigen und nachhaltigen Einfluss auf das individuelle Orientierungssystem eines Menschen - Veränderungen können also stattfinden, müssen jedoch nicht zwingend akzeptiert werden.

Als Gegenstück zu den Prozessen der Nationalkultur sieht Hofstede die Enkulturation in Bezug auf Organisationskulturen, die er als Erlernen des Umgangs mit organisationsspezifischen Praktiken beschreibt. Kulturellen Praktiken (also kultureller Habitus oder mentale Programmierung) ist mehr Tiefgang (beispielsweise Werte- und Normensysteme) zuzuschreiben als den erlernten, oberflächlicheren Praktiken einer konstruierten Organisationskultur. Auch Thomas beschreibt die Enkulturation in organisationsspezifische Kulturmuster: „Während die meisten Menschen in solche berufs- und arbeitsrelevanten Kulturen hineinwachsen, deren Werte- Norm- und Regelsystem im Verlauf der beruflichen Sozialisation erworben und verinnerlicht wird mit dem Ziel, eine möglichst komplette Anpassung an diese Vorgaben zu erreichen, beobachtet man (...) ein hohes Maß an eigenständiger Kultur- und Interessensentwicklung.“¹⁶⁸ Als Beispiel zu dieser Annahme nennt Hofstede die IRIC-Studie, welche besagt, dass die Rolle der Werte einer nationalen Kultur gegenüber Praktiken einer Organisationsebene oder -kultur genau das Gegenteil ihrer Rollen auf der nationalen Ebene darstellen. Praktiken unterscheiden sich von Organisation zu Organisation innerhalb einer Nation, wohingegen die nationalkulturelle Werte relativ konstant sind¹⁶⁹.

¹⁶⁵ Hofstede. 2011. S. 372

¹⁶⁶ Thomas. 2005. S. 22

¹⁶⁷ vgl. Thomas. 2005. S. 34 ff.

¹⁶⁸ Thomas. 2005. S. 36

¹⁶⁹ vgl. Hofstede. 2001. S. 374

Aber auch in Organisationen besteht ein gewisses Praktiken-System an Werten, Ritualen und Symbolen, das es nach der Einstellung im Rahmen der organisationalen Sozialisation zu erlernen gilt. Hofstede nennt in Bezug auf die Forschung von Soeters und Schreuder vier essentielle Praktiken: Organisationssymbole (organisationsspezifische Sinnsysteme), Organisationshelden (auf welches Eigenschaftsmerkmal wird in dieser Organisation besonderen Wert gelegt?), Organisationsrituale (welches Verhalten in welcher Situation gezeigt?) und Organisationswerte (Was sind Fehler, was positive Themen?). Im Zuge der Evaluierung dieser vier Praktiken entwickelten die Forscher ausgehend von den Ergebnissen der IBM Studie Hofstedes zu den vier nationalen Kulturdimensionen (Machtdistanz, Kollektivismus/Individualismus, Maskulinität/Femininität, Unsicherheitsvermeidung) sechs Dimensionen von Organisationskulturen¹⁷⁰.

Auch Thomas führt ein Modell zur Strukturierung und Definition von Unternehmenskultur an, das „Unternehmenskultur als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“¹⁷¹, beschreibt. Dieses beschriebene Modell heißt „Drei-Ebenen-Modell“ und gliedert sich in die reziprok zueinander in Beziehung stehenden Ebenen Artefakte, bekundete Werte und Normen und Grundprämissen. Auf Basis dieser dialektischen Sichtweise der Ebenen einer Unternehmenskultur wird das Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst - Grundannahmen und Regelsysteme geben den Rahmen der Organisation vor¹⁷². Auf diese Weise entsteht ein auf Interaktion basierendes, unternehmensspezifisches Sinn- und Bedeutungssystem, welches die Kultur des Unternehmens repräsentiert. Auf diese Weise nehmen die Mitarbeiter ihre interne wie externe Unternehmenswelt einheitlich wahr und handeln somit wieder entsprechend der Unternehmenskultur. Ein Kreislaufmodell scheint, wie bei jedem reziprok verstandenem sozialen Prozess, zunächst abstrakt, jedoch durchaus sinnvoll. Die Charakteristika einer so funktionierenden Unternehmenskultur beschreibt Thomas¹⁷³ in Anlehnung an Kaspar wie folgt:

¹⁷⁰ vgl. Hofstede. 2011. S. 382 ff.

¹⁷¹ Höh. S. 19 In: Thomas. 2005

¹⁷² vgl. Thomas. 2005. S. 38

¹⁷³ vgl. Thomas. 2005. S. 39 ff.

- vom Menschen geschaffen
- Resultat kollektiven Handelns
- verhaltenssteuernd
- grundlegende Prämissen werden von Unternehmensmitgliedern weitestgehend akzeptiert
- erlernbar durch Vermittlung von Symbolen und Lernprozessen
- anpassungsfähig an Umwelt bzw. an die Anforderungen der Organisation
- Mitglieder der Organisation sind sich prinzipiell über die Existenz der Unternehmenskultur im Klaren und erfahren diese entweder direkt (Entschlüsse) oder indirekt
- Unternehmenskultur ist sowohl Prozess als auch Ergebnis unternehmensspezifischer Entwicklungsverläufe

Selbstverständlich sind diese Dimensionen als im jeweiligen kulturellen Kontext zu subsumierende Parameter zu sehen. Diese Dimensionen bieten Anhaltspunkte, die im Sinne einer Unternehmensoptimierung über die Veränderung der Unternehmenskultur beeinflussbar sind. Außerdem zu beachten sind in diesem Zusammenhang die bestehenden Spezialisierungseinheiten - und Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens, die Hofstede als „Organisationssubkulturen“¹⁷⁴ beschreibt. Bei der Beschreibung von Unternehmenskultur geht Thomas, anders als Hofstede, gleich auf die Bedeutung von Subkulturen ein¹⁷⁵. Für ihn scheint es nur logisch und sinnvoll, organisations- oder gruppenspezifische Systematisierungen zu untersuchen, um so über die spezifischen Bedeutungs- und Orientierungssysteme einzelner Subkulturen zu schließen, welche wiederum in Interaktion das große Ganze, die Unternehmenskultur bilden. Interne wie externe Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern ist für Thomas ein zentraler Punkt bei der Frage nach einer wirksamen Einflussnahme auf die Entwicklung oder Veränderung einer Unternehmenskultur. Thomas versteht die Existenz verschiedener Subkulturen innerhalb einer Organisation als ein „System ineinander verschachtelter und ineinander greifender Subkulturen, bei dem das Unternehmen selbst wieder als Subsystem der National- oder Gesellschaftskultur definiert werden kann“.¹⁷⁶ Der systemische Gedanke hinter dieser Beobachtung wird an dieser Interpretation von Unternehmenskultur mehr als deutlich:

¹⁷⁴ Hofstede. 2011. S. 296

¹⁷⁵ vgl. Thomas. 2005. S. 35

¹⁷⁶ Thomas. 2005. S. 39

Hypersystem und Subsysteme stehen in gegenseitiger Einflussnahme zueinander, während die jeweiligen Subsysteme auch untereinander in interdependenten Beziehungen stehen. Diese Auffassung von systemischen Kulturinterpretationen lehnt sich stark an Niklas Luhmanns Systemtheorie an. Thomas hält eine Veränderung der Subsysteme für einfacher und erfolgsversprechender als den Versuch, gleich das gesamte Hypersystem ändern zu wollen. Veränderungsprozesse innerhalb und zwischen den Subkulturen verändern die Bedingungen innerhalb des Hypersystems und verändern dieses somit. Auch dieser Gedanke ist der innersystemischen Interdependenz von Subsystemen mit Veränderungs- oder Weiterentwicklungsprozessen sozialer Systeme nach Luhmann sehr ähnlich, wenn nicht sogar eine subsumierte Interpretation selbiger.

Hofstede betont an dieser Stelle, dass diese Dimensionentabelle lediglich einen Anhaltspunkt bietet, die Praxis strukturiert zu untersuchen und weist darauf hin, dass jede empirische Untersuchung zu dem Thema sehr spezifisch subsumiert und reflektiert dargestellt werden muss¹⁷⁷. Diese Spezifizierung hängt ebenso mit der bereits erwähnten Fragestellung nach einer Analyse oder einer Synthese zusammen: Je nach Fragestellung einer Forschungsarbeit gilt es festzulegen, ob nur ermittelt werden soll, was eine Organisation hat, oder was das für das, was eine Organisation ist oder sein soll, bedeutet. Außerdem sollten die erarbeiteten Dimensionen grundsätzlich als wertfrei interpretiert werden, auch wenn die gängige semiotische Bedeutung zunächst eine negative Konnotation innehat.

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist gerade die persönliche Komponente für Mitarbeiter internationaler Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Die Frage, wie eine Organisationskultur auf individueller Ebene wahrgenommen wird, muss also in jeder Analyse des Umgangs mit Organisationskulturen enthalten sein. Jedes Individuum trägt seinen Teil zur Dynamik des großen Ganzen, der Unternehmenskultur, bei. In Rückbezug zu dem Verhältnis von Praktiken und Werten scheint es logisch, dass die individuelle Wahrnehmung der organisationalen Werte mit den persönlichen Wertorientierung in Relation standen.

Nun, da sowohl Organisationskultur als auch deren individuelle wie kollektive Dimensionen erläutert wurden, stellt sich die Frage nach der Handhabung von Organisationskulturen. Wie soll mit einem komplexen und reziproken System aus den

¹⁷⁷ vgl. Hofstede. 2011. S. 403 f.

Punkten Strategie, Struktur, Kontrolle und Kultur¹⁷⁸ umgegangen werden? Eine universelle Empfehlung oder Einleitung, wie vorzugehen ist, gibt es natürlich nicht, und doch arbeiteten die Forscher der IRIC-Studie praktische Einsetzmöglichkeiten zur Beeinflussung einer Unternehmenskultur heraus. In Anlehnung an die bereits erarbeiteten sechs Dimensionen der Organisationskulturen ergeben sich folgende Handlungsfelder¹⁷⁹:

- Identifizierung der organisationsinternen Organisation (Struktur komplexer Kultureinheiten)
- Abgleich zukünftiger, geplanter Strategien mit der bereits bestehenden Organisationskultur
- Identifikation potentieller Kulturkonflikte (Integration, Schaffen von Kulturkapital)
- Messen einer langfristigen Entwicklung einer Organisationskultur

Tatsächliche Veränderungen an der kulturellen Praxis innerhalb einer Organisation gestalten sich meist als sehr schwierig, sodass sowohl von einer fachlichen, als auch von einer koordinierenden Perspektive aus vorgegangen werden muss. Trotz der potentiellen Veränderbarkeit einer Kultur sind oft harte Maßnahmen zur Initiierung von Entwicklungen oder Veränderungen einer Organisationskultur nötig. Änderungen an der Organisationsstruktur, den organisationsinternen Prozessen, personelle Änderungen oder eine Neustrukturierung der hierarchischen Verhältnisse sind naheliegende Ansatzpunkte.

Organisationskulturen zu handhaben und sie zu verwalten ist in jedem Falle primär Aufgabe der oberen Managementebene, welche mit Sachkenntnis und organisationsinterner Befugnis vorgehen müssen. Strategische, vordefinierte Entscheidungs- und Zielformulierungen (Strategieanalyse, Prozessanalyse, ökonomische Ziele, Analyse der Subkulturen) sind für den Ablauf einer Einflussnahme auf Organisationskulturen also von besonderer Bedeutung. Nach dieser Arbeit müssen nach und nach sämtliche Mitglieder in den Änderungsprozess integriert werden. Zusätzlich muss im Zuge dieser Veränderung auch mit einer eventuellen strukturellen Neugestaltung der Organisation gerechnet werden. Anschließend muss ein transparentes und leicht zugängliches Kommunikationsnetz zur Evaluierung bereits vollzogener Änderungen etabliert werden, um so etwaige Kontroll-Barrieren zu beseitigen und diverse Prozesse

¹⁷⁸ vgl. Hofstede. 2011. S. 406 ff.

¹⁷⁹ vgl. Hofstede. 2011. S. 410 ff.

intuitiv zu automatisieren. Begleitet wird dieser Prozess von ständigem Feedback und Reflexion. Nach dem Einsatz organisationskulturändernder Maßnahmen sollten die Ergebnisse weiter kontrolliert und dokumentiert werden, um so eine langfristige und effiziente Entwicklung zu ermöglichen.

Gerade im Kontext der Internationalisierung spielen National- und Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle: In allen Bereichen der gesellschaftlichen Öffentlichkeit, Politik, Wirtschaft, Kunst oder Wissenschaft finden sich Menschen zusehends in interkulturellen Begegnungen und Dialogen wieder. Das Individuum selbst steht zu allen Ebenen, also der Nationalkultur, der Unternehmenskultur und einer sozialen Gruppenkultur in wechselseitiger Beziehung - gestaltet diese also aktiv mit. Man kann also von einer kollektiv geprägten, jedoch in jedem Falle von einer individuellen Interpretation allgemeiner Sinn- und Bedeutungssysteme sprechen. In einem intakten Kultursystem innerhalb einer Organisation wird sich also ein Individuum so lange zurecht finden und proaktiv teilnehmen, wie das Unternehmen in Theorie (Unternehmensphilosophie, Führungsstil) und Praxis (gruppenspezifisches Sozialverhalten der Mitarbeiter) eine nationalkulturelle Ausrichtung aufweist - also keine zu große Divergenz zu bisher erlebten kulturellen Orientierungssystemen aufweist. Doch genau hier scheint das Problem bei interkulturellen Organisationskulturen zu sein. Diese Situation jedoch kann sich - wie oben erläutert, jedoch langsam verändern, und zwar mittels einer induktiven Prozesskette. Eine Veränderung hin zur Internationalisierung initiiert über viele kleine individuelle Erfahrungen und Bereicherungen der Subsysteme, führt letzten Endes zu einer Veränderung des übergestellten Systems. Wenn es einem Unternehmen nun gelingt, diese mikro-Vorgänge in den organisationalen Subsystemen zu steuern, zu leiten oder gar zu beeinflussen, so kann eine interkulturelle Komponente ausschließlich von Vorteil für die weitere Entwicklung eines Unternehmens sein. „Auch wenn in solchen Startphasen viel von visionärem Aufbruch, Neubeginn, Paradigmenwechsel (...) die Rede ist und bei allen Mitarbeitern der neuen Unternehmung ein Gefühl und Bewusstsein“¹⁸⁰ hin zu einer neuen Entwicklung vorhanden sein sollte, kann niemals von einem problemlosen und geradlinigen Verlauf ausgegangen werden. Jeder Beteiligte erfährt auf allen Ebenen eine Bereicherung durch neue Aufgabenstellungen, Anforderungen und Entwicklungspotentiale, was schnell in eine überfordernde oder belastende Situation umschlagen kann.

¹⁸⁰ Thomas. 2005. S. 43

Die soziale Identität eines jeden Mitarbeiters ist im Rahmen eines solchen Prozesses betroffen: Es entstehen „neue soziale Bezugsgruppen und Bewertungsmaßstäbe (...), die weitere Möglichkeiten zum sozialen Vergleich in Bezug auf Leistung, Fähigkeit, Meinung, Norm und Verhaltensregeln“¹⁸¹ bedeuten und so völlig neue individuelle Entwicklungschancen bereitstellen. Wenn es dem Unternehmen nun gelingt, in dieser Umbruchphase die Mitarbeiter noch stärker in unternehmensspezifische Prozesse zu integrieren, so entwickeln diese eine völlig neue Identifikation mit dem Unternehmen, die unter Umständen stärker sein kann, als vor den Veränderungen. Allein die partizipative Mitgestaltung des Umbruchs durch die Mitarbeiter stärkt diesen Identifikationsprozess und steigert die Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter. Thomas benennt diese Strategie konkret mit dem Begriff „Identifikationsarbeit“¹⁸². Aufgabe des Managements ist es nun zu erkennen, welche Komponenten der Nationalkultur und welche Komponenten der (idealen) Organisationskultur bei internationalen Entwicklungen sinnvollerweise übernommen und in das Organisationskulturkonzept integriert und durchgesetzt werden sollen.

Ein Mittel, diese Vorgänge zu steuern und zu beeinflussen, ist das interkulturelle Personalmanagement, das Diversity Management.

7.1. Interkulturelle Praxis und Handlungskompetenz

Bei dem Kompromiss, eine „Theorie der Praxis“ zu formulieren, so Moosmüller¹⁸³ mit dem Verweis auf u.a. Bourdieu, sollte weder ein ausschließlicher Fokus auf die Ethnologie, noch der Gedanke des vollständigen Sozialkonstruktivismus dominieren. Die Annahme, dass Kultur das Verhalten und das Handeln von Individuen wie sozialen Kollektiven formt, setzt voraus, dass Kultur einen kollektiven Rahmen bildet, innerhalb dessen ein Individuum einen eigenmotivierten und unabhängigen Handlungsspielraum besitzt. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass soziale interkulturelle Praxis sowohl von der Kultur als auch von den Handlungsentwürfen der Individuen abhängig ist. Kultur

¹⁸¹ Thomas. 2005. S. 42

¹⁸² vgl. Thomas. 2005. S. 42

¹⁸³ Moosmüller. 2007. S. 28 ff.

ist also unter diesem Gesichtspunkt als individuelles und überindividuelles Modell zu verstehen. Edward T. Hall nennt diesen Zustand „Infrakultur“.¹⁸⁴

Auf die Reproduktion des Systems „Kultur“ über soziales Handeln geht Giddens ein, indem er in seiner Theorie der Strukturierung auf die Ermöglichung individuellen Handelns innerhalb einer systemisch zu verstehenden Struktur (in diesem Falle die Kultur) und dessen gleichzeitiger Einschränkung durch diese Struktur hinweist. Diesen Gedanken führt Bourdieu in seinem Habituskonzept weiter und schreibt dem gesellschaftlich geprägten Handeln eines oder mehrerer Individuen eine zentrale Bedeutung bei:

„Tatsächlich scheine ich mit der Einführung des Habitus-Begriffs und der Analyse der gesellschaftlichen Bedingungen der Produktion dieser Disposition eine deterministische Anschauung von sozialer Welt zu bestärken. Dort, wo gemeinhin ein freies Subjekt gesehen wird, Ursprung all seiner Äußerungen, Handlungen, Gedanken, setze ich (...) eine Art gesellschaftlich konstituierten Geistesautomaten. Ich gehe davon aus, dass ich eine komplexe Maschine vor mir habe, deren Programm ich herauszufinden suche. Der Habitus ist so etwas wie dieses Programm (...), ein Erfindungsprinzip, (...) das relativ unvorhersehbares Verhalten erzeugt, freilich innerhalb bestimmter Grenzen. Der Begriff Habitus bezeichnet im Grunde eine recht simple Sache: wer den Habitus einer Person kennt, der spürt oder weiß intuitiv, welches Verhalten dieser Person versperrt ist.“¹⁸⁵

Bourdieu versteht also den Habitus als ein subjektives, jedoch nicht ausschließlich von einem Individuum als subjektiv empfundenes System unterbewusster und eingepprägter kognitiver, affektiver und emotionaler Strukturen, die alle Mitglieder einer Gruppe oder Gesellschaft gleichsam verinnerlicht haben. Der Habitus ist ein verhaltensdeterministisches Konzept von Kultur, welches durch Imitation im Verlauf der Enkulturation verschiedener Mitglieder einer Gesellschaft erlernt und verinnerlicht wird, bis es das Verhalten eines jeden Gruppenmitglieds bestimmt und leitet. Daher, so Bourdieu, seien Mitglieder einer Gruppe „Träger gleicher Habitusformen“¹⁸⁶.

Ein dem Habitus sehr ähnliches Konzept entwickelte der Sozialpsychologe und im Bereich der Interkulturellen Kommunikation wohl am häufigsten zitierte Niederländer

¹⁸⁴ Hall. 1959.

¹⁸⁵ Bourdieu. 1989

¹⁸⁶ vgl. ebd.

Geert Hofstede. Er geht, wie Bourdieu, von einem bedingt deterministischen und auch statischen Kulturkonzept aus, das er als „kollektive Programmierung des Geistes“ betitelt:

„Dieses Konzept (...) kommt dem von Bourdieu entwickelten Konzept des Habitus sehr nahe. (...) Jeder Mensch trägt in seinem Inneren Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat. Ein Großteil davon wurde in der frühen Kindheit erworben“¹⁸⁷. Diese Programme seien jedoch nicht deterministisch zu verstehen, denn Hofstede betont, dass das Verhalten eines Individuums nur teilweise durch die mentale Programmierung bestimmt sei¹⁸⁸. Sie gäbe lediglich Auskunft über die Wahrscheinlichkeit einer Reaktion angesichts der persönlichen Vergangenheit und der kulturellen Prägung.¹⁸⁹

Es sind an dieser Stelle die beiden unterschiedlichen Herangehensweisen an die kulturelle Praxis aufzuzeigen: Hofstede zielt darauf ab, Aussagen bezüglich möglicher Zusammenhänge zwischen kultureller Prägung und kollektivem wie individuellem Handeln zu tätigen. Bourdieu hingegen fokussiert sich in seiner Theorie auf rekonstruktive Beobachtungen zum Thema Verhalten und Kultur. Für eine angemessene Betrachtung des Themas dieser Forschungsarbeit sind selbstverständlich beide Ansichten zu berücksichtigen.

Hatzer und Layes¹⁹⁰ widmen sich genau dieser Synthese zwischen den beiden eben beschriebenen Ansätzen und fokussieren sich hierbei wieder auf die Praxis interkultureller Arbeit. Der Begriff „Interkulturelle Handlungskompetenz“ ist zu den Konzepten „Habitus“ und „mentale Programmierung“ dahingehend in Verbindung zu setzen, dass durch eine Kompetenz im interkulturellen Raum bereits ein modifiziertes oder angepasstes Verhalten vorausgesetzt wird.

Dieser Gedanke der Synthese findet sich auch in den Handlungstheorien der Soziologie wieder, da die Wende der Soziologie hin zur Empirie und der (Neu-) Gewichtung der Praxis eben genau diese bereits angesprochene Synthese verkörpert. Die Handlungstheorie arbeitet aus diversen sozialtheoretischen Ansätzen (z.B. Theorien sozialer Praktiken, also zum Beispiel das Habituskonzept) eine Praxistheorie heraus. Von spezieller Relevanz ist der Ausgangspunkt, dass die Logik der Praxis, bewährt durch

¹⁸⁷ Hofstede. 1993. S. 20

¹⁸⁸ vgl. Hofstede. 1993. S. 18 ff.

¹⁸⁹ vgl. ebd.

¹⁹⁰ Hatzer; Layes. 2005. S. 138

praktisches Wissen wie Tradition oder Erfahrung, selbst eine Art Materialität voraussetzt¹⁹¹. Das bedeutet, dass sich die Praxis nicht immer zwingend aus der Theorie oder der reinen Empirie heraus begründen muss, sondern ihre ganz eigene Gesetzmäßigkeit entwickeln und etablieren kann - eine, wie der Name schon sagt, Praxistheorie. Dieses Konzept der Praxistheorie oder der Handlungstheorie passt zu den bereits diskutierten Ansätzen von Bourdieu und Hofstede, und stellt ein Grundstatut dieser Arbeit dar.

Mit „Interkultureller Handlungskompetenz“ beschreiben Hatzer und Leyes ein Anforderungsprofil an so gut wie jeden Mitarbeiter in multinationalen Unternehmen und weisen auf das begründete Interesse von Bildung, Politik und Wirtschaft an dieser Kompetenz hin¹⁹². Gerade Unternehmen mit internationalen Tätigkeitsfeldern müssen bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter darauf achten, dass die Fähigkeit, mit kultureller Diversität umgehen zu können, vorhanden ist. Hierbei wird nicht nur auf das eigentliche Verhalten, sondern auch auf psychische Faktoren und Empathie viel Wert gelegt. Dies begründen Hatzer und Leyes damit, dass „Verhaltensweisen rein reaktiv oder reflexhaft ablaufen können, eine Handlung jedoch zumindest potentiell bewusstseinsfähig, bewusst und reflektierbar ist“¹⁹³. Das Bewusstsein über eigenes Verhalten oder das anderer, im Besonderen das der kulturell Anderen, ist im interkulturellen Diskurs oder in der Interaktion von besonderer Bedeutung: „Jedes Handeln ist ein Sich-Verhalten, keineswegs aber kann jedes Sich-Verhalten als Handeln bezeichnet werden“¹⁹⁴. Die interkulturelle Forschung befasst sich im Dienste der Wirtschaft damit, empirisch belegte Konzeptionen kultureller Handlungskompetenz bis hin zur Entwicklung erfolgsversprechender Trainings- oder Coachingprogramme zur Förderung interkultureller Kompetenzen zu entwickeln¹⁹⁵. Nach einer Definition von Richard W. Brislin, handelt derjenige interkulturell erfolgreich, der in frequentem Kontakt und Austausch zu fremden Kulturen steht und diesen persönlich genießt, seine Aufgaben im interkulturellen Bereich wirtschaftlich effizient löst und hierbei keinen persönlichen Stress empfindet¹⁹⁶. Man muss kein Vertreter der interkulturellen Disziplin sein, um die Pragmatik hinter dieser Definition zu erkennen. Anzumerken ist jedoch trotzdem, dass

¹⁹¹ Reckwitz. 2003. S. 1

¹⁹² vgl. Hatzer, Laves. S. 139

¹⁹³ ebd.

¹⁹⁴ vgl. Straub. 1999

¹⁹⁵ vgl. Hatzer, Laves. S. 139

¹⁹⁶ vgl. Brislin. 1993

neben den wirtschaftlichen Soll-Faktoren auch die persönlichen Empfindungen und Fähigkeiten in die Definition mit einfließen, was wiederum für die Definition spricht. Anders als bei herkömmlichen Definitionen zu erfolgsversprechenden Maßnahmen der Wirtschaft, spielt das Individuum und die Persönlichkeit bei der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeiter eine sehr große Rolle für den Weg zum ökonomisch messbaren Erfolg eines Unternehmens. Ein weiteres Problem an der Definition zu optimalen persönlichen wie unternehmensspezifischen Anforderungen ist die kulturelle Prägung. Was als gut und was als schlecht geeignet empfunden wird, was als positive oder negative Persönlichkeitsfaktoren gesehen werden, die zum Erfolg führen sollen, ist meist einem westlichen Kulturmodell entnommen. Die Autorinnen merken auf diese Beobachtung hin an, dass aufgrund der kulturellen Ideale eher der Fokus auf Empathie, Toleranz und Sozialkompetenz im Allgemeinen gelegt werden sollte, als auf stur westlich geprägte Erfolgsmerkmale wie Durchsetzungsvermögen oder Dominanz, da diese auch in anderen Kulturen zumindest nicht schädlich, sondern eher förderlich für einen erfolgreichen interkulturellen Diskurs sein können.

Die Persönlichkeit der Interagierenden ist ein wichtiger Punkt. Nicht wegzudenken ist an dieser Stelle selbstverständlich, wie beispielsweise die Erweiterung von Schultz von Thuns Modell der 4 Ebenen einer Kommunikation um den Faktor des Kanals und den des Kontextes bzw. situativer Faktoren bereits nannte, die Situation, in der eine Kommunikation stattfindet. Personale wie situative Faktoren sind für die Konzeption einer interaktiven, kommunikativen Wechselbeziehung gerade in Bezug auf interkulturelle Kommunikation nicht wegzudenken. Hatzler und Layes erarbeiten zu diesem Punkt drei Faktoren, die eine solche Kommunikationssituation beeinflussen: Den personalistischen, den interaktionistischen und den situationistischen Ansatz¹⁹⁷. Im Rahmen der personalen Faktoren spielen die Punkte universelles Wertesystem, persönliche Stabilität, Empathie, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und kulturuniverselle Sozialkompetenzen eine Rolle. Auch die beiden Autorinnen weisen an dieser Stelle darauf hin, dass bei der Anwendung ihrer Version personeller Faktoren auf die kulturelle Voreingenommenheit geachtet werden muss und bei der Anwendung in Sinne der kulturellen Konstellation entsprechend reflektiert und interpretiert werden muss. Der situationistische Ansatz bietet Auskunft über die Rahmenbedingungen eines interkulturellen Diskurses. Im Sinne dieses Ansatzes besitzt jemand interkulturelle

¹⁹⁷ vgl. Hatzler, Layes. S. 142 ff.

Handlungskompetenz, wenn die „Kombination aus Personen, Orten und Ereignissen (...) ein soziales Netzwerk liefern, (...) [in dem] weniger die objektiven Umweltgegebenheiten als vielmehr deren individuelle Verarbeitung entscheidend sind“¹⁹⁸. Ebenso wichtig ist jedoch die Fähigkeit, sich seines eigenen Wirkens, Denken und Handelns bewusst zu sein, um jederzeit reflektiert mit verschiedenen interkulturellen Situationen umgehen zu können. Hatzer und Layes halten aufgrund dessen eine „gleichzeitige Betrachtung von personalen und situativen Faktoren immer [für] die sinnvollste.“¹⁹⁹ Diese gleichzeitige Betrachtung findet ihre Anwendung im dritten Punkt, dem interaktionistischen Ansatz. Dieser betont, dass interkulturelles Handeln stets als Prozess verstanden werden muss, bei dem persönliche wie situationale Faktoren interaktiv zueinander wirken. Auch Thomas weist auf diese Notwendigkeit der Betrachtungsweise hin: „Die Fähigkeit zur Person- und Situationswahrnehmung, zu Verhaltensbeurteilung“²⁰⁰ ist die Voraussetzung für kulturadäquates Handeln.

Interkulturelle Handlungskompetenz ist also nicht einfach das banale Entsprechen eines Anforderungsprofils mit determinierten, unrealistischen und unreflektierten Punkten, sondern vielmehr eine Kompetenz, die sich in einem lebenslangen Prozess mit vielen Erfahrungen entwickelt. Der interkulturelle Lernprozess sowie die Fähigkeit zur Empathie, Reflektion und geistesgegenwärtiger Interpretation von Ereignissen oder Situationen, spielt für das Entwickeln einer interkulturellen Handlungskompetenz eine zentrale Rolle. Interkulturelle Handlungskompetenz darf selbstverständlich nicht als isolierte Fähigkeit betrachtet werden - sie steht logischerweise in Zusammenhang mit verschiedensten Sozialkompetenzen wie der Fähigkeit zu Problembewältigung oder die der Konfliktmediation. Der entscheidende Unterschied ist jedoch, dass sich die interkulturelle Handlungskompetenz an Herausforderungen über Lernprozesse entwickeln muss und nicht wie bei kulturinternen Sozialkompetenzen schon im kulturellen Kontext vorhanden ist oder vorgelebt wird²⁰¹. Thomas' Definition des sehr komplexen Gegenstandes interkultureller Handlungskompetenz kommt den Beobachtungen der Literaturrecherche sehr nahe: „ (...) die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen

¹⁹⁸ Hatzer, Layes. S. 144

¹⁹⁹ ebd.

²⁰⁰ Thomas. 1996. S. 115.

²⁰¹ vgl. Hatzer, Layes. S. 147

im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergeträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung. (...) Fremdheit und Andersartigkeit, müssen in ihrer kulturellen Bedingtheit wahrgenommen werden und Kenntnisse über das fremdkulturelle Orientierungssystem sowie die Art und Weise seiner Handlungswirksamkeit erworben werden.“²⁰²

7.2 Anforderungen an interkulturelles Personalmanagement

Insbesondere im Bereich der internationalen Managementwissenschaften zeichnet sich ein deutlicher Trend zur Idealisierung von Migrationserfahrungen und Multikulturalität ab. Die verbreitete Annahme, internationales Leben führe automatisch zu einer Flexibilisierung der Lebens- und Denkweise sowie zu kosmopolitischen Einstellungen, wird von Moosmüller kritisch betrachtet²⁰³: Konzepte, die auf der festen Annahme von Kosmopolitismus und der daraus resultierenden Konsequenz von Profitsteigerung für das Unternehmen beruhen, müssen unter Anbetracht kultureller Differenzen kritisch betrachtet werden. Denn genauso verheerend und realitätsfremd wie das Ignorieren oder Verleugnen von kultureller Differenz (also dem unterbewussten ablehnen kultureller Andersheit) wäre das genaue Gegenteil: Die Annahme, alle Menschen seien gleich und kulturelle Prägungen hätten keinerlei Auswirkung auf zwischenmenschliche Interaktion. Das Phänomen der Globalisierung ist hier differenziert zu betrachten: Weder sind universelle und verallgemeinernde Standards, noch die Annahme, kulturelle Differenzen seien im zwischenmenschlichen Kontakt unumgänglich, aus interkultureller Sicht vertretbar.

Dass sich gerade im interkulturellen Management soziale Gruppen von besonderer Art und Weise bilden, ist ebenso ausschlaggebend für interkulturelles Management. Wie eine Gesellschaft und deren Gruppen strukturiert sind und wie die sozialen Beziehungen verlaufen, ist in weit höherem Maße kulturspezifisch, als gemeinhin angenommen²⁰⁴. „Soziale Gruppierungen und Beziehungen stellen kulturelle Strukturmerkmale dar. Dabei

²⁰² Thomas. 2003

²⁰³ Moosmüller. 2007. S. 24

²⁰⁴ vgl. Maletzke. 1996. S. 99

lassen sich diese beiden Aspekte - Gruppierungen (oder Strukturen) und Beziehungen (oder Prozesse) - nur theoretisch-analytisch voneinander trennen; in der Realität sind sie untrennbar miteinander verbunden. In allen sozialen Strukturen laufen ständig Prozesse ab, und Prozesse werden immer durch Strukturen bedingt und mitbestimmt²⁰⁵. Innerhalb jeder sozialen Gruppierung gibt es bestimmte Rollen, die sich aus gegenseitigen Erwartungshaltungen zusammensetzen. Eine soziale Rolle kann in einem Umfeld ein komplett anderes sein, als in einem anderen. Verhaltensformen, die durch Erwartungen der Gruppe oder durch das Management an einen Einzelnen festgelegt werden, heißen soziale Rollen²⁰⁶. Diese als Muster von Verhaltenserwartungen verstandenen Rollen variieren kulturbedingt. Auch diese Komponente ist für den Umgang mit anderen Kulturen, gerade im geschäftlichen Bereich, von äußerster Wichtigkeit.

Das Funktionieren multinationaler Unternehmensorganisationen hängt von interkultureller Kommunikation und Kooperation ab, welche von „Verbindungsgliedern“, also Personen, die repräsentativ für eine Organisation mit anderen Kulturen in Kontakt stehen oder Personal anderen kulturellen Hintergrundes verwalten. „Dabei sind folgende Rollen besonders wichtig: Der Leiter der Unternehmenseinheit im jeweiligen Land [Berichterstattung an die internationale Zentrale] und der Unternehmensdiplomate [findet sich in Heimat- und Fremdkultur zurecht]“²⁰⁷. Andere Mitarbeiter müssen nicht zwangsläufig bikulturell versiert sein²⁰⁸ - von Vorteil ist dies jedoch zu jedem Zeitpunkt.

Auch Thomas spricht bestimmte Leistungserfordernisse an die interkulturelle Kompetenz im Managementbereich international tätiger Unternehmen an²⁰⁹. So spricht er davon, dass ein interkultureller Manager dazu in der Lage sein muss, zwischen dispositiven und kulturell bedingten Komponenten zu unterscheiden. Außerdem sollte er die unterschiedlichen kulturell ausgeprägten Orientierungsmuster in der gegenseitigen Erwartungshaltung erkennen und wissen, wie damit umzugehen ist. Ein generelles Bewusstsein über die kulturelle Determiniertheit individuellen Verhaltens und die Fähigkeit, dies reflexiv zu interpretieren ist ebenso von essentieller Bedeutung für das Management. Gleiches gilt für angepasste und angemessene Fremd- und Selbstbilder,

²⁰⁵ Maletzke. 1996. S. 99

²⁰⁶ vgl. Maletzke. 1996. S. 97 ff.

²⁰⁷ Hofstede. 2011. S. 445

²⁰⁸ vgl. Hofstede. 2011. S. 445

²⁰⁹ vgl. Thomas. 2005. S. 112 ff.

also Attributionsprozesse kulturell „wachsam“ zu analysieren, in einer interkulturellen Kooperation.

Dass diese Struktur- und Prozessabläufe und -Bedingungen in einem interkulturellen Millieu nach komplett anderen „Regeln“ verlaufen, derer man sich bewusst sein muss, ist Aufgabe und Gegenstand jedes erfolgreichen interkulturellen Managementprozesses.

Die Aufgabe einer jeden Führungskraft ist es, ihren Mitarbeitern in deren kulturellem Kontext zu begegnen. Wie sie dies gestalten, ist individuell auslegbar, jedoch wird, so Hofstede, dem Aspekt der kulturellen Grenzen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt - sowohl in der Theorie als auch in der Praxis interkulturellen Managements: „Die Arbeitssituation ist ein vortrefflich geeignetes Übungsfeld für interkulturelle Zusammenarbeit, da die Probleme praktischer Natur sind und die Resultate für jedermann erkennbar sind. Dennoch sind Führungskräfte, Arbeitnehmer (...), selten an vorderster Front anzutreffen, wenn es darum geht, etwas für das interkulturelle Verständnis zu tun. (...) Die ideale Organisation aus interkultureller Sicht ist unserer Meinung nach eine, in denen die Mitglieder ihre Fähigkeiten vollständig einsetzen können, auch solche, die aus ihrer kulturellen Identität stammen.“²¹⁰ „

7.3 Interkulturelles Lernen

Hofstede ist der festen Überzeugung, dass „Interkulturelle Kommunikation erlernt werden kann“²¹¹. Dieser Meinung ist er trotz seiner Beobachtung, dass kulturelles Einfühlungsvermögen sehr subtil sein und man sich niemals komplett von Vorurteilen befreien könne²¹². Hofstede gliedert den Prozess des Erlernens Interkultureller Kommunikation in drei Phasen - das Bewusstwerden, das Wissen und die Fertigkeiten²¹³. In Phase eins muss sich der Lernende seiner eigenen mentalen kulturellen Programmierung bewusst werden. Im gleichen Atemzug muss er sich vor Augen führen, dass Menschen anderen kulturellen Hintergrundes genauso kulturell geprägt sind - nur eben möglicherweise auf eine andere Art und Weise, als er selbst. Ein starkes kulturelles Bewusstsein in Bezug auf sich selbst und den bestehenden Unterschied zu anderen, ist

²¹⁰ Hofstede. 2011. S. 482

²¹¹ Hofstede. 2011. S. 470

²¹² vgl Hofstede. 2011. S. 473

²¹³ vgl. Hofstede. 2011. S. 469 ff.

Voraussetzung für jeden kulturellen Lernprozess. Unterstützend zur eben beschriebenen Bewusstseinsbildung wirkt Prozess zwei, der des Wissens. Fundamentale Informationen zu fremden Kulturen helfen, neue Situationen und Reaktionen besser einschätzen zu können und fördern somit eine interkulturelle Handlungskompetenz. Fertigkeiten bauen auf den Prozessen der Bewusstmachung und das Wissen auf, indem sie konkrete praktische Elemente thematisieren. Der dritte Prozess lehrt uns, Symbole anderer Kulturen zu erkennen und anzuwenden, um uns selbst zurechtzufinden und das Fremdheitsempfinden des Gegenübers zu minimieren.

Leyes betont, dass für ihn ein kultureller Lernprozess weitaus mehr beinhaltet, als die reine Diagnose kultureller Unterschiede und den sich daraus ergebenden Konfliktsituationen²¹⁴. Wichtig ist vor allem, wie kulturell bedingte Probleme verhindert oder konstruktiv gelöst werden können. Indem man, basierend auf den Forschungsergebnissen der Interkulturellen Kommunikation versucht, verschiedene Formen des interkulturellen Lernens zu unterscheiden, lassen sich spezifische Trainingsprogramme entwickeln. Interkulturelles Lernen an sich findet statt, „sobald ein Individuum gezwungen ist, sich mit einer fremdkulturellen Umgebung in irgendeiner Form auseinanderzusetzen und so kulturelle Dissonanz-Erfahrungen macht“²¹⁵. Um diese Prozesse zu initiieren und zu lenken, schlägt Hofstede, neben dem schlichten Vermitteln von Wissen und Informationen zu und über eine fremde Kultur, interkulturelle Trainingskonzepte vor, die auf „Bewusstmachung und Vermittlung von allgemeinem Wissen über kulturelle Unterschiede ausgerichtet“²¹⁶ sind.

Kulturelle Sensibilität steht für Hofstede also im Vordergrund, da diese von immenssem Vorteil ist, wenn es um das Thema der kulturellen Anpassung geht. Hofstede beschreibt „die simpelste Form des interkulturellen Kontaktes zwischen einem Fremden und seiner neuen kulturellen Umgebung“²¹⁷ als gleichermaßen „psychologische und soziale Prozesse“²¹⁸, mit denen es angemessen umzugehen gilt.

Ein sehr drastischer Fall eines solchen Prozesses wird sowohl von Leyes als auch von Hofstede mit dem Begriff „Kulturschock“²¹⁹ beschrieben. Dieser Begriff meint den

²¹⁴vgl. Leyes. 2005. S. 127

²¹⁵ Leyes. 2005. S. 126

²¹⁶ Hofstede. 2011. S. 471

²¹⁷ Hofstede. 2011. S. 420

²¹⁸ ebd.

²¹⁹ Leyes. 2005. S. 128 ff. und Hofstede. 2011. S. 420 ff.

Beginn der Akkulturation, wenn sich ein Mensch in eine neue, ihm fremde kulturelle Umgebung eingliedern muss und zunächst Gefühle wie Angst, Hilflosigkeit, Orientierungslosigkeit oder Ablehnung auslöst²²⁰. Dieser Eingliederungsprozess kann in verschiedenen Grundhaltungen enden, dem der Separation (kulturelle wie soziale Abschottung), dem der Assimilation (eigenkulturelles Orientierungssystem wird durch fremdkulturelles ersetzt) und dem der Integration (kulturkompatible Kompromisslösung). Nach Leyes ist ein Kulturschock eine „Sammelbezeichnung für alle negativ empfundenen psychischen Phänomene, die sich (...) beim Übertritt in eine andere Kultur einstellen (...) und meint tatsächlich eine Form der Irritation und Konfusion beim Erleben von Fremdartigkeit in einer anderen Kultur, die zu einer Distanzierung von der Fremdkultur beziehungsweise zu ihrer Ablehnung führt“²²¹.

Bereits dieses kleine Beispiel lässt erkennen, dass der interkulturelle Lernprozess nicht nur höchst komplex, sondern auch auf mehreren Ebenen des (Unter-)Bewusstseins stattfindet. Vielerlei Konzeptionen aus Handlung, Wahrnehmung, Psyche und Multiperspektivität spielen hier eine Rolle. Interkulturelles Lernen ist ein unumgänglicher Prozess der alltäglichen Lebenswelt, daher ist es nur von Vorteil für das Zusammenwirken von Gesellschaften, dass sich die Disziplin der Interkulturellen Kommunikation dieser Thematik widmet.

²²⁰ vgl. Hofstede. 2011. S. 420 ff.

²²¹ Leyes. 2005. S. 130

8. Fazit zum Theoriekonzept der Interkulturellen Kommunikation mit Hinblick auf die Problemstellung dieser Forschungsarbeit

Wie bereits erwähnt, ist das Zusammenleben in einer multikulturellen Welt mittlerweile zur Standardanforderung an jeden einzelnen von uns geworden, nicht nur im Unternehmenskontext, sondern auch in Bezug auf Migration und Globalisierung. Ein jeder nimmt die Welt aus dem Blickwinkel seiner eigenen Kultur wahr und verhält sich entsprechend. Diese Normalitätserwartung ist jedoch nicht der Ausgangspunkt für eine interkulturelle Interaktion. Daher ist ein hohes Bewusstsein über dieses Thema und eine damit einhergehende reflektierte Interpretation und Toleranz bzw. Akzeptanz unbedingt notwendig für einen konfliktfreien Diskurs oder eine effektive Kontaktaufnahme. Dies bedeutet nicht, dass eigene Moralvorstellungen aufgelöst werden sollten, im Gegenteil. Jede Kultur verfügt über die Kriterien, sich wertend über eine andere Kultur zu äußern, dies bedeutet jedoch nicht, dass sämtliche Werte, die beispielsweise zu solchen Feindbildern führen können, irrelevant sind. Die komplexen und diversen Zusammenhänge interkultureller Beziehungen sollen niemals als fixe Beobachtungen verstanden werden, sondern nur als Versuch, dieses mannigfache Themenfeld zu erfassen und zu verstehen. Dass die Interkulturelle Kommunikation essentiell für unsere Gesellschaft in sämtlichen öffentlichen wie privaten Bereichen ist, sollte nun hinlänglich bewiesen sein.

Der größte Kritikpunkt an der Interkulturellen Kommunikation ist, wie bereits erwähnt, deren mangelnder theoretischer Ausbau bzw. deren praxislastige Orientierung. Es scheint also nicht nur im Kontext dieser Magisterarbeit sinnvoll, zu untersuchen, inwieweit die Konzepte der Interkulturellen Kommunikation eine interkulturalistische Praxis tatsächlich erfassen können. Infolgedessen stellt sich logischerweise auch die Frage, wie mit „blinden Flecken“ der Theoriekonzepte der Interkulturellen Kommunikation umgegangen werden soll. Eine Antwort hierauf ist natürlich die interdisziplinäre Betrachtungsweise dieser „blinden Flecken“ aus der Perspektive verwandter wissenschaftlicher Disziplinen. Im Kontext dieser Arbeit soll die Perspektive der Kommunikationswissenschaften mit ihren umfassenden und bereits etablierten Theoriemodellen eine Ergänzung und den Ausbau der Interkulturellen Kommunikation bieten. Der Zusammenhang und die Relevanz beider Disziplinen füreinander wurde bereits dargelegt und bietet somit die Ausgangslage für die Herangehensweise, die Problemstellung und die Formulierung der Forschungsfragen im Rahmen dieser Magisterarbeit.

9. Forschungsleitende Fragen in Bezug auf die Problemstellung

Die Forschungsleitenden Fragen sind bewusst nicht als konkrete Forschungsfragen formuliert - begrifflich soll hier jedoch kein Unterschied gemacht werden. Sie sollen thematische Schwerpunkte in der Analyse von Theorie und praktischem Teil vorgeben, um nicht im Vorhinein das Forschungsfeld zu begrenzen oder zu determinieren.

In **Forschungsfrage 1** geht es vorrangig um die Untersuchung und Auswertung der Experteninterviews und um das Erarbeiten von (Un-) Stimmigkeiten in der interkulturellen Praxis im Abgleich mit den Theoriekonzepten der Interkulturellen Kommunikation. Die Experteninterviews sollen in ihren Aussage anhand von Überkategorien und Themenschwerpunkten gegliedert und kategorisiert werden, welche im weiteren Verlauf über eine theoretische Analyse erfasst und diskutiert werden sollen. Dieser Einstieg in die theoretische Evaluation des Diversity Managements soll Struktur in den Forschungsprozess bringen und eine Übersicht sowie einen Ausblick über die zu bearbeitenden Themenschwerpunkte erarbeiten.

- **Forschungsfrage 1:**

Welche Problemstellungen des Diversity Managements lassen sich aus der Analyse der Experteninterviews herausarbeiten und inwieweit werden diese mit Konzepten der Interkulturellen Kommunikation beschrieben?

In **Forschungsfrage 2** sollen die aus Forschungsfrage 1 gewonnenen Erkenntnisse vertieft werden und konkret mit den für diese Arbeit verwendeten Theorien in Bezug gebracht werden. Die gewonnenen Problemstellungen werden im Hinblick auf einen theoretischen Ausbau interdisziplinär untersucht, um so die Praxis des Diversity Management umfassend theoretisch zu beschreiben. Die hier gewonnen Ergebnisse stellen somit bestehende Theoriekonzepte in Frage, indem sie zum einen auf ein Problem der Praxis hin geprüft, zum anderen um eine multiperspektivische Reflektion aus Sicht der Kommunikationswissenschaften bereichert werden. Durch den interdisziplinären Zugang zur Thematik des Diversity Managements wird ein neuer, theoretischer Diskurs eröffnet, der sämtliche bestehenden Theoriekonzepte unter der Perspektive der Interkulturellen Kommunikation subsumiert und durch den Transfer und Vergleich zu kommunikationswissenschaftlichen Theorien reflektiert. Auf diese Weise treten nicht nur Möglichkeiten für eine theoretische Kontextualisierung aus der Sicht der Disziplin der

Kommunikationswissenschaften für die Praxis des Diversity Managements zu Tage, sondern es findet gleichermaßen ein Neu- oder Umdenken bestehender Theoriekonzepte der Interkulturellen Kommunikation statt. Gleichzeitig bietet die Beantwortung der Forschungsfrage 2 eine Einleitung und einen Übergang zu Forschungsfragen 3 und 4.

- **Forschungsfrage 2:**

Welche Anhaltspunkte ergeben sich aus den „blinden Flecken“ interkulturalistischer Konzepte zur Beschreibung der Praxis des Diversity Managements für den kommunikationswissenschaftlichen Theoriediskurs?

Als Folge auf die umfangreiche Forschungsfrage 2 sollen **Forschungsfrage 3 und 4** Übersichtlichkeit sowie das Erarbeiten von spezifischen theoretischen Kontextualisierungen aus Sicht der Kommunikationswissenschaften ermöglichen. Hier wird konkret nach kommunikationswissenschaftlichen Theorieperspektiven gefragt. Ebenso soll ermittelt werden, an welchen Stellen die Praxis Perspektiven vorgibt oder aufweist, die in der Theorie erst durch eine themenspezifische Interpretation oder Subsumtion behandelt werden können. Forschungsfrage 3 und 4 sind somit als Zusammenfassung der Ergebnisse aus Forschungsfrage 2 zu verstehen und bieten ein abschließendes Fazit an.

- **Forschungsfrage 3:**

Inwieweit greifen die Theorien der Kommunikationswissenschaften Problemstellungen der Praxis des Diversity Managements auf und bieten Lösungsansätze oder zusätzliche Erklärungen an? Welche Perspektive nimmt Diversity an dieser Stelle ein?

- **Forschungsfrage 4:**

Inwieweit kann die Praxis die Theorie um neue Perspektiven bereichern?

Die Ergebnisse aus der Beantwortung der 4 Forschungsfragen sollen in einem abschließenden Fazit zusammengefasst werden, um so die Erkenntnisse zu gliedern. Ausschlaggebend hierfür ist der größte Kritikpunkt an der Interkulturellen Praxis, deren mangelnder theoretischer Bezug. Ein mögliches Ergebnis dahingehend, dass die Praxis der Interkulturellen Kommunikation ausschließlich interdisziplinär behandelt werden kann oder aber der Gedanke einer, wie geforderten, einheitlichen Theoriebildung der Interkulturellen Kommunikation soll ebenso eine Rolle spielen.

10. Vorgehensweise und Aufbau dieser Magisterarbeit

Diese Magisterarbeit ist in drei Teile aufgeteilt.

Im ersten Teil werden grundlegende Fragen wie Erkenntnisinteresse, Problemstellung und kommunikationswissenschaftliche Relevanz geklärt. Zusätzlich soll der erste Teil dieser Magisterarbeit einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung sowie die Historie des Faches und gängige Problemstellungen in der wissenschaftlichen Disziplin der Interkulturellen Kommunikation geben, um so das Verständnis von Thematik und Begrifflichkeiten im Sinne dieser Arbeit zu schärfen und eine versierte Ausgangslage für folgende theoretische Interpretationen und Zusammenhänge zu bilden.

Der zweite Teil der Arbeit wird in einen theoretischen und einen praktischen Part gegliedert.

- Praktischer Teil: Methodologie, Kritik an der Methode, Experteninterviews, Vorstellen der Experten, Zusammenfassung, Analyse, Bildung von Problemstellungen und Kategorien
- Theoretischer Teil: Eine interdisziplinäre Diskussion aus Sicht der Kommunikationswissenschaften mit ausgewählten Theoriekonzepten zur theoretischen Kontextualisierung und Ergänzung interkulturalistischer Praxis und den „blinden Flecken“ interkultureller Theorien

Im dritten Teil der Arbeit:

- Beantwortung der Forschungsfragen: Finale Analyse und Verbindung der empirischen Ergebnisse sowie der theoretischen Diskussion: Beleuchten der „blinden Flecken“ interkultureller Theorien
- Fazit und Ausblick
- Persönliche Reflektion
- Schluss

ZWEITER TEIL: THEORIE UND PRAXIS - THEORETISCHER UNTERBAU UND DATENSAMMLUNG

8. Einleitung in den theoretischen Aufbau der Arbeit

Aufgrund der interdisziplinären Natur des Feldes "Interkulturelle Kommunikation"²²² soll an die Fragestellungen dieser Forschungsarbeit über einen Theorienmix herangegangen werden. Als Basis dieser Untersuchung dienen Theorien aus der Soziologie, der Kommunikationswissenschaft in stetem Rückbezug zur den Theorien der Interkulturellen Kommunikation und deren bereits aufgezeigten "blinden Flecken". Die verschiedenen "blinden Flecken" sollen aus der Sicht kommunikationswissenschaftlicher Theoriekonzepte einzeln kontextualisiert, theoretisiert und somit aus der Perspektive der Kommunikationswissenschaften zugänglich gemacht werden. Die Relevanz der Interkulturellen Kommunikation für die Kommunikationswissenschaften wurde bereits erläutert und soll nun durch ihre Bedeutung für den theoretischen Diskurs untermauert werden.

Im Besonderen wird auf die Theorie des Sozialkonstruktivismus auf Organisationsebene sowie die interkulturelle Interpretation der Systemtheorie eingegangen. Basis hierfür ist die handlungstheoretische Herangehensweise der Theoretisierung der Praxis. Eine handlungstheoretische Perspektive bildet den Grundstein für ein wissenschaftliches Verständnis und Interesse an der theoretischen Untersuchung einer interkulturellen Praxis. Anhand des Habitusbegriffs nach Pierre Bourdieu und einer skizzenhaften Ausführung zu handlungstheoretischen Perspektiven von, unter anderem, Luckmann, Mead und Parsons, soll das praktische Feld eines transnationalen Unternehmens erschlossen sowie die die sich innerhalb dieses Unternehmens abspielenden Prozesse theoretisch benannt werden. Hierbei wurden die aus der Praxis (Experteninterviews) beschriebenen Themen und Problemstellungen herausgearbeitet und mit den Beschreibungen der Interkulturellen Kommunikation abgeglichen. Die sich hier ergebenden "theoretisch ausbaufähigen Lücken" sollen in diesem Teil der Arbeit präzisiert und aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive theoretisiert werden.

Während dieses Vorgehens sind daher immer wieder konkrete Transfers und Parallelen zu der bereits erläuterten Theorieperspektive der Interkulturellen Kommunikation und zum Praxisfeld des Diversity Management angeführt. Ebenso ist in diesem einleitenden

²²² vgl. Moosmüller. 2007

Theoriediskurs bereits dargelegt, weshalb und anhand welcher Merkmale die Systemtheorie, Bourdieus Habituskonzept und der Sozialkonstruktivismus für die theoretische Untersuchung diverser Phänomene einer interkulturellen Praxis geeignet sind.

Die Praxis des Diversity Management wurde daher im Zuge dieses theoretischen Diskurses ebenfalls ausführlich theoretisch kontextualisiert und kritisch diskutiert (Kapitel "Diversity Management - der theoretische Kontext einer interkulturellen Praxis"). Auf diese Weise ergibt sich eine schlüssige theoretische Untersuchung des für diese Magisterarbeit gewählten Praxisfeldes.

Zunächst wird theoretisch begründet, wie und warum eine Praxis zum Untersuchungsschwerpunkt der Theorie werden kann (Kapitel "Theoretisierung der Praxis"). Anschließend werden anhand von praxistheoretischen Beispielen die Prozesse innerhalb eines transnational operierenden Unternehmens erfasst und in Bezug zur Interkulturellen Kommunikation gebracht. Anhand dieser theoretischen Analyse wird der interdisziplinäre Zugang dieser Arbeit verstärkt, indem aus dem bereits bestehenden Theoriediskurs stringente und logische Schlüsse auf die Systemtheorie und den Sozialkonstruktivismus abgeleitet werden können. Die Auswahl der drei kommunikationswissenschaftlichen Theorien wird so begründet.

Über den interdisziplinären theoretischen Zugang sollen Ansätze geschaffen werden, die zwischen Theorie und Praxis vermitteln. Besonders in den Sozialwissenschaften ist immer wieder von einer problematischen Grenzziehung zwischen abstrakter Theorie und konkreter Praxis (siehe Kritik an der Interkulturellen Kommunikation) mit allen methodischen und theoretischen "Fehlern" die Rede. Es muss keinen Widerspruch zwischen einer lösungsorientierten Anwendung von Theorie und einem kritischen Theoriediskurs geben, wenn man im Auge behält, dass Wissenschaft dazu dient, theoretische Distanzen, Abstraktionen und fachspezifische Blindheit mittels eines angemessenen Diskurses zu überwinden. Die Wissenschaft, im Besonderen die Kommunikationswissenschaft im interkulturellen Kontext, sollte und darf sich bei einem so diversen Untersuchungsgegenstand nicht mit bloßen Methoden, theoretischen Diskursen oder sehr begrenztem Praxiseinfluss begnügen.

Im Gegenteil, zur Bereicherung und Weiterentwicklung von sowohl der Theorie wie auch der Praxis bedarf es eines umfassenden theoretischen Verständnisses der Praxis

und ihrer Konsequenzen. Sehr komplexe und abstrakte Theorien wie die des Konstruktivismus oder der Systemtheorie müssen bei diesem Vorhaben sicherlich beträchtliche Hindernisse überwinden und neue Diskurse eröffnen, "wenn sie sich nicht von den sozialen und kulturellen Verhältnissen, die sich heute beschleunigt verändern, zu sehr entfernen [wollen]."²²³

Eine kleine Anmerkung am Rande, die den Kontext dieser wie auch jeder anderen wissenschaftlichen Forschung betrifft; eine Tatsache, die besonders bei dem Thema der sozialen Konstruktion im interkulturellen Kontext zu Tage tritt soll als Basis für das Verständnis des folgenden Theoriediskurses dienen: Die Wissenschaftler sind ebenso wie Individuen oder kollektive Gruppen bzw. Kulturen kultur- und kontextbezogene Beobachter, Teilnehmer und Akteure in wissenschaftlichen Rollenmodellen, die mit ihren Handlungen und Konstruktionen diverse Varianten von Wirklichkeiten schaffen und diese für den wissenschaftlichen Diskurs zur Verfügung stellen. Wenn man sich jedoch der Tatsache bewusst ist, dass es niemals eine rein objektive Anschauungsweise in den Sozialwissenschaften, im Besonderen in der Interkulturellen Kommunikation, geben kann, muss vor dem Hintergrund und dem Wissen seiner eigenen kulturellen wie wissenschaftlichen Determiniertheit arbeiten. Über die stete Reflektion und Thematisierung dieses Bewusstseins kann diesen Perspektiven eine neuartige Erkenntnisdynamik für die Seite der Wissenschaft, aber auch für die Position des Forschers abgewonnen werden.

8.1 Theoriekonzept - Annahmen, Zusammenhänge und Ausgangslage

Die drei theoretischen Hauptrichtungen dieser Magisterarbeit sollen ein Gesamtkonzept darstellen, welches den Forschungsgegenstand aus allen Perspektiven beleuchtet und auf allen Ebenen einer Gesellschaft, in diesem Falle einer Organisation in Form eines internationalen Unternehmens, arbeitet. So wird sowohl die Makroebene, die Mesoebene als auch die Mikroebene einer Gesellschaft und somit einer Kultur in den theoretischen Diskurs dieser Forschungsarbeit integriert.

²²³ Reich. 2001 a. S. 372

Die Makroebene wird durch Luhmanns Systemtheorie dargestellt. Mit der abstrakten Formulierung der Gesellschaft als System, welches sich nach autopoietischen Richtlinien des Selbsterhaltens wegen immer wieder in einem Prozess an externe wie interne Inputs anpasst und weiterentwickelt, trifft Luhmann den Strukturgedanken einer jeden Kultur. Das Entwickeln zentraler Strukturmerkmale wie Werte oder Normen geben der kulturellen Gesellschaft ein gewisses Ordnungsschema vor. So wird es möglich, komplexe Inhalte zu reduzieren und zu organisieren. Für ein kulturelles Zusammenleben und das Formulieren kollektiver Zielvorstellungen bedarf es eines Rahmens - eines Systems. Eben dieser Rahmen wird in der Interkulturellen Kommunikation auch erwähnt. Ein kultureller Rahmen bildet die Basis für sämtliche Sozialisations- und Enkulturationsprozesse, bestimmt die Wirklichkeit, Normalitätsvorstellungen, Einstellungen, Werte und Normen einer Kultur und deren Teilhabern. Anhand dieses Rahmens bzw. dieser Basis entsteht (interkulturelle) Interaktion. Wenn man den sehr abstrakt gehaltenen Begriff eines Systems im Sinne dieser Forschungsarbeit subsumiert, kommt man wieder auf die basalen und sinnstiftenden Kriterien einer Corporate Identity eines Unternehmens (analog zum eben diskutierten kultursystemischen Gedanken), gesteuert durch das Instrument des Diversity Managements. Ein soziales System ist nach Luhmann in drei verschiedene Typen zu unterteilen, von denen alle eine Rolle in dieser Forschungsarbeit spielen: Interaktion, Organisation, Gesellschaft²²⁴.

Die Mesoebene der theoretischen Betrachtungsweise des Themas dieser Magisterarbeit bildet der Sozialkonstruktivismus mit all seinen kulturtheoretischen Unterströmungen. Dieser befasst sich nicht mehr mit der abstrakten Struktur eines Systems, sondern mit der sinnstiftenden Komponente innerhalb dieses Systems, der Konstruktion sozialer und somit kulturell diverser Wirklichkeit. Der Fokus liegt auf der Wahrnehmung und der Interpretation von Wirklichkeit, welche durch Interaktion der einzelnen Teilnehmer einer Gesellschaft verinnerlicht wird. Kultur ist in diesem Kontext als die sinngebende "soziale Wirklichkeit" zu verstehen. Wie bereits erwähnt, ist die soziale Wirklichkeit ebenso als Prozess konstanter Reproduktions- und Interaktionsprozesse zu verstehen, welches ein Ordnungsmuster sozialen Verhaltens, also des Phänotyps einer jeden kulturellen Orientierung, darstellt. Die Komponente der interkulturellen Interaktion ist gerade in diesem Kontext von essentieller Bedeutung, da mehrere, kulturell geprägte soziale Wirklichkeiten innerhalb eines Unternehmens aufeinander treffen, um so in einem

²²⁴Baraldi. 1984.S. 123

interkulturellen Diskurs eine neue Kultur und Wirklichkeit konstruieren. Diese Annahme findet sich beispielsweise im Begriff der Interkulturellen Kompetenz oder dem Umgang mit verschiedenen Fremdbildern oder Attribuierungen aus der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation wieder. Der Konstruktivismus innerhalb internationaler Organisationen ist also nicht wegzudenken, wenn man von einer sinnstiftenden Konstruktion von Handlungs- und Interpretationsräumen spricht, die sich aus verschiedensten kulturellen Hintergründen heraus durch Interaktion innerhalb eines Organisationskontextes entwickeln.

Die Theoretisierung der interkulturellen Praxis in Form des Diversity Managements stellt sowohl das wissenschaftliche Interesse an dem Thema dieser Arbeit, als auch den Fokus auf die Mikroebene einer (unternehmensspezifischen) Gesellschaft dar. Die Konstellation der Akteure in einem kulturellen Kontext sowie das Zustandekommen einer kulturellen Basis in Form von sozialer Interaktion ist nicht nur essentiell für das Verständnis einer Kultur bzw. Unternehmenskultur, sondern ebenso relevant für die Perspektive der Interkulturellen Kommunikation. Abgerundet wird die Perspektive der Mikroebene, hier vertreten durch Pierre Bourdieus Begriff Habitus. Die Interaktion und der Sinn einer kulturellen Struktur und deren Konstruktion finden bei Bourdieu konkrete Anwendung. "Interaktion" an sich meint bereits den Begriff des Habitus. Wenn viele kulturelle Hintergründe und somit auch Habitate aufeinandertreffen, kommt es gezwungenermaßen zu einem intensiven Diskurs und somit auch zur Interaktion (über Denk-, Interpretations- und Handlungsschema), auf die sich sowohl die konstruktivistische Perspektive in Form des Entstehens von Fremdbildern oder Attribuierungsprozessen als auch die Systemtheorie in Form von beispielsweise Enkulturation berufen. Der Habitus stellt zugleich die Grenzen der interkulturellen Interaktion dar, umfasst jedoch auch im Sinne eines dialektischen Kompromisses das Resultat eines solchen interkulturellen Diskurses im Rahmen eines multinationalen Unternehmens: Den Phänotyp (Habitus) der Unternehmenskultur. Wo also zunächst noch nach dem Zustandekommen einer neuen kulturellen Wirklichkeit gefragt wurde, befasst sich der Habitusbegriff mit dessen konkreter, praktischer Anwendung im Kontext einer Unternehmenskultur. Der schöpferische Charakter von Interaktion findet sich hier in adaptierten Habitaten (an dieser Stelle ist auf das Konzept der kulturellen Prägung bzw. der kulturellen Programmierung zu verweisen) wieder.

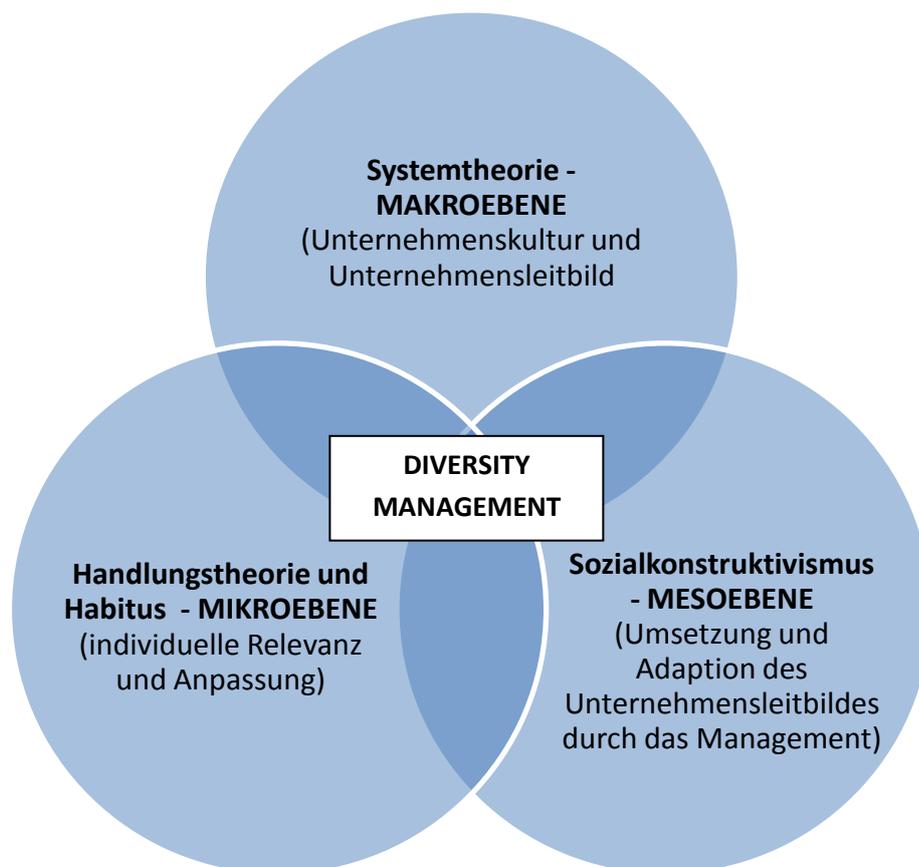
Der Zusammenhang von Habitus und der unternehmenskulturellen Praxis von multinationalen Organisationen ist also offensichtlich. Sämtliche Gründe und Motivationen für das Entwickeln einer Unternehmenskultur, sofern sie nicht im Kontext der anderen theoretischen Strömungen bereits erwähnt wurden, finden eine ebenfalls von Bourdieu behandelte, simple Antwort: Kulturelles Kapital. Dieser Begriff beschreibt den Mehrwert einer Gesellschaft und somit einer Kultur für die in ihr interagierenden Individuen. Je nach Ressourcen, die in diesem Falle von der Corporate Identity des Unternehmens und den jeweils an der Entstehung einer Unternehmenskultur beteiligten Mitarbeiter vorgegeben wurden, entsteht ein Beziehungsgeflecht, welches den letzten Schritt hin zu einer intakten Unternehmenskultur bildet. Das Motiv eines Unternehmens, in Diversität, also kulturelles Kapital, zu investieren, findet sich an dieser Stelle wieder.

Sowohl aufgrund der Begrifflichkeiten der theoretischen Zugänge als auch durch deren interdisziplinären Bezug konnten diverse Parallelen aufgezeigt und eine Kultur im Sinne einer Unternehmenskultur auf allen Ebenen einer Gesellschaft beleuchtet werden. Die verschiedenen disziplinären Zugänge sind in ihrer Anwendung auf den Forschungsgegenstand schlüssig gewählt und intersubjektiv nachvollziehbar. Durch diese interdisziplinäre Herangehensweise kann eine scheinbare Kluft zwischen Theorie und Praxis geschlossen werden, indem sowohl Theorie als auch interkulturelle Praxis ihren Stellenwert behalten und in reziprokem Verhältnis zueinander stehen.

Das Diversity Managements greift also sowohl in der Theorie als auch in der Praxis durch sämtliche "Schichten": Die Praxis des Diversity Management ist, analog zur Makroebene, in der Unternehmenskultur und im Unternehmensleitbild verankert. Von hier aus soll es über das Management subsumiert, angewandt und auf konkrete Arbeitsbereiche und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens adaptiert werden (Mesoebene). Anschließend wird die Unternehmenskultur über die Maßnahmen des Diversity Managements für jedes einzelne Individuum, das heißt die Mitarbeiter, relevant (Mikroebene). Vom Standpunkt des Theoriediskurses bedeutet dies, dass das Diversity Management im System der Unternehmenskultur gebildet werden kann, und zwar aus Werten und Normen, die bereits vorhanden sind. Diese Werte und Normen bestimmen dann die systemischen Voraussetzungen für eine kulturelle Sozialisierung der Institutionen und deren Interaktion mit ihrer Umwelt. Auf diese Weise entsteht eine soziale Wirklichkeit - zum einen durch systemische Gegebenheiten, zum anderen durch interagierende, kulturelle Habitate. Alle drei Ebenen spielen bei der Anwendung und der Konzeption von Diversity Management

eine ebenbürtige Rolle und stehen in einer direkten Interdependenz und Reziprozität zu den jeweiligen "blinden Flecken" der Interkulturellen Kommunikation. Die Praxis des Diversity Managements integriert und schneidet also sämtliche Ebenen einer (Unternehmens-) Kultur und ist somit ideal für den interdisziplinären Theoriediskurs geeignet, der sich wiederum aus dieser speziellen Konstitution der interkulturellen Praxis ergibt.

Diese Graphik soll das theoretische wie praktische Verständnis von Diversity Management im Rahmen dieses Theoriediskurses verdeutlichen und als Ausgangslage für die nun folgende Analyse der interkulturellen Problemstellungen aus (Praxis-) Theorie und Praxis dienen.



9. Theorising Practice - die Theoretisierung der Praxis

Der Gegenstand des nun folgenden Theoriediskurses sind multinationale bzw. transnationale Unternehmen und deren Umgang mit einem multikulturellen Mitarbeiterpool unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Werte oder Statute.

Der Terminus der Multinationalität oder Transnationalität meint in diesem Kontext, dass "netzwerkartige, globale Unternehmen die Grenzen national- bzw. territorialstaatlich organisierter Politik transzendieren. Der Idealtypus des transnationalen Unternehmens bezeichnet den (vorläufigen) Endpunkt der Entwicklung von einer (multi-)national aufgestellten und hierarchisch gesteuerten Organisationsform hin zu einer global operierenden (...) Organisationsform."²²⁵ Unternehmen dieser Art sehen sich mit beschleunigten Prozessen und intensiverem (interkulturellem) Kommunikationsdruck ausgesetzt, als beispielsweise lokal- oder regional operierende Konzerne. Genauso müssen sie ihre Koordinations-, Steuerungs- und Managementprozesse an die Internationalität ihres Wirkungsbereiches anpassen²²⁶. Verschiedene organisatorische Veränderungen sowie die neuen Bedingungen der sozialen und ökonomischen Situation, oder die Gestaltung von Kommunikation und Koordination stellt eine besondere Herausforderung an ein Unternehmen dar. Allein aus dieser Argumentation und Beschreibung geht hervor, dass der multinationale Organisationstyp gesondert von anderen Organisationsformen betrachtet werden muss.

Der transnationale Organisationstypus nutzt die sich aus der Transnationalität seines Wirkungsbereichs ergebenden, neuen Kontingenzen, Kapazitäten und Potentiale zu seinem ökonomischen Vorteil: Transnationale Unternehmen verfügen gerade aufgrund ihrer weit ausgedehnten Produktionsnetzwerke über die Fähigkeit, unterschiedliche Faktorkosten und Faktorausstattungen gewinnbringend zu nutzen."²²⁷ Die Internationalität unternehmerischer Operationen eröffnet sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern völlig neue Handlungschancen. Man kann also sagen, dass die Vielfalt an Handlungsoptionen auf die Diversität der Standorte bzw. der Mitarbeiter zurückzuführen ist und als positive Ressource genutzt werden kann.

²²⁵ Klemm. 2006. S. 189

²²⁶ vgl. ebd.

²²⁷ Berndt. 2004. S. 95

An dieser Stelle ist kritisch zu bemerken, dass die neue Richtung der Wirtschaft, kulturelle Vielfalt zu fördern, zum einen bisher noch kein bestätigter Erfolgsfaktor ist, zum anderen wohl zu einem großen Teil auch aus ökonomischen oder prestigeträchtigen Motiven heraus thematisiert wurde. Unternehmen, die sich mit dem Thema Diversity beschäftigen, tun dies mit Sicherheit zum Wohle ihrer Mitarbeiter, mit ebenso großer Sicherheit jedoch ebenso, um durch das zufriedenstellendere Arbeitsklima eine höhere Effizienz zu erzielen. Das Konzept der Diversity soll im weiteren Verlauf der Arbeit tiefergehend kritisch beleuchtet werden.

Mit den sich neu ergebenden Handlungssituation aus der Diversität heraus entsteht automatisch, aus Sicht des Mutterkonzerns bzw. der Zentrale, ein Kontroll- bzw. Steuerungsbedarf der Aktionen innerhalb sämtlicher Unternehmenszweige, den es kommunikativ zu koordinieren gilt. Da diese Kommunikation zwischen einer Zentrale und den internationalen Standorten stattfindet, muss an dieser Stelle von interkultureller Kommunikation gesprochen werden, wenn Frage globaler Integration zur Erreichung von ökonomischen Vorteilen bei gleichzeitiger Nutzung lokaler bzw. kultureller Kompetenzen behandelt werden soll²²⁸.

Die Konsequenz transnational operierender Unternehmen und somit der Diversität eines Unternehmens ist also die sich ergebenden Handlungsoptionen, die daraus resultierende Multiperspektivität auf Aktions-, Prozess-, und Lösungsabläufe und die so entstehende Problemlage einer interkulturellen Kommunikationssituation. Klemm fasst einige kommunikativ zu lösende Herausforderungen und Problemstellung bei der Internationalisierung eines Unternehmens - also einem Prozess des Diversity Managements - zusammen²²⁹:

- das Verstehen und Akzeptieren kultureller (und rechtlicher) Unterschiede verschiedener Kulturen, Länder und Standorte
- Abstimmung der Personalpolitik auf neue Umstände
- Herstellung einer effektiven und universell anwendbaren Unternehmensidentität (corporate identity) zur besseren Identifikation mit dem Unternehmen
- Integration grenzüberschreitender Thematik in die lokalen Prozesse
- Integration von Managementprozessen - sowohl lokal als auch international

²²⁸ vgl. Klemm. 2006. S. 203

²²⁹ vgl. Klemm. 2006. S. 203 ff.

- Minimierung bürokratischer Aufwände bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Kontrollinstanzen und -Prozessen
- Identifizierung und Kapitalisierung der Vorteile von Diversität (z.B. internationale Teams)

Um genau diese Problemstellung dreht sich der Fokus dieser Magisterarbeit: um das Theoretisieren der interkulturellen Praxis des Diversity Management ind Rückbezug auf die Ergebnisse der Auswertung der Experteninterviews. Bevor die theoretische Untersuchung des Diversity Managements beginnen kann, muss generell die Herangehensweise an die Praxis aus der Perspektive der Theorie erläutert werden.

Der bereits angesprochene so offensichtlich scheinende Widerspruch bzw. Gegensatz zwischen Theorie und Praxis soll und kann nicht gänzlich aufgelöst, jedoch überbrückt werden. Diese Perspektive ist besonders bei Problemstellungen der Interkulturellen Kommunikation naheliegend, da sich diese schließlich mit realen, in der Praxis (und nur in der Praxis) auftretenden Situationen beschäftigt, bzw. ihren theoretischen Schwerpunkt aus der Vorgabe der Praxis bezieht. Webb verweist an dieser Stelle auf den Handlungs- und somit Praxistheoretiker Bourdieu, der auf die enge Beziehung zwischen der Theorie und deren spezifischen Praxiskontexte (die die Theorie überhaupt erst hervorbrachte) bestand²³⁰. Um die Schere zwischen Praxis und Theorie einigermaßen zu schließen, bedarf es einer reflexiven Herangehensweise an sowohl die theoretische, als auch die praktische (bzw. empirische) Untersuchung des Forschungsgegenstandes. Auf diese Weise können neue Erkenntnisse in die Untersuchung mit einfließen, neue Standpunkte erarbeitet und verschiedene Perspektiven eingenommen werden. Eine Arbeitsweise, die für jeden wissenschaftlichen Diskurs essentiell ist. Nach Webb können so praktische wie theoretische Elemente der Untersuchung kombiniert und neu ausgerichtet werden, was der Praxis eine zusätzliche Theoretisierung und der Theorie eine Praxisnähe einbringt²³¹. Forschung, so Bourdieu, ist untrennbar empirisch und theoretisch kontextualisiert. Man könne ohne die theoretische Untermauerung empirischer Fallbeispiele nicht wissenschaftlich denken.²³²

Theoretisierungen praktischer Fallbeispiele sind also nicht stumpf angewandte Filter der Theorie, die die Praxis aus rein theoretischer Perspektive betrachten. Durch die

²³⁰ vgl. Webb. 2002. S. 45

²³¹ vgl. Webb. 2002. S. 46 ff.

²³² vgl. Bourdieu. 1992. S. 160

Anwendung auf die Praxis müssen sie reflektiert und gegebenenfalls neu interpretiert werden. Folglich ist die Anwendung einer Theorie zur Kontextualisierung einer Praxis ein immenser Gewinn für jeden theoretischen Wissenschaftsdiskurs, was Ziel einer jeden wissenschaftlichen Forschung sein sollte: The construction of a scientific object requires first and foremost a break with common sense, that is, with the representations shared by all. (...) The preconstructed is everywhere."²³³

Im Falle dieser Magisterarbeit steht die Praxis Interkultureller Kommunikation in Form des Diversity Managements im Vordergrund - es wird also der Umgang mit einer sozialen, kulturell beeinflussten Kommunikationssituation untersucht. Im Kontext dieser Arbeit bedeutet dies Folgendes: Der Einbezug der Praxis ist eine Möglichkeit, kulturelle Bedingungen theoretisch zu beleuchten und zu verstehen, eventuell sogar theoretisch zu rekonstruieren. Die theoretische Rekonstruktion sozialer Praktiken und ihrer Struktur ist essentiell als Basis für deren weitere wissenschaftliche Erforschung²³⁴. Ebenso ist die Position des Forschers in einer selbstreferentiellen und -reflexiven Position in Bezug auf sein Forschungsthema und seiner Disziplin unabdingbar. Ein interdisziplinärer Theoriezugang, wie hier in dieser Magisterarbeit gewählt, arbeitet theoretischen wissenschaftsdisziplinären "Scheuklappen", also der disziplinspezifischen Sichtweise auf Problem- und Fragestellungen, entgegen und fördert eine dynamische und reflektierte Herangehensweise und Untersuchung.

Das Stichwort der sozialen Praktik in Bezug auf Kommunikation und Interkulturelle Kommunikation wurde bereits erläutert. Bourdieu merkt an, dass Menschen, obwohl sie immer aus einem kulturell bedingten Kontext heraus handeln und man von einer gewissen kulturellen Determination sprechen kann, durchaus dazu in der Lage sind, ihre kulturellen Praktiken abzuändern, anzupassen oder neu zu erfinden, und zwar unabhängig von etwaigen sozialen Konventionen²³⁵. Hieraus ergibt sich die forschungsleitende Annahme, dass keine kulturelle Praxis ohne deren Beziehung zum kulturellen Umfeld erklärbar ist.

Nun ist zu untersuchen, in welchem kulturellen Kontext, unter welchen sozialen Bedingungen und mit welchen theoretischen Erklärungen eine soziale Praxis stattfindet. Bourdieu spricht in diesem Zusammenhang von der Evaluierung einer Logik der

²³³ Bourdieu. 1992. S. 235

²³⁴ vgl. Webb. 2002. S. 50 ff.

²³⁵ Bourdieu. 1992. S. 240 ff.

Praxis²³⁶, die es mittels analytischer Werkzeuge der Praxis und einer eigenen Begrifflichkeit, in diesem Falle der des Diversity Managements, zu analysieren gilt. "Die Theorie der Praxis orientiert sich an alltäglichen Gewohnheiten, Verhalten und Wahrnehmen ohne bewusste Reflexion. (...) Die Logik der Praxis ist komplexer"²³⁷, denn sie fragt, wie es dazu kommt, dass die Praktiken der Individuen aufeinander abgestimmt sind. Soziale Handlungen bzw. Praktiken können erst beobachtet und auf ihre Natur hin untersucht werden, wenn sie sich in Form von Handlungen verkörperlichen, das heißt, real beobachtbar, werden. Dieses Medium, welches eine soziale Handlung zum Ausdruck bringt, ist immer der menschliche Körper. "Handeln ist demnach körperliches Handeln und das Soziale ist demnach immer körperlich wahrnehmbar, sinnlich erfahrbar. Der Habitus ist 'das Körper gewordene Soziale' ".²³⁸ Bourdieu spricht also davon, dass Kultur in Form von Handlungen zur Praxis und somit beobachtbar und analysierbar wird. Er nennt diese spezielle Form der Handlung "Habitus" oder "kulturellen Habitus", der in einem sozialen Raum, also einer Verknüpfung aus sozialen Beziehungen und Verhältnissen, welche von reziprok handelnden Akteuren hergestellt werden, stattfindet²³⁹. Subsumiert man die Formulierung eines sozialen Raumes, also den eines Unternehmens und das angesprochene Beziehungsgeflecht auf die Unternehmenskultur und die dementsprechend handelnden Mitarbeiter, so lassen sich bereits an dieser Stelle eindeutige Parallelen des Habitusbegriffs zur interkulturellen Praxis des Diversity Managements ziehen. Auch handlungstheoretische Ansätze beschäftigen sich, wie der Name bereits vermuten lässt, mit Konzepten zur Erklärung und theoretischer Untermauerung sozialer Praktiken: "Das Handlungssystem existiert erst auf Basis der Subsysteme Persönlichkeit, Soziales und Kultur: Das Kultursystem prägt die beiden anderen Systeme und ermöglicht so normorientiertes Handeln."²⁴⁰ Eine handlungstheoretische Interpretation des Diversity Management setzt also die kulturelle Einbettung bzw. Sozialisation von Individuen und die kulturelle Integration einer Handlung in einen sozialen Kontext voraus.

Im Folgenden soll die Theoretisierung kultureller Handlungen anhand des Habitusbegriffs nach Pierre Bourdieu und anhand einer skizzenhaften Darstellung handlungstheoretischer Zugänge näher erläutert werden.

²³⁶ vgl. Kaufmann. 2009. S. 277

²³⁷ Kaufmann. 2009. S. 298

²³⁸ Bourdieu. 1996. S. 161

²³⁹ vgl. Kaufmann. 2009. S. 282 ff.

²⁴⁰ Kaufmann. 2009. S. 277.

9.1 Die Theorie sozialer Praxis am Beispiel handlungstheoretischer Konzepte

Die Handlungstheorie fokussiert sich auf das Handeln von Menschen und auf dessen Entstehung im Kontext des gesellschaftlichen Lebens. Die Strukturen, Kausalitäten, Konsequenzen, Regelmäßigkeiten und Dynamiken eines sozialen Handlungssystems sind Gegenstand dieser Theorie. Ausschlaggebend für diese theoretische Strömung ist die Frage nach dem Effekt individueller wie sozialer Handlungen auf das Gesellschaftssystem und die soziale Ordnung²⁴¹.

Max Weber definierte den Begriff der sozialen Handlung, indem er zunächst auf das Erkenntnisinteresse der Soziologie, nämlich dem Verstehen menschlicher Handlung und dessen Deutung im und Erklären in Bezug auf ursächliche Auswirkungen eingeht. "Handeln soll dabei ein menschliches Verhalten heißen, wenn und insofern als oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. 'Soziales Handeln' aber soll ein solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist".²⁴² Gertenbach liefert eine zusätzliche Anmerkung zu der Definition Webers, indem er einer Handlung eine Absicht unterstellt, die sinnhaft in Interaktion mit der Umwelt steht²⁴³. Soziales Handeln meint also sämtliche Formen sozialer Beziehung, Interaktion und Reglementierungen des interpersonellen Kontakts und bildet somit die Grundlage einer jeden sozialen Institution: "Soziale Beziehungen und soziale Gebilde sind (...) Formen, soziales Handeln aufeinander abzustimmen. Welcher Diskursbeitrag als welche Handlung verstanden werden kann, ist wiederum Sache von sozialen Konventionen."²⁴⁴ In Rückbezug zu Webers Definition, soziale Handlung sei auf das Verhalten anderer bezogen, kann man also festhalten, dass eine soziale Handlung als Konstruktion innerhalb einer zwischenmenschlichen Beziehung ist, die ihre Bedeutung immer durch ein kultur- oder kontextspezifisches Deutungssystem erhält, welches von beiden Handelnden akzeptiert und verinnerlicht wurde.

²⁴¹ vgl. Gertenbach. 2009. S. 14

²⁴² Weber. 1980. S. 1

²⁴³ vgl. Gertenbach. 2009. S. 18

²⁴⁴ vgl. Tiling. 2004. S. 15-16

Dieses Deutungssystem ist ebenfalls Gegenstand einer wissenschaftlichen Konzeptionalisierung von sozialen Handlungen. Die Erfassung des Sinnzusammenhangs, in den, seinem subjektiv gemeinten Sinn nach, ein aktuell verständliches Handeln hineingehört, kann als kultureller Rahmen gedeutet werden. Somit ist auch nach dem Erkenntnisinteresse der Handlungstheorie das Vorgehen dieser Arbeit, eine Praxis zum Thema einer wissenschaftlichen Untersuchung zu machen, sinnvoll. Nach Gertenbach soll bei der Analyse von sozialen Handlungen ein durchschnittlich gemeinter Sinn erfasst werden, der als Idealtypus dem Wissenschaftler dazu dient, soziales Geschehen besser erfassen zu können, "und zwar in einer Form, wie es kulturell bedeutsam erscheint"²⁴⁵. In diesem Zusammenhang kann also abgeleitet werden, dass sich ein Sinnkomplex als Kultur deuten lässt.

Selbstverständlich können Handlungen auch aus verschiedenen Motivationen heraus geschehen und somit untersucht werden. Weber unterteilt in drei verschiedene Handlungstypen²⁴⁶: Zweckrationales Handeln (kalkulierende Handlung, die Konsequenzen mit einbezieht), wertrationales Handeln (Motivation der Handlung orientiert sich an deren Wertgehalt) und affektuelles Handeln (spontanes, reaktives Verhalten). Diese Handlungstypen können sich auf die individuelle Disposition eines Handelnden begründen oder aber auch ihren Sinn aus einer wechselseitigen Beziehung mit der konkreten Umwelt oder einem Gegenüber beziehen. Auf diese Weise ist die reziproke Handlungsorientierung und die damit verbundenen Sinnstrukturen in das Konzept einer sozialen Handlung integriert. Die Natur einer sozialen Beziehung kann sich nach Gertenbach konfliktförmig oder konsensuell ausprägen²⁴⁷.

Diese beiden Typen einer sozialen Handlung lassen sich auch in einer interkulturellen Interaktionssituation wiederfinden. Diversity Management arbeitet ebenfalls mit diesen beiden Handlungstypen - es erkennt das Potential von Konflikt, um durch eine Regulierung oder Moderation dieses Konfliktes einen Konsens zu schaffen, der sowohl um die Ansichten der einen, als auch der anderen Konfliktpartei reicher ist. Das Ideal ist in diesem Fall eine konsensuelle Interaktionssituation im interkulturellen Raum, die sich über interkulturelle Kompetenz und Toleranz gewinnbringend nutzen lässt.

²⁴⁵ Gertenbach. 2009. S. 28-29

²⁴⁶ vgl. Weber. 1980. S. 36

²⁴⁷ vgl. Gertenbach. 2009. S. 35 ff.

Die Wissenschaft ist bei der Untersuchung sozialen Handelns im Sinne einer Komplexitätsreduktion auf bestimmte Regelmäßigkeiten oder Gesetzmäßigkeiten aus, anhand derer sich soziales Handeln kategorisieren lässt. Diese Regelmäßigkeiten ergeben sich innerhalb eines kulturellen Kontext als Effekt von Brauch, Sitte und Interessen bzw. einer Kombination aus allen drei Komponenten: "Gleichartigkeiten, Regelmäßigkeiten und Kontinuitäten der Einstellungen und des Handelns, (...) sehr oft stabiler sind, als wenn Handeln sich an Normen und Pflichten orientiert, die einem Kreise von Menschen [Anm. d. Verfasserin: ein Kreis von Menschen kann an dieser Stelle auch als Kultur oder kultureller Kontext verstanden werden] tatsächlich für verbindlich gelten."²⁴⁸ Ein Verhalten oder eine Handlung kann mehr oder weniger stark an gesellschaftlichen Rahmenbedingungen orientiert sein. Den Begriff des Rahmens, welcher Handlungsoptionen vorgibt und auch ermöglicht, findet sich auch in Goffmans Versuch, "ein System darzustellen, auf das Handelnde zurück[zu]greifen"²⁴⁹. Er fokussiert sich auf solche "Organisationsprämissen, die im Bewusstsein und im Handeln vorhanden sind" und nennt sie "den Rahmen des Handelns"²⁵⁰. Rahmen beziehen sich auf zwei Ebenen interaktionistischer Problemstellungen, indem sie zum einen eine mögliche Interpretation der Wirklichkeit vorgeben, die zur Interpretation angeboten wird und auf der anderen Seite liefern sie den interagierenden Individuen einen Orientierungsrahmen, an dem sie ihr Verhalten ausrichten können²⁵¹. An dieser Stelle ist eine Parallele zu einer der bereits erläuternden Funktionen von Kultur zu ziehen - Kultur, in welcher Form auch immer, dient als Orientierungs- und Bezugsrahmen.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass sich innerhalb eines gesellschaftlich-kulturell geprägten Umfeldes aufgrund dessen Werten und Normen soziales Handeln entwickelt, dass die interpersonelle Interaktion beeinflusst, da sich individuelle soziale Handlungen am Handeln anderer orientieren. In Folge dieser reziproken Orientierung am Verhalten anderer entstehen soziale Beziehungen, die sich wiederum auf ihr soziales Umfeld auswirken. So entsteht eine wechselseitige Interdependenz zwischen sozial handelnden Individuen und ihrer Umwelt. Innerhalb dieser wechselseitigen Beziehung entstehen gewisse soziale Strukturen, die einen Orientierungsrahmen in Form von gesellschaftlichen Konventionen für soziales Handeln

²⁴⁸ vgl. Weber. 1980. S. 15

²⁴⁹ Goffman. 1977. S. 16

²⁵⁰ ebd.

²⁵¹ vgl. Kauffmann. S. 59 f.

und soziale Beziehungen bilden. Im Rahmen dieser Magisterarbeit ist dieser Rahmen als Kultur, genauer als Organisationskultur zu verstehen. Diese wirkt sich reziprok auf Vorgänge und Handlungen, sowie Ziele und Strukturen der Mitarbeiter aus, die einerseits ihre eigenen kulturellen Konventionen als Handlungsorientierung verwenden, sich jedoch zum anderen an den Strukturmustern der Organisation und deren Handlungsvorgaben halten. Auf diese Weise wird nicht nur der organisationale Handlungsrahmen um individuelle Einflüsse bereichert, es entsteht genauso eine Art unternehmensspezifische Subkultur für den Mitarbeiter, der er sich, wenn er zur Arbeit geht, anpasst.

Dieses Zwischenfazit lenkt den Blick auf die Theorie des sozialen Interaktionismus, genauer noch, auf die Theorie der sozialen Rollen nach Mead und Blumers. Eine soziale Rolle ist dahingehend zu verstehen, als dass ein Mensch beispielsweise eine private Rolle (z.B. Vater, Sohn oder Freund) einnehmen kann, jedoch in einem anderen (sub-)kulturellen Kontext auch einen Mitarbeiter eines Unternehmens als soziale Rolle verkörpert. Mead formuliert diesen Gedanken wie folgt: "(...) dass mit der Rollenübernahme eine Internalisierung gesellschaftlicher Normen stattfindet, sondern auch, dass sich in Interaktionsprozessen eine laufende Adaption von Regeln und Normen an spezifische Umstände vollzieht."²⁵² Es bleibt selbstverständlich die Frage offen, inwieweit eine soziale Rolle, ausgerichtet je nach aktuellem soziokulturellen Umfeld, eine genuine Situation für einen Menschen sein kann oder inwieweit sie eine soziale Konstruktion in Form einer rationalen Kalkulation ist. Des Weiteren muss angemerkt werden, dass eine jede soziale Rolle in der Ausführung als Handlung sichtbar wird. Folgt man nun aber obiger Argumentation, so ist eine soziale Handlung nur dann als solche anzuerkennen, wenn sie ihren Sinn auf eine oder mehrere andere soziale Handlungen bezieht. Insofern ist eine soziale Rolle ein Resultat einer sozialen Konstruktion, die sich über Interaktion gebildet hat. Kauffmann lehnt sich an Blumers an, indem er die drei Kernaussagen dieses Gedanken zusammenfasst. Er schreibt der menschlichen Handlung eine grundlegende Bedeutung zu, die aus sozialen Interaktionsprozessen resultiert und dass diese Bedeutung der Handlungskontexte einer steten, neuen Interpretation bedürfen²⁵³. Das wiederum bedeutet, dass Sinn, Bedeutung, soziale Konvention, soziale Handlung und ein gewisse Ordnung innerhalb einer Kultur oder einer Gesellschaft nicht von vornherein gegeben sind, sondern erst über Interaktionsprozesse ausgehandelt werden

²⁵² Mead. 1973. S. 265

²⁵³ vgl. Kauffmann. 2009. S. 52

müssen. Genau von diesem Modell geht die Interkulturelle Kommunikation und das Diversity Management aus. Allein der Interaktionsprozess, verlaufend über verbale und nonverbale Kommunikation, muss im Sinne eines interkulturellen Diskurses moderiert und geleitet werden.

Wenn jedoch Maßnahmen für die Koordination eines solchen Kommunikationsprozesses ergriffen werden sollen, muss zunächst über die bereits erwähnte Frage der sozialen Konstruktion in Form von sozialen Rollen bzw. des sozialen Bezugsrahmes diskutiert werden. Mit dieser Frage beschäftigte sich auch Alfred Schütz. Er untersuchte die fundamentalen Bedingungen und Optionen der Verständigung sozialer Akteure und wie sich aus diesem Verständnis heraus ein Bewusstsein von der Welt aufbaut und wie dieses Bewusstsein die Interaktion mit eben dieser Umwelt beeinflusst²⁵⁴. Schütz fasst diese Lokalität der reziproken Interpretation mit dem Begriff "Lebenswelt" zusammen und beschreibt sie als "den Ort, an dem Wirklichkeit durch Interaktion konstruiert, reproduziert und transformiert wird; die Lebenswelt bezeichnet zugleich das Alltagswissen, ein kulturelles Selbstverständnis, einen kulturellen Wissensvorrat, den alle teilen, die an der gleichen Sozialwelt partizipieren."²⁵⁵ Diese Lebenswelt wird in verschiedene Ebenen unterteilt, die sich auf die von der Konstruktion unabhängigen, durch konkretes Handeln gezielt veränderbare räumliche Umgebung, eine zeitliche Interpretation der Welt, einer sozialen Dimension, aus der heraus soziale Wirklichkeiten durch Interaktion entstehen, beziehen²⁵⁶. Im Zentrum dieser Lebenswelt steht, wie bei allen anderen Vertretern der Handlungstheorie, der Sinn und das Verstehen zur Ermöglichung von Interaktion. Dieser Sinn kann subjektiv oder zielorientiert ausgerichtet sein, woraus sich wieder eine soziale Rollenhandlung ergibt, sozusagen eine "Generalthese der reziproken Perspektiven"²⁵⁷. An dieser Stelle ist bei dem Verständnis von Sinn auf die von der Interkulturellen Kommunikation erwähnten, kulturell bedingte Deutungsmuster verweisen.

Auch diese Multiperspektivität beschreibt eine konkrete Problemstellung der Interkulturellen Kommunikation. Durch sie kann es in der Interaktion sehr leicht zu Missverständnissen kommen, insbesondere dann, wenn verschiedene Lebenswelten aufeinander treffen. Man selbst unterstellt, analog zum Konzept des Ethnozentrismus,

²⁵⁴ vgl. Schütz, Luckmann. 1975. S. 23 ff.

²⁵⁵ Kauffmann. 2009. S. 68

²⁵⁶ vgl. Schütz, Luckmann. 1975. 30 ff.

²⁵⁷ Kauffmann. 2009. S. 74

dass Andere an meiner statt ganz genauso wahrnehmen und interpretieren, wie man selbst. Missverständnis erzeugt Irritation, und Irritation sorgt, wenn nicht formgerecht mit ihr umgegangen wird, für Konflikte. Bezugsrahmen, die es ermöglichen, angemessen mit Irritationen oder Konflikten im interkulturellen Bereich umzugehen, können nur durch soziale Interaktion entstehen. Deutungsmuster unserer Umwelt sind somit von der gegenseitigen Abstimmung von Handlung aufeinander abhängig. Folgt man Habermas mit seinen Diskursmodellen, so nimmt eine Handlung in diesem Kontext eine kommunikative Position ein, da sie Sinnstrukturen, Interpretationsschemata der Wahrnehmung und somit den Handlungsrahmen in konkreten Situationen aushandelt²⁵⁸. Die Welt ist somit niemals in ihrer tatsächlichen, faktischen Realität verstehbar sondern immer nur als Wahrnehmungs- und Sinnwelt, die durch Interpretation und Handlung in einer diskursiven kommunikativen Beziehung konstruiert wurde. Konkret auf die kulturelle Problematik an diesem Thema bemerkt Schütz, dass "der lebensweltliche Wissensvorrat (...) in vielfacher Weise auf die Situation des erfahrenden Subjekts bezogen [ist]. (...) Und schließlich wird jede Situation mit Hilfe des Wissensvorrats definiert und bewältigt."²⁵⁹ Handlung und Interpretation sind immer subjektiv - auch hier bestehen klare Parallelen zur These des Ethnozentrismus.

Auf den offensichtlichen Zusammenhang von Handlung und Kultur geht Talcott Parsons ein. Er geht davon aus, dass das Handlungssystem auf Basis der Subsysteme Persönlichkeit, Soziales und Kultur entsteht²⁶⁰. Der Faktor Kultur stellt dabei alle anderen Subsysteme in ihren Kontext. Das Verhältnis der Handelnden zu ihrer Umwelt, zueinander und zu den von der Kultur vermittelten Werten und Orientierungen wird so bestimmt. Parsons argumentiert, dass das Sozialsystem als eines der drei Subsysteme für die Zuweisung der bereits angesprochenen sozialen Rollen ist, indem es die Interagierenden in einen spezifischen gesellschaftlichen Kontext stellt²⁶¹. Hierfür bedarf es eines gewissen Orientierungsschematas, beispielsweise Werte, Regeln oder Handlungsnormen. Dieses wird über das Kultursystem bereitgestellt. Beide Komponenten, Sozial- und Kultursystem sind nun vom Individuum zu interpretieren. Dies ist möglich, da es im Rahmen des Sozialisierungs- und Enkulturationsprozesses die Bedingungen der beiden Subsysteme Kultur und Soziales verinnerlicht hat. Die

²⁵⁸ vgl. Habermas. 1981. S 193 ff.

²⁵⁹ Schütz, Luckmann. 1975. S. 113

²⁶⁰ Kaufmann. 2009. S. 103

²⁶¹ vgl. Parsons. 1951. S. 190 ff.

individuelle Interpretation also erfolgt über das dritte Subsystem, das der Persönlichkeit, besser gesagt, das der sozialisierten Persönlichkeit. In diesem Zusammenhang spricht Parsons von seiner Theorie der sozialen Systeme²⁶², die besagt, dass soziales Handeln nur durch eine interdependente Interaktion zwischen den drei eben beschriebenen Systemen stattfinden kann, das wiederum die anderen Systeme konstruiert, manifestiert und deren Aufrechterhaltung und Bestehen sichert²⁶³. Parsons knüpft durch Formulierung und Darstellung klar an Luhmanns Systemtheorie und den Gedanken der Autopoiesis an und nennt seine Theorie auch selbst "soziologische Systemtheorie"²⁶⁴. Parsons setzt also die Sozialisation der Individuen und die Orientierung von Handlungen an einer sozialen Struktur innerhalb eines Kultursystems voraus. Wie das Individuum im Verhältnis zu seiner Umwelt steht, formuliert Parsons anhand persönlicher, individuell geprägter Einstellungen sowie situationaler Faktoren, die die Interpretation und Handlung beeinflussen.

9.2 Die Theorie sozialer Praxis am Beispiel des Habitusbegriffs nach Pierre Bourdieu

Pierre Bourdieu prägte die zentralen Begriffe der Soziologie "Habitus" und "kulturelles Kapital". Nach Bonz²⁶⁵ ist die Perspektive Bourdieus ideal als Konzeption zur Analyse der modernen Gesellschaft unter kulturellen Gesichtspunkten. Der Zusammenhang zwischen dem Habitusbegriff und dem kulturellen Wissen, nach dem sich jede Kultur richtet und weiterentwickelt, und welches innerhalb einer etablierten Kultur weitergegeben wird, eignet sich besonders für diese Forschungsarbeit.

Ein kulturelles Umfeld kann als ein institutionelles Umfeld, als soziale Regeln, Rituale, oder soziale Konventionen verstanden werden, das einen gewissen Diskurs und Handlungsmöglichkeiten bereitstellt²⁶⁶. Ein solches kulturelles Umfeld soll jedoch nicht als Regelwerk verstanden werden, sondern vielmehr als Interaktion zwischen

²⁶² vgl. ebd.

²⁶³ vgl. Kauffmann. 2009. S. 107

²⁶⁴ vgl. Parsons. 1951. S. 1 ff.

²⁶⁵ Bonz

²⁶⁶ vgl. Webb. 2002. S. 21 f.

Institutionen, Regeln und Handlungen. Zwischen dem kulturellen Feld und der kulturellen Handlung, also dem Habitus besteht also ein Zusammenhang. "Der Habitus entwickelt sich mit dem Feld und gegen das Feld, er ist feldspezifisch und entwickelt sich nur dort, wo er vom Feld nachgefragt wird. Felder werden durch Habitus produziert und reproduziert. Habitus stellen leibliche Objektivierung der Geschichte und Felder deren institutionelle Objektivierung dar"²⁶⁷. In diesem Sinne beschreibt Kaufmann den Habitus als "habitualisiertes Reagieren und Agieren"²⁶⁸. Der Habitus ist ein internalisierter Teil eines Individuums, der Handlungen und deren Zusammenhänge beeinflusst und reguliert. Er beschreibt, wie ein Mensch wahrnimmt, kognitiv verarbeitet, handelt und bewertet, indem er die persönliche Disposition mit dem kulturellen Kontext und den sich daraus ergebenden individuellen Erfahrungen vereint. Auf diese Weise erhalten die Handlungen einer Person durch den Habitus eine synthetische Systematik und Struktur²⁶⁹. Aufgrund ihrer Habitusstrukturen reagieren Personen also Situationskonform entsprechend ihres jeweiligen kulturellen Kontextes und wissen zugleich, welche Erwartung an sie gestellt wird. "Einmal im Habitus eingelagert, funktionieren Wahrnehmungs- und Klassifikationsschemata nach einer dem lebenden Organismus eigenen (...) Logik."²⁷⁰ Bourdieu merkt an dieser Stelle an, dass der über die Sozialisation bzw. Enkulturation erworbene Habitus eines Individuums eine dauerhafte Prägung hinterlässt und nur schwer abänderbar ist²⁷¹. Man kann also den Habitus auch als kulturspezifisches Wissen verstehen, das sich für ein Mitglied einer kulturellen Gruppe als gegeben und normal statuiert hat. Das Wissen, wie man sich in bestimmten Situationen verhält oder wie man reagiert, welche Einstellungen und Werte man vertritt, ist jedoch nicht immer bewusst. Das bedeutet, dass ein essentieller Punkt des Habituskonzepts dessen Einbettung in kulturelle Normen und Regelwerke ist, aus denen er sich herausbildet bzw. die den Habitus überhaupt erst ermöglichen. Dies wiederum bedeutet, dass ohne einen kulturellen Kontext, welcher Art auch immer, keine soziale Interaktion möglich ist.

Wenn man nun von einem Unternehmenskontext und dessen statuiertes Unternehmenskultur mit unternehmensspezifischen Werten ausgeht, innerhalb dessen sich kulturell diverse Mitarbeiter mit ihren eigenen in der jeweiligen kulturellen Sozialisation angeeigneten Habitaten und Sinnwelten bewegen, interagieren und handeln,

²⁶⁷ Bourdieu. 1993. S. 106

²⁶⁸ Kaufmann. 2009. S. 177

²⁶⁹ vgl. Kaufmann. 2009. S. 278

²⁷⁰ Kaufmann. 2009. S. 279

²⁷¹ vgl. Bourdieu. 1993. S. 108 ff.

so wird klar, dass dies zu Problemen führen kann. Dies kann eine Erklärung für die Entwicklung einer Unternehmenskultur sein. Eine Unternehmenskultur, die den Rahmen unternehmensbezogener Handlungen und Kontexte bereit stellt, generiert eine zusätzliche Möglichkeit des Habitus, abgesehen vom individuellen national-kulturellen Habitus der Mitarbeiter. Optimalerweise ist diese Unternehmenskultur kulturuniversell anwendbar, sodass jeder Mitarbeiter seine eigene Version der Unternehmenskultur entwickelt (vielleicht sogar kongruent mit seiner eigenen, individuellen Kultur) und trotzdem in Interaktion mit eigentlich unterschiedlichen Mitarbeitern steht, die aber ihrerseits wieder eine Interpretation der Unternehmenskultur habituell ausprägen. Eine gemeinsame kulturelle Basis zur Entwicklung und Ermöglichung eines neuen Habitusstyps mit unternehmensspezifischen Rahmen- und Ausprägungsoptionen kann somit einen neuen sozialen Rahmen schaffen, innerhalb dessen die eigene kulturelle Prägung in den Hintergrund rücken kann. Auf diese Weise wird nicht nur Einheit und Zugehörigkeit sowie eine gemeinsame Basis vermittelt, sondern auch eventuell auftretenden Missverständnissen vorgebeugt.

Die "gemeinsame Welt (einer Unternehmenskultur) kommt im (kulturell diversen) Habitus dadurch zustande, dass dieser die Wirklichkeit ordnet"²⁷² und die Umwelt für das Individuum lesbar macht. Auch in diesem Zusammenhang fallen bereits erläuterte Stichwörter wie das des "Unbewussten"²⁷³.

Der Habitus ist ein unbewusstes Denk-, Interpretations- und Handlungsschema, welches kulturell geprägt ist. Innerhalb eines Unternehmens treffen nun vielerlei kulturelle Habitate aufeinander, sodass in deren Interaktion unbewusst im Sinne des Konstruktivismus oder der Systemtheorie eine neue, eigene soziale Dynamik und Wirklichkeit, also Kultur, geschaffen wird. "Der Habitus ist die Grundhaltung eines Menschen zur Welt und zu sich selbst. Er besteht aus kulturell geprägten Denk- und Verhaltensstrukturen, die die Möglichkeiten und Grenzen eines Menschen bestimmen"²⁷⁴. Bourdieus Beschreibung dieses Zustandes ist der eines "generativen Prinzips"²⁷⁵. Er sieht also einen schöpferischen Charakter in der eigenen Beschränktheit des Menschen und seiner kognitiven wie affektiven Möglichkeiten. In der Interaktion oder über einen Diskurs entsteht ein Prozess mit Auswirkung auf die persönliche wie öffentlich-soziale

²⁷² Bonz

²⁷³ Bonz

²⁷⁴ Kraus

²⁷⁵ vgl. ebd.

Ebene. "Dadurch, dass die Menschen ihre eigene Position im sozialen Raum inkorporieren und sie sich in ihrem Habitus und Verhalten niederschlägt (...), dringt die soziale Ordnung in die Menschen ein und existiert (ebenso) in der objektiven Gesellschaft mit ihren Institutionen"²⁷⁶.

Der Zusammenhang von Habitus und Interkulturellen Organisationen in Bezug auf eine Unternehmenskultur ist also offensichtlich. Es stellt sich nun ebenso die Frage nach dem Mehrwert für die Kultur oder soziale Gruppe, die an der konstruierten Wirklichkeit oder Kultur teilnimmt.

Hier ist der Begriff des "Kulturellen Kapitals", genauer, des "sozialen bzw. inkorporierten Kapitals" zu nennen: Laut Bourdieu ist kulturelles Kapital als diejenige Bildung zu verstehen, welche in einem langfristigen Nutzen in einem sozialen Beziehungsgeflecht resultiert²⁷⁷. Ein Beziehungsgeflecht kann hierbei eine Familie, eine Gruppe innerhalb einer (Bildungs-) Institution oder einen Gesellschaftssektor mit bestimmtem Kontext bedeuten. Die Übertragung von kulturellem Kapital findet in jedem Falle statt, Bourdieu weist lediglich darauf hin, dass die Ressourcen dieses kulturellen Kapitals unterschiedlich (z.B. von Familie zu Familie) sein können. Kulturelles Kapital kann nach Bourdieu anhand dreier Formen verstanden werden – dem objektivierten Kulturkapital, dem inkorporiertem Kulturkapital und dem institutionalisierten Kulturkapital²⁷⁸.

Es lässt sich also kurz zusammenfassen, dass, im Kontext dieser Arbeit, ein sozial-kulturelles Feld mit eigenen Werten und Normen als das Umfeld des internationalen Unternehmens mit einer eigenen, kulturuniversell anwendbaren Unternehmenskultur zu verstehen ist. Innerhalb dieses Unternehmenskontexts kann sich ein Habitus entwickeln, der, zusätzlich zu eigenen kulturell bedingten Habitaten, eine gemeinsame Basis für alle Mitarbeiter bildet. Handlungen werden auf diese Weise an die Institution des Unternehmens angepasst und folglich Missverständnisse verhindert. Da das Handeln der Individuum gleichzeitig auch den kulturellen Kontext, also das Unternehmen beeinflusst, ist von einem reziproken Beziehungsverhältnis und wechselseitiger Einflussnahme zwischen individuellem Habitus (das heißt kultureller wie unternehmensspezifischer Habitus) und der Unternehmenskultur auszugehen. Auf diese Weise verändert sich nicht nur der Habitus und der kulturelle Horizont des Mitarbeiters, sondern ebenso der

²⁷⁶ Kraus

²⁷⁷ Bourdieu, 1983b: S. 49-80

²⁷⁸ vgl. Bourdieu, 1983a: S. 183-198

unternehmenskulturelle Kontext. Diese dynamische Entwicklung unter aktiver Integration kultureller Diversität entspricht dem Gedanken des Diversity Managements.

Folglich ist die Theorie der sozialen Praxis nach Pierre Bourdieu sehr passend für die Theoriebildung und Evaluation in Bezug auf die interkulturelle Praxis des Diversity Managements. Das Verstehen der interkulturellen Praxis in ihrer Mehrdimensionalität, Multiperspektivität und Diversität ist mit der Verwendung von Bourdieus Theorie definitiv möglich. Das Erarbeiten von Logikschemas hinter Habitaten, deren Zusammenhängen und Entstehungsgrundlagen sowie deren kulturell-institutionelle Einbettung in die Rahmenbedingungen eines internationalen Unternehmens und dessen Struktur wird ausführlich behandelt. Ebenso ist der Reziproke und Selbstreferentielle Ausgangspunkt für die Theoretisierung der Praxis nach Bourdieus Vorgaben gegeben. Bourdieus Idee, praxishermeneutisch vorzugehen, sowohl in Bezug auf den Forschungsgegenstand als auch bezüglich der Position des Forschenden kann optimal auf das Vorgehen dieser Arbeit übertragen werden.

9.3 Fazit

Handlungstheoretische Konzepte stellen, wie immer wieder im Fließtext erwähnt, klare Bezüge zu den Konzepten der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation her. Dies bedeutet also, dass nicht nur die Notwendigkeit, praktisches Handeln theoretisch zu untermauern ausschließlich für handlungstheoretische Annahmen ihre Bedeutung hat. Die Handlungstheorie knüpft im speziellen bei ihrer Beschreibung von sozialem Handeln, dem Stellenwert der Kultur und die Position des Individuums klar an die Modelle der Interkulturellen Kommunikation an.

Im Folgenden soll nun auf den Sozialkonstruktivismus und dessen Wirklichkeitsdiskursen eingegangen werden. Ausgehend von der Annahme, soziale Handlung trage zur Konstruktion einer Wirklichkeit bzw. eines kulturellen Bezugsrahmens bei, wird diese theoretische Strömung in die theoretische Basis dieser Arbeit mit einfließen. Außerdem ist die Vorstellung, wie die verschiedenen Wirklichkeitssysteme innerhalb eines kulturellen Systems miteinander interagieren und sich interdependent verhalten, um sich und die anderen Systeme zu stabilisieren bzw. wieder zu erfinden, eine sehr genaue, jedoch anders formulierte, Abbildung der zentralen Annahmen der Systemtheorie nach Luhmann und Parsons.

Beide Theorien, die Systemtheorie wie auch der Sozialkonstruktivismus sind im Kontext interkultureller Problemstellungen und anhand der Formulierungen der Interkulturellen Kommunikation zu betrachten. Anzumerken bleibt, dass die Handlungstheorie an sich keine Gesellschaftstheorie bilden kann, da sie suprapersonelle Faktoren außer Acht lässt. Um eine Gesellschaft oder eine Kultur jedoch in all ihren Ebenen theoretisch beschreiben und erfassen zu können, bedarf es, wie zu Beginn bei der Erläuterung zum theoretischen Aufbau dieser Arbeit dargestellt, zusätzlich zur handlungstheoretischen Mikroebene der Mesoebene des Sozialkonstruktivismus und der Makroebene der Systemtheorie.

In der Kombination von Annahmen der Interkulturellen Kommunikation, handlungstheoretischen Perspektiven, der Systemtheorie und dem Sozialkonstruktivismus kann ein schlüssiger, interdisziplinärer und konsistenter Theoriediskurs gebildet werden, der eine wesentliche Dimension aktueller kultureller Praxis, der des Diversity Managements, überzeugend beschreibt.

10. Diversity Management - der theoretische Kontext einer interkulturellen Praxis

Die Charta der Vielfalt definiert den Begriff "Diversity Management" wie folgt:

*"Der Leitgedanke des Diversity Managements ist: Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Institution. Ziel ist, Personalprozesse und Personalpolitik von Organisationen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt sowie andererseits alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potential zum Nutzen der Organisation einzubringen."*²⁷⁹

Der Begriff bzw. der Gedanke des Diversity Management stammt aus den US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen, die gegen die Rassentrennung von "weißen" und "schwarzen" Menschen in Arbeit, Öffentlichkeit, Bildung und Gesetz vorging. "Das Konzept bezieht sich auf die Summe der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in vielfältig zusammengesetzten organisationalen Strukturen. Es umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft."²⁸⁰

Diversity Management (dt.: Vielfaltsmanagement) ist Teil des Personalwesens (Human Resources) und beschäftigt sich mit der Nutzung sozialer Vielfalt im Sinne eines Unternehmenskontexts. Das Konzept geht von einem (human) ressourcen- und potentialorientiertem Ansatz als Chance für organisatorische, strategische und ökonomische Gewinne aus. Diversity Management hat den Anspruch, kulturelle wie individuelle Verschiedenheit zu akzeptieren, zu tolerieren und zu integrieren, um diese für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Ziel dieses Managementtools ist es, das Arbeitsklima zu verbessern und im Sinne der Unternehmenskultur (Corporate Identity) auszubilden und zu gestalten²⁸¹. Soziale Diskriminierung von Minderheiten soll aktiv vorgebeugt werden und eine Chancengleichheit für alle Mitarbeiter vorherrschen. Der integrative Kontext dieses Managementstils steht hierbei stets im Vordergrund. Diversity

²⁷⁹ Charta der Vielfalt

²⁸⁰ Vielfalt Gestalten. 2014.

²⁸¹ vgl. Allianz Karriere

ist mit Vielheit, Heterogenität oder Verschiedenheit²⁸² gleichzusetzen und meint den Facettenreichtum einer Gruppe. Gerade im Unternehmenskontext passt die Definition von David Thomas²⁸³ besonders gut: „Diversity should be understood as the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring.“

Im Allgemeinen beschäftigt sich Diversity Management mit der Analyse von Strukturen, Personalprozessen sowie der Veränderung der Organisationskultur, also der Einstellung von Führungskräften und allen Mitarbeitenden. Bestehende Verfahren, Regelungen und Richtlinien werden im Hinblick auf ihre Angemessenheit für unterschiedliche Ressourcen untersucht und gegebenenfalls angepasst.²⁸⁴ Diversity Management beinhaltet ein breites Spektrum verschiedener Instrumente, Strategien und Maßnahmen im HR-Bereich, unter anderem Recruiting und Personalentwicklung sowie Organisationsentwicklungen²⁸⁵. "Darunter finden sich u.a. zielgruppenspezifische Rekrutierungsstrategien, verschiedene Work-Life-Balance-Angebote oder die Gestaltung alterns- oder behindertengerechter Arbeitsplätze. Aber auch die Einrichtung interkultureller Teams oder Netzwerkgruppen für Mitarbeiter unterschiedlicher sexueller Orientierung bzw. Frauennetzwerke spielen eine Rolle. Entscheidend ist auch die Durchführung von interkulturellen oder Diversity-Trainings." ²⁸⁶

Als Folge der Globalisierung und der damit einhergehenden Komplexität der Mitarbeiterpools und der Anforderungen an ein Jobprofil hat sich Diversity in den letzten Jahren zu einer zentralen Rolle für den Kontext einer Organisation entwickelt. Diversity Management, das Gestalten und Verwalten von Vielfalt, bedeutet nach Cox "planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential of advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized"²⁸⁷. Er spricht also bereits ökonomische Motive vieler Unternehmen an, Vielfalt und deren Potential im eigenen Arbeitsfeld zu etablieren und nutzen zu können. Weiter spricht Cox von einer "variation of social and cultural identities among people existing together in a defined employment or marketing setting"²⁸⁸. Er weist also konkret auf die organisationale Rahmenbedingung in Form eines Unternehmens oder einer

²⁸² vgl. Allianz Karriere

²⁸³ vgl. Allianz Karriere

²⁸⁴ vgl. Charta der Vielfalt

²⁸⁵ vgl. Vielfalt gestalten. 2014

²⁸⁶ ebd.

²⁸⁷ Cox. 2002. S. 11

²⁸⁸ vgl. Kamal. 2009. S. 157

Unternehmenskultur hin, im Rahmen derer sich Diversity entwickelt und stattfindet. O'Reilly spricht vom Grade der Heterogenität innerhalb eines Teams aufgrund unterschiedlicher demographischer Dimensionen und davon, wie diese Heterogenität den Prozess der Performanz eines solchen Teams beeinflusst²⁸⁹. Thomas und Ely²⁹⁰ wiederum legen den Fokus auf die verschiedenen Perspektiven und Zugänge auf Aufgabenstellungen, die sich aus einem diversen Team ergeben. Diversity Management soll also, zusammengefasst, den Grad zwischen Individualität und Unternehmens(kultur)bezug regeln, um so die Effizienz des Unternehmens zu steigern²⁹¹. Auch hier wird nochmals deutlich, wie operationale und strategische Zielvorgaben umgesetzt und kombiniert werden. Zum Einen müssen sich ständig verändernde Marktbedingungen durch die Anpassung des diversen Humankapitals optimal bedient werden. Zum anderen erhofft sich die Wirtschaft durch die breit gefächerte perspektivische Betrachtungsweise in Form eines diversen Mitarbeiterpools dynamischere und effizientere Problemlösungsansätze und Ideen. Das Diversity Management kann sich einerseits auf personenbezogene Aspekte²⁹² wie Religion, sexuelle Orientierung, Geschlecht und Alter beziehen, andererseits kann es sich auf konkrete situationsspezifische Verhaltensmuster konzentrieren. Diese Form des Diversity Managements setzt sich mit den Folgen dispositiver Handlungen oder Reaktionen auseinander, und das vor dem Hintergrund, ein tolerantes und angenehmes Arbeitsklima zu schaffen. Für ein erfolgreiches Diversity Management müssen jedoch beide Aspekte in einen Unternehmenskulturerweiterungsprozess integriert werden.

Zu kritisieren am Tool des Diversity Management ist mit Sicherheit das ökonomische bzw. gewinnmaximierende Prinzip dahinter. Idealerweise sollte Diversität um ihrer selbst Willen und einer intakten und toleranten Gesellschaft geregelt werden, nicht allein, um daraus Profit zu schlagen. Allerdings ist es nur schwer vorstellbar, einen Unternehmenserfolg basierend auf dem Wohlergehen der Mitarbeiter und deren Integrität zu erzielen, ohne sich dabei tatsächlich auf individuelle und kulturelle Merkmale und Eigenschaften zu konzentrieren. Allein, dass das Thema Diversity im Bewusstsein vieler Konzerne angelangt ist, zeigt, dass ökonomischer Erfolg vielleicht einen (unternehmerisch) durchaus berechtigten Aspekt darstellt, jedoch nicht im Vordergrund

²⁸⁹ O'Reilly. 1998. S. 85 ff.

²⁹⁰ Thomas und Ely. 1998. S

²⁹¹ vgl. ebd.

²⁹² vgl. Schrader. 2008

dieser Entwicklung steht. Ein gesundes Arbeitsklima erhöht die Loyalität und Motivation der Mitarbeiter und bietet gleichzeitig ein attraktives Arbeitsumfeld für neues Personal. Ein weiterer Kritikpunkt an Diversity Management ist der Punkt in einem Arbeitsprozess, an dem die verschiedenen Mitarbeiter quasi gezwungen sind, in Bezug auf die Erreichung eines bestimmten Ziels gleich zu denken und sich gleich zu benehmen. Dann, so Kamal, komme es zu kommunikativen Missverständnissen, welche wiederum die Zweischneidigkeit von Diversity hervorheben: "(...) hence the challenge of managing diversity is to create conditions that minimize its potential to be a performance barrier while maximizing its potential to enhance organizational performance."²⁹³.

Wie also geht man an dieses erfolgsversprechende jedoch sehr komplexe und problembehaftete Vorhaben, Diversität zu verwalten, heran?

Die Europäische Kommission untersuchte zur Beantwortung eben dieser Frage die Art der Maßnahmen sowie die Bewertung deren Durchführung in einem Unternehmen. Die Ergebnisse sind in folgender Abbildung²⁹⁴ zusammengefasst.



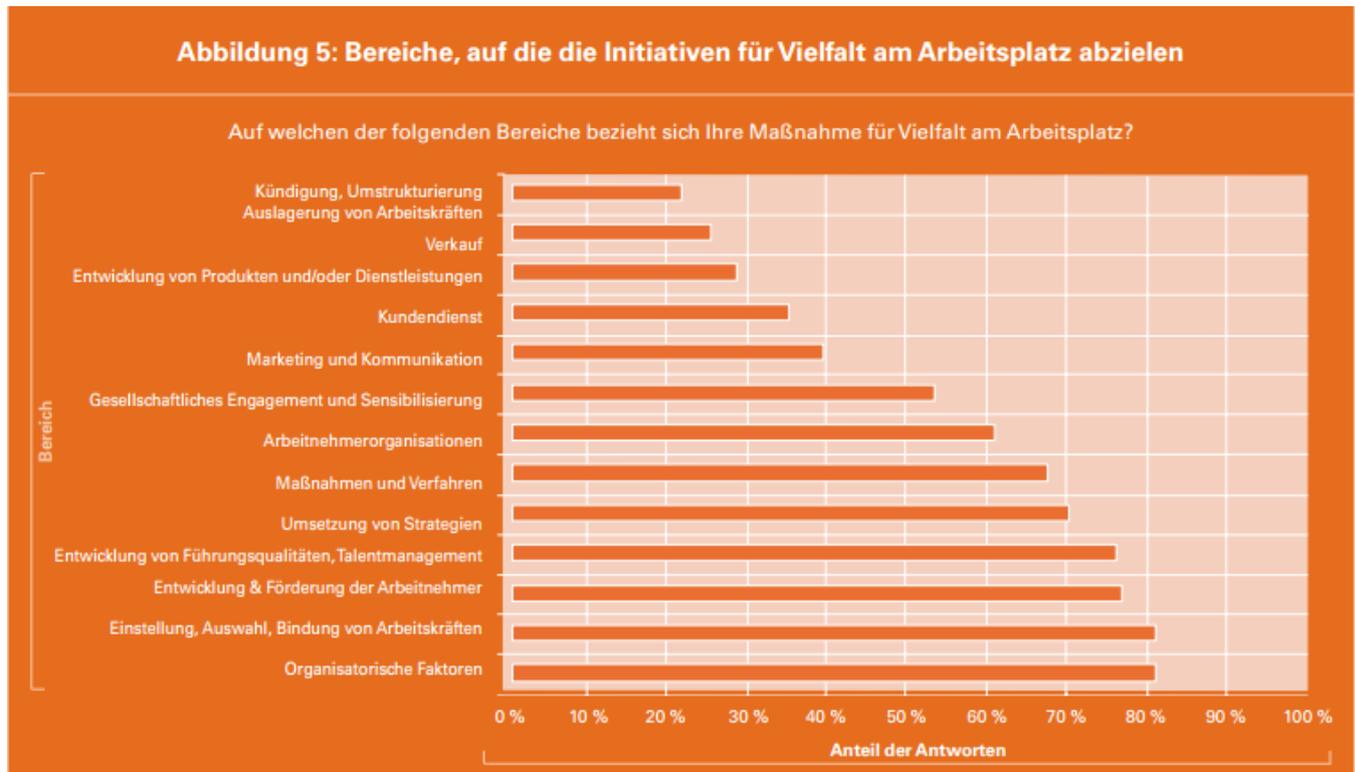
Weiter untersuchte die Europäische Kommission, welche Gründe die untersuchten Unternehmen für die Anwendung von Maßnahmen zum Thema Diversity einzusetzen. Die Hauptfaktoren sind moralische Gründe, rechtliche Gründe und wirtschaftliche Gründe²⁹⁵. Auf die Frage, ob Initiativen des Diversity Management Auswirkungen auf das Unternehmen habe, antworteten 83% der Befragten mit "ja" und nur 17% mit "nein".

²⁹³ Kamal. 2009. S. 160

²⁹⁴ Abbildung 1: Europäische Kommission. 2005. S. 15

²⁹⁵ vgl. ebd. S. 13-16

In welchen Bereichen eines Unternehmens laut Befragung erfolgreiche Maßnahmen des Diversity Managements greifen, fasst die folgende Tabelle²⁹⁶ zusammen:



Welchen (wahrgenommenen) Nutzen die Umsetzung der Maßnahmen für ein Unternehmen haben, stellt diese Tabelle²⁹⁷ dar:



²⁹⁶ Abbildung 2: Europäische Kommission. 2005. S. 20

²⁹⁷ Abbildung 3: Europäische Kommission. 2005. S. 22

Anhand dieser Ergebnisse aus dem Jahre 2005 soll verdeutlicht werden, wie Diversity Management in der Praxis gesehen und durchgeführt wird.

Kamal betont die Wichtigkeit eines theoretischen Hintergrundes für die Praxis des Diversity Managements²⁹⁸. Für das Entwickeln einer für das Diversity Managements nötigen Kompetenz, sowohl in interkulturellen als auch in personalmanagementbezogenen Fragestellungen, bedarf es gewisser Rahmenbedingungen. Dies ist, wie bereits mehrfach angesprochen, das Bewusstsein über kulturelle Differenzen und der reflektierte Umgang mit eigen- und Fremdwahrnehmungsschemata. Zum anderen gibt es verschiedene theoretische Zugänge und Kategorisierungen, die auf Diversity Management zutreffen, wie beispielsweise das von Ely und Roberts angesprochene Paradigma des Diversitykonzepts²⁹⁹, das Beziehungen auf individueller, interpersonaler und innergruppenbezogener Ebene in den Vordergrund rückt und Diversity als Herausforderung und Quelle von Kreativität versteht. Kamal gliedert dieses Paradigma in Anlehnung an Rijamampianina und Carnichael in die primäre, sekundäre und tertiäre Dimension³⁰⁰. Die Erste Dimension beinhaltet Rasse, Ethnizität, Geschlecht, Alter und körperliche Gesundheit, die zweite Dimension Religion, sexuelle Orientierung, politische Ausrichtung, Bildung, Kultur, Nationalität und Lifestyle und die dritte Dimension Annahmen, Meinungen, Erwartungen, Werte und Gefühle. Diese drei Dimensionen können am besten genutzt werden, wenn eine Organisation ihren Horizont, ihre Strategie oder die Struktur erweitern will. Wenn Diversität gut verwaltet wird, also ein erfolgreiches Diversity Management betrieben werden konnte, dann kann die Organisation sowohl von kulturspezifischen Synergien, als auch von Kreativität, Flexibilität und einer komplexeren Problemlösungskompetenz profitieren³⁰¹. Dies mündet in einer höheren Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, die in der Folge dazu befähigt, sich weiter an Umwelteinflüsse anpassen zu können, um flexibel und dynamisch den Markt zu bedienen.

Adler fasst für dieses Vorhaben drei Möglichkeiten der Herangehensweise zusammen: einen ethnozentrischen Zugang, einen konservativ-restriktiven Zugang und einen auf Synergie ausgelegten Zugang³⁰². Selbstverständlich schreibt er letzterem den Erfolg zu.

²⁹⁸ vgl. Kamal. 2009. S. 156

²⁹⁹ vgl. Ely und Roberts. 1998.

³⁰⁰ vgl. Kamal. 2009. S. 159

³⁰¹ vgl. Rijamampianina und Carnichael. 2005. S. 115 ff.

³⁰² Adler. 2002. S. 113 ff.

Der Synergiegedanke im Sinn eines kulturellen Kompromisses findet sich auch ständig in der Theorie der Interkulturellen Kommunikation und den optimalen Bedingungen eines interkulturellen Diskurses wieder³⁰³. Dieser, so Thomas und Ely, setze sich aus drei fundamentalen Paradigmen der Annahmen und Interpretation von Vielfalt³⁰⁴ zusammen:

- Diskriminierungs- und Fairnessparadigma
Im Fokus steht die Chancengleichheit und affirmative action
- Lern- und Effektivitätsparadigma
Im Fokus steht das Thema der Integration und Integrität und das Potential von Verschiedenheit, Konflikt und Diskurs
- Zugangs- und Legitimierungsparadigma
Im Fokus stehen Akzeptanz, Toleranz und Respekt vor kulturellen Differenzen

Die Kombination aller drei Paradigmen ist unabdingbar für das Funktionieren eines interkulturellen Arbeitsumfelds. Dass alle Paradigmen gleichberechtigt für ihren eigenen Schwerpunkt stehen, macht es Organisationen einfacher, ihren Fokus im Sinne der Unternehmenspolitik zu finden und ihr eigenes Statut bzw. Ideal zu Diversität zu erarbeiten.

Veränderungen in der wirtschaftlichen und sozialen (Arbeits-) Welt sind unumgänglich und nicht aufzuhalten - und genau diese Tatsache nutzt eine Organisation im positiven Sinne und passt sich den neuen Anforderungen an und entwickelt neue Prozesse und Strategien. In dieser Arbeit spielen sowohl Unternehmenskultur, ökonomische Ziele, Führungsstil und die einzelnen Individuen eine ausschlaggebende Rolle.

Diversity Management kann also als ein Umstrukturierungsprozess einer Organisation als Konsequenz und Reaktion auf eine sich verändernde Umwelt und neue Anforderungen gedeutet werden, der auf sämtlichen Ebenen einer Organisation greift. Es ist zu beobachten, dass gerade bei der Frage von Vielfalt bisherige Auswahlkriterien für ein geeignetes Mitglied für ein Unternehmen in den Schatten gestellt werden: Themen wie Schulabschluss oder sozialer Stand und fachliche Kompetenz bleiben weiterhin die wichtigsten Kriterien, jedoch sind Aspekte wie Auslandserfahrung, persönliche

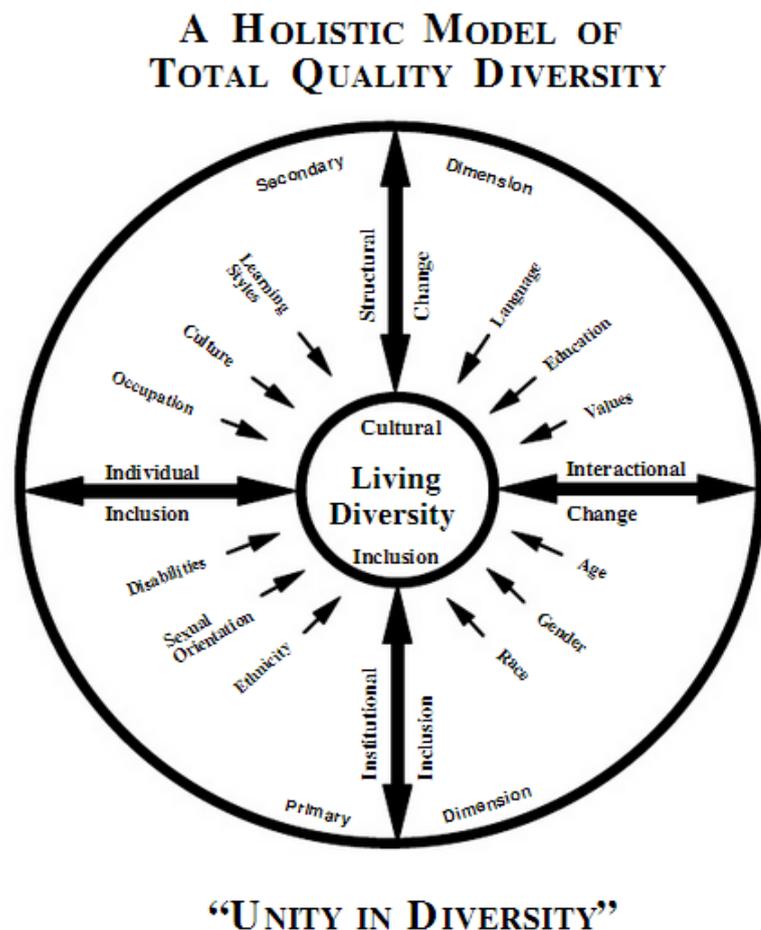
³⁰³ vgl. Adler. 2002. S. 120 f.

³⁰⁴ vgl. Thomas und Ely. 1998. S. 410

Dispositionen - kurz "soft skills" - nun ebenso wichtig geworden. Allein diese Entwicklung sorgt genuin für ein diverseres Arbeitsumfeld.

Diesen Gedanken soll die folgende Abbildung³⁰⁵ verdeutlichen:

Wichtig ist in jedem Falle, dass jedes Unternehmen individuelle Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity Management entwickelt, die den spezifischen Anforderungen und Zielen angepasst sind und die in einem unternehmenseigenen Prozess umgesetzt werden können.



Eine Analyse der Boston Consulting Group und der European Association for People Management hält im Jahre 2011 nach einer Befragung von 40 europäischen Unternehmen in ihrer Untersuchung fest, dass Diversity-Management als Prämisse und Ziel des Personalwesens und der Unternehmensführung in Unternehmen angekommen ist³⁰⁶. Bei beinahe allen befragten Unternehmen konnten bereits mindestens drei Instrumente oder Strategien zur Steigerung und Verwaltung ihrer Mitarbeitervielfalt vorweisen, jedoch hatten diese zum damaligen Zeitpunkt noch nicht in der Umsetzung in der oberen Führungsebene Wirkung gezeigt: 93% der Vorstands- oder Top-Management Mitglieder

³⁰⁵ Abbildung 4: Rosado. 2006. S. 8

³⁰⁶ vgl. Boston Consulting Group. 2011.

sind männlich und 86% davon wiederum aus europäischen Ländern³⁰⁷. Hockling sieht den Grund für diese Ungleichverteilung zum einen in alten und noch recht starren Machtstrukturen innerhalb eines Unternehmens, zum anderen erklärt sie diesen Zustand in Bezug auf eine Studie, die ergab, dass Führungskräfte Bewerber nach Ähnlichkeiten zu sich selbst auswählen³⁰⁸. Das hat zur Folge, dass "ältere, weiße Männer (...) über die Geschicke der Wirtschaft [unterscheiden]. Der etwas andere Bewerber kommt gar nicht erst in die engere Auswahl".³⁰⁹ Doch diese Art und Weise, Bewerber zu selektieren, ist den Ergebnissen einer Studie³¹⁰ der Europäischen Kommission aus dem Jahre 2005 nach zum Scheitern verurteilt. Diese besagt, dass diejenigen Unternehmen, die Maßnahmen des Diversity-Managements anwenden, motiviertere und effektivere Mitarbeiter vorweisen können, über ein besseres Image verfügen, Kreativität und Innovation selbstverständlicher einsetzen konnten, die Kundenzufriedenheit steigerten und im Zuge dessen ihr Marktsegment steigern und besser bedienen konnten sowie zufriedener Mitarbeiter beschäftigen, als Unternehmen, die den Diversity Gedanken noch nicht realisiert hatten. Grund dafür, so Hockling³¹¹, sei das mangelnde Bewusstsein der sozialen Verantwortung eines Unternehmens und der Fokus auf ökonomischen Erfolg. Auch das Prestige als PR Maßnahme von Diversity Management kann hier als Kritikpunkt angeführt werden. Dabei, so die Ergebnisse der Studie der Europäischen Kommission³¹², verfügen kulturell versierte Personen über Sprachkenntnisse in mindestens zwei bis drei Fremdsprachen, sind flexibler in Bezug auf neuartige Situationen und Herausforderungen im Beruf und haben eine multiperspektivische Herangehensweise an Aufgaben- und Problemstellungen. Das sind alles Eigenschaften, die sich ein Arbeitgeber zu Nutzen machen sollte, um einen Wettbewerbsvorteil aufbauen zu können. Auch Kraske spricht diesen Aspekt an: "Der Trend ist eindeutig: Firmen, die auf Diversity setzen, konnten neue Kundengruppen erobern, die Arbeitsatmosphäre verbessern und sogar Krankheits- und Fehlzeiten reduzieren. Eine US-amerikanische Studie aus dem Jahr 2006 belegt gar eine Korrelation von Image und kaufmännischem Erfolg. Danach wiesen jene

³⁰⁷ vgl. ebd.

³⁰⁸ vgl. Hockling. 2011

³⁰⁹ Hockling. 2011.

³¹⁰ vgl. Europäische Kommission. 2005

³¹¹ vgl. Hockling. 2001.

³¹² vgl. Europäische Kommission. 2005

Unternehmen, die in der Öffentlichkeit für ihre Diversity-Aktivitäten bekannt waren, einen vergleichsweise höheren Firmenwert auf".³¹³

Folglich kann sich kein Unternehmen mehr leisten, auf den Diversity Gedanken zu verzichten: "(...) ob Unternehmen wollen oder nicht, sie werden künftig auf Diversity-Management setzen müssen³¹⁴" - alleine aus Mangel an Fachkräften, zum anderen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Diversity Management ist also ein wichtiges Konzept, das in der Umsetzung wie im Ideal einen entscheidenden Vorteil für Unternehmen einbringt, sowohl auf sozialer, wie auch auf ökonomischer Ebene. Diversity Management ist zweifelsohne ausschlaggebend für einen organisatorischen Wandel eines Unternehmens. Außerdem stärkt die Umsetzung von Diversity das eigene Unternehmen, indem es die Anpassung an neue Bedingungen der sozialen Welt und an die Anforderungen des Marktes ermöglicht und so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichert. Gilbert spricht bei Diversity Management von einem "new organizational Paradigm"³¹⁵. Dass in diesem Bereich noch viel getan werden muss und dass der Diversity-Gedanke noch nicht überall angekommen ist, zeigen leider die Zahlen zum Thema "Frauen in Führungspositionen" in Europa: Bei in etwa 4% bewegt sich derzeit in Deutschland der Frauenanteil in oberen Managementpositionen - und das in einem der führenden Industrienationen der Welt³¹⁶.

³¹³ Kraske. 2012

³¹⁴ vgl. Hockling. 2011

³¹⁵ Gilbert. 1999. S. 61

³¹⁶ vgl. Kraske. 2012

11. Die Systemtheorie nach Luhmann - eine interkulturelle Interpretation

Nach einer themenspezifischen Diskussion der klassischen Systemtheorie soll dieser theoretische Ansatz aus dem interkulturellen Kontext heraus interpretiert und diskutiert werden. Auf diese Weise kann diese Theorie dem Forschungsfeld gerecht werden, um für die weitere theoretische Diskussion als Rückbezug integrativ einsetzbar zu sein. Eine Kultur muss sich um ihrer selbst Willen selbstständig anpassen und regenerieren, gewisse Konzepte weitergeben und wieder andere ausschließen, was eindeutig dem autopoietischen Gedanken Luhmanns entspricht. Aus der Perspektive der Kulturtheorie bildet Luhmanns Ansatz einen eigenständigen, nicht jedoch unvereinbaren Baustein für den kulturellen Konstruktivismus. Kultur wird in Luhmanns Systemtheorie als eine Sinnform verstanden, die sich erst über spezifische sozial-strukturelle Veränderungsprozesse in der gesellschaftlichen Kommunikation und deren Themen manifestiert³¹⁷. Reich beschreibt die Systemtheorie nach Luhmann als eine "Sonderform der konstruktivistischen Argumentation" .

Die wichtigste Unterscheidung zu den kulturtheoretischen Ansätzen ist, und genau hier liegt die essentielle Besonderheit der Systemtheorie im Zusammenhang mit dieser Forschungsarbeit, dass Interaktion und somit auch die Konstruktion sozialer Wirklichkeit als systemischer Prozess interpretiert wird, welcher von den handelnden Akteuren konstruiert wird. Luhmann betrachtet in seiner Interpretation der soziologischen Systemtheorie den Begriff Autopoesie in Bezug auf die Konstellation sozialer Systeme und deren interne Handlungen. Luhmann indiziert, dass Systeme nicht einem kontinuierlichen, nicht zielgerichteten (autokatalytischen) Handeln nachgehen, sondern intrinsisch und genuin Prozesse aus sich selbst heraus schaffen³¹⁸. Sie nehmen Inputs, Veränderungen und Reaktionen in Bezug auf sich selbst wahr und münzen diese Flut an Information auf konkrete systeminterne Kontexte; sie reduzieren so die Komplexität ihrer Umwelt. Dieser Vorgang läuft immer gleich ab, da die Systeme, sollte es zum Erliegen dieses ständigen Prozesses kommen, nicht mehr existieren könnten, da sie den Anschluss an ihre Umwelt verlieren würden.³¹⁹ Systeme handeln also immer mit Rückbezug auf sich selbst (also intern) sowie im Austausch zu

³¹⁷ vgl. Reinhardt. 2008. S. 13

³¹⁸ Tonn. 2009. S. 8

³¹⁹ ebd. S. 7 ff.

ihrer Umwelt (extern) und sichern auf diese Weise ihre Beständigkeit. Dieser Austausch (bzw. Kommunikation) ist nach Luhmann als "Operation sozialer Systeme"³²⁰ zu verstehen - ein abstrakter Begriff für den später verwendeten Ausdruck der "Interaktion". Unter genau diesem Aspekt handelt auch das System Kultur. Es besteht auf vielerlei verschiedene Arten und Weisen innerhalb einer Gesellschaft und hat so seinen Stellenwert. Um diesen aber weiterhin innehaben zu können, muss es sich analog (im übertragenen Sinn auf das eigene System) zum Wandel ihres sozialen Umfeldes entwickeln und somit eben auch anpassen. Die Motive hierfür können unterschiedlich sein: Bildungserhalt, Wissensvermittlung, kulturelle Vielfalt und Gleichberechtigung.

Die Begrifflichkeiten der Systemtheorie entstammen einer äußerst komplexen Sozialtheorie, weswegen die nun folgende kurze Erläuterung als Skizze und Überblick über die zu verwendenden und interpretierenden systemtheoretischen Perspektiven zu verstehen ist.

Basis der Systemtheorie ist die Annahme der Existenz von Systemen, die die Realität darstellen. Diese Systeme operieren, indem sie von ihnen selbst gestellte Ressourcen wiederverwerten und so neue systeminterne Ressourcen generieren, was eine Differenz zur nicht systemisch operierenden Umwelt schafft. Diese ist jedoch nicht als "Restkategorie zu verstehen. Vielmehr ist Umwelt konstitutiv für Systembildung. (...) Für die Theorie selbstreferentieller Systeme ist die Umwelt vielmehr Voraussetzung der Identität des Systems, weil Identität nur durch Differenz möglich ist."³²¹ Das bedeutet, dass Systeme aus Operationen bestehen, die sich im Sinne des autopoietischen Gedankens immer auf die vorhergegangene Operation beziehen. Sollte eine externe Komponente in das System eindringen, was, wenn man von realen Systemprozessen ausgeht, unumgänglich ist, so muss das System auf diesen Umwelteinfluss reagieren, indem es sich anpasst und neu erfindet. Dies hat eine Verschiebung des Verständnisses von System und Umwelt zur Folge. Eines der systeminternen Operationen ist Kommunikation. Sie ist jedoch nicht systemimmanent sondern operiert nur systemisch, anders gesagt, "die Kommunikation denkt nicht und nimmt nicht wahr, während Wahrnehmung oder das Denken nicht kommuniziert"³²².

³²⁰ ebd.

³²¹ Luhmann. 2008. S. 30

³²² Reinhardt. 2008. S. 18

Man kann also davon sprechen, dass weder der Gedanke der Autopoiesis noch Umweltstrukturen einen maßgeblichen Einfluss auf die Kommunikation an sich haben. Sie steuert lediglich die komplexe Struktur eines Systems, indem sie darüber kommuniziert und so über Selbstreferenz oder externe Einflüsse neue Strukturen etabliert. Wenn man diesen Gedanken auf das Individuum münzt, so wird schnell klar, dass sich diese relativ abstrakten Strukturen nur schwer auf das menschliche Bewusstsein und Kommunikationsverhalten übertragen lässt. Ein Mensch verfügt nicht nur über eigene Beobachtungs-, Kommunikations- und Wahrnehmungsmuster, er verfügt zudem über die Fähigkeit der Systemreferenz. Die individuelle Realitätswahrnehmung oder Wirklichkeit ist somit immer eine systeminterne soziale Konstruktion. "Somit ist die Differenz von System und Umwelt selbst eine interne Konstruktion der systemtheoretischen Kommunikation, aber eine sehr nützliche³²³", da sie trotz allem noch die Fähigkeit zur Sinnzuschreibung über Fremd- und Selbstreferenz (Beobachtung) innehat. Soziale Systeme beschäftigen sich wie gesagt vorrangig mit solchen Sinnsystemen, die kommunikativ operieren, bzw. diese Operation von einer Metaebene aus beobachten. Der Begriff der Operation legt bereits nahe, dass unter Kommunikation auch Handeln im Sinne eines systeminternen Akteurs, der seiner Interpretation nach sinnhaft handelt, zu verstehen sein kann. Parsons, der Handlungen als soziale Wirklichkeit verstand, beschreibt sie folglich als konkret wahrnehmbare, über Kommunikation etablierte und vermittelte Sinnaspekte³²⁴. Luhmann sieht "Handlungen als Letztelemente der Selbstreferenz der Kommunikation"³²⁵. Aus all diesen systeminternen Operationen ergibt sich schließlich, ausgehend von sozialen Systemen, eine Gesellschaftsstruktur mit eigener Sinn- und Kommunikationsstruktur, innerhalb derer einzelne Subsysteme entstehen und miteinander in reziprokem Verhältnis stehen können, gleichermaßen aber auch den Gesamtzusammenhang beeinflussen. Dieser Gesamtzusammenhang kann genauso als Kultur verstanden werden, deren systemtheoretische Relevanz nun genauer definiert werden soll.

Da in unserer Gesellschaft "Kultur" an gewisse Träger (in diesem Falle, wie bereits erwähnt, an den Rahmen einer Arena bzw. einer Organisation) gebunden sind, somit

³²³ Reinhardt. 2008. S. 20

³²⁴ vgl. Parsons. S. 21 ff.

³²⁵ Luhmann. 2008. S. 240

mehr oder weniger statisch sind, bedarf es nicht eine Änderung dieser Kulturträger, sondern des Kontextes ihrer Repräsentation durch die Institution. Das System Kultur muss also reagieren, und dies tut es, indem es die Kulturträger einem gesellschaftlichen Kontext anpasst, beispielsweise durch Modifikation der Vermittlung oder Präsentation. Indem Kultur als System genau diese Änderung vornimmt, strebt sie danach, sich selbst zu erhalten und verändert sich gemäß eines gesellschaftlichen Wandelprozesses und dessen Input und investiert auf diese Weise in sich selbst. Diese "Reinvestition" ist unter anderem Diversity Management.

Dem Kulturbegriff sollte in Bezug auf die Systemtheorie besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da dieser in Luhmanns Werk nie direkt erwähnt wird und somit keinen systemrelevanten Platz einzunehmen scheint. Luhmann spricht von System und Umwelt, Kommunikation und systemimmanenten Themen, Sinnkonstruktionen und einem sozialen Gedächtnis. Doch mit diesem Ausgangspunkt und den eben genannten Begriffen kann man eine neuartige Sicht auf Kultur und interkulturelle Fragestellungen ermöglichen, wenn man genau hinsieht. Die Systemtheorie beispielsweise spricht nicht von Identität, sondern von Differenz von System und Umwelt - im Prinzip die gleiche Idee, wie Differenzen zwischen eigener und Fremdkultur, die es über Reflexionsprozesse zu erkennen und zu lösen gilt. Passend hierzu spricht Luhmann von systemischer Abhängigkeit bei Sinnzuschreibungen - im Fachjargon der Interkulturellen Kommunikation könnte dies beispielsweise kulturelle Prägung, Attribuierung oder gar Ethnozentrismus genannt werden.

Allein diese Beispiele zeigen, dass das wissenschaftliche Feld der interkulturellen Kommunikation systemtheoretisch untermauerbar ist und im Sinne dieser Arbeit sogar ein konkretes Praxisfeld der interkulturellen Disziplin beschreiben kann. Es wird versucht, die Perspektiven der Systemtheorie mit denen der Interkulturellen Kommunikation zu kombinieren, um der Theorie sozialer Systeme das Potential zuzuschreiben, sich konkreten Problemstellungen der Interkulturellen Kommunikation zu stellen und diese womöglich um einen interdisziplinären Zugang zu erweitern.

An dieser Stelle muss der Begriff Kultur aus Sicht der Systemtheorie beleuchtet werden. Dieser Prozess soll zunächst mit einer Erörterung des Kulturbegriffs in der Systemtheorie beginnen. Luhmann formuliert in seinem Werk "Kultur als historischer Begriff" folgende Definition von Kultur:

"Kultur ist (...) das Gedächtnis sozialer Systeme, vor allem des Gesellschaftssystems. (...) Kultur ist, anders gesagt, die Sinnform der Rekursivität sozialer Kommunikation.³²⁶" Luhmann spricht in dieser kurzen Definition die elementaren Annahmen der klassischen Systemtheorie an, den Autopoiesisgedanken und den eines komplexen und verwobenen Sinn- und Bedeutungszusammenhangs. Diesen Sinn bezieht Kultur aus kulturspezifisch geladenen Symbolen, die durch deren Reflexion über (kulturelle) Handlungen die Frage nach diesem Sinn aufnimmt³²⁷. Man kann also sagen, dass Handlungszusammenhänge im Kontext kulturell geprägter Symbole den Sinn einer Kultur (re)produzieren, also überhaupt erst Sinn machen, weil bereits über die Kultur Bedeutungsmuster zur Interpretation bereitgestellt werden. Dies entspricht dem reziproken Gedanken eines sinnstiftenden autopoietischen Systems: Ein verstehendes System, das sich auf kulturell bedingte "Vorgaben" bezieht, nicht jedoch Handlungen vorschreibt. Reinhardt fasst diesen Gedanken ebenfalls auf, wenn davon spricht, dass "Kultur (...) über keinen spezifischen Operationsmodus verfügt"³²⁸. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von sozialen Systemen, die als operatives Element Kommunikation nutzen, um sinnstiftend zu wirken³²⁹. Wenn man unter einem sozialen Systemgefüge einen kulturellen Zusammenhang versteht, so kommt man nicht umhin, den Kulturbegriff auf Kommunikationssysteme zu übertragen. Dieser Rückschluss liegt nahe, allein das Fach "Interkulturelle Kommunikation" gibt dieser Annahme recht. Wie also entsteht in einem kulturellen System analog zu sozialen (autopoietischen) Systemen Sinn? Luhmann erklärt dies wie folgt: "Die gesellschaftliche Reproduktion von Kommunikation muss (...) über die Reproduktion von Themen laufen (...). Die Themen werden nicht fallweise neu geschaffen, sind aber andererseits auch nicht durch Sprache, etwa als Wortschatz (...) vorgegeben (...)."³³⁰ Luhmann führt diesen Gedanken weiter, indem er diese Themen als kulturell bedingt versteht. Das bedeutet, dass Kultur ein gewisses Repertoire an Themen bereitstellt oder vorgibt, über deren kommunikativen Gebrauch innerhalb eines Systems Sinn geschaffen wird. Diese Themen sind Teil einer Kultur, da sie sich zwangsläufig aus einer Historie oder einer Ideengeschichte ergeben. Kultur ist also als eine richtungsweisende Sinnfestlegung zu verstehen, die den innersystemischen Diskurs

³²⁶Luhmann. 2008. S. 537

³²⁷Parsons und Platt: Die Amerikanische Universität. S. 21

³²⁸Reinhardt. 2005. S. 34

³²⁹vgl. Luhmann. 2008

³³⁰Luhmann. 2008.

ermöglicht, bereitstellt und somit auch indirekt beeinflusst. Wenn man den Transfer zum Gedanken des Ethnozentrismus zieht, der besagt, dass eigene Sinnwelten beim Aufeinandertreffen auf andere (kulturell geprägte) Sinnwelten treffen, Ideologien und Normalitätserwartungen in Konflikt geraten. Nichts anderes meint Luhmann, wenn er von einer (kulturell bedingten) Sinnfestlegung spricht, die es ermöglicht, in "themenbezogener Kommunikation passende und nichtpassende oder auch korrekten bzw. inkorrekten Themengebrauch unterscheidet"³³¹. Man könnte, aufbauend auf dieser Überlegung sogar so weit gehen, dass man von einer Gesellschaft spricht, die ihren Sinn ausschließlich über Kommunikation und kulturell bedingte, und somit systemisch relevante, Themenaufstellungen bezieht. Kultur wäre somit für den Systemgedanken essentiell, da sie die sinnstiftende und systemerhaltende Funktion der Autopoiesis maßgeblich beeinflusst und mitbestimmt. Reinhardt spricht in Anlehnung an diese Feststellung von Kultur als Semantik, und zwar genau dann, wenn der besagt Themenvorrat spezifisch für kommunikative Zwecke bereitgestellt wird³³².

Als Beispiel sei an dieser Stelle der aktuelle Diskurs dieser Magisterarbeit zu nennen: Es wird der Kulturbegriff diskutiert und erörtert, es wird eine systemische (Wissenschaft) Thematik kommunikativ untersucht - und zwar mit von dem System Wissenschaft vorgegebenen Parametern. Betrachtet man diese Tatsache von einer selbstreferentiellen Perspektive aus, so ist der Kulturbegriff, wie ihn die Wissenschaft (welche zum größten Teil westlich geprägt ist) versteht, selbst nur Teil einer Kultur - nämlich des Sinnsystems Wissenschaft, genauer gesagt, der Kommunikationswissenschaft.

Ob dieser Diskurs nun seine Berechtigung hat, wenn er doch nur relativ gesehen relevant ist, soll an dieser Stelle nicht Gegenstand der Untersuchung sein. Wichtig ist jedoch, dass dadurch, dass über den Gegenstand des Kulturbegriffes kommuniziert wird, und zwar in Form einer wissenschaftlichen Arbeit, aus wissenschaftlicher Perspektive, selbiger real wird. Eine kommunikative Handlung lässt Themen sozialer Systeme somit real werden, weil sie "operieren, also kommunizieren, und sie kommunizieren über etwas, mit Hilfe von semantischen Unterscheidungen über Themen"³³³. Eine Unterscheidung zwischen Sinnzusammenhängen und Verhaltensmustern ist somit redundant, da beides systemintern vorgegeben wird und

³³¹ Reinhardt. 2008. S. 35

³³² vgl. ebd. S. 37 ff.

³³³ Reinhardt. 2008. S. 36

sich lediglich in der Anwendung unterscheidet. Ich kann aus einem Sinn heraus handeln, das obliegt meiner individuellen Auslegung des kulturell-systemischen Sinnkonstrukts - ich kann jedoch den Sinn, nach dem ich logisch handle, selbst definieren. Ein Sinn hinter einer Handlung kann also vielerlei Ursprung haben, also viele Verhaltensmuster ausprägen. Woher ich den Diskurs über einen Sinn nehme, ist jedoch wieder kulturell und somit systemisch bedingt. Die Kontingenz eines Systems an Sinnstrukturen und sich daraus ergebenden Handlungsoptionen bieten also systemisch (also kulturell) unterschiedliche Handlungsoptionen. Dieser Gedanke spiegelt sich in der bereits diskutierten Auffassung des Kulturbegriffs der Interkulturellen Kommunikation, die besagt, dass es für ein soziales Problem nur eine bedingte Anzahl an Lösungsmöglichkeiten gibt, welche sich, je nach kultureller Prägung einer Gesellschaft, unterscheiden. Die von Luhmann beschriebene Kontingenz eines Systems ist also nichts anderes, als die kulturell bedingten Problemlösungsansätze einer Gesellschaft. Diese Parallele zwischen Systemtheorie und dem Kulturbegriff der Interkulturellen Kommunikation ist nicht von der Hand zu weisen. Ob Kultur oder das soziale System Gesellschaft - beide bilden eine alles kontextualisierende Klammer um den Prozess der Sinnstiftung.

Dass die Systemtheorie, anders als die Interkulturelle Kommunikation an dieser Stelle den Handelnden, also das Individuum außen vor lässt, kritisiert Dilthey, indem er auf die Notwendigkeit des Verstehens individueller Ausprägungen von Kultur verweist³³⁴. Auf diese Weise umfasst auch die systemtheoretische Auffassung des Kulturbegriffs den Gedanken der Interkulturalität, indem sie (inter)kulturelle Differenzen und somit kulturelle Diversität anspricht, erklärt und somit einen Stellenwert in der Systemtheorie ermöglicht. Ebenso wird dem Vorhandensein kultureller Diversität im Sinne eines selbstreferentiellen Systems die Möglichkeit des Bewusstmachens kultureller (also systemischer) Unterschiede ermöglicht, indem durch den Faktor der Kommunikation eine Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung eingeräumt wird, die die Entwicklung des eigenen Systems, den Vergleich zu anderen Systemen und auch Alternativen zu eigenen oder anderen Systemen wahrnimmt. Dieser Faktor ist, so auch die Interkulturelle Kommunikation, der erste Schritt zum Ermöglichen einer Entwicklung im Bereich der Interkulturalität: Das Bewusstwerden und Bewusstmachen kultureller Differenzen. Ein System ermöglicht sich also durch das Verwenden oder Bereitstellen

³³⁴ vgl. Dilthey. 1962. S. 144

von Kommunikation die eigene Weiterentwicklung und Anpassung an Umweltgegebenheiten. Hier lässt sich abermals der autopoietische Gedanke festhalten, da die Kommunikation schließlich anhand von Themen geführt wird, die vom System selbst (also der Kultur) bereit gestellt worden sind. Anpassung, Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung des eigenen Systems oder der eigenen Kultur auf Basis eigenes bereitgestellter (also system- bzw. kulturinterner) Themen ist sozusagen die interkulturelle Definition von Autopoiesis. Durch die so entstehenden Reflexionsprozesse wird Kultur bzw. das System dekompositioniert und neu zusammengestellt³³⁵. Dass man bei sozialen Systemen und somit kulturellen Systemen selbstverständlich nicht von gänzlich geschlossenen Systemen sprechen kann, wird ebenso durch die Komponente der Kommunikation offenkundig. Aufgrund aktueller Kommunikationstechnologien oder der sozial bedingten Globalisierung ist die Annahme einer völligen Abschottung eines kulturell-kommunikativen Systems völlig überholt und unrealistisch. Der Gedanke des Erhalts eigener Systemstrukturen geht Hand in Hand mit der immer größeren Vernetzung heutiger kultureller Systeme, so erklärt ebenfalls die Interkulturelle Kommunikation mithilfe von Theorien wie dem Ingroup-Outgroup Konzept oder dem Vorhandensein von Stereotypen einen noch stärkeren Wunsch, eigene (kulturelle) Systemeigenschaften bewahren zu wollen, was wiederum einem weit gefassten Verständnis eines "abgeschlossenen" Systems entspricht.

Über die Selbstreferenz von Kultur können kulturelle Unterschiede überhaupt erst sichtbar gemacht werden. Außerdem, so merkt Reinhardt³³⁶ an, ist zu beachten, dass bei aller Unterschiedlichkeit der beobachteten Phänomene, ein Vergleich immer auch einen Ausgangspunkt oder eine Vergleichsperspektive bedeutet, aus der heraus verglichen werden soll. Dass alle interkulturellen Sinnzuschreibungen somit etwas sehr basales gemein haben, formuliert auch Luhmann mit dem Begriff des "Selbigkeit des Verschiedenen"³³⁷. Analog zu Systemen ist Kultur immer auch gleichzeitig die Selbstreflektion derjenigen Kultur, von der aus die Perspektive der Selbstreflektion eingenommen wird. Die Perspektive einer Sinnzuschreibung oder einer Komplexitätsreduktion findet sich ebenso in dem interkulturellen Konzept sozialer Gruppentheorien oder dem Ethnozentrismus wieder. Doch genau dieses Bewusstsein

³³⁵ vgl. Reinhardt. 2008. S. 40

³³⁶ Reinhardt. 2008. S. 41

³³⁷ Luhmann. 2008. S. 52

über die eigene kulturelle Determiniertheit bzw. die systemisch-kulturell geprägte Sicht- und interpretationsweise der Umwelt motiviert einen kritischen Umgang mit sich selbst, seiner Wahrnehmung und anderen Systemen bzw. Kulturen und ist daher für einen dialektischen Reflexionsprozess, der für jede interkulturelle (Konflikt)Situation so wichtig ist, unabdingbar. " (...) und je differenzierter der Vergleich ausfällt, umso deutlicher wird, dass die eigene Kultur nicht auf allen Dimensionen als überlegen gelten kann. (...) Kultur (...) [dient also] der Artikulation von Problemen, die für eine künftige Lösung anstehen"³³⁸, so Luhmann. An dieser Stelle muss auf die Gefahr hingewiesen werden, die genau so auch in der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation besteht: Kultur kann und darf nicht als Allheilmittel oder Legitimation sämtlicher gesellschaftlich relevanter Situationen gelten, sie ist lediglich ein Ausgangspunkt, dessen man sich bewusst sein muss, um ihn weiterzuentwickeln. Genauso verhält es sich mit systemischen Bedingungen, sie bieten Rahmen und Themen, Perspektiven und Möglichkeiten, jedoch erst über Kommunikation und Handlung können diese manifest und somit zur Entwicklung, Veränderung und Anpassung freigegeben werden. Das System sollte daher, wie Kultur auch (analog Kulturverständnis der Interkulturellen Kommunikation), wertneutral verstanden und eingesetzt werden³³⁹.

Im Falle der Systemtheorie im interkulturellen Kontext ist Kultur auf Kommunikationssysteme begrenzt und muss sich nach den zur Verfügung stehenden Themen (siehe Bedingung der systemischen Autopoiesis) und Beobachtungsschemata richten. An dieser Stelle ist ein Rückbezug zum Verständnis von Kultur als soziales Gedächtnis sinnvoll. Man kann also sagen, dass es ohne Kultur keine Kommunikation gäbe, jedoch genauso wenig, wie es ohne Kommunikation keine Kultur geben kann. Diese gegenseitige Abhängigkeit ist nicht zuletzt in dem bereits erwähnten Realwerden von kulturellen Themen in beispielsweise kulturellen Praktiken wiederzufinden. Hahn fasst diesen Gedanken auf und benennt ihn als das "Problem der doppelten Kontingenz"³⁴⁰: Wie soll sich ein System, das von verschiedensten Individuen geteilt wird, etablieren, bevor dieses kommunikativ diskutiert und untersucht wurde? Stelle man diese Frage nicht, müsste man von einer bereits gegebenen Kultur ausgehen, was zum einen unlogisch, zum anderen restriktiv und

³³⁸ Luhmann. 1997. S. 958

³³⁹ vgl. Reinhardt. 2008. S. 44 ff.

³⁴⁰ vgl. Hahn. 1998. S. 493 ff.

deterministisch für die Weiterentwicklung des kulturellen Systems wäre. Für Luhmann ist, folgt man den Annahmen der Systemtheorie, Kultur eine Konsequenz aus systeminterner Kommunikationsprozesse und der Prämisse der Autopoietik, die erst durch systeminterne Selektionsprozesse (der Themen) entstehen kann. Das bedeutet also für soziale Systeme, dass sich ihr soziales Gedächtnis, also Kultur im weitesten Sinne, erst über Kommunikation bildet und nur durch Kommunikation über Kultur weiterentwickeln kann. Autopoiesis ist also "durch soziales Gedächtnis garantiert, und zwar dadurch, dass das meiste, was geschieht, vergessen wird und nur ein Bruchteil der Bezüge und Strukturen vorangegangener Kommunikation erinnert wird und für Wiederholungen zur Verfügung steht"³⁴¹. Hier wird ein Prozess beschrieben, der unterbewusst wie bewusst ablaufen kann und der, zitiert man Nietzsche, das Leben in einem sozialen System überhaupt erst möglich macht: Es sei "(...) ganz und gar unmöglich, ohne Vergessen überhaupt zu leben"³⁴².

Die Funktion der Systemsicherung durch Wiederholen und Vergessen über Kommunikation dient der Schaffung systeminterner (kulturell determinierter, meist komplexitätsreduzierender) Realität. Im übertragenen Sinne ließe sich an dieser Stelle auch von Religion, Tradition und Ritualen sprechen. Mit Bezug auf die Interkulturelle Kommunikation kann man hier wieder von einer kollektiven Orientierungssystematik sprechen, die jedoch von jedem einzelnen Individuum anders interpretiert und habitualisiert wird. Hieraus ergeben sich logischerweise verschiedene Sinnwelten, die bei einem interkulturellen Kontakt aufeinandertreffen. Die Systemtheorie benennt diese Situation mit dem Begriff der "System-Umwelt-Differenz", mit der sich ein System dann auseinandersetzen muss, wenn es sich, zum Wohle der eigenen Bestandssicherung, öffnet, um sich an diversen Umwelteinflüssen zu orientieren oder anzupassen. Diese Form der Differenzierung in verschiedene systemische Sinnwelten passt hervorragend in den Gegenstand interkultureller Forschung und Praxis: Das Aufeinandertreffen differenter kultureller Hintergründe. Doch hierfür, so bemerkt Hahn folgerichtig, bedarf es mehr als nur der Kommunikation, wenn es um den Kulturbegriff geht, der Denkende und Kommunizierende muss immer als Medium der Kommunikation und Reflektion in die theoretischen Überlegungen inkludiert

³⁴¹ Reinhardt. 2008. S. 49

³⁴² Nietzsche. 1873. S. 3

werden³⁴³. Dies ist sozusagen eine der Kernelemente der Interkulturellen Kommunikation - das Einbeziehen der Individuen und ihrer differenten Sinnwelten. Missverständnisse in der Interkulturellen Kommunikation treten genau bei diesem Kontakt, oder schlimmer noch, ohne diesen Kontakt auf. Um diese Missverständnisse oder Probleme in der interpersonalen Kommunikation zu lösen, bedarf es interkultureller Kompetenz. Diese Komponente spricht Reinhardt indirekt an, wenn er von den Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation, dem Verstehen von Mitteilungs- Informations-Differenzen oder der Unwahrscheinlichkeit des Erfolgs eines kommunikativen Sinnvorschlages spricht³⁴⁴. Und auch hier gilt es, sich dieser Unwahrscheinlichkeiten oder differenter Wahrnehmungsschemata bewusst zu sein, denn ohne dieses Bewusstsein ist kein Verstehen, und somit keine Kommunikation und infolgedessen keine kommunikativ bedingte Sinnaushandlung möglich. Ebenso wenig wäre ohne das Bewusstsein über Differenzen eine Selbst- oder Fremdreferenz möglich, was wiederum das System oder eben eine Kultur statisch und nicht mehr dynamisch werden ließe. Dies entspricht der klaren Ablehnung von kulturrelativistischem Denken seitens der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation. Insofern sind Bewusstsein und Kommunikation durch Sinnzuschreibungen interdependent, sie generieren Irritation, Lösungen, Kompromisse und Synthesen in intaktem Austausch mit anderen systemischen Sinnwelten stehend. Dahingehend ist die Stabilisierung des eigenen Systems nur über eine Öffnung, die einen dialektischen Diskurs erst ermöglicht, denkbar. Das hohe Potential eines Konfliktprozesses im Sinne eines Lernvorgangs oder einer Weiterentwicklung ist somit nicht nur in der Systemtheorie, sondern auch in der Interkulturellen Kommunikation von zentraler Bedeutung: "Kultur als Medium von Bedeutungskomplexen ermöglicht so (...) Kopplungen zwischen Sinnsystemen, Integration (...) von Teilsystemen durch teilsystemübergreifende Kommunikation, und so intersystemische Synchronisationsmöglichkeiten und Materie für Aktualisierungen"³⁴⁵.

Kultur ist also als ein System zu verstehen, dass Sinn Grenzen, Bedeutung und Sinnkontingente in Form von Kommunikationsthemen bereitstellt, um so die Aktualität und Dynamik des eigenen Systems über einen dialektisch-selbstreferentiellen

³⁴³ Hahn. 1998. S. 51

³⁴⁴ Reinhardt. 2008. S. 69

³⁴⁵ Hahn. 2004. S. 53

Interpretationsprozess und Diskurs zu gewährleisten. Kultur ist folglich Essenz und Existenz eines Kommunikationsprozesses zugleich.

11.1 Fazit

In diesem Abschnitt des Theoriediskurses dieser Magisterarbeit wurde nun Systemtheorie erklärt und in ihrer Funktionsweise mit den Gedanken und Schemata der Interkulturellen Kommunikation in Zusammenhang gebracht. Das systemtheoretische Verständnis von Kultur ist essentiell für die weiteren theoretischen Fragestellungen in Bezug auf Diversity Management in multinationalen Organisationen. Wie bereits geklärt wurde, kann Kultur als System verstanden werden, genauso, wie eine Organisation als System verstanden werden kann, das eine oder mehrere Kulturen innehat. Für den Transfer in die Praxis der Interkulturellen Kommunikation im Kontext dieser Arbeit ist somit das systemtheoretische Verständnis von Kultur im Sinne der Interkulturellen Kommunikation von zentraler Bedeutung.

12. Sozialkonstruktivismus

Der Sozialkonstruktivismus ist eine kognitive (Meta-)Theorie, die ursprünglich der Soziologie entstammt und auf die Autoren Berger und Luckmann begründet wird.

In ihrem Buch "The social construction of reality" definieren sie diesen Begriff zum ersten mal genauer.³⁴⁶ Der soziale Konstruktivismus geht davon aus, dass dem Anschein nach Selbstverständliches und Naturgegebenes auf sozialen (in diesem Kontext kulturellen) Konventionen beruht³⁴⁷. Diese Theorie der Gesellschaft beschreibt die Möglichkeiten und Grenzen menschlicher Theoriebildung. Die Position der Metaebene erlaubt es, zu beobachten, wie Wirklichkeit in der Wissenschaft oder im Alltag wahrgenommen und somit erzeugt wird.³⁴⁸

Man spricht in diesem Sinne von der Konstruktion sozialer Wirklichkeit, sogenannter soziologischer Tatbestände³⁴⁹. Es gilt zu untersuchen, wie diese gesellschaftlichen Phänomene erzeugt und anschließend durch gesellschaftliche Institutionen etabliert wurden und um die Beschreibung der gesellschaftlichen Rolle eben dieser Institutionen³⁵⁰. Die soziale Wirklichkeit gilt als ein Prozess, der ständig durch gesellschaftliche Reproduktionsprozesse verändert, interpretiert und reflektiert wird. Dieser Prozess innerhalb einer sozialen Konstruktion findet in einem übergeordnetem System, der Gesellschaft, statt. Durkheim definiert in diesem Zusammenhang Gesellschaft "als eine komplexe Einheit eigenständiger sozialer Tatsachen. Die Spannbreite des Gesellschaftsbegriffs variiert daher mit den Bedeutungsunterschieden des Tatsachenbegriffs. Mal ist die Ideenwelt des Kollektivbewusstseins gemeint, (...) mal gehören die Ideen der Alltagswelt zur Gesellschaft (...)." ³⁵¹ Durkheim legt den größten Wert auf den Begriff des Kollektivbewusstseins, also, frei interpretiert, die kulturelle Struktur einer Gesellschaft.

Reich betont die kulturalistische Bedeutsamkeit für einen Theoriediskurs zum Thema Konstruktivismus³⁵² und weist auf das hohe Potential in den Sozial- und Kulturwissenschaften hin. Diese Disziplinen "[treten] in ihrer Grundlage inter- bzw.

³⁴⁶ vgl. Siebert. 2004. S. 95

³⁴⁷ vgl. Häußler. 2008. S. 36

³⁴⁸ ebd.

³⁴⁹ vgl. Cerbone. 2004. S. 8 ff.

³⁵⁰ vgl. Häußler. 2008. S. 34

³⁵¹ Ritsert. 2000. S. 57-58

³⁵² vgl. Reich. 2001. S. 46

transdisziplinär [auf] und [ermöglichen] angesichts sehr unterschiedlicher praktischer Verwendungsweisen von Wissenschaft neue erkenntnisleitende Fragestellungen und Lösungsvorschläge zu Viabilität sozialer und kultureller Deutungen"³⁵³. Sie leiten aus dem Beispiel des Wahrheitsproblems des Konstruktivismus die Notwendigkeit eines kulturalistischen Bezugs ab, indem sie auf die Abhängigkeit der konstruierten Realität und menschlichen Konstruktionen verweist und somit der gängigen Annahme des Konstruktivismus, der Mensch sei unabhängig von der konstruierten Realität³⁵⁴, widerspricht. Menschliche (und somit, wie bereits mehrfach erläutert in auch kulturell bedingte, da aus der mentalen Programmierung heraus) Konstruktion umfasst immer mehrere Perspektiven, die des Beobachters und des Beobachteten, die der Akteure und ihrer Handlungen, Teilnehmer einer Wirklichkeit und diejenige, die nicht daran teilhaben. Eine Konstruktion im kulturellen Kontext versteht das Individuum als einen aktiven Gestalter diverser Realitätsschemata, als Beobachter und Akteur, der Wirklichkeiten konstruiert, die seiner Interpretation der Umwelt entsprechen³⁵⁵. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass mitnichten von einer rein subjektivistischen, willkürlichen Wirklichkeitskonstruktion die Rede ist, vielmehr sind die "jeweiligen Konstruktionen in soziale und kulturelle Verhältnisse ihrer Zeit gestellt, in denen sie ihre Freiheitsposition und ihren Autonomieanspruch zu realisieren versuchen."³⁵⁶

Bereits hier lässt sich eine klare Parallele zu Luhmanns Kulturverständnis und dem der Interkulturellen Kommunikation ziehen. Über Reflektion und Interaktion werden Wirklichkeiten konstruiert, was bedeutet, das analog zum Autopoiesisgedanken der Systemtheorie bereits vorhandenes re-interpretiert und neu konstruiert wird. Soziale Konstruktionen sind Produkte eines vorhergegangenen Diskurses und gleichzeitig die Basis eines neuen. Die soziale Handlung ist eine Art des Diskurses, da über Kommunikation und Interpretationsprozesse operiert wird. Eine solche Interpretation ist jedoch nicht "von einem individuellen Deutungssystem abhängig. Welche Diskursbeitrag als welche Handlung verstanden werden kann, ist wiederum Sache sozialer Konventionen."³⁵⁷ Nichtsdestotrotz erscheint der Kern der Konstruktion den teilnehmenden Akteuren des sie betreffenden Diskurses subjektiv als real. So sind die Individuen als aktive Elemente potentielle Auslöser von Veränderungsprozessen, die

³⁵³ vgl. Reich. 2001a. S. 356

³⁵⁴ vgl. Reich. 2001. S. 48

³⁵⁵ vgl. Reich. 2001a. S. 356

³⁵⁶ Reich. 2001a. S. 357

³⁵⁷ Tiling. 2004. S. 15

jedoch immer an ihren kulturellen Kontext gebunden sind, welcher sich mit seinen Bedingungen und Grenzen wechselseitig auf die Möglichkeiten eines sozialen Konstrukts auswirkt.

An dieser Stelle ist ein eindeutiger Transfer zu Hegels Dialektik zu ziehen, die sowohl die Systemtheorie, als auch die Konstruktion sozialer Realität beschreibt. Klar an dieser Stelle ist, dass die Konstruktion einer Realität im Kontext einer (inter-)kulturellen Betrachtungsweise niemals ohne kulturellen Hintergrund und die kulturell bedingte Disposition der Akteure verstanden werden kann. Auch Reich bemerkt dies, indem sie auf kulturell bedingte, und somit relative Wahrheiten verweist. Eine kulturelle Rekonstruktion von Wahrheit muss in jedem Falle relativiert und differenziert betrachtet, interpretiert und dekonstruiert werden. Wenn man kulturelle Wahrheiten immer unter dem Aspekt der Konstrukteure subsumiert und deren Bedeutung für die jeweilige kulturelle Bezugs- und Verständigungsgruppe mit in die Überlegung einbezieht, so kann eine Kultur von innen heraus oder im Vergleich mit anderen Kulturen verstanden werden. Diese Betrachtungsweise entspricht genau der wertfreien und gleichberechtigten Attitüde interkultureller Perspektiven. Genauso wenig lassen sich aus einem solchen Kulturverständnis universell gültige Normen ableiten, was einer sowohl einer interkulturellen, als auch einer konstruktivistischen Betrachtungsweise zuwiderliefe. In einer interkulturellen Interaktion spielen Interessensunterschiede, Mehrheitsunterschiede, Normen und Werte, der kulturelle Habitus und das Bewusstsein eine große Rolle³⁵⁸. In diesem Zuge lässt sich auch kulturelle Vielfalt auf eine neue Art und Weise verstehen: Unterschiedliche Sinn- und Realitätswelten, alle sozialen Konstrukte kultureller Kontexte manifestieren sich in Handlung, Denken und Empfindungen, sind also kulturelle Unterschiede. Kulturelle Diversität ist also eine manifest gewordene, diskursiv und interaktionistisch entstandene Sozialkonstruktion, die sich auf Verständigungsprozesse, Beobachtung und Erklärungsversuche bezieht³⁵⁹.

In diesem Zusammenhang spielt der **Begriff des "sozialen Handelns"** eine zentrale Rolle, geht er doch auf die Zugehörigkeit und auch die Teilnahme an einer solchen Wirklichkeit ein³⁶⁰. "Die Ordnungsmuster sozialen Verhaltens (innerhalb von

³⁵⁸ vgl. Reich. 2001 . S. 58

³⁵⁹ vgl. Reich. 2001 . S. 68

³⁶⁰ Häußler. 2008. S. 35

Organisationen) sind hierbei das Ergebnis menschlichen Handelns, wobei das entstandene Ergebnis nicht vom Menschen geplant und gestaltet wurde" ³⁶¹. Max Weber entwickelte definiert den Begriff des Sozialen Handelns³⁶² im Sinne verschiedener Idealtypen, die jedoch nur ein gedankliches Gegenstück zur tatsächlichen Praxis darstellen soll. Er weist darauf hin, dass jeder menschlichen Handlung ein Sinn zu Grunde liegen muss, wenn sie im Gesamtzusammenhang einer sozialen Konstruktion zu sehen sein soll, da sich aus dem Sinn die Motivation zu einer sozial bedeutsamen Handlung ergebe³⁶³. Hieraus ergibt sich wiederum eine Parallele zum Begriff des **interaktionistischen Konstruktivismus**: Dieser Ansatz ist eine sozial wie kulturell ausgerichtete Perspektive, der die Bedeutung der kulturellen Interaktion im Rahmen des Prozesses der Konstruktion von Wirklichkeit untersucht. Der interaktionistische Konstruktivismus versteht sich selbst als Phänotyp einer jeden kulturellen Praktik und Entwicklung³⁶⁴. Hier lässt sich eine klare Parallele zum Begriff des sozialen Handeln ziehen und von einer Teilnahme an dieser institutionalisierten Wirklichkeit, im Kontext eines multinationalen Unternehmens entstanden, sprechen. An dieser Stelle muss auf die Struktur und den Prozess der sozialen Welt, in der eine soziale Handlung stattfindet, angesprochen werden.

Der **soziale Konstruktivismus**³⁶⁵ ist ein psychologisch ausgerichtetes Theoriemodell. Er versteht Wissen in einer Gesellschaft als Ausdruck und Konsequenz von Kultur und sieht Kommunikation als eine soziale Handlung an. Dabei steht soziale wie interkulturelle Interaktion sowie soziale Praktiken im Vordergrund. Auch die Interkulturelle Kommunikation befasst sich mit diesen beiden Punkten, sie geht sogar noch einen Schritt weiter und sieht nicht Sprache als erstes Mittel zur Verständigung, sondern eben Interaktion im Allgemeinen.

An dieser Stelle bietet sich der Transfer zu einer weiteren Unterkategorie des Konstruktivismus an, insbesondere im Kontext dieser Forschungsarbeit: Der **Konstruktivismus in Bezug auf internationale Organisationen**³⁶⁶. Dieser Ansatz konzentriert sich auf den Zusammenhang von Kultur, internationalen Organisationen und der Frage nach einem Strukturwandel innerhalb soziokultureller

³⁶¹ Häußler. 2008. S. 36

³⁶² Die Theorie des sozialen Handelns nach Max Weber soll hier der Vollständigkeit halber erwähnt, jedoch genauer im Verlauf dieser Arbeit untersucht werden.

³⁶³ vgl. Pöttker. 1997. S. 48 ff.

³⁶⁴ vgl. ebd.

³⁶⁵ vgl. ebd.

³⁶⁶ vgl. Rittberger. S. 34

Handlungskontexte. Rittberger weist an dieser Stelle auf drei "aktuelle"³⁶⁷ Schulen der Theorie internationaler Organisationen hin: Die (neo-) realistische, (neo-) institutionalistische und idealistische (sozialkonstruktivistische) Schule, welche sich mit der "Bildung als auch (den) Wirkungen internationaler Organisationen"³⁶⁸ beschäftigt und diese zu beschreiben versucht. Wenn man von einer Konstruktion von Handlungsräumen spricht, die sich aus verschiedensten Nationen oder kulturellen Hintergründen heraus durch Interaktion von Vertretern dieser kulturellen Diversität entwickelt hat, muss die Frage nach der Rolle der Kultur für das Entstehen bzw. Konstruieren von sozialen Wirklichkeiten mit interkulturellem Kontext gestellt werden. Die Denkrichtung des konstruktivistischen Kulturbegriffs nimmt sich dieser Fragestellung an. Die sinnstiftende Funktion von Wirklichkeitskonstrukten richtet sich, gerade im interkulturellen Bereich, nach unterschiedlichsten Sozialisations- und Kulturformen. Wenn nun dieser Bereich eine Organisation mit eigenen Identitäts- und Wirklichkeitskonzept ist, und dieser Bereich die Arena für die Bildung einer neuen Wirklichkeit oder einer neuen Unternehmenskultur bildet, so kann man frei vermuten, dass bereits dieser Rahmen der Organisation ein Konstrukt ist, welches den Entwicklungsprozess der Kultur beeinflusst und auf eine gewisse Weise auch determiniert. Dieses Forum wird durch Machtbeziehungen, Interaktion und die sozialen Verhältnisse der interagierenden Akteure festgelegt, die ihrerseits Repräsentanten der Institution des Unternehmens sind³⁶⁹. Im Rahmen dieser Überlegungen ist es unerlässlich, den **sozial-kulturtheoretisch begründeten Konstruktivismus**³⁷⁰ zu nennen. Dieser betont, dass das Wissen nicht aus kognitiver Zuschreibung oder gar realistischer Weltabbildung erzeugt wird, sondern immer durch Gesellschaften und soziale Diskursgemeinschaften geschaffen wird³⁷¹.

Dass all diese theoretischen Ansätze unter einem Stern stehen, ist offensichtlich. Doch ist es im Sinne dieser Forschungsarbeit für unbedingt notwendig, sämtliche Aspekte des Zusammenhangs von Kultur und sozialer Wirklichkeitskonstruktion zu beleuchten. Viele Theorien haben sehr spezielle Schwerpunkte, die es im Kontext dieser Forschungsarbeit zu vernetzen gilt.

³⁶⁷ ebd. S. 47

³⁶⁸ ebd.

³⁶⁹ vgl. Welsch.

³⁷⁰ Reich. 2001. 365

³⁷¹ vgl. Reich. 2001. S. 366

Zunächst ist auch hier zu untersuchen, wie der Kulturbegriff aus konstruktivistischer Sicht behandelt wird. Herder beschreibt Kultur nicht als einen aktiven, komplexen Prozess, als "Komplex von Sinnsystemen, mit denen sich Handelnde ihre Wirklichkeit als bedeutungsvoll erschaffen, (...) als sich ständig verändernder Prozess der Produktion von Bedeutungen und als Ebene der Aushandlung von Bedeutungen im Rahmen von Machtbeziehungen und Herrschaftsverhältnissen"³⁷². Kultur ist also ein von Menschen konstruierter und erschaffener Gesamtkomplex von Meinungen, Vorstellungen, Arten und Weisen des Denkens, Werten und Bedeutungen, "der sich in Symbolsystemen materialisiert"³⁷³. Zu diesen materiellen Ausprägungen zählen unter anderem Handlungen oder soziale Institutionen, die durch soziale wie individuelle Dispositionen die Kultur beobachtbar machen. An dieser Stelle wird klar, dass der konstruktivistische Kulturbegriff neben tatsächlichen materiellen Gütern auch eine soziale und mentale Ebene anspricht³⁷⁴. Auch in dieser Auffassung wird die individuelle Vielfalt von Kultur als diskursives Konstrukt beschrieben. Kultur "ist nach innen hin integrativ, nach außen hin hierarchisch und ausgrenzend funktioniert"³⁷⁵, was zur kollektiven wie individuellen Identitätsbildung und somit zu markanten kulturspezifischen Standardisierungen des Handelns, der Denkweise und der Emotion führt. Analog zum Verständnis von Kultur in der Interkulturellen Kommunikation kann man auch hier von einem Art "Set" bzw. Schema oder Programm sprechen, das das soziale Verhalten und die Wahrnehmung von Gruppen und Individuen bestimmt. Beispielsweise der bereits erläuterte Begriff der "Fremdheit" ist als relationales Sozialkonstrukt zu verstehen. Doch auch der Konstruktivismus lehnt ein homogenes Bild der Kultur ab, indem er konkret auf die Wirklichkeitskonstruktionen durch Individuen in einem kulturellen Kontext verweist. Kultur ist in jedem Fall als System zu verstehen, deren individuelle wie kollektive Elemente eine bestimmte Struktur bilden.

Kritisch zu betrachten ist im Bezug auf die Anwendung auf interkulturelle Problemstellungen, dass der Konstruktivismus weder Richtlinien noch Prognosen abzugeben vermag. Dies ist zum einen auch nicht seine Aufgabe, da er ja eine Theorie ist, jedoch in Bezug auf die Praxis der Interkulturellen Kommunikation eher problematisch. Für die Anwendung bei Trainings oder konkreten Maßnahmen könnte

³⁷² Welsch. 1994. S. 90

³⁷³ Bpb. Kulturbegriff

³⁷⁴ Vgl. Posner 2008.

³⁷⁵ Böhme. 1996. S. 61

er beispielsweise als Hilfestellung beim Erarbeiten von Konzepten, jedoch nur bedingt als Erklärungsmodell für bestimmte Situationen dienen. Ebenso muss unter dem Aspekt eines Kultureinflusses auf die Konstruktion beachtet werden, dass die Idee der sozialen Konstruktion sehr differenziert verwendet wird, um nicht naturalistisch-pragmatisch zu argumentieren.

12.1 Fazit

Als Fazit soll nun zusammengefasst werden, warum sich konstruktivistische Ansätze besonders gut für die Anwendung auf Themen der Interkulturellen Kommunikation eignen. Da der Sozialkonstruktivismus die soziale und kulturelle, individuelle und kollektive Kontextgebundenheit an eine Wirklichkeitskonstruktion sowie deren stete Veränderung und Anpassung anspricht, ermöglicht dies eine interdisziplinäre Herangehensweise an wissenschaftliche Diskurse der Interkulturellen Kommunikation und ihrer Praxis. Auch der Konstruktivismus ist sich seiner "kulturell-wissenschaftlichen Brille" bewusst, mit der soziale Phänomene untersucht und erklärt werden - dies ist ebenso ein zentrale Thema in der Kulturwissenschaft. Ebenso ist das Zusammenspiel von Theorie und Praxis bei der wissenschaftlichen Strömung des Sozialkonstruktivismus zu erwähnen: "Insbesondere kulturalistische Konstruktivisten versuchen nachzuweisen, welche (...) Praktiken erst durch Konstruktionen ermöglicht worden [sind]."³⁷⁶ Die Praxis dient also dazu, einen immerwährenden Rückbezug zur Theorie zu ermöglichen, anhand dessen sowohl Theorie als auch Praxis einer steten Prüfung unterzogen werden. Bewertet man die Praxis zu hoch, so endet die Wissenschaft sozusagen in einem lösungsorientierten, vorgeformten anekdotischen Prozess, der lediglich bestehende Situationen abbildet, bewertet man sie allerdings zu wenig, so besteht die Gefahr für den wissenschaftlichen Diskurs, in abstrakte theoretische Überlegungen abzugleiten, die jeden Wirklichkeitsbezug verloren haben. Auf diesem schmalen Grad zwischen Theorie und Praxis bewegt sich auch das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit. Im Zuge dessen muss darauf geachtet werden, dass die Konstruktivität weder zu stark noch zu schwach als Erklärung sozialer Phänomene herangezogen wird - eine zu individuell ausgerichtete Auslegung führt zu einer Vernachlässigung des Kontextes, also der Kultur, eine Relativierung des Konstruktionsaspektes hingegen verhindert eine kreative und dialektische Herangehensweise an soziale Phänomene.

³⁷⁶ Reich. 2001a. S. 360

14. Methodologie - Das Experteninterview als qualitative Forschungsmethode³⁷⁷

„Unter Expertenbefragung ist das Befragen von Sachverständigen, von Spezialisten zu verstehen“³⁷⁸. Experteninterviews sind der qualitativen Forschung zuzuordnen³⁷⁹ und sind laut Bortz eine Variante der qualitativen Einzelbefragung³⁸⁰. Mittels einer (wörtlichen) Transkription, einem thematischen Vergleich sowie einer Interpretation beider Expertenaussagen mit Bezug auf Theorie und Gegenstand dieser Forschungsarbeit kann von einer gegenstandsbezogenen Theoriebildung³⁸¹ gesprochen werden. Die Kombination mehrerer Themen und Aspekte eines sehr komplexen Themenbereiches kann durch ein Experteninterview ideal bedient werden. Monke beschreibt das Experteninterview weiter als eine "ermittelnde und informatorische Interviewform um Wissensbestände rekonstruktiv zu erfahren und zu untersuchen", bei der es darum geht, eine "systematische Rekonstruktion unbewusster Logiken und Routinen im Expertenhandeln" ³⁸² zu erfassen. Der Befragte gilt als Informationslieferant für spezielle Sachverhalte³⁸³. Das Experteninterview ist eine Unterkategorie der qualitativen Interviewform, fällt in die Spalte der explorativen Interviews und ist eine "weitgehend unstandardisierte, persönliche, mündliche Befragungstechnik" ³⁸⁴.

Das Experteninterview ist weiter der Unterkategorie des problemzentrierten Interviews zuzuordnen, da es, anders als das offene, freie narrative Interview, einem Leitfaden und einer Struktur folgt.³⁸⁵ Diese orientiert sich an der thematischen Ausrichtung der Forschungsarbeit sowie dem Erkenntnisinteresse.

Unter dem Wort "Experte" sind Menschen zu verstehen, die über ein bestimmtes, sehr spezielles Wissen verfügen, das sie auf Anfrage weitergeben oder für die Lösung besonderer Probleme einsetzen³⁸⁶. Im Sinne dieser Magisterarbeit soll der Expertenbegriff jedoch noch näher definiert werden: "'Experte' beschreibt die spezifische Rolle des

³⁷⁷ Die folgenden Ausführungen orientieren sich an Kassl, Siegfried. (2002). S. 27 - 89

³⁷⁸ ebd. S. 27

³⁷⁹ vgl. ebd. S. 27

³⁸⁰ vgl. Bortz. S. 315

³⁸¹ vgl. ebd. S. 49 ff.

³⁸² Bohnsack. S. 58

³⁸³ Monke. S. 3

³⁸⁴ Kassl. S. 24

³⁸⁵ ebd. S. 25

³⁸⁶ Jochen, Laudel. S. 11

Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen." ³⁸⁷ Der Expertenstatus einer Person richtet sich selbstverständlich auch nach dem Forschungsinteresse - Meuser und Nagel definieren einen Experten wie folgt: "Als Experte kommt in Betracht, wer sich durch eine institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit auszeichnet" ³⁸⁸. Nach Hopf ist das Experteninterview eine Methode, die zu einem ganz speziellen Zweck angewendet wird: Das Wissen von Experten zu einem konkreten Thema zu erschließen ³⁸⁹.

Meuser und Nagel gehen auf den Wissensbegriff näher ein und erachten das Expertenwissen als "notwendig erachtetes Fachwissen" ³⁹⁰. Hopf sieht Experten als Medium bzw. als Zeugen, der den Forschenden interessierenden Prozesse, bei denen diese "mitunter (...) eine exklusive Stellung in dem sozialen Kontext, (den es zu untersuchen gilt), innehaben" ³⁹¹. Nach Meuser und Nagel sind die folgenden zwei Komponenten ³⁹² entscheidend, ob eine Person als Experte angesehen werden kann oder nicht:

- wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Ausarbeitung, die Implementierung und/oder die Kontrolle einer Problemlösung
- wer damit über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse, Politikfelder usw. verfügt

Gründe für die Anwendung einer qualitativen Expertenbefragung, gerade bei dem Fokus dieser Arbeit, ist eine umfassende und präzise Sammlung themenspezifischer, qualitativer Informationen aus der angewandten (Berufs-) Praxis. Im Rahmen dieser speziellen Untersuchungen sollen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden und hierzu sozialwissenschaftliche Erklärungen und Transfers erarbeitet werden. ³⁹³ Diese Informationen werden durch den Experten erst für den Forschenden zugänglich und so

³⁸⁷ ebd. S. 12

³⁸⁸ Meuser und Nagel et al. S. 467

³⁸⁹ vgl. Hopf. S. 178 ff.

³⁹⁰ Meuser und Nagel. S. 468

³⁹¹ Hopf. S. 180

³⁹² Meuser und Nagel. S. 470

³⁹³ vgl. Jochen, Laudel. S. 13

aus den subjektiv relevanten sowie erfahrungsbasierten Stellungnahmen der Experten zum Forschungsgegenstand gewonnen, sodass ein sehr komplexer Themenbereich durch die Expertise und Bewertung nachvollziehbar (reduziert) dargestellt werden kann. Des Weiteren sorgt die offene Gesprächsführung für eine präzisere Untersuchung und Behandlung der Thematik. So entstehen qualitativ hochwertige Informationen ohne Streuverlust sowie fachspezifische, realitätsnahe und kompetente Zukunftsprognosen und Einschätzungen³⁹⁴.

Bei der Anwendung der Methode des Experteninterviews ist ein Leitfaden essentiell, um eine thematisch kompetente Vorstrukturierung in Bezug auf den Funktionskontext des Experten zu gewährleisten. Die Entscheidungsstruktur liegt bei der Fragestellung im Vordergrund, um so allgemeine Prinzipien und Maximen zu fassen oder beschreiben zu können, welche wiederum auf das Entscheidungsmuster des Befragten schließen lassen. Meuser und Nagel warnen bei dieser Methode vor der ethnographischen Version des Interviews, bei der völlig unbedacht an eine Situation herangetreten wird.³⁹⁵ Der oben genannte Leitfaden ist jedoch nicht im Sinne einer Expertenbefragung³⁹⁶ zu verstehen, da diese durch eine sehr eng konzipierte Leitfadenorientierung, sowohl thematisch als auch in Bezug auf den Gesprächsverlauf einschränkend, auf den Forschungsgegenstand wirken könnte.

Durch die Konzipierung eines Leitfadens läuft der Forschende Gefahr, die Interviewsituation bereits durch die Fragestellung zu beeinflussen, was wiederum die Ergebnisse verfälschen oder verzerren könnte. Diese Gefahr wird durch den offenen themengeleiteten Verlauf eines Experteninterviews umgangen. Des Weiteren fühlt sich der Experte mehr in das Gespräch und somit auch in die Forschungsergebnisse involviert, was zu gehaltvollen individuellen Einschätzungen und Meinungsäußerungen führen kann.

³⁹⁴ vgl. Kepper, G. (1996). S. 212 ff.

³⁹⁵ vgl. Meuser, Nagel. (2010). S. 473

³⁹⁶ Kassl. S. 40

14.1 Die Auswertung von Experteninterviews³⁹⁷

erfolgt nach Meuser und Nagel wie folgt:

In der Regel wird ein Audiomitschnitt des Interviews anschließend transkribiert – je nach Forschungsinteresse und Gliederung des Interviews mehr oder weniger ausführlich, besonders gegliedert oder wortwörtlich. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll eine weitgehend wortwörtliche Transkription verwendet werden, deren Gliederung durch die Fragen und deren thematischer und auch chronologischer Reihenfolge bestimmt wird. Sämtliche Zusatz- oder Folgefragen werden ebenso aufgenommen. Auf eine Zusammenfassung oder Kommentare zum Transkript selbst wird verzichtet, die gesamte Analyse des Interviews soll mittels einer auf der Theorie basierenden Inhaltsanalyse durchgeführt werden. Das Eingehen auf bestimmte Punkte in Form von Folge- oder Zusatzfragen spricht für die Methode des Experteninterviews; so werden alle Aspekte des Themas aus Sicht des Experten entsprechend behandelt. Es gilt hierbei darauf zu achten, dass die Erhebungsmethode der Auswertungsmethode gleicht, also der Fokus auf qualitative Daten bestehen bleibt.

Es ist daher schwierig, in Anbetracht des qualitativen Anspruchs an die Forschungsarbeit, die Beibehaltung der Originalität der Einzelbeiträge in eine abstrakte Form zum Theorieabgleich umzuformulieren. Diesem Anspruch gerecht zu werden ist Teil der textgebundenen Inhaltsanalyse, deren "formuliertes Ziel (es ist), die systematische Bearbeitung von Material aus dem Kommunikationsprozess" ³⁹⁸ zu gewährleisten. Nach dem Auswerten der Informationen ist ein Vergleich der gewonnenen Daten von Nöten, um von allgemeinen (eventuell auch sich widersprechenden) Aussagen sprechen zu können. Aufgrund der geringen Menge an Daten soll auf die Erarbeitung eines detaillierten Kategorienschemas verzichtet werden - die Kategorisierungen werden interpretativ logisch den jeweiligen Sachverhalten oder Theoriebezügen zugeordnet.

Durch eine ständige reflexive Betrachtungsweise und eine dialektische Diskussion sämtlicher Ergebnisse soll ein intersubjektiv nachvollziehbares Verknüpfen von Theorie und gewonnenen Daten entstehen.

³⁹⁷ Meuser, M. / Nagel, U. (1991) S. 456 ff.

³⁹⁸ Meuser, M. / Nagel, U. (1991) S. 456 ff.

14.2 Gütekriterien der Ergebnisse³⁹⁹:

Um wissenschaftliche Erkenntnisse vergleichbar zu machen und weniger komplex darzustellen benötigt die Forschung bestimmte generalisierte Maßstäbe, sogenannte Gütekriterien. Bekannt sind hier die klassischen Vorgaben der quantitativen Forschung wie Validität, Reliabilität, Generalisierbarkeit und Repräsentativität. Diese Kriterien lassen sich jedoch ebenso auf die qualitative Forschung, im Besonderen hier auf die Methode des Experteninterviews, übertragen. Es gilt, darauf hinzuweisen, dass die "Dynamik der Interviewsituation im Experteninterview wie bei anderen Interview- und sonstigen reaktiven Verfahren entscheidend von der wechselseitigen Wahrnehmung der Beteiligten bestimmt (wird)" ⁴⁰⁰. Generell zeichnet sich das Design strukturierter Experteninterviews durch Flexibilität in der Fragestellung, Interaktivität in der Interviewsituation sowie Kontinuität im Gesprächsverlauf und der Themenbehandlung aus.⁴⁰¹

Die Validität wird bei einem Experteninterview über die diskutierte und thematisierte Problemstellung gewährleistet (Konstruktion der Erhebungssituation), obwohl die Aussagen des Interviewten mittels interpretativer Schlussfolgerungen untersucht werden. Hier ist sowohl Thematisierung (Fachbereich des Experten) des Interviews sowie dessen Transkription eine Garantie für das Genaue Abbilden der Erhebungssituation.

Des Weiteren sind die Fragen ebenfalls in den Themenkomplex integriert und bekommen durch das Gespräch einen konsistenten und stringenten Zusammenhang in der Logik der Argumentation. Die Reliabilität wird bei dieser Forschungsarbeit durch den steten Rückbezug zur bereits diskutierten Theorie garantiert. Der Themenkomplex stützt sich auf eine fundierte Theorieüberlegung, sodass die Aussagen des Experten immer wieder ihre Verankerung in den kommunikations- und sozialwissenschaftlichen Theorien finden. Außerdem garantiert der Diskurs in der Interviewsituation bereits im Vorfeld die Intention und den Sinn (Stimmigkeit) hinter der Formulierung des Experten. Durch eben diese Verknüpfungen von konkreten Beispielen, subjektiven bzw. erfahrungsbedingten Einschätzungen des Experten sowie einem Gesamtkontext sind sowohl Repräsentativität als auch Generalisierbarkeit gegeben.

³⁹⁹ vgl. Lammek, S. (1995) S. 152 ff.

⁴⁰⁰ Meuser, Nagel. (2010). S. 474 - 475

⁴⁰¹ Kassl. S. 39

Die Art und Weise sowie die Frage nach der Grundgesamtheit der Experteninterviews behandelt die qualitative Forschung mit Fragen nach der Anzahl der Interviews, den zu interviewenden Personen sowie die Repräsentativität der Ergebnisse⁴⁰². Die Frage nach der Repräsentativität wurde oben bereits diskutiert, jedoch ist an dieser Stelle abermals darauf hinzuweisen, dass selbst eine Magisterarbeit einen exemplarischen Charakter innehat und somit keine allgemein gültigen Forschungsergebnisse liefern kann. Sie soll lediglich einen Grundbaustein für weitere Forschungsansätze liefern und die Problematik möglichst ausführlich beleuchten. Die Anzahl der Interviews für diese Magisterarbeit wird sich auf schätzungsweise 5 bis maximal 10 Interviews belaufen - auf diese Weise können genügend Informationen gesammelt werden, um auf einen vielfältigen Datensatz bei der Interpretation zurückgreifen zu können. Bei der Frage nach den zu interviewenden Experten wird sich diese Magisterarbeit hauptsächlich auf Mitarbeiter von Personalabteilungen (HR und Personalmanagement sowie Assessment Center und Corporate Identity) multinationaler Konzerne konzentrieren. Die Befragung von Führungskräften ist nicht unbedingt erforderlich.

14.3 Kritik an der Methode des Experteninterviews

Der Hauptkritikpunkt an dieser Methode ist nach Fischer die Gewinnung von "weichen Phänomenen"⁴⁰³ und deren Interpretation, weswegen das Experteninterview laut dieser Argumentation lediglich als "komplementäre Methode neben anderen Informationsquellen"⁴⁰⁴ zu gebrauchen sei. Infolgedessen sind in der Auswertung lediglich "Tendenzaussagen und Bestätigungen der Literaturanalyse"⁴⁰⁵ möglich. Diese Tendenzaussagen jedoch passen hervorragend in den Charakter dieser Magisterarbeit, da sie nicht danach strebt, bestehende Erkenntnisse der Theorie zu widerlegen oder zu bestätigen, sondern aufzuzeigen versucht, an welchen Stellen die Theorie noch keine eindeutige Aussage tätigt. Ebenso kritisiert Fischer den "explorativen Charakter" des Experteninterviews, doch auch diese Kritik spielt in das Konzept dieser Arbeit hinein, da diese Versucht, Lücken der Theorie zu ergründen. Brand merkt zudem an, das

⁴⁰² Kassl. S. 35

⁴⁰³ Fischer. S. 16

⁴⁰⁴ ebd.

⁴⁰⁵ ebd.

Experteninterview weise eine "methodologische Mehrdeutigkeit"⁴⁰⁶ auf und besitze keinen "optimierten, forschungsspezifischen Zuschnitt"⁴⁰⁷ auf ein allgemein gültiges Forschungsdesign. Dieser Punkt ist jedoch meines Erachtens kein Schwachpunkt sondern nur ein weiteres Gütekriterium qualitativer Sozialforschung, welches dem Forscher ermöglicht, kontextbezogen mit impliziten Informationen zu arbeiten. Es gilt jedoch hierbei zu bedenken, dass der Experte, da er ja physisch beim Interview anwesend ist, von sämtlichen internen (Persönlichkeit, Charakter), externen Faktoren (beispielsweise der institutionalisierte Unternehmenskontext oder Mithörende) oder situativen Gegebenheiten - nicht zuletzt vom Interviewer selbst - implizit beeinflusst wird⁴⁰⁸. Wenn diese Komponente jedoch von vornherein mit einkalkuliert wird, kann diesem Kritikpunkt eine positive Seite entnommen werden: Die daraus resultierende Interaktion ist sehr zuträglich für den Verlauf eines Interviews und kann durch die dialektisch-reflexive Interpretation des Forschenden durchaus gehandhabt werden. Implizites Wissen oder subjektive Beiträge sind, von diesem Standpunkt aus betrachtet, ein nützlicher Bestandteil der späteren Analyse und Auswertung. Die Trennung von Expertenrolle und anderen sozialen Rollen ergibt sich an dieser Stelle von selbst. Wichtig ist lediglich, bei Konklusionen auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu achten, was ohnehin ein Anspruch an jede wissenschaftliche Arbeit ist.

Als Fazit dieser kritischen Analyse der Methode des Experteninterviews kann also festgehalten werden: Das Experteninterview eignet sich nahezu perfekt für das Forschungsziel und das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit.

⁴⁰⁶ Brand. S. 103

⁴⁰⁷ ebd.

⁴⁰⁸ vgl. ebd.

14.4 Fragenkatalog: Aufbau und Ziel des Interviews

Das Experteninterview verkörpert die Quelle der Praxis, denn es gibt einen Einblick in die Arbeit, die Prozesse und die Ziele des Diversity Managements. Die Interviews werden miteinander abgeglichen - auf diese Weise können die Schwerpunkte der Arbeit des Diversity Managements erarbeitet und festgehalten werden. Anhand dieser "Problem-Kategorien" soll ein Problemstellungskatalog aus der Sicht der Praxis erarbeitet werden, welcher die Vorgabe für die anschließende theoretische Reflektion passender Denk- und Lösungsansätze aus der Theorie erörtert bilden soll.

Die Experteninterviews Verlaufen alle nach dem unten eruierten Fragenkatalog ab. Die Themenschwerpunkte sind klar definiert, die Fragen können jedoch je nach Sinn und Verlauf des Interviews angepasst bzw. in ihrer chronologischen Reihenfolge verändert werden. Sollten zusätzliche Fragen zur Spezifizierung einer Aussage oder aufgrund eines neuen Themas entstehen, so sind diese selbstverständlich unter den thematischen Gesichtspunkten dieser Arbeit zu verstehen und dienen der genaueren Untersuchung des Forschungsgegenstandes. Die Themenschwerpunkte des Experteninterviews sind:

- **Personalmanagement - Einstieg und Begriffserörterung**
- **Diversity Management**
- **Vor- und Nachteile von Diversity Management**
- **Der Wunsch nach einer "Anleitung" oder "Hilfestellung" in der praktischen Arbeit**
- **Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie im Zusammenhang mit Diversity Management**
- **Der Entstehungsprozess von Unternehmenskultur im Zusammenhang mit Diversity Management**

Der Leitfaden der Praxis bestimmt bestehende Probleme und bietet der Theorie Anhaltspunkte. Diese Anhaltspunkte werden mit interdisziplinären Theorien diskutiert, um auf diese Weise ein Repertoire an Theorien bereitzustellen und zu erarbeiten, die die Hauptprobleme der interkulturellen Praxis beschreiben und auf weitere Lösungsansätze hinweisen. So erhält die Praxis des Diversity Managements eine sinnvolle theoretische Basis, auf die sie bei Bedarf Themen- und Schwerpunktspezifisch zurückgreifen kann.

Dieser Fragenkatalog ist lediglich ein Vorschlag an Fragemöglichkeiten, der die relevanten Themen meiner Magisterarbeit abhandelt. Selbstverständlich kann es im Gespräch vorkommen, dass Fragen übersprungen oder ausgelassen, bzw. sinngemäß ergänzt werden. Der Fragenkatalog ist vorrangig für die Auswertung und Kategorienbildung im weiteren Verlauf der Arbeit von Bedeutung und soll das Interview nicht im Vorhinein einschränken oder passende Themen ausschließen. Für das Experteninterview ist keine Vorbereitung notwendig.

Personalmanagement - Einstieg und Begriffserörterung

Meine Magisterarbeit behandelt das Thema "Personalmanagement" - wann denken Sie, kann man von "gelungenem Personalmanagement" sprechen?

Worin liegt für Sie der wichtigste Punkt bei der Arbeit im HR?

Worin sehen Sie die "Ressourcen" eines Teams?

Welchen Stellenwert hat die Unternehmenskultur bei der Auswahl und Zusammenstellung ihrer Mitarbeiter?

Welchen Mehrwert verspricht sich ein Unternehmen von der Umsetzung firmeninterner Werte oder Visionen?

Wo sehen sie Vor-, wo Nachteile bei einem multinationalen Mitarbeiterpool?

Der Begriff "Human Resources" bedeutet ins Deutsche übersetzt "menschliche Ressourcen", beschreibt also auf eine Art und Weise eine Kapitalform, auf die ein Unternehmen zurückgreifen kann und auch muss. Ein anderer Begriff für Human Resources ist auch Personalmanagement, ebenfalls ein Begriff für die Verwaltung von Personal, also menschlichen Arbeitskräften. Da Diversity Management ebenfalls eine Verwaltungsform menschlicher Ressourcen ist, nur eben mit Fokus auf deren kulturelle Vielfalt, ist es sinnvoll, als Einstieg in das Experteninterview einen Überblick über das Feld des Personalmanagements, dessen Ziele und Ideen zu erhalten. Die Frage nach dem

Mehrwert oder der Wichtigkeit von gelungenem Personalmanagement soll die Hauptmotive von einer künstlich zusammengestellten Arbeitersituation und eventuell auch die Gründe und Methoden der Selektion offenlegen. Ebenso wird die Frage nach den Ressourcen von Teams nicht nur der Gedanke nach optimaler Nutzung des menschlichen Kapitals sondern auch die Vorstellungen, nach denen Mitarbeiter ausgewählt werden, angesprochen. Diese Einstiegsthematik soll mit der Abschlussfrage nach einem multinationalem Mitarbeiterpool abgerundet und auf das aufbauende Thema des Diversity Management hinarbeiten sowie die Möglichkeit zum Rückbezug zu bereits Gesagtem (und dessen Spezifizierung) führen.

Diversity Management

Zum Thema Diversity Management: Was verstehen sie unter dem formalen Begriff "Verwaltung von Vielfalt"?

Was ist für Sie der Hauptgedanke hinter "Diversity Management"?

Haben Sie Erfahrungen, was Diversity Management anbelangt?

Worauf müssen Sie Acht geben, wenn sie ein kulturell diverses Team zusammenstellen oder ein Team auf eine Geschäftsreise ins Ausland vorbereiten?

Was verspricht sich ein Unternehmen von der Anwendung von Diversity Management?

Auf welchen Ebenen eines Unternehmens (Führungskräfte, Abteilungen, Mitarbeiter, etc.) sollte Diversity Management greifen?

Wo sollte Ihrer Meinung nach Diversity Management ansetzen?

Zunächst wird nach einer Überleitung von Personalmanagement im Allgemeinen auf eine Definition von Diversity Management aus der Sicht des Experten eingegangen. Durch die Formulierung auf Deutsch soll dem Sprechenden die Abstraktion eines englischen Begriffes genommen und ein neues Licht auf die Praxis der Personaler geworfen werden. Auf diese Weise lassen sich ebenfalls Motive wie Funktionen von Diversity Management formulieren und anschließend theoretisch untermauern. In diesem Thementeil des Experteninterviews steht besonders der Experte mit seiner Meinung im Vordergrund, da

er nach dem subjektiv empfundenen Hauptgedanken und somit dem Sinn und Zweck einer unternehmensgesteuerten Kulturverwaltung gefragt wird.

Um diesen Gedanken noch zu konkretisieren und die Möglichkeit der Erläuterung für den Experten zu bieten wird gleich im Anschluss nach persönlichen Erfahrungen im interkulturellen Arbeitsfeld gefragt, sodass die Praxis um partikuläre wie anekdotische Elemente ergänzt werden. Im Anschluss soll die Informationsgewinnung auf eventuell bekannte (unternehmenstypische) Vorgehensweisen und Prozesse gelenkt werden, sodass eventuelle Dynamiken und Abläufe aufgezeigt werden können. Diese Frage dient dazu, festzustellen, ob ein konkretes prozessanalytisches Modell bei der Arbeit im Diversity Management bereits etabliert ist oder unternehmensspezifisch durchgeführt wird. Die Frage nach dem Mehrwert von Diversity Management ermöglicht einen Rückbezug auf das klassische Personalmanagement mit einer Klassifizierung und Konkretisierung des Forschungsgegenstandes. Hier kann abermals die Motiv- oder auch Bedürfnislage eines Unternehmens für den Einsatz von Diversity Managements erarbeitet werden. Mit der Frage nach dem Beginn, Anfang und Wirkungsgrad von Diversity Management soll ein indirekter Querverweis zum theoretischen Aufbau der Arbeit (Mikro - Meso - Makro) entstehen. Indem die Experten beschreiben, an welchen Stellen Diversity Management greift bzw. wo es optimalerweise greifen soll, kann ein genauerer Anhaltspunkt für die anschließende theoretische Reflektion entstehen.

Vor- und Nachteile von Diversity Management

Worauf muss bei Diversity Management besonders geachtet werden?

Wo sehen Sie Vorteile?

Wo sehen Sie Nachteile?

Was würden Sie an der Idee des Diversity Managements verbessern, wo fallen Ihnen noch Ungereimtheiten auf?

Wo entstehen Ihrer Meinung nach Probleme, wenn (deutsche) Unternehmenskultur und kulturell unterschiedliche Mitarbeiter aufeinander treffen?

An welcher Stelle würden Sie den ersten, an welcher Stelle den letzten Schritt beim Einsatz von Diversity Management sehen?

Wie bewerten Sie die Anwendung konkreter Hilfestellungen oder zusätzlicher Programme (z.B. Trainings oder Schulungen) abgesehen von einem bewusstem Umgang mit Multikulturalität im Unternehmen?

Mit welchen Gründen würden Sie zu welcher zusätzlichen Maßnahme greifen?

Dieser Themenschwerpunkt des Experteninterview ist eindeutig zu verstehen. Es wird nach konkreten Problemen und Vorteilen bei der geplanten Verwaltung und dem Einsatz von interkultureller Diversität in einem Unternehmen gefragt. Ebenso sollen die Experten angeben, wo ihrer Meinung nach noch Potentiale bzw. Unstimmigkeiten in der interkulturellen Praxis des Diversity Managements. All diese Informationen lassen sich hervorragend in den theoretischen Diskurs übertragen und im Hinblick auf innovative Lösungsansätze ausbauen. Auch die Frage nach ergänzenden Maßnahmen zur Steuerung des Prozesses des Diversity Managements macht in diesem Zusammenhang Sinn.

Der Wunsch nach einer "Anleitung" oder "Hilfestellung" in der praktischen Arbeit

In wie weit braucht HR ein gewisses Regelwerk oder eine "Guideline", wenn Ihre Arbeit beginnt?

Welche Bedeutung schreiben Sie Unternehmenswerten im Sinne der Unternehmenspolitik bei der Arbeit im HR zu?

Woher nehmen Sie die zu erreichenden Ziele als Personalmanager?

Wie finden diese Ziele ihre konkrete Anwendung? Können sie eine/mehrere Maßnahmen nennen?

Wie reagieren Sie, wenn diese Maßnahmen nicht sofort greifen?

Woran liegt es denn, wenn diese Maßnahmen nicht funktionieren?

Woher nehmen Sie die Erfahrung und das Know-how, mit solchen Situationen umzugehen?

An dieser Stelle soll eruiert werden, ob sich die Personalmanager in ihrer Arbeit mehr Informationen, welcher Art auch immer, wünschen, und wenn ja, warum Sie es sich wünschen. Diese Magisterarbeit zielt darauf ab, einen theoretischen Unterbau, einen Leitfaden der Theorie zu gestalten, weswegen die Fragen dieses Themenblocks essentiell für die anschließenden Untersuchungen sind. Mit den Fragen nach Erfahrungen oder der Herkunft der Ziele in der Arbeit des Diversity Managements soll beleuchtet werden, woher die Personaler ihre Praxis beziehen, an einer Stelle in ihrem bisherigen Arbeitsleben müssen sie diese Erfahrung schließlich gemacht oder erlernt haben. Auch die Maßnahmen bei einer problematischen oder fehlgeschlagenen Umsetzung von Diversity Management sollen untersucht werden. Und genau dieser Ursprung ist von großem Interesse für diese Magisterarbeit.

Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie im Zusammenhang mit Diversity Management

Welchen Stellenwert hat die statuierte Unternehmensphilosophie oder die Unternehmenskultur für die Arbeit des HR ?

Gibt es konkrete Mechanismen, die den Einfluss der Unternehmenspolitik auf das Personalmanagement steuern?

An dieser Stelle der Themenschwerpunkte des Experteninterviews soll auf die Integration der Unternehmenskultur bzw. deren indirekte Anwendung durch das Diversity Management eingegangen werden. Die Bedeutung einer konstruierten und wohl national geprägten Unternehmenskultur für die Verwaltung "echter" kultureller Diversität spielt für diese Forschungsarbeit eine zentrale Rolle. Die Instrumentalisierung von Kultur, konstruierter wie originärer, verkörpert die Praxis von Diversity Management meiner Meinung nach am vollkommensten, weswegen diesem Aspekt auf den Grund gegangen werden muss.

Der Entstehungsprozess von Unternehmenskultur im Zusammenhang mit Diversity Management

Ist eine einheitliche Unternehmenskultur wünschenswert? Wenn ja / nein, warum?

Worin besteht das Ziel in der Anwendung vorgegebener unternehmensspezifischer Statute?

Inwieweit steuert Diversity Management die kulturelle Diversität?

Kann man von einer Einschränkung der kulturellen Diversität zum Wohle der Unternehmenskultur sprechen?

Inwieweit beeinflussen die einzelnen Individuen und deren Kultur den Gesamtzusammenhang der Unternehmenskultur?

Kann man an dieser Stelle von Feedback oder einem wechselseitigen Prozess sprechen?

An dieser Stelle soll das Zusammenspiel von Unternehmenskultur und der kulturellen Diversität der Mitarbeiter untersucht werden. Ob eine Kultur dominiert oder eine andere, wie Anpassungsprozesse von statten gehen und ob von einem Feedback die Rede sein kann soll hier herausgefunden werden. Wie und warum konstruierte Kultur und natürliche Kultur zusammen wirken können oder ob sich eine Synthese aus beiden bildet oder eine komplett neue Situation aus diesem Zusammenspiel ergibt ist ebenso essentiell für die Theorie wie für die Praxis.

15. Auswahl und Vorstellen der Experten und ihrer Firmen

Die Auswahl der Firmen begründet sich durch ihre internationale Präsenz und die daraus resultierende Notwendigkeit, mit kultureller Diversität umzugehen. Dass diese Firmen alle von beträchtlicher Größe sind, hatte nichts mit den Auswahlkriterien zu tun. International etabliert und präsent zu sein, fordert logischerweise eine ökonomische Stärke wie ein Produkt, das eine bestimmte Nische hervorragend bedient.

Die Voraussetzungen, um sowohl als Firma, als auch als Interviewter für den Kontext dieser Magisterarbeit geeignet zu sein, sind wie folgt zu verstehen: Die Firmen, deren Tätigkeit und deren Vorstellung von ihrem Mitarbeiterpool in Zusammenhang mit den allgemeinen Unternehmensrichtlinien wurden bereits erläutert und werden ebenso in die Interpretation und Auslegung der Theorien mit hineinspielen, wie die Auswertung der Interviews und des theoretischen Unterbaus. Wichtig bei der Auswahl der Interviewpartner war deren kulturelle Versiertheit, also deren persönliche wie berufliche Erfahrung in Bezug auf Internationalität und kulturelle Vielfalt sowie deren Tätigkeit in beispielsweise Assessment Centers, Mitarbeitertrainings oder im Personalmanagement, also der Umgang mit kultureller Diversität im Sinne des Unternehmens.

15.1 Prof. Dr. Thomas Batz

Zur Person: Prof. Dr. Thomas Batz

Ort: Campus M 21, München

Datum und Zeit: 10. Februar 2014, 16:00 - 17:30 Uhr

Prof. Dr. Thomas Batz eignete sich besonders für das Experteninterview dieser Magisterarbeit, da er sowohl mit universitären und somit theoretischen Fragen zum Personalmanagement vertraut ist, aber auch mit konkreten, persönlichen interkulturellen Erfahrungen dienen kann. Als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis kann Prof. Dr. Batz Theorien transferieren, um eine Lösung, die perfekt in das Ziel dieser Arbeit mit einspielt, zu finden. Der Fokus auf ökonomische Tatbestände ergänzt sich somit hervorragend durch persönliche Dispositionen und das theoretische Know-How.

Anmerkungen: Der Interviewte willigte ein, dass das Transkript ausschließlich für diese Magister Arbeit verwendet und ausgewertet wird, er verzichtete auf eine Anonymisierung seiner persönlichen Daten sowie die Einsicht in das Transkript. Zu Beginn des Treffens wurde Prof. Dr. Batz über den Inhalt, nicht jedoch die Ziele dieser Magisterarbeit aufgeklärt, um den Interviewvorgang nicht zu beeinflussen. Die Institution Universität Wien war ihm ein Begriff, ebenso bekam er Informationen zur Person des Interviewers. Vorab erhielt Prof. Dr. Batz ein Abstract des Konzepts dieser Magisterarbeit, in der Kernidee, Theorien und Vorgehensweise dieser Magisterarbeit dargelegt wurden. Mit der Tonaufzeichnung war er vertraut und einverstanden. Prof. Dr. Batz hatte nicht unbegrenzt Zeit, da er im Anschluss zu einem weiteren Termin musste.

15.2 WACKER Chemie AG⁴⁰⁹



Die WACKER CHEMIE AG⁴¹⁰ ist ein global operierender Chemiekonzern mit rund 16 000 Beschäftigten. Es ist seit Beginn des 20. Jahrhunderts ein deutsches Familienunternehmen, das einen Jahresumsatz von rund 4,48 Mrd. € vorweist. Die WACKER CHEMIE AG ist in fünf Geschäftsbereiche unterteilt, welche derzeit weltweit in 25 Produktionsstandorten betrieben werden. Mit Tochtergesellschaften und Vertriebsbüros in 29 Ländern ist WACKER in Nord- und Südamerika, Asien, Australien und Europa vertreten. Die Hauptzentrale von WACKER befindet sich in München und formuliert die Visionen und Ziele des eigenen Unternehmens anhand von sechs Punkten:

- Kunden
- Mitarbeiter
- Innovationen
- Unternehmenswertsteigerung
- Nachhaltigkeit

⁴⁰⁹ Abbildung 5: Wacker Chemie AG Logo

⁴¹⁰ Wacker Chemie. Facts and Figures

Die Unternehmenspolitik als Grundsatz der WACKER CHEMIE AG gliedert sich weiter in fünf Codes⁴¹¹, die regeln sollen, wie die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Dieses Konzept wird durch Richtlinien und Anweisungen ergänzt und vervollständigt.

- Code of Conduct: Grundsätze im Umgang mit Geschäftspartnern, Informationen, Vertraulichkeit, Transparenz und Trennung von Unternehmens- und Privatinteressen
- Code of Innovation: Forschung und Entwicklung, Kooperationen und Patentrechte
- Code of Teamwork & Leadership: Verständnis von Zusammenarbeit und Führung
- Code of Safety: Beschreibt die Sicherheitskultur und -regeln.
- Code of Sustainability: Umfasst eine nachhaltige Unternehmensführung in allen Geschäftsbereichen unter Rücksichtnahme auf die Umwelt.

Im Rahmen dieser Magisterarbeit ist zur vollständigen Darstellung der Unternehmenspolitik der WACKER CHEMIE AG insbesondere der Punkt "Code of Teamwork & Leadership"⁴¹² herauszuarbeiten.

Die Grundsätze dieses Codes dienen Mitarbeitern und Führungskräften als Leitgedanke und Fundament für ihr Handeln. Ziel ist es, ein attraktiver Arbeitgeber und somit ein Top-Player weltweit zu sein. WACKER möchte seine Mitarbeiter gleichermaßen fördern und fordern, fordert jedoch im Gegenzug eine hohe Leistungsbereitschaft sowie eine fachliche wie soziale Kompetenz. Die acht Grundsätze dieses Codes sind:

- Vertrauen und Wertschätzung, Leistungswille und Eigenverantwortung
- Leistung, Ergebnisse und Erfolg
- Anerkennung, Rückmeldung und Entwicklung
- Teamarbeit, Vielfalt und Chancengleichheit
- Herausforderungen, Fehler und Veränderungen
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Führungskräfte als Vorbild
- Ansprechpartner

Für WACKER sind Vertrauen, Eigenverantwortung, Fairness und Leistung eng mit dem erwünschten Unternehmenserfolg verknüpft.

⁴¹¹ Wacker Chemie AG. Facts and Policy

⁴¹² Wacker Chemie AG. Codes

Die Führungskräfte sollen hier mit gutem Beispiel vorangehen und die Unternehmensziele "gemeinsam mit jedem einzelnen Mitarbeiter [entwickeln] (und) klare, erreichbare Ziele [entwickeln]"⁴¹³. WACKER stellt somit das Individuum in klaren Zusammenhang mit dem Gesamterfolg, der durch allgemeine wie individualisierte Anpassung an die Codes erreicht werden soll.

Damit dieser Prozess von statten gehen kann, spricht WACKER einen Feedbackprozess an, indem Anerkennung, Rückmeldung und Entwicklung eine große Rolle spielen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter tragen nach WACKER ebenso zum Unternehmenserfolg bei⁴¹⁴. Gegenseitiges Lernen als wechselseiter Prozess zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmensleitbild steht dabei im Vordergrund: "Wir wollen voneinander lernen. Deswegen hören wir unseren Mitarbeitern zu (...) und geben offene Rückmeldung. (...) Die Investition in die Qualifikation und Kompetenz ist fester Bestandteil unserer Personalarbeit."⁴¹⁵ In dem Punkt "Teamarbeit Vielfalt und Chancengleichheit" wird ganz konkret der Umgang mit Vielfalt, also mit Diversity beschrieben: "Gemeinsam sind wir stark, die Verschiedenheit unserer Mitarbeiter sehen wir als Bereicherung"⁴¹⁶. WACKER kommt wegen der Globalisierung und seines internationalen Netzwerkes nicht umhin, sich mit dem Punkt der internationalen Vielfalt im eigenen Unternehmen bzw. mit dem kulturell Diversen Hintergrund etlicher Kunden zu befassen. WACKER geht jedoch nur über den Begriff der Globalisierung auf kulturelle Verschiedenheit ein und versteht Verschiedenheit als einen Mix aus Kompetenzen im eigenen Team. Viel wichtiger scheint hierbei die Chancengleichheit zu sein: "Das Geschlecht (...) spielt bei unseren Personalentscheidungen ebenso keine Rolle wie Alter, Herkunft, Behinderung, Religion, Weltanschauung und sexuelle Orientierung."⁴¹⁷ WACKER als Arbeitgeber versucht also, individuelle Fertigkeiten und Eigenschaften im Team zu kombinieren, zu kanalisieren und zu integrieren, um von der Vielfalt des eigenen Mitarbeiterpools im Sinne des allgemeinen Unternehmenserfolg zu profitieren. Diese Aufgabe sieht WACKER vor allem bei den Führungskräften. Dass bei diesem Vorhaben Probleme, Fehler und Veränderungen entstehen können, sieht WACKER als Herausforderung und als Anlass zur steten Verbesserung des eigenen Unternehmens:

⁴¹³Wacker Chemie AG. Codes. S. 4

⁴¹⁴ vgl. ebd. S. 5.

⁴¹⁵ ebd.

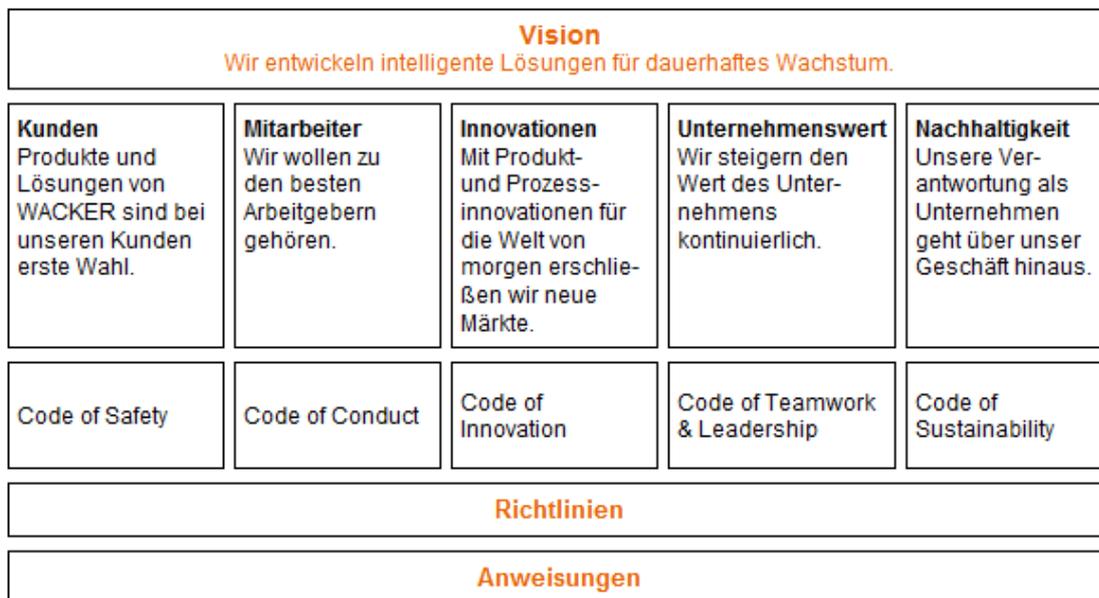
⁴¹⁶ ebd.

⁴¹⁷ ebd.

"Bei nötigen Veränderungen bieten wir Orientierung, vermitteln Sinn, Perspektiven und Zuversicht."⁴¹⁸

WACKER und das Unternehmensstatut sind also der Kontext für jede Veränderung, Sinnzuschreibung und Orientierung innerhalb des Unternehmens und begleitet die Mitarbeiter individuell, erwartet hierfür jedoch Leistung und Kooperation. Anzumerken bleibt, dass das Thema "Werte" nur indirekt über die Codes angesprochen wird; auf der Homepage wird unter "wertorientiertem Management" die Ausrichtung nach dem ökonomischen Erfolg, also der Wertsteigerung, verstanden⁴¹⁹.

Wacker fasst die Unternehmenspolitik in folgender Graphik⁴²⁰ zusammen:



15.2.1 Ricard García Sune

Manager Customer Service, Training & Support, Sales & Distribution

Ort: Wacker Chemie AG, Hauptzentrale München, Neuperlach Zentrum

Datum und Zeit: 17. März 2014, 18:00 - 19:30 Uhr

⁴¹⁸ Wacker Chemie AG. Codes. S. 6

⁴¹⁹ vgl. Wacker Chemie AG. Value Based Management

⁴²⁰ Abbildung 6: Wacker Chemie AG. Facts and Policy

Ricard García Sune verbrachte selbst einige Zeit im Ausland (Niederlande, UK) und war zehn Jahre in einer Sales Distribution der Wacker Chemie in Barcelona tätig, wo er im Innendienst seine Kollegen im Verkauf und die dazugehörigen Kunden im Bereich der Iberischen Halbinsel, Italien und Südfrankreich betreute. Er zog nun nach München, um dort im Hauptquartier der Wacker Chemie AG im Training und Support für Manager in internationalen Verhandlungssituationen Trainings zu entwickeln. Er ist somit fachlich wie persönlich ein hervorragender Kandidat für das Experteninterview, da er sowohl persönliche wie fachliche Erfahrung zum Thema Diversity mitbringt. Er ist aufgrund seiner Praxisorientierung ein gutes Gegenstück zu beispielsweise dem sehr am universitären Kontext erörternden Prof. Dr. Batz. Ebenso stellt Ricard García-Suñes Standpunkt einen besonderen dar, da er sowohl die Unternehmenskultur der Wacker Chemie AG aus Spanien, als auch in Deutschland kennt und daher einen präzisen Vergleich beider Ausprägungen liefern kann.

Anmerkungen: Der Interviewte willigte ein, dass das Transkript ausschließlich für diese Magister Arbeit verwendet und ausgewertet wird, er verzichtete auf eine Anonymisierung seiner persönlichen Daten sowie die Einsicht in das Transkript. Zu Beginn des Treffens wurde Ricard García Sune auf Wunsch skizzenhaft über den Inhalt und Ziele dieser Magisterarbeit aufgeklärt, um den Interviewvorgang vorzubereiten. Die Institution Universität Wien war ihm ein Begriff, ebenso bekam er Informationen zur Person des Interviewers. Mit der Methode der Tonaufzeichnung war er vertraut und einverstanden, er verzichtete auf eine persönliche Freigabe des Transkriptes. Ricard García Sune und die Interviewführerin kennen sich ebenso privat.

15.3 Continental⁴²¹



Continental ist ein deutsches Unternehmen, das sich auf die Produktion von Zubehörteilen in der Automobilindustrie wie Reifen, Informationstechnologie, Automobiltechnologie, Fahrzeugelektronik und Fahrsicherheit spezialisiert hat.

⁴²¹ Abbildung 7: Continental Logo

Gegründet im Jahre 1871⁴²² ist Continental ein Traditionsunternehmen, das mittlerweile mit rund 170 000 Mitarbeitern einer der fünf größten, weltweit operierenden Automobilzulieferern gehört. Continental ist mit Standorten in Europa, Asien, Australien, den USA und Kanada sowie in Südamerika präsent⁴²³. Continental ist in die Automotive und die Rubber Group (fünf Divisionen: Chassis & Safety, Powertrain, Interior, Reifen, ContiTech) gegliedert⁴²⁴.

Continental stellt die Vision des Konzerns wie folgt dar: "Ihre Mobilität, Ihre Freiheit. Unsere Handschrift"⁴²⁵. Damit soll allen Stakeholdern signalisiert werden, dass Continental ein zuverlässiger Partner mit höchstmöglichem Wert ist. Mobilität und Transport zu fairen Bedingungen bei höchster Qualität und nach den aktuellsten Forschungs- und Entwicklungsständen zu sichern ist die formulierte Vision von Continental⁴²⁶. Die Werte von Continental gliedern sich in vier grundlegende Elemente:

- Vertrauen
- Gewinnermentalität
- Freiheit
- Verbundenheit⁴²⁷.

Bei dem Unterpunkt Vertrauen sind Werte wie Empathie, Selbstvertrauen und das Vertrauen in die Organisation und die Mitarbeiter, Offenheit und Respekt von zentraler Bedeutung. Unter Gewinnermentalität meint Continental Kampf- und Teamgeist zu Sicherung des Fortschritts, Qualitätsorientierung und ständiges Lernen, aber auch Fairness und Leidenschaft. Freiheit definiert Continental, indem Werte wie Verantwortung für sich und andere, Eigenbestimmung und Innovation, Werteorientierung (z.B. Nachhaltigkeit) und Offenheit gegenüber Neuem in den Vordergrund gerückt werden. Der Punkt Verbundenheit geht insbesondere auf die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und die daraus folgende Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens ein. Die Vielfalt der Mitarbeiter, kultureller, fachlicher wie individueller Art, wird als "Quelle der Inspiration und Kreativität, [die täglich gebraucht wird]"⁴²⁸, beschrieben. Gegenseitige

⁴²² Continental. Geschichte

⁴²³ Continental. Zahlen und Fakten

⁴²⁴ Continental. Zahlen und Fakten

⁴²⁵ Continental. Basics and Vision

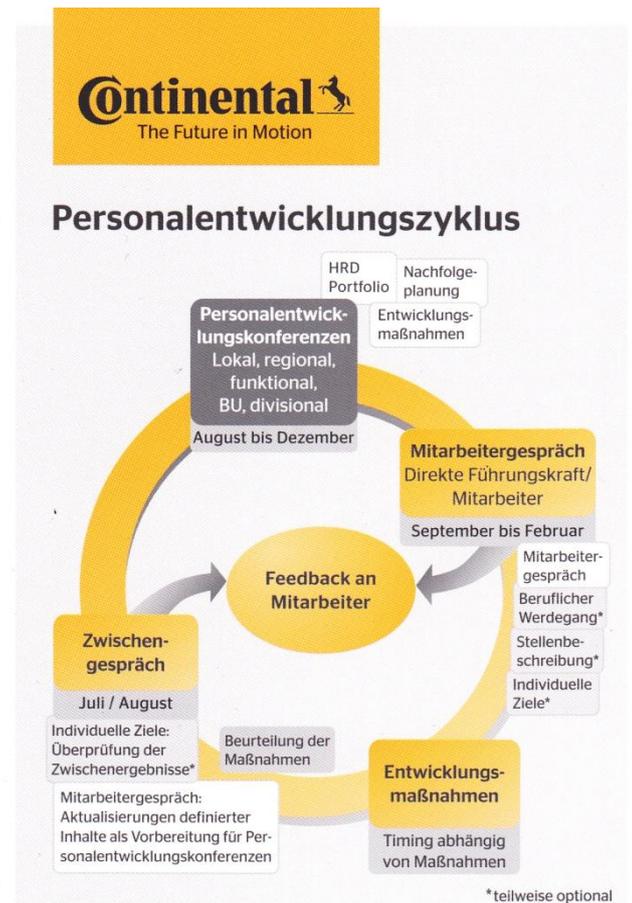
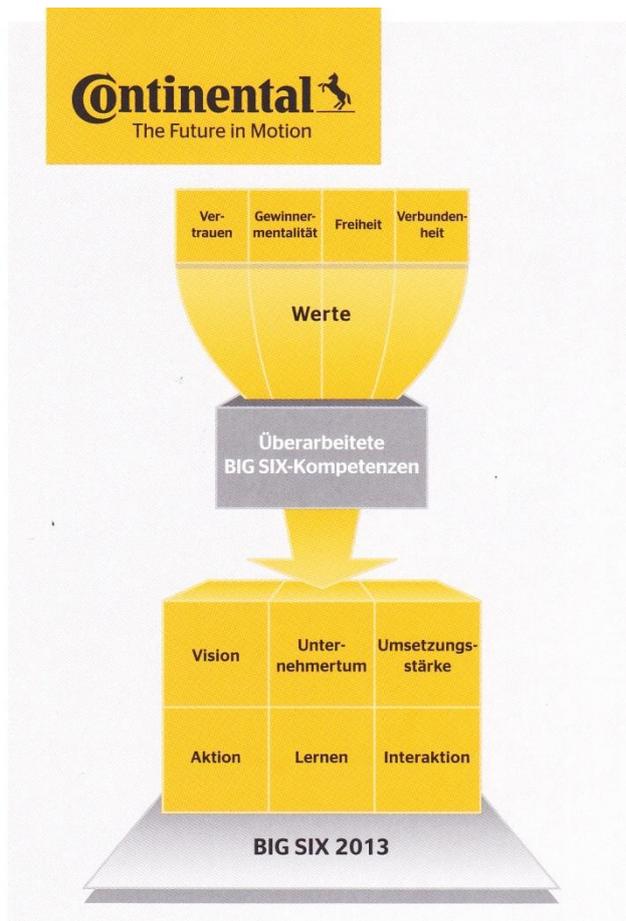
⁴²⁶ Continental. Basics and Mission

⁴²⁷ Continental. Werte und Vertrauen

⁴²⁸ Continental. Werte und Verbundenheit

Anerkennung und Integration bei der Vielfalt an Mitarbeitern, Offenheit und Ehrlichkeit sind genauso wichtig wie Teamzusammenhalt. Nur so kann Continental die zur Verfügung stehenden Kräfte nutzen und bündeln.

In den folgenden Graphiken⁴²⁹ ⁴³⁰ stellt Continental noch einmal den Zusammenhang zwischen den unternehmensspezifischen Werten und den internen Guidelines hier, die sich auch auf das Personalmanagement auswirken.



⁴²⁹ Abbildung 8: Continental BIG SIX

⁴³⁰ Abbildung 9: Continental Personalentwicklungszyklus

15.3.1 Dipl. Psych. Katharina Rath

Head of Human Resource Development, Interior Division

Ort: Continental, Entwicklungszentrum, Regensburg

Datum und Zeit: 28. März 2014, 11:00 - 12:00 Uhr

Frau Katharina Rath⁴³¹ ist Head of Human Resources Development in der Interior Division bei der Continental AG in Regensburg, wo sie für das internationale Personalmanagement im Prozess und der Anwendung, Recruiting in der Führungsebene und das Entwickeln von Trainingsprogrammen zuständig ist. Zuvor war sie für die Kommunikation bei Continental tätig. In ihrer Tätigkeit als Head of Project Management für die Siemens AG war sie drei Jahre im Ausland, unter anderem in China, Korea, Japan, Indien und Malaysia. Gerade hier konnte sie Erfahrung mit kultureller Diversität sammeln, da sie ein multinationales Team leitete. Außerdem hat sie Erfahrung im Entwickeln von Trainingsprogrammen. Aufgrund ihrer Expertise im Bereich Führung und Zusammenstellung von kulturell diversen Teams, ihrer persönlichen Erfahrungen und der Kenntnis von Trainingsprogrammen passt Frau Rath hervorragend in das Anforderungsprofil eines Experten im Sinne dieser Magisterarbeit. Sie gestaltet die Entwicklung und Etablierung des Diversity Gedankens bei Continental aktiv mit und konnte somit herausragende und sehr interessante wie aufschlussreiches Expertenwissen zur Verfügung stellen.

Anmerkungen: Die Interviewte willigte ein, dass das Transkript ausschließlich für diese Magister Arbeit verwendet und ausgewertet wird, sie verzichtete auf eine Anonymisierung ihrer persönlichen Daten. Eine Überarbeitung, welche nicht den Sinn des Interviews verändert, wurde gewünscht und im Zuge dessen einige kleinere Formulierungen korrigiert. Vor dem Interview erhielt Katharina Rath auf eigenen Wunsch den Fragenkatalog sowie dessen Erläuterung und das Abstract (siehe Anhang) zur Magisterarbeit zugesandt. Die Universität Wien sowie das Thema der Arbeit war Frau Katharina Rath ein Begriff, ebenso erhielt die Interviewte vor Beginn des Interviews mündlich persönliche Daten zur Verfasserin dieser Arbeit. Mit der Methode der Tonaufzeichnung war die Interviewte vertraut und einverstanden. Zusätzlich zur Tonaufnahme erhielt die Verfasserin dieser Arbeit Broschüren und Flyer der Firma Continental, die deren Vorgehensweise und Basiswerte der Arbeit im HR erläutern.

⁴³¹ Rath

15.4 Siltronic AG⁴³²



Die Siltronic AG wurde 1953 gegründet und ist heute einer der Weltmarktführer für Wafer aus Reinstsilicium und Partner vieler führender Chiphersteller⁴³³. Siltronic produziert und entwickelt an mehreren Standorten in Europa, Asien und USA für die Computer-, Smartphone- und Navigationsbranche sowie für die Automobilindustrie und Mikro- und Nanotechnologien. Die Finanzdaten aus dem Jahre 2013 besagen, dass die Siltronic AG einen Umsatz von 743 Millionen Euro vorweisen kann und derzeit über knapp 3800 Mitarbeiter verfügt⁴³⁴. Die Siltronic AG wird durch den Vorstand Rainer Irle und Dr. von Plotho vertreten⁴³⁵. Die formulierte Vision von Siltronic ist das Entwickeln intelligenter Lösungen für ein dauerhaftes Wachstum⁴³⁶.

Die Siltronic AG legt großen Wert auf den Nachhaltigkeitsgedanken, der sich auf die Umwelt, die hergestellten Produkte, die Sicherheit, die Mitarbeiter und die Gesellschaft bezieht. Als Mitglied des Global Compact der Vereinten Nationen und des chemischen Responsible Care Programs verfolgt die Siltronic Richtlinien, die bei Weitem den gesetzlichen Standard zum Engagement im Thema Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft überschreiten. Daher arbeitet der Chemiekonzern besonders umweltschonend - über Recycling, Forschung und stete Prozessoptimierung sowie eine transparente Gestaltung der Umweltpolitik garantiert die Siltronic AG den Nachhaltigkeitsgedanken. Dieser geht in die Schwerpunktsetzung auf Sicherheit in Bezug auf Produktion, Produkt und Mitarbeiter über. Der Hauptfokus der Siltronic AG ist die gezielte Förderung von Mitarbeitern durch Schulungs- und Förderprogramme sowie Aus- und Weiterbildungen. Das Unternehmen legt Wert auf eine chancengleiche und vorurteilsfreie Einstellung und Auswahl der Mitarbeiter sowie auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung: "Als globales Unternehmen ist Siltronic in einem internationalen Markt und multikulturellen Umfeld

⁴³² Abbildung 10: Siltronic AG Logo

⁴³³ Siltronic AG. Übersicht.

⁴³⁴ Siltronic AG. Finanzdaten.

⁴³⁵ Siltronic AG. Vorstand.

⁴³⁶ vgl. Siltronic AG. Übersicht.

tätig. Wir brauchen die Fähigkeiten und das Engagement jedes Mitarbeiters. Die Verschiedenheit der Menschen sehen wir als Bereicherung. Ungleichbehandlung oder Herabsetzung auf Grund von Geschlecht, Rasse oder ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, sexueller Ausrichtung oder Alter lehnen wir ab. Diese Prinzipien gelten unternehmensweit und sind als Teil unserer Unternehmenskultur in unserem Code of Conduct verankert.⁴³⁷ An dieser Stelle fällt der Begriff des "Code of Conduct", welcher das Unternehmensleitbild (siehe oben) meint. Die Siltronic AG versteht sich als "Corporate Citizen"⁴³⁸ und vertritt daher selbstverständlich die Idee eines umwelt- und ressourcenschonenden, nachhaltigen und sozial engagierten Unternehmen mit Transparenz. Ebenso werden soziale Organisationen unterstützt und ein enger Kontakt zu Einrichtungen im Bildungswesen (Schulen und Hochschulen) gepflegt. Ebenso steht die Siltronic AG als neutrales Unternehmen politischen Verhältnissen gegenüber.

Der Code of Conduct wird im Unternehmensleitbild durch den Code of Safety, den Code of Innovation, den Code of Teamwork and Leadership sowie durch den Code of Sustainability ergänzt. Die soeben erläuterten Schwerpunkte auf Mitarbeiter, Weiterbildung und Innovation, Transparenz und Nachhaltigkeit sind hier nochmals konkret formuliert.

15.4.1 Dipl. Ing. Rainer Irle

Executive Vice President & Chief Financial Officer

Ort: Siltronic AG, Burghausen, LP 140

Datum und Zeit: 15. April 2014, 15:00 - 16:30 Uhr

Herr Irle wählte nach seinem Abschluss des Diploms des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Siegen den Weg als Unternehmensberater bei A.T. Kearny, bis er 2003 in der Abteilung Strategisches Management der Siltronic AG begann. Seither war er für die Abteilungen Finance & Administration, Controlling und als Vorstandsmitglied für die Siltronic tätig. Im Rahmen seiner Tätigkeit als Mitarbeiter bei Siltronic war er für die Strategische Planung von Wacker Chemicals in China tätig und verbrachte somit einige

⁴³⁷ Siltronic AG. Mitarbeiter

⁴³⁸ Siltronic AG. Gesellschaft.

Jahre in China und in den USA. Herr Irle ist insofern ein guter Experte zum Thema Diversity, als das er selbst persönliche Erfahrungen mit berufsbedingten Auslandsentsendungen und -Aufenthalten gemacht hat, jedoch im Rahmen seiner Position im Vorstand der Siltronic AG ebenfalls mit den Themen Diversity und Personalplanung maßgeblich in Berührung kommt. Er repräsentiert in seiner Funktion als Vorstandsmitglied nicht nur das Unternehmen, sondern auch dessen Leitbild und vermittelt dieses an die Personalabteilung, welche dann einen Rekrutierungs- und Auswahlprozess neuer Mitarbeiter oder interkulturelle Trainings für die ins Ausland gehenden Mitarbeiter umsetzen. Er kommt also sowohl mit den abstrakten Richtlinien eines Unternehmens in Berührung, jedoch auch mit deren Transfer, Koordination und Umsetzung.

Anmerkung: Herr Irle war ebenfalls mit der Tonbandaufnahme einverstanden, bestand darauf, dass lediglich die Ausgaben für den Professor zur Korrektur der Magister Arbeit das wörtliche Transkript enthalten solle und für sämtlichen etwaigen Veröffentlichungen im Rahmen der Universitätsbibliothek oder der Universität eine Sperrklausel bzgl. seines Transkripts anzubringen ist. Diesem Wunsch wird selbstverständlich nachgegangen. Ebenso ist das Experteninterview ausschließlich im universitären Kontext dieser Arbeit für die Universität Wien zu verwenden. Auf eine Anonymisierung seines Namens bestand Herr Irle nicht. Das wörtliche Transkript forderte Herr Irle zur Einsicht vor einer finalen Freigabe ein.

15.5 Infineon Technologies AG⁴³⁹



⁴³⁹ Abbildung 11: Infineon Logo

Die Infineon Technologies AG ist eines der weltweit führenden technischen Unternehmen⁴⁴⁰, das als Zwischenhändler die Bereiche der Halbleiter- und Systemlösungen für Automotive-, Industrieelektronik-, Chipkarten- und Sicherheitsanwendungen bedient. Infineon ist weltweit aktiv und operiert über Standorte in Europa, Afrika, dem Mittleren Osten, den USA, dem asiatisch-pazifischen Raum, Singapur und Japan. Infineon beschäftigt derzeit knapp 28.000 Mitarbeiter weltweit und kann einen Umsatz von 3,8 Milliarden Euro im Jahre 2013 vorweisen. Im Vorstand wird Infineon von Dr. Reinhard Ploss, Dominik Asam und Arunjai Mittal vertreten.

Infineon definiert die Unternehmenswerte⁴⁴¹ klar als Grundwerte und Antrieb der täglichen Arbeit im Konzern:

- we commit: Kundenorientiertes Arbeiten
- we innovate: steter Lern-, Entwicklungs-, und Innovationsprozess sowie hervorragende Qualität
- we partner: transnationale Kooperation, Teamwork und Respekt
- we perform: Verantwortung, Gewinnmaximierung und konstruktiver Konflikt

Ebenso formuliert Infineon die Unternehmenskultur⁴⁴² und -Richtlinien, basierend auf den bereits genannten Werten:

- Nachhaltigkeit und CSR
Infineon gehört zu den Top 15% der nachhaltigsten Unternehmen weltweit, sowohl in Bezug auf Umwelt- und Ressourcenschutz, als auch in Bezug auf Arbeitssicherheit und Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber
- Vielfalt und Diversity⁴⁴³
Die Vielfalt der Mitarbeiter bei Infineon wird als Wettbewerbsvorteil anerkannt und fördert die Unternehmenskultur. Infineon beschäftigt Mitarbeiter aus knapp 100 verschiedenen Standorten und Nationen und sieht so die Vielfalt als elementaren Baustein für das Selbstverständnis des Unternehmens. Wertschätzung gegenüber der Diversität im Unternehmen ist Infineon wichtiger als das Anerkennen und Respektieren einer kulturellen Zugehörigkeit, denn das

⁴⁴⁰ Infineon. Unternehmen

⁴⁴¹ Infineon. Werte

⁴⁴² Infineon. Unternehmenskultur

⁴⁴³ Infineon. Diversity

Unternehmen versucht, auf die Ergebnisse der verschiedenen Lebensentwürfe einzugehen und diese in den Arbeitsalltag zu integrieren. So werden die idealen Arbeitsbedingungen zur optimalen Ausschöpfung aller vorhandenen Potentiale geschaffen und beste Ergebnisse erreicht. Infineon setzt sich für Chancengleichheit ein und erhielt dafür bereits mehrere Auszeichnungen (Mitglied bei der Charta der Vielfalt und Träger des Zertifikats audit berufUNDFamilie)

- High Performance
Höchste Qualität und Leistung für Kunden, Partner und Mitarbeiter (work-life-balance).
- Innovation
Technischer Fortschritt, Entwicklung und Forschung ist für Infineon als Marktführer von zentraler Bedeutung. Projekte und neue Ideen werden speziell gefördert.

Infineon legt großen Wert auf verantwortungsvolles und gesetzmäßiges Verhalten der Mitarbeiter an allen Standorten: "Von allen Infineon Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich an die verbindlichen Regeln, Bestimmungen und Gesetze, die in ihrem jeweiligen Land und für ihre tägliche Arbeit gelten, halten. Darüber hinaus wird das Einhalten der internen Regelungen, Standardrichtlinien und -prozesse vorausgesetzt. Die ethischen und gesetzlichen Standards, die den Rahmen für unsere Geschäftsprozesse bilden, sind in unserem Verhaltenskodex geregelt: Unsere 'Business Conduct Guidelines' ".⁴⁴⁴ Die Integrität von Infineon Technologies in der Corporate Governance soll so gewahrt und gewährleistet werden.

15.5.1 Gerlinde Bitto-Khalili

Director of Diversity Management

Ort: Infineon Technologies AG, Neubiburg

Datum und Zeit: 6. Mai 2014, 14:00 - 15:30 Uhr

Frau Bitto-Khalili⁴⁴⁵ war mehrere Jahre als Führungskraft in der Prozesstechnik und Produktion tätig. Daraufhin bekam sie die Möglichkeit, in den Bereich des Diversity

⁴⁴⁴ Infineon. Compliance

⁴⁴⁵ Infineon. Testimonials. <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/career/our-offer/career-development/career-development-testimonials/> [Zugriff: 22.4.2014]

Management zu wechseln. Mit ihrem Schwerpunkt auf technische Vorgänge und ihrer persönlichen Lebenserfahrung als Mutter einer multikulturellen Familie konnte Frau Bitto-Khalili ihre fachlichen und persönlichen Erfahrungen optimal in ihrer neuen Position als Führungskraft einsetzen. Ebenso war sie aufgrund ihrer langjährigen Mitarbeit als weibliche Führungskraft bereits bestens im Unternehmen vernetzt. Frau Gerline Bitto-Khalili ist ebenfalls Mitglied und Ansprechpartner für Infineon Technologies AG bei der Organisation zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen "Charta der Vielfalt" und somit auch privat engagiert, Chancengleichheit zu fördern.

16. Zusammenfassung der Experteninterviews - eine Übersicht über die Inhalte

In diesem Kapitel sollen die Experteninterviews in ihren Hauptaussagen zusammengefasst werden. Dies dient der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Aussagen der Experten sowie dem Lesefluss. In der Auswertung wird sich sowohl auf die Zusammenfassungen im Fließtext als auch auf die wörtlichen Transkripte der Experteninterviews bezogen. In der Zusammenfassung liegen bereits formulierte Kernaussagen zusammenfassend vor. Dies ist im Sinne einer Vorbereitung auf den dritten Teil dieser Arbeit, der Auswertung, zu verstehen.

16.1 Zusammenfassung Experteninterview Prof. Dr. Thomas Batz

Herr Batz beantwortet die Frage nach gelungenem Personalmanagement mit einer knappen Definition: "Wenn die human resources optimale Wirkung entfalten können und wenn diese human resources sich richtig wohl fühlen". Er spricht also sowohl das ökonomische, als auch das sozialorientierte Motiv eines Unternehmens an, benutzt jedoch den abstrakten Begriff des "menschlichen Kapitals" oder der "menschlichen Ressourcen". Als Nachteil der human resources im interkulturellen Bereich nennt Herr Batz die unterschiedlichen kulturellen Prägungen und die für selbstverständlich gesehenen eigenen Normalitätserwartungen. Er spricht also den Ethnozentrismus als Hauptproblem für einen interkulturellen Mitarbeiterpool an und zweifelt an dessen möglicher Umsetzung. Er sieht das Auskommen mit fremden Kulturen sehr kritisch und nennt daher Subkulturen wie Sport oder Bildung, die eine gemeinsame Basis vollkommen außerhalb der nationalen Kultur darstellen. Er ist der Meinung, dass die Subkultur als dominanter Konterpunkt zur Nationalkultur gesehen werden kann, auf Basis derer Menschen unterschiedlicher nationalkultureller Herkunft und ihrer Prägung miteinander interagieren können, ohne dass Probleme oder Konflikte dabei auftreten. Es sei so, " (...) dass diese Kulturen auf nationaler Ebene möglicherweise von irgendwelchen Subkulturen überlagert werden." Als Beispiel für ein intaktes Unternehmen, das verschiedenste Kulturen unter einer Marke vereint mit Unternehmenssprache Englisch nennt Herr Batz Adidas. "Da überlagert die nationale Kultur eine Subkultur, das sind Sportler und Sportfans, die eine gesunde Kantine haben, in der Pause Basketball spielen können und so. Da dominiert die nationale Kultur nicht mehr, sonder diese Subkultur Sport. (...) Und dann ist das Diversity gar nicht

mehr notwendig, weil das ist keine Diversity mehr, wenn ich Fußball spiele, (...) ist das völlig egal, [woher er kommt], das sind alles Fußballer." Herr Batz vertritt an dieser Stelle die Auffassung, dass die nationale Kultur unwichtig werde und eine Subkultur die Position der nationalen Kultur einnehmen und diese überwinden könne. Herr Batz beschreibt an dieser Stelle also den Punkt, an dem Diversity Management überflüssig geworden ist. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, wieso eine Subkultur nationalkulturelle Prägungen außer Kraft setzen kann, eine andere Kultur, in der man sich wohl fühlt oder die man immer besser kennen lernen kann, nicht. Ebenso fällt auf, dass entgegen zu nationalkulturellen Prägungen bei der genuin entstandenen Subkultur Sport keinerlei oder kaum Reflexion notwendig ist, da man "von Haus aus" Sportler aus einer persönlichen Disposition heraus ist. Außerdem ist es nicht realistisch, davon auszugehen, in der Subkultur "Sport" herrsche keine Diskriminierung oder Rassismus - das traurige Gegenteil ist der Fall. Herr Batz relativiert seine Aussage ein wenig, wenn er sagt, dass "Feinheiten im kulturellen Verhalten immer unterschiedlich sein werden". Dass es immer eine "gemeinsame Klammer" geben muss, ist für ihn jedoch auch klar. Ohne diese gemeinsame Klammer oder eine Basis, so Batz, fände keine Interaktion zwischen den Kulturen statt.

Auf die Frage, ob eine Unternehmenskultur eine solche Subkultur darstellen könne, antwortet Herr Batz, dass eine Unternehmenskultur etwas künstlich Geschaffenes sei. Und dieses soziale Konstrukt habe seine eigenen sozialen und kulturellen Regeln, an die man sich, wenn man sie lange genug gelebt hat, aneignet und verinnerlicht. Jedoch merkt er an, dass man eine Unternehmenskultur leichter verinnerlichen kann, wenn sie näher an der eigenen, nationalen Kultur ist. Des Weiteren soll ein Arbeitsumfeld, zu dem ja auch die Unternehmenskultur maßgeblich beiträgt, den optimalen Wirkungsgrad des Einsatzes menschlicher Arbeit ermöglichen und fordern. Herr Batz stellt damit einen klaren Zusammenhang von Arbeitnehmerzufriedenheit und der Produktivität des Arbeitnehmers her. Er betont, dass die Unternehmenskultur ausschlaggebend für das Wohlfühlen der Mitarbeiter eines Unternehmens ist. Wenn jemand nicht kongruent mit dieser Unternehmenskultur und den von ihr verkörperten oder vermittelten Werten ist, so fühlt dieser Mensch sich nicht wohl. Problematisch würde es, wenn eine Unternehmenskultur bestimmte Ideale vorgibt, die mit den kulturellen Vorstellungen eines Mitarbeiters nicht übereinstimmen. Es sollte bei einer Unternehmenskultur also darauf geachtet werden, dass eine Unternehmenskultur möglichst viele Mitarbeiter anspricht.

In Anlehnung an die Kulturdimensionen von Hofstede aus der IBM Studie der 80er Jahre stellt Herr Batz die Idee des Diversity Managements klar in Frage. Er ist der Meinung, dass gewisse kulturelle Differenzen schlichtweg nicht zu überbrücken seien: "(...) ob das möglich ist, erfolgsversprechend, zu adaptieren, da hätte ich ein Fragezeichen." Bei der Frage nach dem Mehrwert für ein Unternehmen bei einem Einsatz von Maßnahmen des Diversity Management ist Herr Batz sich nicht sicher, ob überhaupt von einem Vorteil gesprochen werden kann: "Meine Erfahrung ist, dass bestimmte Kulturen kompatibel sind, und andere eben nicht. Und die Hoffnung, durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Kulturen einen erhöhten Wirkungsgrad zu entfachen, ist aus meiner Sicht lächerlich." Als Beispiel für seine Feststellung nennt er viele gescheiterte transnationale Fusionierungsversuche unterschiedlicher Firmen. Aus der Sicht von Herrn Batz funktionieren transkulturelle Fusionen von Firmen nicht oder nur sehr schwierig. Ebenso hält er den Begriff "Diversity Management" für einen "neomodischen Begriff, der ganz viele Vorteile bringen soll", er habe "immer Angst, im ganzen Personalmanagement" vor derartigen Ansätzen und scheinbaren Vorteilen und Entwicklungen.

Den Mehrwert eines Unternehmens von der Etablierung und Anwendung einer Unternehmenskultur beantwortet Herr Batz zunächst mit der Definition einer Unternehmenskultur, die zunächst immer den Vorstellungen und Zielen eines bestimmten Management entspricht und somit meist national und somit "durchaus ethnozentrisch" geprägt ist. Daher können bei der globalen Anwendung von Unternehmenskulturen Probleme auftreten und die Frage nach einem Mehrwert ist an dieser Stelle nur schwer zu beantworten. Als Lösungsversuch nennt Herr Batz eine polyzentrische Vorgehensweise. Diese besagt, dass sich jedes Unternehmen der Kultur des jeweiligen Standortes anpassen muss, sowohl in Unternehmenskultur als auch in Führungsstil, Produktpalette und Reputation. Ohne solche Anpassungstendenzen, so Batz, scheitere beinahe jede globale oder regiozentrisch (Asien, Europa) konzipierte Strategie. Als Beispiel nennt er das Auftreten von BMW in den USA oder das Design von PKW der Marke Kia, die extra für Deutschland mit "deutschem" Design arbeiten. Als Grund für diese Vorgehensweise nennt Herr Batz zum wiederholten Male den für ihn unüberwindbaren Ethnozentrismus: "Ich bin grundsätzlich immer deutsch." Seine deutsche Kulturprägung ginge so weit, obwohl er sich ihrer bewusst sei, dass er nicht ohne Weiteres sein Verhalten oder seine Wahrnehmung ändern könne.

In diesem Sinne definiert Herr Batz das Konzept des Diversity Management, indem er sagt, dass "Diversity Management an und für sich keinen Vorteil bringt (...) es ist für mich vielmehr eine Notwendigkeit, um die human resources optimal zu vermarkten". Er versteht Diversity Management dahingehend, dass es für ein global operierendes Unternehmen aus ökonomischer Perspektive gesehen unerlässlich ist, die im innewohnende Vielfalt zu verwalten. Das bedeutet, jedes Unternehmen muss versuchen, jeden einzelnen Mitarbeiter so stark in das Gesamtunternehmen zu integrieren, dass dieser sich wohl fühlt. In manchen Branchen jedoch, bei Textern oder der Modebranche beispielsweise, mache das überhaupt keinen Sinn. Abschließend betont Herr Batz noch einmal die Aufgabe der HR, die "diese unterschiedliche Vielfalt einsammeln und jedem versuchen, gerecht zu werden. (...) Also ich wüsste nicht, worin der Vorteil bestehen sollte."

Aufbauend auf den beiden Grundbausteinen, jeder Mitarbeiter solle sich wohlfühlen bei bestmöglichem ökonomischen Erfolg, fragt Batz nach dem Aufbau eines multinationalen Unternehmens. Ob ein Unternehmen polyzentrisch oder ethnozentrisch aufgebaut sei spiele bei dessen Verwaltung eine entscheidende Rolle. Ebenso kritisiert Herr Batz die Darstellung von Diversity in Form von Werbeplakaten mit verschiedenen Menschen unterschiedlicher ethnischer Abstammung als Symbol für Multikulturalismus für Prestigezwecke. Wichtig für interkulturelle Beziehungen sei der Humor, über den man viel über eine Kultur lernen, jedoch auch eventuelle Konflikte oder Missverständnisse aufklären könne.

Herr Batz betont, dass es ihm bei seinen Auslandsaufenthalten sehr geholfen hätte, vorher ein paar Informationen zur fremden Kultur und der dortigen Lebensweise zu erhalten. Es sei nur sehr schwer für interkulturelle Trainings, nicht ins anekdotische abzurutschen. Er schlägt im Sinne einer Konkretisierung der Disziplin vor, einen Handlungsleitfaden zu konzipieren, widerlegt sich jedoch sofort selbst, indem er darauf hinweist, dass eine Kultur niemals geschlossen ist und somit nicht als solche vermittelbar sein kann. Er vertritt daher die Auffassung, dass interkulturelle Trainings in kontextspezifischen Situationen Sinn ergäben, ansonsten sei er skeptisch. Eine Interaktion mit spezifischer gemeinsamer Basis sei immer möglich, ob das im alltäglichen Leben genauso einfach von statten gehen könne, glaubt Herr Batz nicht. Nichtsdestotrotz lobt Herr Batz den starken Praxisbezug der Interkulturellen Kommunikation und ihrer Methoden. Problematisch hierbei wäre jedoch meist eine westliche Dominanz in Bezug auf Ziele und Konzipierung

bei den Trainings. Ebenso sind die meisten Unternehmen sehr westlich geprägt. Folgerichtig stellt sich Herr Batz die Frage, ob beispielsweise ein chinesisches Geschäftsmodell ohne Weiteres in Deutschland anwendbar wäre und verneint seine eigene hypothetische Frage. Als Beispiel nennt er den gescheiterten Versuch Wal Marts, das tief us-amerikanische Firmenkonzept in Deutschland anzuwenden und zu vermarkten.

Abschließend merkt Herr Batz an, dass das Thema der interkulturellen Beziehungen ein sehr schwieriges Thema sei, da einem der konkrete Bezugsrahmen fehle. Es bedürfe einer Verallgemeinerung, einer Gesetzmäßigkeit.

16.2 Zusammenfassung Experteninterview Ricard García-Suñe

Herr García-Suñe versteht gelungenes Personalmanagement als die Fähigkeit, persönliche Faktoren wie Charakter und Sozialkompetenz ebenso mit in die Entscheidung fließen, wenn es darum geht, ein Team zusammenzustellen. Insbesondere im Kontext eines interkulturellen Teams misst Herr García-Suñe folgenden Punkten besondere Bedeutung zu: die vorgegebenen Aufgaben und Ziele sollten erfüllt und erledigt werden, es sollte mindestens eine gemeinsame Sprache (z.B. Englisch) gesprochen werden, Kommunikations- und Interaktionsstandards sollten eingehalten werden und einheitlich sein und jedes Teammitglied sollte dazu in der Lage sein, aufmerksam zuhören, beobachten und lernen zu können. Ebenso sollte im Umgang mit Teammitgliedern anderer kultureller Herkunft sehr vorsichtig umgegangen werden, selbst, oder wie Herr García-Suñe betont, gerade dann, wenn man sich in einem Unternehmenskontext bewegt. Die unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualitäten und persönlichen Komponenten innerhalb eines Teams sollten laut Herrn García-Suñe ausgeglichen sein, da homogene Teams unerwünscht und meist ineffizienter seien, als heterogene Teamaufstellungen. Ebenso sei die Intelligenz der Teammitglieder entscheidend, wenn es um eine interkulturelle Zusammenarbeit gehe.

Von einem optimalen Funktionieren eines Teams kann laut Herrn García-Suñe genau dann gesprochen werden, wenn die vorgegebenen Aufgaben erledigt wurden und ein reibungsloser Prozess und Arbeitsablauf vorhanden ist. Ebenso seien interpersonelle Beziehungen sehr wichtig, gerade, wenn man sich in einem interkulturellen Umfeld bewege, da gerade dort sowohl positive als auch negative Effekte schwerwiegender Natur sein können. Dies falle Herrn García-Suñe in seinem Tätigkeitsfeld besonders auf, da er

für den Wissenstransfer zu innerbetrieblichen Prozessabläufen verantwortlich ist und diesen in gezielten Trainings durchführt. Er ist dafür zuständig, dass die standardisierten Prozessabläufe individuell adaptiert und umgesetzt werden. Wichtig in einem interkulturellen Umfeld seiner Firma seien daher die Schwerpunkte Wissenstransfer und -management sowie die stete Aktualisierung und Anpassung dieses Wissens im Sinne der Unternehmensziele und -kultur. Dieses Vorgehen sei unbedingt notwendig, so Herr García-Suñe, da auf diese Weise der Beitrag des Individuums zum Team gesichert sei, wenn es sein erworbenes Wissen weitergeben könne. Auf diese Weise sei auch eine Anpassung an lokale Strukturen gegeben und Missverständnissen werde vorgebeugt. Dass meist nur Führungskräfte diese „Wissensübertrager“ seien, sieht García-Suñe nicht als problematisch.

Herr García-Suñe beschreibt sein Ankommen im neuen Team hier in Deutschland auf besondere Art und Weise. Zum einen war vor allem die Managerin des Teams sehr froh, ein neues Teammitglied vorweisen zu können, dass als „neues Element“ Veränderung in bestehende Abläufe und Regeln bringen würde: „(...) because it changes the established, you know? It adds an element of something new“. Zum anderen waren anfangs alle Teammitglieder gezwungen, Englisch zu sprechen und zu üben, was gerade im Trainingsbereich einer global operierenden Firma unerlässlich ist. Im Nachhinein, so ist sich Herr García-Suñe sicher, entsprach er bei seiner Einstellung bestimmten Solls der Unternehmenskultur, die vom Vorstand etabliert wurden bzw. die Vorgabe für die Personalmanager darstellen. Er geht jedoch nicht davon aus dass die Nationalität im Besonderen, sondern vielmehr persönliche Kriterien und Eigenschaften eine Rolle bei der Entscheidung seiner Einstellung spielten: „ (...) when it comes to employing somebody, it should be more in the anecdote side, than anything else (...)“. Er nennt Einstellungskriterien wie Teamfähigkeit oder Konfliktverhalten.

Für Herrn García-Suñe war sein Ankommen im neuen (deutschen) Team vor allen Dingen ein Lernprozess, da „I am lacking all the information necessary to start a creative process on my own“. Gerade deshalb musste er durch Beobachten lernen, sich auf die Erfahrung seiner Teamkollegen zu verlassen. Rückblickend empfindet Herr García-Suñe diese Phase als Sozialisationsprozess, bei dem er die Abläufe innerhalb seiner Abteilung kennen lernen konnte und vorhandenes Wissen adaptieren konnte. Bei diesem Prozess der Anpassung hatte er keinerlei Probleme, lediglich die Fähigkeit, Deutsch zu sprechen fehlte ihm komplett und stellte somit das größte und am wenigsten überwindbare Problem

für ihn dar. Obwohl er langsam in die tägliche Routine in seiner Abteilung und seinem Arbeitsumfeld integriert und gewöhnt war, war und bleibt eines der größten Unannehmlichkeiten für Herrn García-Suñe die interpersonale Distanz, die in Deutschland anders gehandhabt wird als in seiner katalanischen Heimat. Das in Deutschland sehr übliche Siezen bereitet Herrn García-Suñe große persönliche Schwierigkeiten, da er dieses Verhalten aus seiner Kultur nicht oder nur im genauen Gegenteil kennt: „It really makes me feel uneasy and uncomfortable.“ Er erzählt jedoch, dass seine Kollegen ihm gegenüber auf sein Bitten hin wie selbstverständlich das „Du“ angenommen haben und sich im gleichen Zug darüber gefreut haben, eine Art persönliche Note in die alltägliche Arbeitswelt bringen zu können. Das bedeutet also, dass allein die Gegenwart von Herrn García-Suñe reicht, bestehende Regeln und Abläufe anzupassen oder abzuändern. Herr García-Suñe vermutet, dass sich seine Kollegen vor allem deshalb so schnell „umgewöhnt“ hätten, weil er selbst aus Spanien komme, und seine deutschen Kollegen bereits gewusst hätten, dass in Spanien alles etwas anders in der Kommunikation von statten ginge. Seine Kollegen waren also in der Lage, kulturspezifische Handlungen zu erkennen und ihr eigenes Handeln im Wissen um anderskulturelle Verhaltensweisen anzupassen. Man kann an dieser Stelle von interkulturellem Bewusstsein oder Kompetenz sprechen. Herr García-Suñe erzählt eine weitere kleine Anekdote, die einen solchen Anpassungs- und Lernprozess kultureller Verhaltensnormen beschreibt: „ (...) in Spain, we shake hands with the men and we kiss twice with the women“. Am letzten Tag seines „Schnuppermonats“ im neuen Unternehmensstandort der Wacker Chemie verabschiedete er sich von seinen Kollegen auf „spanische“ Art und Weise. Viele seiner Mitarbeiterinnen reagierten beinahe geschockt - als er jedoch zwei Monate später wieder kam, wurde er wie selbstverständlich „spanisch“ begrüßt. Es fand also ein beinahe selbstverständlicher Lernprozess im Umgang mit dem spanischen Kollegen seitens der deutschen Kolleginnen statt: „(...) something that had already been assumed as part of the cultural differences“. Ebenso weist Herr García-Suñe auf die Unterschiede der gelebten Unternehmenskultur in Spanien und in Deutschland hin. Dresscode und Formalität des Arbeitsumfeldes seien die Schwerpunkte im Unterschied der beiden Wacker Chemie Standorte. An beides habe er sich angepasst, fühle sich jedoch trotzdem noch seltsam isoliert, weil ihm der Unterschied beispielsweise durch das Tragen eines Anzuges physisch verdeutlicht werde. Er versucht stets, den Prozessen und Handlungen, die er beobachtet und an denen er teilnimmt einen gewissen Sinn zuzuschreiben und verortet diesen meistens im Corporate Style der

Wacker Chemie. Ebenso empfindet er manche Vorgänge als sehr intransparent und hat daher Schwierigkeiten, den zugrundeliegenden Sinn zu entschlüsseln. Er versucht sich sehr wohl, zu integrieren, merkt jedoch an, dass „this company is full of Germans and Germans are good for many things. But I think we need to bring in fresh air.“. Als Beispiel nennt er das Aufeinandertreffen mit andern Spaniern im Unternehmen selbst, mit denen er umgehen kann, wie er es aus Spanien gewohnt ist (und zwar im gegenseitigen Einverständnis, kurz „spanisch“ zu sein, was ihm unglaublich hilft). Dass dieses andere Verhalten von den deutschen Kollegen mit Neugier verfolgt wird, ist für ihn ein weiterer Beweis dafür, dass Abwechslung jedem Unternehmensbild gut tut. Hier spricht er den zentralen Gedanken von Diversity Management indirekt an: Das Optimieren von Handlungen und Prozessen durch den Einschlag kultureller wie personeller Vielfalt.

Für Herrn García-Suñe ist der Begriff „Verwaltung von Vielfalt“ in keinsten Weise störend: „I don't think it's a strange thing to say, no.“ Er ist der Meinung, dass gerade im interkulturellen Bereich alles beachtet werden muss, „everything has to be taken into account. And logically, cultural differences should be taken into account when trying to organize or make up teams that are from different cultural backgrounds“. An dieser Stelle betont Herr García-Suñe, dass er gewisse Verhaltenseigenschaften seiner Kultur einfach innehat und er diesen eine uneingeschränkte Daseinsberechtigung einräumt. Da er wusste, dass an bestimmten Stellen in einer neuen Kultur Probleme aufkommen würden, und sich diese sowieso nicht vermeiden lassen würden, hält er eine Art Handlungsanleitung für überflüssig. Sicherlich hat er gewisse Einschränkungen seines Verhaltens in Kauf genommen, weil er sich zu Gast im neuen Land und in einer neuen Firma fühlt, empfindet dies aber nicht als restriktiv: „I am not that hot blooded as I would be in a completely natural environment to me. I am fully aware that I am in a place that is not my house, but that I am in a different country. I rather listen and try to analyze the information“. Das Zurechtfinden in der fremden (Unternehmens-) Kultur ginge nicht auf Kosten seines natürlichen Verhaltens, das erwarte man auch nicht von ihm. Meistens sei er selbst der einzige, der dafür verantwortlich sei, natürliches Verhalten zu unterdrücken oder zu adaptieren. Manche Eigenschaften der deutschen Kultur schätzt er sogar sehr, wohingegen er andere schlicht nicht nachvollziehen kann. Für Herrn García-Suñe ist es irgendwo seine Aufgabe, das bestehende System in seinem direkten Arbeitsumfeld ab und an auch einmal zu durchbrechen. Er selbst hält die Vorgehensweise, durch Imitation und Beobachten zu lernen, für am sinnvollsten. Herr García-Suñe analysiert und kategorisiert

also neue Informationen bevor er sie in sein Verhalten adaptiert. Dies zeugt von hoher interkultureller Kompetenz. Gleichzeitig geht er jedoch davon aus, dass bis zu einem gewissen Grad auch erwartet wurde, dass er sich an den Corporate Style der Wacker Chemie in Deutschland anpasst, obwohl er sagt, dass „the cultural background of a person as a mere anecdote“ zu verstehen sei: „I guess, what I did was expected of me intuitively. Without noticing.“

Den Hauptgedanken hinter Diversity sieht Herr García-Suñe darin, dass man ohnehin nicht drum herum käme, sich mit kulturellen Differenzen auseinanderzusetzen und daher gleich versuchen sollte, das Beste aus der Situation zu machen. Für ihn ist schlichtweg die Sprache das größte Hindernis in der Praxis, noch vor allen anderen Hindernissen, die eine interkulturelle Begegnungssituation mit sich bringen kann. Herr García-Suñe ist der Meinung, dass man viel Erfahrung und Wissen bräuchte, um Methoden entwickeln zu können, die in interkulturellen Begegnungssituationen einen gewissen Leitgedanken im Sinne des Diversity Managements vertreten könnten: „ (...) because of the obstacles of intercultural situations for projects and actual results to be delivered in a timely manner, [it is important, to] be able to observe and manage it all. (...) what it does need, is a lot of experience and somebody actually looking into that. And gathering all those information and trying to make sense out of them and come up with models to make sure these differences are contemplated.“

Herr García-Suñe ist der Meinung, dass bei Diversity Management auch eine gewisse Hilfestellung in Form von Relocation Management vorhanden sein sollte. Er merkt jedoch an, dass es immer auf die individuelle Disposition eines Menschen ankäme, wie er beim Integrieren in eine neue Kultur, egal ob unternehmensbedingt oder nicht, zurecht käme. Daher ist es wichtig, so Herr García-Suñe, dass diejenigen Menschen im Personalmanagement, die Bewerber auswählen oder zumindest Teams zusammenstellen, bei denen das Thema Interkulturalität eine Rolle spielen wird, selbst über ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz oder Auslandserfahrung verfügen sollten. „(...) the ability of being able to adapt to different cultures has to be taken into consideration“. Ihn störe es nicht, manchmal die Rolle des Ausländers zugeschrieben zu bekommen, da er dies situationsabhängig empfindet. Er verhalte sich auch nicht absichtlich so, wie es andere wegen seiner spanischen Abstammung von ihm erwarten könnten. Er macht andere Gruppendynamiken, wie beispielsweise neu in einer Gruppe zu sein oder neue Elemente beisteuern zu wollen, als seinen kulturellen Hintergrund für sein momentanes „nicht-

dazu-passen“ in der Arbeit verantwortlich und hält alles andere auch für abwegig: „People is people“.

16.3 Zusammenfassung Experteninterview Katharina Rath

Frau Rath versteht gelungenes Personalmanagement wie "jede andere Managementaufgabe auch, das heißt, mit Hinblick auf den Kunden". In diesem Falle jedoch ist nicht von einem externen, sondern von einem internen Kunden, nämlich dem Mitarbeiter die Rede. Besonderen Wert legt sie darauf, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Kunden der HR sind und zu ihr in einer (partnerschaftlichen) Kundenbeziehung stehen. Indem sie Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit als Personalmanagerin als Businesspartner versteht, kann sie deren Bedürfnisse auf alle Arten und Weisen abdecken. Für die Rolle als Personalentwickler ist das Thema der Transparenz für Frau Rath besonders wichtig, bei ihrer Arbeit aber auch in ihrem Arbeitsfeld. Sie braucht eine Übersicht über Key-Player im Unternehmen und offene zu besetzende Stellen, über das Beschaffen und die Verfügbarkeit von Technologien am Markt. Ebenso fokussiert sie sich auf die individuellen Faktoren bei ihrer Arbeit: Sie muss und möchte die Leute kennen und will Führungskräfte dazu befähigen, ihre Talente zu entwickeln. Bei der Frage nach persönlichen Zielen im Personalwesen antwortet Frau Rath, dass sie keinen Unterschied zwischen persönlichen und unternehmensspezifischen Zielen bei ihrer Arbeit mache.

Bei der Frage nach den Ressourcen eines Teams und dessen optimaler Komposition bemerkt Frau Rath, dass es ihres Erachtens ein "großer Irrtum der Wissenschaft oder der wissenschaftlichen Forschung gegenüber dem, was wir hier in der Praxis tatsächlich eigentlich verwenden". Das HR habe keinen direkten Einfluss auf die Zusammenstellung von Teams und müsse sich diversen Zwängen unterordnen, da "die Notwendigkeit des Geschäfts (...) den Takt und den Ton" angibt: Der optimalen Kombination an fachlicher Kompetenz am optimalen Standort nahe den relevanten Stakeholdern und der besten Lösung die Lohnkosten betreffend. Erst im Nachgang müsse auf Faktoren wie Teamfähigkeit oder soziale Kompetenzen geachtet und diese aufgebaut werden. Frau Rath spricht also an, dass ökonomische Faktoren bei der Teamkomposition den menschlichen Ressourcen eines Unternehmens überwiegen.

Bei der Frage nach der Rolle der Unternehmenswerte schrieb Frau Rath diesen eine große Bedeutung zu. Zunächst müsse den Führungskräften die Bedeutung und der Inhalt der

Werte vermittelt werden, um sie zu befähigen, "sich in diesen Werten zu spiegeln". Die Führungskräfte sollten die Werte mit sinnvollen Verhaltensbeispielen füllen, um so als Rollenmodell gegenüber den Mitarbeitern zu fungieren. Hiermit spricht sie die Vorbildfunktion der Führungskräfte und deren Vermittlerrolle an. Die Werte seien die Basis eines Unternehmens. Wenn jemand das Wertesystem missbraucht oder sich antagonistisch dazu verhält, dann ist die höchste fachliche Kompetenz nichts wert. Das bedeutet, dass obwohl die ökonomischen Faktoren eine übergeordnete Rolle bei der Zusammenstellung der Belegschaft spielen, ist jemand, der nicht in das Wertekonzept und somit die Unternehmenskultur passt, ungeeignet für die Arbeit in der jeweiligen Organisation. Das Wertekonzept von Continental ist laut Frau Rath universell in alle Kulturen transferierbar, was auch das Ziel bei der Definition der Unternehmenswerte war. Die vier Werte von Continental (passion to win, for one another, trust, freedom to act) haben weltweit ihre Berechtigung. Die kulturspezifische Modulation und die tatsächliche Anwendung bzw. Umsetzung der Werte ist bewusst durch einen "Freiraum der Definition" der Unternehmenswerte möglich. Continental ist sich also der Tatsache bewusst, dass die universellen Werte je nach Land und Kultur eine unterschiedliche Interpretation und Verhaltensausrprägung nach sich ziehen wird. Problematisch bei der Formulierung universeller Werte sieht Frau Rath lediglich die unterschiedlichen Interpretation der Unternehmenswerte dahingehend, dass sich komplett verschiedene oder gegenläufige Interpretationen ausbilden. Genau deswegen spiele die Anpassung der Werte auf den jeweiligen Unternehmenskontext bzw. auf die Unternehmenskultur im Abgleich mit dem kulturellen Kontext des jeweiligen Standortes: "Anpassung ist immer notwendig und auch die Fähigkeit, sich hinein zu versetzen in einen Mitarbeiter oder ein Gegenüber zu reflektieren, was braucht der im Hinblick auf diese Werte?" Frau Rath spricht davon, dass es bei diesem Unterfangen oftmals zu Problemen kommen könne, wenn beispielsweise "eine Führungskraft recht unreflektiert in eine andere Kultur geht und feststellt, dass wertorientiertes Verhalten in der einen Kultur in einer anderen vielleicht gar nicht funktioniert."

Frau Rath versteht sich selbst in ihrer Rolle als Personalmanagerin als "Schnittstelle zwischen Unternehmenskultur und den Mitarbeitern". Dadurch, dass auf das Thema "Werte" im Unternehmen ein Hauptaugenmerk gerichtet wurde, mussten diese "sehr konkret und verhaltensnah definiert und heruntergebrochen werden". Der Abstraktionsgrad der Unternehmenswerte wird so minimiert, dass das Personalwesen eine

Art Übersetzungsleistung vollbrachte, als es die capability aspects und die Führungsaspekte für Continental definierte. Ebenso sieht sie ihre Aufgabe in ihrer Funktion als Sparring Partner für Führungskräfte, der die Werte immer wieder über Feedbackprozesse moderiert und vermittelt. Als konkrete Maßnahmen nennt Frau Rath an dieser Stelle 360 Feedbacks und Workshops. Hier ist Frau Raths Auffassung zum Umgang mit Werten und einem Bewusstsein zu diesem Thema, dass ja schließlich für jeden Mitarbeiter eine gemeinsame Basis in Form eines Wertekomplexes bildet: Sie ist der Meinung, dass die Werte in Inhalt und Formulierung eben genau diese Basis für die Arbeit bei Continental erfüllen. Sie lenkt dabei den Fokus auf den Prozess der Bewusstmachung zum Thema Werte, dem Auseinandersetzen mit dieser Thematik und auch dessen Wertschätzung. Ein bewusster Umgang mit dem Thema Werte lässt Soft-Skills einen höheren Stellenwert im Unternehmen zukommen und setzt gleichzeitig ein wichtiges Zeichen weltweit. Des Weiteren schreibt Frau Rath Unternehmenswerten eine ordnende Überfunktion gegenüber den Zielen eines Unternehmens zu, da Ziele innerhalb der verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens variieren könnten, die Werte jedoch "gleich" bleiben. Je größer ein Unternehmen, desto wichtiger sind also die Unternehmenswerte für die Einheitlichkeit. Frau Rath betont also, dass nicht die gemeinsame Erreichung eines Ziels, sondern der gemeinsame Prozess der Zielerreichung am wichtigsten für das Unternehmen ist. Die Unternehmenswerte spiegeln sich laut Frau Rath in allen Unternehmensregeln und -Richtlinien wider - sie bilden also nicht nur ideologisch, sondern auch faktisch die Basis eines Unternehmens.

Auf die Frage nach der "Verwaltung von Vielfalt" antwortet Frau Rath, dass es zunächst einmal wichtig sei, den Business Case „Diversity“ erst einmal ins Bewusstsein eines Unternehmens zu rufen und diesbezüglich Transparenz und Übersicht zu schaffen. Dies habe Continental über die Definition der Bereiche im Unternehmen getan, in denen Diversity angewendet werden soll: Interkulturelle Mischung und Gender Balance. Frau Rath kann von ihrem Standpunkt aus noch nicht davon sprechen, dass bereits etwas "verwaltet" werden würde, Continental stehe noch am Anfang des Diversity Prozesses und dessen Thematisierung, bei dem es auch darum geht, zu definieren, ob "Diversity wirklich auch zum Unternehmenserfolg beiträgt".

Bei Continental wird Diversity Management "Top-Down" betrieben. Frau Rath beantwortet die Frage nach dem Grund für das Thematisieren des Diversity Aspekts bei Continental zum einen mit der Ausgangslage als deutsches Automobilunternehmen, bei

dem branchenspezifisch wenige Frauen arbeiten würde und zum anderen damit, dass das Thema auch eine gewisse ökonomische Notwendigkeit mit sich bringe: Attraktivität als Arbeitgeber, volle Ausschöpfung des Potentials. Wenn eine international tätige Firma wie Continental "das Thema Nationalität nicht voll ausschöpft, dann haben wir wirklich low hanging fruits nicht geerntet. (...) da kommt das Thema Diversity mehr oder weniger automatisch."

Für Frau Rath macht Diversity Management an ganz vielen Stellen im Unternehmen Sinn, jedoch seien die Themen je nach Land und Anwendung verschieden. Mit dieser Verschiedenheit der Themen müsse man sich befassen, wenn man Erfolg mit dem Unternehmen haben möchte.

Den Aufbau und die Umsetzung eines Diversity Prozesses beschreibt Frau Rath mit der ersten Hürde, dem Schaffen von Bewusstsein ("Awareness") zum Thema. Des Weiteren müsse die Diversity Diskussion versachlicht und entemotionalisiert werden, was anfänglich größtenteils durch die stete Verbreitung von Informationsmaterial zum Business Case "Diversity" erreicht werden könne. Die Sensibilisierung für eine angemessenes Verhalten im Umgang mit dem Thema Diversity sei genauso wichtig, wie das Generieren einer mentalen Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit Diversity auseinanderzusetzen. Auf diese Weise werde eine neutrale Diskussionsgrundlage geschaffen, um sich mit der Thematik weiter zu befassen. Die Vorgehensweise von Continental sieht es vor, zunächst die Führungskräfte anzusprechen, um so Top-Down eine Anpassung auf jeden Bereich oder jede Abteilung im Unternehmen zu erreichen.

Dass das Thema Diversity für jeden Bereich bei Continental relevant sei, ist unbestritten, so Frau Rath. Man müsse lediglich Unterschiede in Konzeption und Inhalten, je nach Ebene, Land, Standort oder Bereich machen. Daher könne man auch bei einem derart vielfältigen Anwendungsgebiet nicht von einer einheitlichen Vorgehensweise, sondern vielmehr von dem Entwickeln unterschiedlicher Maßnahmen und Methoden sprechen.

Am Vorgehen des Diversity Management kritisiert Frau Rath, dass es vielerlei Probleme und Restriktionen in Folge eines zu starren Konzepts geben kann. Man müsse also besonders darauf achten, die Anwendung von Diversity Maßnahmen individualisiert zu betrachten, um so die Dynamik des Tools zu gewährleisten. Man dürfe sich nicht blenden lassen von Diversity, denn wenn nun mal die bestgeeignetste Besetzung einer Stelle ein weißer, 35jähriger europäischer Mann sei, dann sei das eben so: "Je verbissener man sich

dieses Thema anguckt, desto mehr Schwierigkeiten und Restriktionen und Widersprüchlichkeiten wird man auch feststellen. (...) dass eine Regel ad absurdum geführt wird, wenn sie nicht angepasst werden kann, weil Menschen passen halt nicht immer in solche Regeln rein, und Unternehmen irgendwie auch nicht." Auf die Frage, ob Diversity Management individuelle Eigenschaften zunächst durch gewisse Strukturen unterdrücken kann, antwortet Frau Rath, dass Diversity Management versuche, in ein "höchst komplexes und unbekanntes Feld" Struktur zu bringen, also die Kultur zu fassen. Irgendwann einmal, so Frau Rath, werde diese Systematik überflüssig, da man bis dahin interkulturelle Kompetenz erreicht haben werde. Zunächst jedoch verhindere Diversity Management eine Individualisierung, da im Sinne einer Komplexitätsreduktion erst einmal standardisiert an die Thematik herangegangen werden müsse. "... weil man einfach überfordert ist mit dieser Unterschiedlichkeit an Fähigkeiten, an Ansichten, an Verhaltensweisen, an Verhaltensausrucksformen, mit denen man dann konfrontiert ist." Über die Anpassung an Verhaltens- und Wirkungsweisen sowie an den bestimmten Kontext des Anwendungsfeldes könne jedoch wieder für die nötige Individualisierung des Konzeptes gesorgt werden und einem statischen Diversity Konzept entgegengewirkt werden. "Aber diese individuelle Anpassung (...) können man gar nicht ausspielen, wenn man dieses Vehikel [gemeint ist Diversity Management] nicht hätte." Deswegen schreibt Frau Rath dem Individuum einen sehr hohen Einfluss auf das Diversity Management, aber auch auf das Unternehmen und dessen Kultur zu. Sie geht davon aus, dass die Möglichkeit der Individualisierung des Diversity Konzepts von der Höhe des Entwicklungsgrades des Diversity Prozesses abhänge. Zu viele Regeln seien restriktiv, wenn man diese jedoch anzupassen und im jeweiligen Kontext zu interpretieren verstünde, führe dies zu mehr Freiheit.

In diesem Sinne spricht Frau Rath von einer selbstverständlichen Wechselseitigkeit im Prozess des Diversity Managements zwischen Individuum und Konzept bzw. Unternehmenskultur. Wegen der sich ständig verändernden Mitarbeiterstruktur und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter müsse ein Konzept wie das des Diversity Managements oder die Unternehmenskultur flexibel auf Veränderungen reagieren und diese konstruktiv aufnehmen können, um so nicht in der Absurdität zu versinken. Man befindet sich noch im Anfangsstadium dieser Diskussion, so Frau Rath, irgendwann sei das Thema Diversity völlig normal und nicht mehr so diskussions- und emotionsbehaftet. Sie vertritt daher die Meinung, dass Themen, die im unternehmensspezifischen Diskurs

behandelt würden, immer aktuell sein müssten, da diese einen erheblichen Einfluss auf unternehmensinterne Veränderungen und Prozesse hätten. Wenn etwas gar nicht thematisiert würde, dann habe dies entweder den Grund, dass es sowieso schon etabliert sei und somit keiner Diskussion mehr bedürfe, oder aber, dass es noch gar nicht im sozialen Bewusstsein angekommen wäre.

Continental achtet bei der Anwendung interkultureller Trainingsmaßnahmen darauf, dass nicht eine reine "Handlungsanleitung" oder "Do's and Don'ts" vermittelt würden, sondern sowohl Handlungsanweisungen zur Orientierung und Sicherheit als auch eine gewisse interkulturelle Kompetenz. Frau Rath sieht an dieser Stelle die Diskussion über kulturelle Vielfalt und deren Potenzial als das eigentlich Wichtige an. Gründe dafür, dass solche Maßnahmen nicht fruchten oder sogar Probleme auf den Tisch bringen, verortet Frau Rath im System Unternehmen und dessen Ungereimtheiten selbst: "... manchmal sind die Gründe für die Probleme systemimmanent". Allerdings ist sie der Meinung, dass über Interaktion, welcher Art auch immer, erfahrungsgemäß auch die Kommunikation irgendwann klappen kann.

Die persönliche Erfahrung von Frau Rath zum Thema Diversity im Unternehmen Continental ist die zum Thema "Gender Balance". Das Thema sei insbesondere in Deutschland so angst- und emotionsbehaftet, dass ein rationaler Diskurs nur schwer möglich sei. Sie verstehe nicht, warum eine so große Angst vor neuen Regeln, neuen Machtverhältnissen und eine so große emotionale Behaftung für diese Thematik vorherrsche. Sie persönlich könne nur darüber schmunzeln, wenn von "männlicher Diskriminierung" bei einer Vorgabe von 16% Frauenanteil in den rein männerbesetzten obersten 300 Positionen im Unternehmen die Rede sei.

16.4 Zusammenfassung Experteninterview Herr Rainer Irle

Für Herrn Irle kann von gelungenem Personalmanagement gesprochen werden, wenn die richtigen Mitarbeiter bei angemessenem Lohn für das Unternehmen arbeiten und sich diese in einer vom Unternehmen geschaffenen Arbeitsatmosphäre wohl fühlen. Ebenso sollten die Mitarbeiter eine gute Arbeitsleistung in einem sicheren Umfeld erbringen können. Ebenso wichtig ist es für Herrn Irle, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlen. Dies ist der Fall, wenn die Unternehmen ihre Mitarbeiter entsprechend den Richtlinien der Unternehmenskultur auswählen und nach der Einstellung ihren

Fähigkeiten gemessen weiterbilden und fördern, damit sich diese im Unternehmen weiterentwickeln können. Daher spricht Herr Irle der Unternehmenskultur einen sehr hohen Stellenwert im Unternehmen zu, da diese ganz grundlegend angibt, "was wichtig ist im Unternehmen". Ebenso gehört zu einer gut positionierten Unternehmenskultur dazu, dass sich die Mitarbeiter angesprochen fühlen, indem man sie fordert. Ebenso ist es wichtig, eine angemessene Fehlerkultur zu pflegen, sich zu trauen, "out of the box" zu denken, um auch die Initiative seitens der Mitarbeiter zu fördern. Über einen proaktiven Arbeitsstil, der sich auf das Unternehmen auswirkt, stellt Herr Irle eine dynamische Unternehmenskultur und -führung sicher. Auf diese Weise werde auch sichergestellt, dass einem hierarchischen Kommunikationsstil entgegengewirkt und somit eine horizontale Kommunikationsstruktur gefördert und animiert werde. Auf diese Weise entsteht eine direkte Kommunikation basierend auf dem Teamgedanken innerhalb der Siltronic AG.

Herr Irle sieht das Motiv eines Unternehmens, eine Unternehmenskultur zu etablieren und zu pflegen zunächst einmal in ihrem Entwicklungsprozess, den man über die Zeit versucht zu beeinflussen und in eine bestimmte Richtung zu leiten. In diesem Sinne entwickelte auch die Siltronic ihre Unternehmenskultur, die ein angenehmes und wertschätzendes Klima bereitstellt. Dies führt dazu, dass die "Arbeit viel effizienter ist, dass man viel schneller zu Ergebnissen kommt, dass Innovationen viel schneller vorangetrieben werden, dass man produktiver arbeitet, dass man geringere Kosten hat. Also eigentlich genau alles das, was man als Unternehmen will." Herr Irle stellt also einen klaren Bezug von der Etablierung einer Unternehmenskultur zur Integration aller Mitarbeiter in ein angenehmes Arbeitsumfeld und den dahinterstehenden ökonomischen Motiven, "den Ressourcen, [der Förderung von] Geschwindigkeit, der Effizienz" her.

Auf die Frage nach eventuell auftretenden Problemen, Vor- und Nachteilen bei der Anwendung unternehmenskulturbedingter Maßstäbe auf einen internationalen Mitarbeiterpool antwortet Herr Irle, dass es sicherlich einfacher sei, im eigenen kulturellen Kontext zu arbeiten. Man müsse eben akzeptieren, dass gewisse Dinge in anderen Kulturen einfach anders seien, dass man es mit verschiedenen Normalitätswelten zu tun habe. Dass sich daraus ein Konflikt ergeben könne, sei offensichtlich. Aus diesem Grund, so Herr Irle, bedarf es einer genauen und kulturspezifischen Adaption des eigenen Normalitätsempfinden im Kontakt mit fremden Kulturen. Wenn man sich vor diesem Gedanken dynamisch aufeinander zu bewege, so komme es zu einer gegenseitigen Ergänzung bei Schwächen und einer Fundierung von Stärken in einem internationalen

Team. Gleiches gelte auch für die Unternehmenskultur im Hinblick auf deren Anwendung in anderen Kulturkreisen. Dieser Prozess des „Aufeinanderzugehens“ wird von der Firma initiiert und auch vorbereitet, die interkulturelle Trainings einsetzt oder erfahrene Mitarbeiter bittet, "Neulinge" mit ihren eigenen Erfahrungen zu coachen. Der unerfahrenere Kollege lernt also in einer Art Sozialisationsprozess nicht nur den Umgang mit der eigenen Unternehmenskultur, sondern gleichzeitig den Umgang mit einer fremden Kultur. Diese Wissensbestände werden, wie Herr Irle beschreibt, im Unternehmen intern weitergegeben. Beide Initiativen beruhen auf gegenseitiger Wertschätzung in Bezug auf die fremde Kultur und vermitteln neben konkreten Handlungsanleitungen (Do's und Don'ts), die den geschäftlichen Umgang erleichtern, auch die Anregung, sich aus eigenem Antrieb heraus mit anderen Kulturen zu beschäftigen. "Der Kurs ist das Eine, die Animation, sich noch weiter damit zu beschäftigen, das ist das Andere." Die Eigeninitiative und Einbindung des Einzelnen Mitarbeiters in den Unternehmenskontext wird auf diese Weise gewährleistet.

Herr Irle stört sich an dem Begriff "Verwaltung" von Vielfalt, da dieser zu sehr negativ konnotiert sei und für ihn auf gewisse Weise Stillstand bedeute. Das sei natürlich viel zu einfach. Selbstverständlich müsse sich ein Unternehmen mit dieser Causa auseinandersetzen, jedoch gelte es, einen viel weitläufigeren Bereich mit dem Thema Vielfalt auszustatten. Daher bevorzuge er den Begriff "Förderung von Vielfalt". Bei Siltronic ginge es ihm vielmehr um die Förderung der Mitarbeiter: "Idealerweise würde man das Thema Diversity so ernst nehmen, dass man es von unten heraus entwickelt". Auf diese Weise werde eine Basis geschaffen, auf der sich das Thema Diversity viel genuiner entwickeln könne. Wenn schon bei der diversitätsgeleiteten Einstellung von neuen Mitarbeitern darauf geachtet werde, einen möglichst hohen Grad an Vielfalt zusammenzustellen, dann sei der Gedanke der Diversity auf lange Sicht gesehen nachhaltig in einem Unternehmen vorhanden. Auf diese Weise könnten Fehler, die in der Vergangenheit zu in diesem Bereich gemacht wurden, von vornherein für die Zukunft verhindert werden. Das Problem, zu wenig Diversität in einem Unternehmen aufweisen zu können werde so an der Wurzel gepackt, anstatt nur die Symptome (beispielsweise über eine Quotenregelung) zu behandeln. Ebenso wichtig sei es außerdem, einen regelmäßigen Austausch zwischen den verschiedenen internationalen Standorten des Unternehmens zu fördern. Auf diese Weise könnten die Mitarbeiter ihre persönlichen wie fachlichen Kompetenzen weiterentwickeln und einen Bezug zur Interkulturalität und zu

Diversity herstellen. Wenn diese beiden Komponenten gegeben seien, so Herr Irle, funktioniere der Gedanke des Diversity dynamisch und aus eigenem Antrieb heraus. Diese Dynamik sei außerdem eine Garantie dafür, dass ein Unternehmen in seinem Denken und seiner Unternehmenskultur nicht statisch werde oder Gefahr laufe, nicht mehr aktuell zu sein.

Der Beginn eines Prozesses, die Diversity innerhalb eines Unternehmens zu fördern, beginnt mit der Analyse und Formulierung des Problems (z.B. Messung des Diversitätsgrades) und dessen Ursprung. Beispielsweise könne man den Anteil von Frauen in Führungspositionen untersuchen und sich überlegen, welche Kandidatinnen in den nächsten 5 Jahren potentiell für eine Besetzung in der Managementabteilung in Frage käme. Wenn keine Kandidatinnen vorhanden sind, so Herr Irle, müsse man sich darüber Gedanken machen, "nach welchen Kriterien ich eigentlich bei der Mitarbeiterwahl vorgehe. Und dann muss man eben auch gezielter Frauen ansprechen. (...) immer mal wieder verifizieren und auch Wert darauf legen, dass man von Anfang an gleich einen viel besseren Mix rein bekommt.". Herr Irle spricht also davon, wie ein Reflexionsprozess der aktuellen Lage zum Anlass wird, das Vorgehen eines Unternehmens abzuändern.

Auf die Frage, was die Ambitionen eines Unternehmens seien, sich mit dem Diversitygedanken auseinanderzusetzen, antwortet Herr Irle, dass sich die Erkenntnis, dass Vielfalt in einem Team förderlich sei, "mittlerweile herumgesprochen habe". Verschiedene Gedanken- und Wirklichkeitswelten könne ein Unternehmen von starren Bildern abweichen und innovativer über mehrere Lösungsoptionen operieren. An dieser Stelle manifestiert sich auch wieder die bereits angesprochene Fehlerkultur der Siltronic, die aus entstehenden Konflikten oder Fehlern einen Mehrwert zu ziehen versucht. Auf diese Weise werde Diversity zum Selbstläufer, wichtig sei vor allem jedoch, dass die Führungsriege, die ja hauptsächlich mit anderen Kulturen in Kontakt käme, umfassend über eine interkulturelle Kompetenz und den Diversity Gedanken verfüge. Die Nachhaltigkeit bei der Zusammenstellung und Einstellung der Mitarbeiter bildet also die Basis für eine vielfältig ausgelegte, stabile Unternehmensstruktur in der Zukunft. "Das ist keine Entweder-Oder-Frage. Ich muss [Diversity] von unten heraus fördern, sonst wird das kein stabiles System. Andererseits, wenn ich nicht oben irgendwelche Zielvorgaben habe, (...), dann wird es auch nicht erfolgreich sein. Man muss da schon beides machen." Das bedeutet, dass sowohl die Zielvorgaben als auch die nachhaltige Zusammenstellung

eines diversen Mitarbeiterpools zu einer angemessenen und gewollten Diversität im Unternehmen beiträgt.

Herr Irle beschreibt ein gewisses Ungleichgewicht beim Bewerberpool für offene Stellen. Bei manchen Positionen sei der Bewerberpool von vornherein bereits diverser als bei anderen. Wenn also der Fall eintritt, dass der Bewerberpool nicht über ausreichend Diversität verfügt, so liegt es am Unternehmen, entweder die Stellenbeschreibung umzuformulieren oder die Suche nach neuen Mitarbeitern auszuweiten, etwa auf internationale Standorte. Für Herrn Irle steht die Frage, was das Unternehmen hinsichtlich der Rekrutierung neuer Mitarbeiter anders machen könne, um so einen diverseren Bewerberpool zu generieren, im Vordergrund. Er beschreibt sehr konkret die Rolle und die Initiative des Unternehmens bei der diversen Teamgestaltung, wenn er davon spricht, dass es ein Problem gibt und wie dieses gelöst werden kann. Er ist des Weiteren der Meinung, dass Diversity automatisch und natürlich passieren sollte, so wie es eine Unternehmenskultur tut. Er argumentiert, dass wenn eine Unternehmenskultur wichtig ist und durchgesetzt wird, automatisch Diversity vorherrscht, die man dann nicht mehr gemanaged werden müsse. Sobald innerhalb eines Unternehmens akzeptiert würde, dass Diversity wichtig ist und dass die Unternehmenskultur akzeptiert wird, dann könne man von einem selbstläufigen Prozess sprechen. Problematisch sieht Herr Irle das Enden der Diversitydiskussion in einer reinen Quotendiskussion, diese halte er für schädlich und eigentlich kontraproduktiv. Wieder stellt er das Fördern von Vielfalt in den Vordergrund.

Herr Irle sieht den Kontakt einer fremden Kultur mit Mitarbeitern von Siltronic als eher unproblematisch, da diese bereits über eine solide interkulturelle Kompetenz durch den ständigen internationalen Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden oder sonstigen Supply Chains verfügen. Trotzdem müsse das Unternehmen gezielt einen interkulturellen Austausch fördern und den Kontakt initiieren, beispielsweise durch eine Art "Austauschprogramm" in verschiedenen internationalen Standorten mit einzelnen Mitarbeitern. Dies fördert sowohl die persönliche Kompetenz des Mitarbeiters und wirkt sich somit indirekt auf die Entwicklung des Unternehmens aus. Dass bei längeren oder kürzeren Auslandsaufenthalten oder -einsätzen typischerweise Ängste eine Rolle spielen, spricht Herr Irle in diesem Zusammenhang ebenfalls an. Sozialer, gesundheitlicher, kultureller wie sprachlicher Art seien die Probleme, denen mit gezielten interkulturellen Trainings und anekdotischen Hilfestellung erfahrener Kollegen entgegengewirkt werden

solle. Ebenso bietet das Unternehmen Integrationshilfen vor Ort an, um den Umzug in ein neues Land zu begleiten und zu vereinfachen.

Herr Irle schreibt der Rolle der Unternehmenskultur beim Auslandseinsatz einen ganz besonderen Stellenwert zu. Dadurch, dass diese innerhalb eines Unternehmens immer ähnlich und nur um lokale wie kulturelle Komponenten ergänzt oder adaptiert werde, findet sich der Expatriot gleich in seinem neuen Arbeitsumfeld zurecht und findet so Hilfestellung und Orientierung über das Unternehmen und die bereits bekannte Unternehmenskultur. Sowohl über den praktisch-manuellen Umgang mit dem Arbeitsplatz als auch über die soziale Integration über die Mitarbeiter dient das Büro der Siltronic im fremden Land und in einer fremden Kultur als Ausgangspunkt und Integrationshilfe. Herr Irle sieht die eigentlichen Problemstellungen eher im privaten Umfeld, doch auch dort bieten Kollegen am neuen Standort ihre Hilfe und Unterstützung an. Nach und nach würde man die Probleme, die man anfänglich in neuen Kulturen hat, dann aber auch durchbrechen. Auf diese Fähigkeit komme es der Siltronic daher an, wenn neue Stellen besetzt werden. Das Unternehmen erwartet von den Mitarbeitern potentiell bereit zu sein, einige Zeit im Ausland zu verbringen und stellt Menschen, die damit eher Schwierigkeiten haben könnten, in gewissen Positionen gar nicht erst ein. Diese Auswahl ist auch im Sinne der Unternehmenskultur, die internationale Werte, Interesse an neuen Situationen und fremden Kulturen sowie die fachliche wie soziale Qualifikation für eine solche Herausforderung fordert.

Daher kann es keine einheitlich formulierter Unternehmenskultur geben, sondern immer nur so ein Konzept, dass auf abstrakten Formulierungen den Freiraum der kulturellen wie individuellen Adaption bietet. Der Prozess der Erarbeitung einer Unternehmenskultur muss selbstverständlich im "diversesten Team, das ich mir überhaupt vorstellen kann" erarbeitet und konzipiert werden, die alle nur möglichen Perspektiven und Adaptionen mit einkalkulieren: "So und dann bekomme ich natürlich die verschiedenen Versionen aus unterschiedlichen Kulturen zusammen und versuche dann, das herauszuarbeiten, was dann die Unternehmenskultur ist." Das bedeutet, dass die Unternehmenskultur eine Kombination aus allen im Unternehmen vertretenen Kulturen ist, die dann in der Kombination auf das Unternehmen gemünzt wurden.

Einschränkungen der Individualität sieht Herr Irle beim Orientieren an einer Unternehmenskultur eher relativ. Dass ein Unternehmen insofern eine Einschränkung

darstelle, läge daran, dass Ziele vorgegeben werden müssten und Mitarbeiter dafür bezahlt würden, dass sie ihre Arbeitskraft für die Erreichung eines bestimmten Ziels zur Verfügung stellen. Ein Unternehmen sei keine Demokratie, in der "jeder machen kann, was er will". Dass sich die Mitarbeiter trotzdem wertgeschätzt und wohl fühlen, motiviert sind und effizient arbeiten, "dabei hilft mir dann die Unternehmenskultur". Diese regle, so Herr Irle, die Vorgabe gewisser Regeln, jedoch auch eine gewisse Freiheit in der Gestaltung des eigenen Arbeitsstiles. Die persönliche Kultur und die Unternehmenskultur sollten sich nicht gegenseitig im Weg sondern in gegenseitigem Kompromiss zueinander stehen. Ein Beispiel für einen solchen Kompromiss sei die Teamfähigkeit eines Mitarbeiters, eine Sozialkompetenz, ohne die er nicht in die Unternehmenskultur passt und somit ungeeignet für die zu besetzende Stelle wird. Außerdem ist mangelnde Teamfähigkeit ein Zeichen für mangelnde Fähigkeiten in Bezug auf interkulturelle Kompetenz - zwei Eigenschaften, die essentiell für das Arbeitsumfeld bei Siltronic sind. "Und so stellen wir eben sicher, dass die Mitarbeiter, die zu uns kommen, eine relativ hohe Schnittmenge haben zu unserer Unternehmenskultur. Und das vereinfacht die Dinge dann natürlich ungemein."

Gleichzeitig ist die Bereicherung bestehender Verhältnisse im Unternehmen durch verschiedene Kulturen und Persönlichkeiten ausdrücklich erwünscht. Beispielsweise besteht ein enger Kontakt zu den internationalen Standorten. Ebenso sind stets Kollegen aus dem Ausland in Deutschland zugegen, die bei kulturspezifischen Problemstellungen mit beispielsweise Kunden eine Art Übersetzerrolle einnehmen. Zum einen auf sprachlicher, jedoch vorwiegend auf kultureller Ebene. Auf diese Weise sind alle Beteiligten dazu "gezwungen", sich reflexiv mit einer interkulturellen Begegnungssituation auseinanderzusetzen und gleichzeitig einen reziproken Nutzen daraus zu ziehen, eventuell ihre Vorgehensweise anzupassen oder neu auszurichten, wenn es um den Umgang mit einer bestimmten Kultur geht. Auf diese Weise wird der so wichtige Dynamikgedanke innerhalb unternehmensspezifischer Strukturen und Abläufe aufrechterhalten. Diversity fördert diese Dynamik und trägt somit zur Erhaltung, Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens bei.

16.5 Zusammenfassung Experteninterview Gerlinde Bitto-Khalili

Frau Bitto-Khalili ist der Ansicht, dass man sich in einem Unternehmen mit einem Thema wie Diversity Management intensiv auseinandersetzen und das Thema konkret definieren muss. Die Notwendigkeit des Greifbarmachens eines so komplexen Themas wie das des Diversity Managements ist gerade in großen und komplex strukturierten Unternehmen unerlässlich. Als Beispiel nennt Frau Bitto-Khalili das Bild, das den Diversity Gedanken bei Infineon repräsentiert und darstellt. Dieses Bild stellt nicht nur alle Aspekte der Diversität im Unternehmen dar sondern stellt klar, dass es „um Menschen geht bei dem Thema“. Jeder, der dieses Bild also sieht, „der weiß, aha, Diversity“. Auf diese Weise erzeuge man eine Art Sachverständnis zum Thema Diversity, das ein kooperatives Arbeitsumfeld fördere: „Ich betrachte ja die Unterschiede zwischen den einzelnen Personen als Stärke. Diversity beschreibt die vielfältigen Stärken unserer Mitarbeiter“. Wichtig war es Frau Bitto-Khalili, dass Diversity keinen weiteren Unternehmenswert darstelle, sondern die Umsetzung der Unternehmenswerte unterstützt. Diversity sei ein Kulturthema und mehr als nur die vom Gesetzgeber vorgegebenen Regeln, da es sich auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter fokussiere. Um das zu verdeutlichen, ergänzte Frau Bitto-Khalili die einzelnen Unternehmenswerte von Infineon aus der Perspektive des Diversity Gedankens: „We commit to Diversity. We innovate with Diversity. We partner on Diversity. We perform through Diversity.“

Oft stünde man auch vor dem Problem, einem erfolgs- und zahlengeprägtem Unternehmen konkrete Zahlen liefern zu müssen, was Diversity Management überhaupt bringt. Das sei nicht immer so einfach, und daher sollen die aktuellen Zahlen verdeutlichen, dass der Fokus eben auf den einzelnen Mitarbeiter gelegt würde, was wiederum bedeutet, dass diese angenommen werde, wie er sei und daher zufriedener sei, eine höhere Kreativität und Motivation an den Tag lege, was wiederum eine niedrigere Fluktuation und somit weniger Kosten bedeutet. Wenn also die Struktur eines Unternehmens all diese Faktoren berücksichtigt und auch ermöglicht, so Frau Bitto-Khalili, dann ist die staatliche Gesetzesvorgabe diesbezüglich bereits mehr als erfüllt: „Wenn ich eine Struktur habe, die schon verbaut, dann brauche ich das Gesetz so gar nicht. (...) Damit bin ich auch konkurrenzfähig, habe ein erfolgreiches Personalmarketing und automatisch auch eine Imagesteigerung. Also so ist der Kreislauf.“ Ein Problem spricht Frau Bitto-Khalili an, nämlich dass Diversity als Unternehmensthema nicht immer sofort verständlich oder greifbar sei. Daher müsse man die Themen ein wenig

strukturieren, konkretisieren und Schwerpunkte setzen, damit der Gedanke Diversity verstanden werden könne. Als Beispiel nennt sie das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, was ein sehr typisches deutsches Thema ist. Hier sollen Frauen wie Männer nach innen wie nach außen gleichermaßen angesprochen werden. Auf diese Weise wird der Standpunkt des Unternehmens angemessen kommuniziert. Dieses Thema sei beispielsweise kaum auf den asiatischen Markt übertragbar, weil sich in dieser Kultur die Frage zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder zum Thema Teilzeit überhaupt nicht stellt. Frau Bitto-Khalili ist sich sicher, dass es diesbezüglich bereits einen großen Fortschritt in der jüngeren Generation bei Infineon gibt: „Es wird ein Wandel kommen, er dauert nur noch.“ Das bedeutet, dass Diversity Management einen Wandel im Unternehmen, jedoch genauso in bisher etablierten (kulturellen) Standards der deutschen Kultur verursacht hat. Frau Bitto-Khalili ist der Meinung, dass innerhalb eines Unternehmens alle für das Thema verantwortlich sind, „Führungskräfte, Personalabteilung, Betriebsräte und natürlich alle Mitarbeiter“, und hat daher an jedem Standort einen Diversitybeauftragten, der sich um die Diversity-Themen von Infineon neben seinen anderen Tätigkeiten kümmert. Als Beispiel nennt Frau Bitto-Khalili an dieser Stelle das Fördern der Gender Diversity bei Infineon.

Diversity innerhalb eines Unternehmens zu etablieren oder vorzuweisen bedeutet zum Einen einen Vorteil für das jeweilige Unternehmen, jedoch zum Anderen auch Verantwortung. Die Nachhaltigkeit eines Diversity Projekts und dabei alle ökonomischen Aspekte bedienen zu können sei essentiell für die Entfaltung von Entwicklung und Wertschätzung in einem Unternehmen. Frau Bitto-Khalili merkt an, dass bei Infineon aufgrund dessen langjähriger Tätigkeit und Zusammenarbeit mit anderen Nationen und Kulturen „schon sehr weit“ in Bezug auf kulturelle Belange sei. Als Beispiel nennt sie die Zahlen von Infineon zu den vertretenen Nationalitäten am Campeon, dem Headquarters in München, an dem 46 verschiedene Nationalitäten, weltweit sogar 71 Nationalitäten bei Infineon beschäftigt seien. „Und das war für uns dann so die Message, das beherrschen wir ganz gut, wir arbeiten sehr intensiv zusammen, viele Jahre schon. Da haben wir gesagt, wir haben andere Schwerpunkte, worum man sich kümmern kann.“ Frau Bitto-Khalili sieht die kulturelle Vielfalt in der Zusammenarbeit bei Infineon als Grund und Basis der bestmöglichen Ergebnisfindung, da jede einzelne andere Sichtweise einen erheblichen Beitrag zum Gesamtkontext leiste. Infineon könne, bzw. müsse sich jedoch eher auf interne Prozesse bei dem Thema Diversity fokussieren, da Infineon kein

Endprodukt herstelle, so wie Daimler oder Ikea, die Diversity für die Gestaltung des finalen Produktes und somit den Absatzmarkt einsetzen könne.

Frau Bitto-Khalili präsentiert im Interview unter anderem die Kennzahlen zur Altersstruktur und dem Verhältnis von männlichen und weiblichen Mitarbeitern sowie die Kennzahlen zur Teilzeit im Unternehmen. Infineon weise eine typische Altersstruktur auf und sei bei der Geschlechterverteilung am europäischen Durchschnittslevel. Bei den Zahlen zur Teilzeit könne Infineon eine kontinuierliche Steigerung aufweisen, ebenso in der Riege der Führungskräfte. Als Grund hierfür nennt Frau Bitto-Khalili die Tatsache, dass sich Infineon diesbezüglich schon sehr früh (bereits vor der DAX 30 Vereinbarung) Ziele gesetzt hat. „Ein Unternehmen wie wir, wir brauchen Ziele. Weil ohne Ziele können wir ja nicht arbeiten. (...) Wir als Unternehmen sprechen von Zielen, nicht von Quoten. Weil Quote, finde ich persönlich, das kommt von außen, und somit irgendwie aufgedrückt. Und ein Ziel, das setze ich innerhalb eines Unternehmens.“ Zur Erreichen dieser Ziele fokussieren sich die Maßnahmen auf die Bereiche des Top und Middle Management, finden sich jedoch auch im Recruiting Prozess, also dem Entry Management, wieder. Speziell in diesem Bereich sind die Vorgaben und Gedanken zu Diversity Management implementiert. Die Maßnahmen zu Diversity Management zeigen, wie in den Zahlen festgehalten, also Wirkung. Daher präsentiert Frau Bitto-Khalili die typischen Kennzahlen zur Diversity innerhalb von Infineon gerne, um einen Ist und somit auch einen Soll-Stand festzusetzen. Außerdem stehen diese repräsentativ für den Fortschritt und die Entwicklung in diesem Bereich und zeigen Erfolge deutlich auf.

Speziell beim Recruiting Prozess ist Frau Bitto-Khalili der Meinung, dass die Hebel zur Förderung von Diversity umgelegt werden müssen. Die Schlüsselfunktion hierfür sieht sie bei den Führungskräften, da diese ja, der Empfehlung der HR folgend, neue Mitarbeiter einstellen. „Die Führungskräfte sind für mich Dreh- und Angelpunkt des Themas. Weil die leben ja mit ihren Mitarbeitern das Thema Diversity, oder sie leben es nicht. (...) Also es spielen hier für uns die Führungskräfte eine ganz, ganz wichtige Rolle.“ Frau Bitto-Khalili ist der Meinung, dass ein Bewusstsein zum Thema Diversity speziell an dieser Stelle gefördert werden muss und der Prozess transparent gestaltet gehört, um Diversity bereits beim Einstellen neuer Mitarbeiter zu generieren. Um die Führungskräfte diesbezüglich zu sensibilisieren bietet Infineon Trainings zum Thema Personalführung in Form von Seminaren an, die selbstverständlich „das Thema Diversity in all seinen Facetten als Schwerpunkt“ enthält. Ebenso war Infineon Teil verschiedener

Mentoring- und Cross-Mentoring Programme sowie Teilnehmer einiger Studien zu Diversity-Themen, um einen Lernprozess in Gang zu setzen, von dem als Unternehmen wiederum profitiert werden konnte. Frau Bitto-Khalili machte bei diesen Projekten ausnahmslos gute Erfahrungen, sieht jedoch gerade beim Thema Gender Diversity noch einige Probleme. Als Grund gibt sie die Eigenschaft von Diversity an, diese sei „eine Kulturveränderung, Das ist ja ein Change Prozess“. Dass hier einige Ängste oder Emotionen mitschwingen, sei unvermeidlich. Auch deswegen setzt sie zur Verdeutlichung der aktuellen Lage zum Thema Gender Diversity gerne die von ihr erstellten Tabellen der Kennzahlen ein, „und dann kommt schon so eine Art Aha-Effekt. Das heißt, dass wenn man Transparenz hat und sich so die Potentiale anschaut“, sei es viel leichter, den Gedanken von Diversity greifbar zu machen und zu vermitteln und somit auch umzusetzen. Transparenz schafft also Sachlichkeit und entemotionalisiert und ist für Frau Bitto-Khalili daher ein ausschlaggebender Punkt beim Thema Diversity Management. „Das ist sehr wichtig, damit haben wir auch eine Basis.“ Die so geschaffene Transparenz der Daten ist „Voraussetzung bei Kennzahlen und Maßnahmen“, die Kennzahlen seien auf jeden beliebigen Bereich anwendbar und sind daher ein „Riesenerfolg“. Als Beispiel für Transparenz und Information nennt Frau Bitto-Khalili das Intranet, in dem die Storyline von Infineon gefunden werden kann. Das Intranet bietet eine Übersicht über aktuelle Themen das Unternehmen betreffend und garantiert so eine Transparenz und stellt Informationen bereit, die für jeden Mitarbeiter relevant und zugänglich sind. Strategische Ziele Nachhaltigkeit, Wachstum, Umsatz, Marktanteile und Multiperspektivität durch Multikulturalität. Beiträge über Diversity und die Arbeit der HR haben im Unternehmen die höchste Anzahl an Aufrufen. Das Thema Diversity dockt an alle wichtigen Themen des Unternehmens an und beleuchtet diese aus seinem eigenen Standpunkt.

Zusätzlich zu den bereits genannten Maßnahmen in Form von Seminaren und Trainings, dem neuen Recruiting-Prozess oder der Forderung, die prozentualen Absolventenzahlen der Universitäten in einem Fach als Vorgabe für die Geschlechterverteilung im gleichen Bereich des Unternehmens als Zielvorgabe einzusetzen, nennt Frau Bitto-Khalili Messen. Auf diese Weise könnten Zielgruppen der HR direkt angesprochen werden und sich Infineon als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Als Beispiel nennt Frau Bitto-Khalili den Einsatz von Technikerinnen auf Technikmessen, um mehr weibliche Bewerberinnen anzusprechen. Ebenso wird im Speziellen bei Frauen über Entry- und Exit-Interviews

deren Motive ermittelt. Das so erworbene Wissen helfe dem Unternehmen dabei, „ein besseres Gespür für diese Prozesse innerhalb eines Unternehmens bekommt.“ Auf diese Weise können die geplanten Diversity Maßnahmen besser erkannt werden oder eventuelle Probleme in Zukunft vermieden werden. Für Frau Bitto-Khalili ist es ein normales Vorgehen der männlichen Führungsriege, aus der eigenen Position mit den eigenen Sichtweisen neue Bewerber auszuwählen. Dass Männer somit eher Männer förderten, sei eben die problematische Konsequenz daraus. Wenn diese jedoch durch Awarenesstrainings und Feedbackgespräche auf diesen Umstand hingewiesen würden, sei das kein Problem mehr. Wenn zusätzlich noch mehrere Frauen bei der Auswahl beteiligt wären, so löse diese diverse Kombination das Problem der einseitigen Bewerberauswahl von selbst. „Das sind dann alles so langsame Schritte, ich finde so einer Kultur, der muss man auch Zeit geben!“

Auf die Frage nach dem Mehrwert der Diversity für ein Unternehmen antwortet Frau Bitto-Khalili, dass zum Einen die Multiperspektivität zum Erfolg und der Optimierung unternehmensinterner Prozesse beitrage und durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein produktives Arbeitsklima geschaffen werde. Zum Anderen sei es so, dass auf diese Weise fremdkulturelle Märkte besser verstanden und gefasst werden könnten und auch Infineon ganz anders in anderen Kulturen wahr- und aufgenommen werde, wenn ein Mitarbeiter des Unternehmens der gleichen Kultur wie der des Gastlandes angehören würde. Als Beispiel nennt Frau Bitto-Khalili ihren eigenen Nachnamen, durch den sie bei türkischen Mitarbeitern Ansehen und Integrität genoss oder den Vorstand indischer Herkunft von Infineon, der seine eigene Arbeitsweise und Erfahrungen an das Unternehmen weitergeben kann. Das Wissen über eine Kultur und die Fähigkeit, sich in diese zu integrieren mache den Unterschied. „Und ich glaube, man muss den Leuten auch Zeit geben. Aber man muss auch manchmal sagen, so ist es. Aber Sie sehen, wie man den Dingen begegnet, nur weil sie einfach anders oder neu sind.“

Frau Bitto-Khalili möchte nun, da die „Gender-Diversity in die operativen Prozesse integriert“ sind, den jeweiligen Instanzen selbst überlassen, wie mit dem Thema umgegangen wird bzw. dieses umgesetzt wird. Diese Vorgehensweise stärkt den Diversity Gedanken im Unternehmen, da dieser nun in sämtlichen Prozessen implementiert wird und somit zum Selbstläufer werden kann. Frau Bitto-Khalili nennt diesen Vorgang als Grundvoraussetzung für eine „Kulturveränderung (...) zur Entwicklung und Förderung, das ist Diversity“. Dazu gehört auch, dass in diesem Prozess

wirklich alle Bereiche und Standorte integriert werden. Kulturübergreifend gestaltet sich dieses Vorgehen dahingehend, als dass sich die verschiedenen Standorte in der operativen Umsetzung bestimmten Themenschwerpunkten, der Hauptsäulen der Unternehmenskultur widmen und diese in ihrem Sinne aus ihrem (Kultur-) Verständnis heraus umsetzen. Das deutsche Konzept bietet die Rahmenbedingung und formuliert die Grundsatzwerte, die die jeweiligen Standorte aus ihrer Perspektive und nach ihrem Bedarf interpretieren und anwenden können. Das HR bzw. das Diversity Management in Deutschland fungiert bei diesem Prozess als Hilfestellung. „Das Thema überlassen wir denen und wir denken, dass sie damit am besten umgehen. Wir helfen ihnen aber die Kollegen haben ihre eigene Vorgehensweise oder ihre Konzepte.“

Auf die Bitte zur Bewertung der Formulierung „Verwaltung von Vielfalt“ antwortet Frau Bitto-Khalili, dass der Vorgang eines Verwaltens im Sinne der Aufzeichnung durch Kennzahlen eine konkrete Antwort für die Leute biete. Über diese Zahlen werde mehr Transparenz und Verständnis geschaffen, „damit die sich da was drunter vorstellen können“. Außerdem würden die Zahlen wiederum dazu verwendet, Emotionen zu regulieren und Sachlichkeit herzustellen. Diese Herangehensweise sei also sehr förderlich für einen Diversity Prozess und dessen Verständnis. Von Konflikten könne in diesem Zusammenhang nicht die Rede sein, von emotional geladenen Situationen schon. „Aber das ist ja auch normal. (...) Es ist was Neues, es ist was Anderes, und alles, was anders ist, ist vielleicht (...) erst einmal unbequem.“

Auf die Frage nach der Reziprozität im Unternehmen durch den Fokus auf den Einzelnen Mitarbeiter antwortet Frau Bitto-Khalili, dass sie von den Mitarbeitern unheimlich viel zurückbekomme und sich das auch im Unternehmenserfolg und der Arbeit der Mitarbeiter widerspiegele. Loyalität dem Unternehmen gegenüber spiele in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Die Voraussetzungen für Diversity, so Frau Bitto-Khalili, seien der Wille und die Fähigkeit zum Lernen, der Mut zur Veränderung, der Nachhaltigkeitsgedanke im Sinne einer langwierigen und zukunftsorientierten Entwicklung, Durchhaltevermögen und Loyalität. Die Steuerung und Initiierung dieses wechselseitigen Prozesses versteht Frau Bitto-Khalili als Diversity und Diversity Management.

17. Persönliches Fazit zu den Experteninterviews mit Hinblick auf deren Auswertung

Es ist erstaunlich zu sehen, an welchen Stellen die Praxis und die Theorie divergieren. Beispielsweise vermittelt eine Literaturrecherche ein relativ einseitiges Bild von Diversity, und zwar in erster Linie bezogen auf kulturelle Verschiedenheit und die daraus resultierenden Problemstellungen und Vorteile. Dies wird selbstverständlich auch in der Praxis thematisiert, nur setzt sich diese aufgrund ihrer internationalen Tätigkeit für ein Unternehmen tatsächlich mit der gelebten Interkulturalität auseinander und erlebt keine nicht direkt die Probleme, wie sie in der Theorie postuliert werden. Oder aber diese Probleme sind nicht so weitreichender Natur, da sie sich auf einen geschäftlichen Kontext beziehen. Wie dem auch sei, viele der Interviewten geben andere Schwerpunkte ihrer Arbeit als Diversity Manager an, wie beispielsweise das Thema Gender Balance, den Generationenkonflikt oder Teilzeit. Dass diese Themen ebenso als Kultur oder kulturelle Themen verstanden werden müssen, ist aus der Literatur nicht primär ersichtlich. Es ist jedoch anzunehmen, dass Konzepte der Interkulturellen Kommunikation wie beispielsweise Stereotype oder ein Kulturschock sich ebenso auf einen Menschen auswirken, wenn er sich mit Gender Balance oder Chancengleichheit in Bezug auf sexuelle Orientierung oder Behinderung auseinandersetzen muss.

Für die Evaluation der Praxis soll also nicht lediglich eine kulturelle Diversität im Sinne verschiedener nationalkultureller Prägungen, sondern auch das aus der kulturellen Prägung heraus entstandene Verständnis und der Umgang mit anderen eben genannten Themen der Diversität innerhalb einer Gesellschaft oder eines Unternehmens in Betracht gezogen werden. Innerhalb einer Kultur sind gewisse Weltanschauungen vertreten, sodass diese, bei der Diskussion von Kultur und Interkulturalität, sozusagen als Unterpunkte oder Subthemen mit in die Überlegungen und das Selbstverständnis von Kultur und interkultureller Interaktion integriert werden müssen.

Ebenso sollte nicht die Kultur, wie sie ist, mit einer anderen Kultur, wie sie ist, in der Interaktion betrachtet werden, sondern vielmehr ein Fokus auf die Veränderungsprozesse beider Kulturen gelegt werden. Diversity Management ist als Auslöser für Veränderungsprozesse innerhalb einer oder mehrerer Kulturen zu verstehen.

Der größte Kritikpunkt an den Konzepten der Diversität war zum einen der Vorwurf, aus rein ökonomischen oder prestigeträchtigen Gründen zu handeln. Sicherlich spielt das Image oder das gesellschaftliche Ansehen eines Unternehmens eine große Rolle, diese Komponenten können jedoch in einer Win-Win Situation ebenso einen Vorteil für die Mitarbeiter bedeuten. Es wäre also ideologisch verblendet, der Wirtschaft einen Vorwurf zu machen, weil sie profitorientiert und ressourcenbedacht handelt, denn das ist nun mal ihr Zweck. Ist es da nicht von ungeheurem Vorteil, wenn ökonomisch motivierte Maßnahmen im Sinne der Mitarbeiter stehen? Es wäre falsch zu behaupten, es sei reiner Zufall, dass dieses Mal die Menschen innerhalb eines Unternehmens auch zählen. Diversity Management ist ein Kompromiss, einen ökonomischen Unternehmenszweck und die Unternehmensstruktur in Verbindung zu bringen, und zwar so, dass für alle Beteiligten die bestmögliche Lösung entsteht. Allein der Fokus auf das Individuum und dessen individueller Wertschätzung innerhalb eines Unternehmens spricht gegen die These der „bösen, ausbeuterischen Wirtschaft“. Es ist egal, ob sich ein Unternehmen (auch) eine Imagesteigerung von Diversity verspricht, wenn dem so ist, umso besser. Denn von dieser Imagesteigerung profitieren auch die einzelnen Menschen, die Angestellten und Mitarbeiter.

Außerdem trägt der Gedanke des Diversity Management zur Veränderung bestehender kultureller Muster und Weltbilder bei, wenn auch im kleinen gesellschaftlichen Stil. Wenn im kleinen Bereich bzw. Raum eines Unternehmens auf einmal Teilzeit für Männer und Frauen angeboten wird und jeder gleichberechtigt vor dem Unternehmensgesetz steht, spielen soziale Konventionen wie beispielsweise das konservative Familien- und Rollenmodell überhaupt keine Rolle mehr. Durch das Schaffen eines neu strukturierten Kulturraumes innerhalb eines Unternehmens kann ein Individuum mit neuen Regeln und Gesetzen in Berührung kommen, die es in einer natürlichen gesellschaftlichen Entwicklung so vielleicht noch gar nicht gäbe. Beispielsweise ist es innerhalb eines Unternehmens nicht mehr ganz so absurd oder „komisch“, wenn ein Mann in Elternteilzeit geht, wohingegen dieser Schritt in einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung eventuell noch nicht so selbstverständlich gehandhabt würde. Also tragen Unternehmen mit dieser Art von Entwicklung zur gesamtgesellschaftlichen Weiterentwicklung bei, indem sie sozusagen als „Vorreiter“ gewisse gesellschaftliche Konventionen brechen und dem einzelnen Menschen neue Möglichkeiten bieten.

Aus der Sicht der Verfasserin ist das Diversity-Konzept und Diversity Management, egal auf welchen gesellschaftlichen bzw. kulturellen Teilbereich es sich nun beziehen mag, ein wunderbares praktisches Beispiel für den Wandel einer Gesellschaft; zwar ein vom Unternehmen gesteuerter und initiiertes Prozess, dafür ein moralisch wie gesellschaftlich vertretbarer.

DRITTER TEIL: ANALYSE UND AUSWERTUNG - BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN

18. Beantwortung der Forschungsfragen - Analyse der theoretischen Diskussion in Bezug auf die empirischen Ergebnisse

Im dritten Teil dieser Arbeit sollen die Ergebnisse aus dem Theoriediskurs sowie die Ergebnisse der Experteninterviews aus Teil 2 der vorliegenden Arbeit analysiert und ausgewertet werden. Die Forschungsfragen bauen aufeinander auf und sollen das Forschungsfeld sowie das Erkenntnisinteresse von allen Seiten beleuchten und untersuchen. Hierbei steht eine theoretische Kontextualisierung aus Sicht der Kommunikationswissenschaften im Vordergrund.

18.1 Forschungsfrage 1

„Welche Problemstellungen des Diversity Managements lassen sich aus der Analyse der Experteninterviews herausarbeiten und inwieweit werden diese mit Konzepten der Interkulturellen Kommunikation beschrieben?“

Durch das Zusammenfassen und thematische Clustern der Experteninterviews konnten sieben Kategorien erstellt werden. Jede Kategorie fasst thematisch sämtliche Aspekte, Anhaltspunkte und Perspektiven der fünf Experten zusammen und bietet so eine logische Gliederung der empirischen Ergebnisse. Im Folgenden sollen nun die Kategorien und deren Themenschwerpunkte dargestellt werden, sodass die Zu- und Unterteilung in die Kategorien intersubjektiv nachvollziehbar ist. Auf eine detaillierte Auflistung und Kategorisierung sämtlicher Aussagen der Experten wird im Sinne einer qualitativen Auswertung bewusst verzichtet. Die Analyse der empirischen Daten erfolgt nach einer logischen Einteilung der von den Experten genannten Aspekte in Themenschwerpunkte. Die Einschränkung der Aussagen zu den Themenschwerpunkten durch die starre Zuteilung in ein Kategoriensystem soll somit vermieden werden. Durch die intensive Diskussion sämtlicher relevanter Aspekte sollen alle Perspektiven zu einem Thema dargestellt werden. Um einen offenen und reflektiert-dynamischen Diskurs der empirischen Daten in Bezug auf den theoretischen Unterbau zu gewährleisten werden die Aussagen der Experten den thematischen Kategorien und ihren Unterpunkten zugeordnet.

Zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit sollen alle von den Experten angeschnittenen Themenschwerpunkte aufgelistet werden, sodass die spätere Zuteilung und Erstellung der Hauptkategorien in ihrer Logik und Stringenz dem Leser der vorliegenden Arbeit transparent und schlüssig dargelegt werden kann.

Die Analyse der Experteninterviews erfolgte zunächst in deren Zusammenfassung für den Fließtext dieser Arbeit. Bereits hier konnte das Experteninterview auf die zentralen Aussagen reduziert und zusammengefasst werden. Anhand dieser Zusammenfassung wurden je Experteninterview bestimmte Themen herauskristallisiert:

Im Experteninterview von Prof. Dr. Thomas Batz konnten die Themenschwerpunkte „Motive und Nutzen für das Unternehmen“, „kulturelle Prägung, Ethnozentrismus und Problemstellungen“, „Subkultur“, „Unternehmenskultur“, „Wirtschaftlichkeit von Diversity und Kritik“, „Kritik an der Interkulturellen Kommunikation“, „Interaktion und Kontext“, „kulturbedingtes Konfliktpotential“, „Humor“ und „Unmöglichkeit der Überwindung kultureller Prägungen“ herausgearbeitet werden.

Im Experteninterview von Ricard García-Suñe konnten die Themenschwerpunkte „Fokus auf das Individuum“, „Motive des Unternehmens“, „optimale Ressourcennutzung“, „Normalitätserwartungen“, „Sprache und Konflikt“, „Sozialisation und Enkulturation in eine Unternehmenskultur“, „Heterogenität und Multiperspektivität innerhalb eines Unternehmens“, „Auswahlkriterien geeigneter Mitarbeiter“, „Wissenstransfer und Schlüsselfiguren“, „Verständnis von Kultur“, „Aspekt des Wandels“, „Diversity Definition“, „Humor und Kulturrelativismus“, „nicht kulturelle bedingte Sozialdynamiken“, „standortspezifische Interpretation und Anwendung einer Unternehmenskultur“ und „Konfliktpotential“ herausgearbeitet werden.

Im Experteninterview von Katharina Rath konnten die Themenschwerpunkte „Definition von Diversity“, „gelungenes Personalmanagement“, „Transparenz“, „Schlüsselfunktion der Führungskräfte“, „Ressourcen eines Teams“, „Zieldefinitionen“, „Fokus auf den Mitarbeiter als Person“, „Funktion von Werten und Unternehmenskultur“, „Transfer der Unternehmenskultur auf andere Kulturkontexte“, „Unternehmenskultur als Grundlage“, „Definition und deren Abstraktionsgrad“, „Relevanz und Nutzen von Diversity“, „Maßnahmen und Implementierung des Diversity Konzepts“, „Awareness, Bewusstsein und Training“, „Themen“, „Problematik des Diversity Gedankens“, „Dynamik und

Wandel“, „Selbstläufer Diversity“, „Rolle des Individuums“, „Feedback und Wechselseitigkeit“ und „Entwicklung des Unternehmens“ herausgearbeitet werden.

Im Experteninterview von Rainer Irle konnten die Themenschwerpunkte „gelungenes Personalmanagement“, „Unternehmenskultur“, „Kommunikationsstruktur innerhalb des Unternehmens“, „Diversity als Selbstläufer“, „Maßnahmen und Trainings zur Gestaltung des Diversity Gedankens“, „Funktion der Unternehmenskultur“, „Bewusstmachen“, „Zielsetzung innerhalb eines Unternehmens“ „Dynamik und Wechselwirkung im Unternehmen“, „das Vorhandensein von Internationalität im Unternehmen“, „Hilfestellung durch Unternehmenskultur“, „Unternehmenskultur als Basis“, „Diversity und die Verwaltung von Vielfalt, Definition“ und „Problemstellungen und Konfliktpotential“ herausgearbeitet werden werden.

Im Experteninterview von Gerlinde Bitto-Khalili konnten die Themenschwerpunkte „Diversity als kultureller Wandel“, „Übertragbarkeit des Diversity-Gedankens in andere Kulturkontexte“, „Verständnis von Kultur“, „Vorteile und Relevanz von Diversity“, „Dynamik, Entwicklung und Bruch mit starren Konzepten“, „Interkulturalität als geringes Problem“, „Bewusstsein und Transparenz“, „die Bedeutung von Zielen und deren Definition“, „Schlüsselfunktion von Führungskräften“, „Integration und Implementierung von Diversity“, „Maßnahmen und Trainings“, „Transparenz, Verständnis und Greifbarmachen von Diversity“, „Fokus auf die Mitarbeiter“, „Eigendynamik des Diversity-Konzepts“, „Werte und Diversity“ und „Vorgehensweise“ herausgearbeitet werden.

Exemplarisch und stellvertretend für das Vorgehen der thematischen Unterteilung wird nun ein Themenschwerpunkt mit Zitaten und Perspektiven der Experten gestaltet. Auf diese Weise wird das methodische Vorgehen dieser Arbeit offensichtlich. Zu Beginn ergaben sich aus der Analyse der Experteninterviews 19 angesprochene Themen. Als angesprochen gilt ein Themenschwerpunkt, wenn er von mindestens 2 Experten aus deren Perspektive heraus angesprochen und erörtert wurde. Als Beispiel soll der Themenschwerpunkt „Reziprozität, Wechselwirkung, Dynamik und Entwicklung“ dienen:

Bitto-Khalili spricht in diesem Zusammenhang von dem Durchbrechen gleicher und bestehender Strukturen, das es ermöglichen soll, jedem einzelnen Mitarbeiter und seinen Bedürfnissen einen Raum zu bieten. Dieser Mut zu Veränderung sei essentiell für das Etablieren des Diversity-Gedankens im Unternehmen. In diesem Zusammenhang erwähnt sie die so entstehende Loyalität der Mitarbeiter, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsleistung und -Bereitschaft und somit auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Des Weiteren bleibe ein Unternehmen aktuell und passe sich ständig an neue Anforderungen und Bedingungen an und könne somit weiter in allen Bereichen wettbewerbsfähig bleiben. Diese Bewegung im eigenen, unternehmensinternen Prozess Sorge für die nötige Dynamik, die durch Diversity im Unternehmen entstehe. Auch Rath spricht von dem Entwicklungspotential von Diversity für ein Unternehmen. Sie spricht davon, bestimmte gesellschaftlich relevante Themen aktuell zu halten und diese mit den Zielen eines Unternehmens in Einklang zu bringen. Die Themenfindung bzw. deren Thematisierung sei auf die verschiedenen Perspektiven und individuellen Ausprägungen der Mitarbeiter und deren Bedürfnisse ausgelegt. Ein Unternehmen könne nicht aktuell bleiben, wenn es nicht auf die sich ständig verändernden Mitarbeiter reagiere. Für Rath bedeutet die Freiheit im Unternehmen, Regeln und Prozesse ständig anpassen und weiterentwickeln zu können. Der Gedanke von Diversity, vertreten in allen Bereichen eines Unternehmens, Sorge für eine solche Anpassung und somit Weiterentwicklung des Unternehmens. García-Suñe spricht von der Notwendigkeit und auch dem beabsichtigten Plan eines Unternehmens, bestehende Regeln und bereits Etabliertes zu verändern, indem gezielt Diversitätskomponenten in ein Unternehmen integriert würden. Dies können Mitarbeiter, aber auch Regeländerungen oder neue Perspektiven oder Herangehensweisen sein. Auf diese Weise entwickle sich die Unternehmenskultur analog zu ihren Mitarbeitern weiter. Dieser Lernprozess seitens des Unternehmens sowie der Mitarbeiter sei essentiell für ein Unternehmen und dessen Kultur. García-Suñe spricht auch davon, dass so ein Prozess oft ein Kompromiss zwischen einzelnen Mitarbeitern und dem Unternehmen sein kann, jedoch stets zur Dynamik und Weiterentwicklung eines Unternehmens, vor allem der Prozessabwicklung, beitrage. Batz nennt einen neuen Aspekt zu diesem Thema. Er spricht davon, dass eine wechselseitige Interaktion innerhalb eines Unternehmens zur Kommunikation und deren Optimierung beitrage. Eine Interaktion sei dahingehend gegeben, als dass sie kontextspezifisch aus der unternehmerischen Tätigkeit für ein Unternehmen stattfinde und sich somit auch eine gewisse Kommunikationskultur entwickle.

Diese wiederum sei wichtig für interne Prozesse und den wirtschaftlichen Erfolgsfaktor und die Effizienz eines Unternehmens. Auch Irle spricht von Dynamik innerhalb eines Unternehmens, die von innen heraus selbstständig für eine stete Anpassung und Prozessoptimierung sorgen sollte. Ebenso seien Feedbackprozesse und das Miteinbeziehen jedes einzelnen Mitarbeiters essentiell für den Lern- und Weiterentwicklungsprozess im Unternehmen.

Dieser Themenschwerpunkt wurde anhand ähnlicher oder das gleiche Thema betreffender Aussagen der Experten erstellt. Auf diese Weise konnten, wie bereits erwähnt, noch 18 andere Themenschwerpunkte erarbeitet werden. Um ein Cluster bzw. eine Kategorie zu bilden, bedarf es mehrerer Themenschwerpunkte. Der bereits erläuterte Themenschwerpunkt „Reziprozität, Wechselwirkung, Dynamik und Entwicklung“ fällt in die selbe Kategorie wie die Themenschwerpunkte „Aspekt des gesellschaftlichen Wandels“, in dem es um das Greifbarmachen des Diversitythemas sowie dessen Versachlichung, dessen emotionsbehaftete Diskussion und Angstgefühle bzw. Macht geht, sowie „Awareness, Sensibilisierung, Bewusstsein schaffen und Sinnzuschreibung“. Diese Kategorie gliedert somit mehrere Themenschwerpunkte unter der Bezeichnung „Prozess des Wandels“.

Im Folgenden sollen nun die geclusterten Kategorien mit ihren Unterpunkten, den Themenschwerpunkten dargestellt werden. Diese entstanden nach der eben exemplarisch beschriebenen Vorgehensweise. Im Verlauf der Analyse und Untersuchung dieser Kategorien sowie ihrer Themenschwerpunkte wird auf die verschiedenen Sichtweisen der Experten selbstverständlich eingegangen. Auf diese Weise kann ein unnötiges Wiederholen von Aussagen vermieden und die Arbeit übersichtlicher gestaltet werden. Der erste Abschnitt von Forschungsfrage 1 ist somit beantwortet.

- Kategorie 1: Prozess des Wandels
 - „Reziprozität, Wechselwirkung, Dynamik und Entwicklung“
 - „Aspekt des (gesellschaftlichen) Wandels“
 - „Awareness, Sensibilisierung, Bewusstsein schaffen und Sinnzuschreibung“

- Kategorie 2: Individualisierung und Wertschätzung
 - „Multiperspektivität
 - „Fokus auf das Individuum“
 - „Allgegenwärtigkeit des Themas Diversity“
 - „Zielsetzung“

- Kategorie 3: Motive, Implementierung und Transparenz von Diversity im Unternehmen
 - Definition von Diversity, Greifbarmachen und Transparenz, Reduktion von Komplexität und Sinnzuschreibung
 - Implementierung von Diversity-Maßnahmen, Messen von Diversity
 - Definition von Diversity
 - Motive und Nutzen von Diversity im Unternehmen

- Kategorie 4: Unternehmenskultur, Unternehmenswerte und deren Funktion
 - Unternehmenskultur und deren Anwendung auf andere Kulturkontexte
 - Schlüsselfiguren des Diversity: Führungskräfte
 - Konflikte und Probleme bei der Anwendung von Diversity bzw. Diversity-Konzepten (Konfliktpotential)
 - Bedeutung und Funktion von Unternehmenskultur und Unternehmenswerten
 - Idee einer gemeinsamen „Basis“ (Unternehmenskultur, Subkultur)

- Kategorie 5: Kontextspezifische Interpretation des Kulturbegriffs
 - „Was bedeutet kulturelle Diversität (Widerspruch zwischen Theorie und Praxis)

- Kategorie 6: Eigendynamik des Diversity-Konzepts
 - Selbstläufer- bzw. Nachhaltigkeitsgedanke von Diversity im Unternehmen

- Kategorie 7: Pragmatismus und Kulturrelativismus
 - Internationalität und verschiedene kulturelle Kontexte als nebensächliches Thema für Global Player
 - Humor und die kulturrelativistische Marginalisierung kultureller Differenzen

Im zweiten Teil von Forschungsfrage 1 dreht es sich um die Perspektive der Interkulturellen Kommunikation und wie diese oben beschriebene Kategorien in ihren Theoriemodellen aufgreift. Diese wurden bereits im ersten Teil der vorliegenden Arbeit beschrieben und sollen nun für die Beantwortung der Forschungsfrage 1 dienen.

Die Kategorie 1, „Prozess des Wandels“, wird von der Interkulturellen Kommunikation vor allem mit deren Kulturverständnis aufgefasst. Prinzipiell ist bei dem Verständnis von Kultur immer von einem Prozess die Rede. Kultur als sich entwickelnder Vorgang, als Prozess der Enkulturation oder Sozialisation oder Kultur als Initiator eines Lernprozesses bei der Konfrontation mit anderen kulturellen Ausprägungen. Ebenso wird Kultur als Orientierungssystem beschrieben, in dem sich über (selbst-)reflexive Prozesse zurechtgefunden wird. Kultur stellt ein Orientierungssystem dar, welches die Wahrnehmung und die kognitiven Prozesse, die Werte und Normen einer Gesellschaft beeinflusst und bestimmt. Im Falle eines kulturellen Wandels bleibt der Kern einer Kultur unberührt während sich die oberen Schichten gemäß interner wie externer Einflüsse anpassen. Diese Beschreibung passt zu der Bemerkung, dass im Falle eines kulturellen oder sozialen Wandels ein gewisser Werteorientierungswandel, nicht jedoch ein Wertewandel von statten geht. Ebenso spricht die Interkulturelle Kommunikation davon, dass Kultur als lebendes, kommunikatives Netzwerk, also ein dialogbasiertes Konstrukt ist. Die Begriffe Interaktion oder Dialog implizieren ebenso die Prozesshaftigkeit von Kultur und kulturellem Wandel. Kultur als solche sei zum einen als Produkthaftigkeit (im Sinne einer kulturellen Prägung), zum anderen als Prozesshaftigkeit (Interaktion, Kommunikation, reziproken Lern- und Konstruktionsprozessen) zu verstehen. Dass ein sozialer bzw. kultureller Wandel von statten gehen könne, ist somit ein impliziter Teil des Kulturverständnis der Interkulturellen Kommunikation. Über einen externen oder internen Input in Form von geistigen oder materiellen Innovationen kann ein solcher Wandel bzw. Prozess stattfinden.

Übertragen auf den Kontext einer Organisationskultur bedeutet dies, dass das Denk- und Wahrnehmungsmuster der Mitarbeiter auf künstliche Art und Weise beeinflusst würde, bzw. die Rahmenbedingung für solche Prozesse artifiziell erstellt würden. Dadurch, dass sich aber auch die Organisation, da sie ja eingebettet in ihren eigenen kulturellen Rahmen ist, auch allgemeiner, sozial relevanter Themen bedienen muss, wenn sie ihre Kultur lenkt und etabliert, kann man nicht von einer rein konstruierten Organisationskultur sprechen. Der Lernprozess spielt auch hier eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, sich in den vorherrschenden Normen und Regeln zurechtfinden und anpassen zu wollen. Auch hier vollzieht sich eine Art Sozialisationsprozess, nur eben im Rahmen organisationaler Bedingungen. Durch die Anpassung an diverse Umweltfaktoren wie auch an die Anforderungen der Organisation selbst kann eine Unternehmenskultur auch als Prozess oder Ergebnis unternehmensspezifischer Entwicklungsprozesse bezeichnet werden.

Sowohl in Bezug auf Kultur im Allgemeinen als auch in Bezug auf eine Organisationskultur ist von einem steten Wandel bzw. der Anpassung an neue Umweltgegebenheiten die Rede. Aus welcher Motivlage heraus so ein Wandel von statten geht oder angeregt wird, ist kontextabhängig. In jedem Fall ist von einer reziproken Interaktion in einem dynamischen Gefüge die Rede. Durch den angesprochenen Lernprozess ist eine Selbst- und Fremdreiflexion und das Diskutieren und Greifbarmachen eines Themas impliziert. Auf diese Weise wird ein gewisses Bewusstsein oder auch ein Sinn im System ausgehandelt. Die Theorie der Interkulturellen Kommunikation ist sich also der Prozesshaftigkeit von Kultur und deren Konsequenzen bewusst und beschreibt sie in ihren Theoriemodellen. Die Perspektive der Praxis beschreibt den Aspekt der Prozesshaftigkeit eines kulturellen bzw. sozialen Wandels innerhalb eines Unternehmens wie folgt.

Zunächst wird die Reziprozität oder dynamische Entwicklung einer Organisation von allen Experten beschrieben. Rath und Irle betonen, wie wichtig es sei, ein dynamisches und anpassungsfähiges Konzept zu entwickeln, um zum einen auf externe Einflüsse im Sinne einer ökonomisch motivierten Wettbewerbsfähigkeit angemessen reagieren zu können und zum anderen, um sich gesellschaftlich relevanten Themen zu stellen und so den Mitarbeitern ein optimales Arbeitsumfeld bieten zu können, das zu jedem Individuum passt. García-Suñe spricht davon, dass gewisse Neuerungen in bereits festen, etablierten Abläufen innerhalb eines Unternehmens oder eines Teams absichtlich initiiert werden, um bestehende Systematiken zu durchbrechen und so neue Elemente und Perspektiven in

ein Unternehmen zu bringen. Auf diese Weise würden die bestehenden Regeln und Normen auf ihre Konsistenz hin geprüft, was für das Arbeitsklima und somit den Profit eines Unternehmens unabdingbar ist. Ebenso hilft dieser Prozess beim Finden eines Sinns und somit der Identifikation mit der eigenen Arbeit. Auch Rath spricht dieses Thema an, indem sie auf systemimmanente Probleme hinweist, die auf diese Weise gefunden und überwunden werden können. Irle spricht auch die Notwendigkeit einer Adaption gewisser Strukturen wie beispielsweise der Kommunikationsstrukturen innerhalb hierarchischer Kompetenzverteilung im Unternehmen an, wenn es um ein wertschätzendes und demokratisches Miteinander geht. Bitto-Khalili spricht vor allem davon, wie wichtig es sei, bestimmte Missstände im Unternehmen in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu rufen. Wie alle Experten ist sie der Meinung, dass das Schaffen von Bewusstsein zum Thema essentiell für einen Change-Prozess ist. Das Konfliktpotential dieses Prozesses sieht Bitto-Khalili als konstruktiven Faktor an. Wie Rath spricht sie an, dass so ein Wandelprozess seine Zeit braucht und sehr emotionsbehaftet ist. Bisher etablierte Werte, Normen, Weltbilder und Prozesse werden in Frage gestellt und sollen neu gewichtet und gehandhabt werden. Da eine emotionale Diskussion ein hohes Konfliktpotential birgt, muss die Diskussion versachlicht werden, was beispielsweise über Kennzahlen oder neue Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmens (bspw. Teilzeitfrage für Männer und Frauen gleichermaßen ermöglichen) versucht wird. Der Wandel, so Rath, Irle und Bitto-Khalili, müsse von innen heraus kommen, sodass im Endeffekt ein geschlossener Kreislauf zwischen sozial-kulturell relevanten Themen, der Organisationskultur und den Mitarbeitern entstehen kann. Die Sensibilisierung für diese Themen sei daher oberste Priorität für die Arbeit im Diversity-Prozess.

Die Kategorie 2, „Individualisierung und Wertschätzung“, befasst sich mit den Themen der Multiperspektivität, dem Fokus auf das Individuum, der Relevanz des Themas Diversity für jeden einzelnen sowie mit dem Thema der Zieldefinition in Bezug auf Diversity im Unternehmen und dessen Anwendung.

In der Theorie finden die angesprochenen Themenschwerpunkte in folgender Form Erwähnung: Generell ist der Fokus auf das Individuum, sozusagen der kleinsten Einheit eines Gesellschaftsgefüges, bezeichnend für die Ansätze der Interkulturellen Kommunikation. Sämtliche Modelle beziehen sich in ihrer Beschreibung und Erklärung auf die individuelle Befindlichkeit eines Menschen, der im Kontakt mit anderen kulturellen Ausprägungen steht und sich persönlich mit fremden Weltbildern konfrontiert

sieht. Insofern ist gerade diese Kategorie besonders wichtig für die Disziplin der Interkulturellen Kommunikation. Über die Individualisierung von Modellen und Konzepten werden diese nicht nur automatisch auf ihre universelle Anwendbarkeit und Konsistenz hin geprüft, sie müssen sich auch sehr speziellen Problemsituationen stellen. Ein Konzept ist dann dynamisch, wenn es auf jeden einzelnen Kontext hin adaptierbar und anwendbar ist. Insofern ist die Interkulturelle Kommunikation für diese Kategorie besonders geeignet, da diese sich ebenfalls mit individualisierten Konzepten befasst. Zumindest der Themenschwerpunkt „Allgegenwärtigkeit und Relevanz des Themas Diversity“ ist somit in Bezug auf die Theorie erklärt. Durch die globalisierte und vernetzte Welt der Kommunikation und Beziehungen ist das Thema Diversity in Bezug auf Kultur gegeben. Ebenso ist dies der Fall, wenn man den Begriff Kultur im Sinne von Werteorientierungen und Lebenswelten in Form sozial relevanter Themen wie der Gleichstellung von Frauen und Männern im Beruf oder dem Thema Chancengleichheit versteht. Ein Individuum kann sich dem öffentlichen Diskurs in der heutigen Zeit nicht mehr entziehen. Wenn ein Individuum an einer Gesellschaft teilnimmt, kommt es automatisch über Medien und soziale Kontakte mit diesen Themen in Berührung. Ebenso sieht es sich damit konfrontiert, wenn diese Themen in seinem Unternehmen auf einmal in irgendeiner Art und Weise thematisiert werden. Des Weiteren bringt jeder Mensch in Bezug auf wertebasierte Weltanschauungen bereits eine gewisse Meinung mit, die seinem sozialen Umfeld und der erfahrenen Sozialisation bzw. Enkulturation entstammt. Auf diese Weise kann allein durch die Voraussetzungen der heutigen Kommunikations- und Medienbedingungen davon ausgegangen werden, dass die Themen, die einen Bezug zu kultureller Diversität haben, für jedes einzelne Mitglied einer Gesellschaft relevant sind. Die Interkulturelle Kommunikation fokussiert sich folglich auf eine multiperspektivische Sichtweise auf bestimmte gesellschaftliche Themen oder Situationen, die der unterschiedlichen kulturellen Prägung, in welcher Form auch immer, zuzuschreiben ist. Die Interkulturelle Kommunikation erkennt, ähnlich wie das Diversity-Konzept, in dieser Multiperspektivität unglaublich viel Potential was die Herangehensweise an bestimmte Problematiken oder die Möglichkeit der Lösungsansätze angeht. Potential in multiperspektivischen Ausgangslagen zu sehen bedeutet nicht nur, jedes einzelne Individuum wertzuschätzen, sondern auch, aus Unterschiedlichkeit und Konflikt einen Vorteil zu ziehen.

Die Praxis widmet sich den angesprochenen Themenschwerpunkten ebenso, jedoch auf eine konkretere Art und Weise. Zunächst erwähnen die Experten das Thema Ziele, welches von der Interkulturellen Kommunikation nur implizit im Sinne einer Verbesserung interkulturellen Verständnisses formuliert wird. Bitto-Khalili ist eine interne Zielformulierung sehr wichtig, da sie eine externe Zielvorgabe, beispielsweise in Form von Quoten, für repressiv und kontraproduktiv hält. Daher werden Ziele bei Infineon immer von innen heraus, das heißt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter hin, formuliert und definiert. Dies sei besonders einfach, so Rath, da die Themen der Diversity überall und für jeden relevant seien, sich in ihrer Schwerpunktsetzung je nach Kultur jedoch in Thematik und Interpretation unterscheiden. Ebenso wichtig sei die Individualisierung des Themas und der Ziele, so Rath, da nur ein dynamisches Konzept auf eine so diverse Belegschaft anwendbar sei. Ohne Individualisierungsmöglichkeit, so Rath und Irle, sei ein Konzept absurd. An dieser Stelle formuliert die Praxis einen Grund für die Notwendigkeit der Individualisierung - zum einen den ökonomisch wie sozial wichtigen Dynamik-Gedanken, zum anderen, die Relevanz für alle Bereiche innerhalb eines Unternehmens, die sich alle voneinander unterscheiden. Rath nähert sich dem Thema „Ziele“ eher vorsichtig, da sie der Meinung ist, der Wertekontext einer Organisation sei entscheidend, da Ziele auch widersprüchlich sein können. Der Wertekontext oder die Unternehmenskultur stelle jedoch die allgemeine Richtung dar, anhand derer sich die verschiedenen Ziele der unterschiedlichen Bereiche orientieren können.

Die Ressourcen eines Teams verortet Rath in der Multiperspektivität, die aus einer divers gestalteten Belegschaft entsteht. Das Potential an verschiedenen Herangehensweisen und Lösungsansätzen sei ein klarere Vorteil gegenüber homogenen Teams, was sich ein Unternehmen auch als Mehrwert durch den Einsatz von Diversity verspricht. Durch die Kombination von Effizienzgedanken, Fachkompetenz und Sozialkompetenzen erhoffe sich ein Unternehmen die optimale Ressourcennutzung. Auch García-Suñe hält persönliche Faktoren wie Intelligenz und Kommunikationskompetenzen für unabdingbar. Auch die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen, lernfähig zu sein und eine gewisse interkulturelle Kompetenz seien für ein Unternehmen sehr wichtig. Die Homogenität in Teams sieht er als kontraproduktiv und versteht ein neues Element im Sinne einer neuen Perspektive oder Verhaltensweise immer als Bereicherung aller unternehmensinterner Prozesse. An dieser Stelle wird klar, dass der Prozess des Wandels, wie eben schon

erläutert, auch auf den Fokus auf das Individuum zurückzuführen ist. Er ist, wie die Theorie, der Meinung, dass man sich den Prozessen und Themen des Diversity nicht entziehen kann und dass dieses somit für jeden einzelnen von Bedeutung ist. Irle spricht davon, ein Diverstätskonzept mit dem diversesten Team, das es gibt, zu erarbeiten, was ebenfalls für die Annahme spricht, dass der Standpunkt eines Individuums essentiell für das Diversity Konzept ist. Auch Irle setzt sich für die Annahme ein, dass ein Diversity-Gedanke oder -Thema von innen heraus kommen muss, zum einen durch das Einstellen eines diversen Mitarbeiterpools, zum anderen durch die so entstehenden relevanten Themen. Auch er hält die Vorgabe einer Quote für restriktiv und eher kontraproduktiv, da jedes Ziel unternehmensspezifisch angewendet werden muss. Durch die Fokussierung auf das Individuum, so Rath, Irle und Bitto-Khalili, generiere man außerdem ein angenehmes Arbeitsklima für den Mitarbeiter, der sich vom Unternehmen wertgeschätzt und ernst genommen fühlt. Auf diese Weise ist er im Sinne einer Wechselwirkung wiederum mehr bereit für das Unternehmen zu leisten. Dieses spiegelt sich in Motivation, Kreativität, aktiver Partizipation, Feedback und Loyalität wider, was wiederum dem Unternehmen auf ökonomische Sicht gesehen Hilft. An dieser Stelle passt Batz' Kommentar, dass Diversity im Sinne einer Produktivitätssteigerung der Arbeitskraft eine ökonomische Notwendigkeit sei.

Bei Kategorie 3, „Motive, Implementierung und Transparenz von Diversity im Unternehmen“, werden die Definierungsversuche des Diversity-Gedankens, dessen Implementierung und Anwendung im Unternehmenskontext sowie die Motive und dessen Nutzen für ein Unternehmen beschrieben.

Ein zentraler Punkt bei der Analyse von Organisationskulturen aus theoretischer Perspektive ist die Nutzbarkeit und Formbarkeit von Kultur und das Zustandekommen und Ermöglichen dieses Prozesses. Somit erwähnt die Theorie bereits den Prozess des Implementierens und Adaptierens des Diversity-Konzepts in den Kontext eines Unternehmens und seiner bereits etablierten Organisationsstruktur und -Kultur. In Rückbezug zu Kategorie 2 wird auch an dieser Stelle der unbedingt nötige Einfluss des Individuums auf die Organisation betont. Es ist daher wichtig, klarzustellen, warum welches Thema nun zum Diversity Konzept einer Firma wird. Dies begründet sich zum einen in der bereits erwähnten ökonomischen Notwendigkeit, zum anderen aber auch dem Verständnis und Definition des Diversity-Gedankens innerhalb einer Firma. In der Literatur wird diesbezüglich von Transparenz gesprochen. Gemeint sind interne Prozesse,

die durch Diversity adaptiert werden sollen. Ebenso muss von einem internen Ziel mit einer Begründung ausgegangen werden, sodass sich die Mitarbeiter mit der neuen Richtung des Unternehmens auseinandersetzen und identifizieren können. Ein solcher Paradigmenwechsel (siehe Kategorie 1) ist immer mit einem neuen Bewusstsein verbunden, das zunächst erst einmal geschaffen werden muss. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang von Identifikationsarbeit, die sich mit dem neu gestalteten Orientierungssystem Kultur und Organisationskultur auseinandersetzt. Die Interkulturelle Kommunikation verweist an dieser Stelle abermals auf die Wichtigkeit eines selbstreflexiven Vorgehens, ohne das ein neues Konzept wie Diversity, das bisher bestehende Werte und Normen in Frage stellt, nicht möglich wäre. Dieses Vorgehen muss übersichtlich gestaltet werden, sodass zu keinem Zeitpunkt Missverständnisse entstehen, die wiederum zu in Kategorie 1 erwähnten Problematiken führen können. Dass dieses Vorgehen zunächst mit einer reduzierten Darstellung der Wirklichkeit einhergeht, ist vollkommen nachvollziehbar, muss dann jedoch im Verlauf des Diversity-Prozesses wieder individualisiert werden. Das Stichwort Information oder Wissen ist also essentiell bei der Implementierung und Definition von Diversity. Die Konsequenz von zu wenig Information kann, so die Interkulturelle Kommunikation, zu Stereotypen und Vorurteilen und somit zu emotionsbehafteten, unsachlichen Diskussionen führen, die einem so nötigen, sachlichen und emanzipierten Diskurs im Wege stünden. Nur durch Wissen um das eigene Weltbild kann ein alternatives Weltbild verstanden und auch angenommen werden, diese Annahme spiegelt sich beispielsweise in den verschiedenen Phasen des Ethnozentrismus wider. Ebenso kann vorhandenes Wissen und Information diversen Fehlattritionen entgegenwirken und eventuell aufkommende Emotionen kognitiv entkräften. Fremd- und Selbstreflexionsprozesse, Information und Transparenz sind bei der Implementierung des Diversity Gedankens also aus der Sicht der Theorie essentiell.

Die Experten beschreiben diesen Prozess der Implementierung des Diversity-Konzepts sowie dessen Themen in den Unternehmenskontext auf eine ähnliche Weise. Irle und Bitto-Khalili versuchen die Diskussion greifbar zu machen und sie zu versachlichen, indem sie tatsächlich bestimmte Indikatoren für Diversity messbar machen und in Zahlen ausdrücken (z.B. Frauenanteil, Inanspruchnahme von Teilzeit, vertretene Nationalitäten). Auf diese Weise wird ein sehr sachlicher Ist-Zustand dargestellt, auf Basis dessen ein zu erreichender Soll-Zustand definiert werden kann. Über diese Vorgehensweise wird automatisch die Struktur des eigenen Unternehmens reflektiert, untersucht und neu

erfasst. So kann auch ein Kontext der Diversity-Debatte geschaffen werden, was nach Batz essentiell für einen Diskurs oder eine Interaktion ist. García-Suñe beschreibt die Notwendigkeit von Informationen analog zum Sozialisations- und Eingliederungsprozess in einen neuen Unternehmenskontext, der ohne ein bestimmtes Wissen kaum möglich ist. Das bedeutet, dass zu einem Enkulturations- oder Sozialisationsprozess immer auch eine gewisse Transparenz und Informationslage gehört. Um sich dieser Herausforderung zu stellen, bedarf es viel Erfahrung und eines greifbaren Problems, so García-Suñe. Rath thematisiert den Faktor der Transparenz ebenso und beschreibt ihn als Grundlage für das Anwenden eines Diversity-Konzepts. Sie spricht in diesem Zusammenhang jedoch vielmehr von einer Transparenz was die unternehmensinterne Struktur anbelangt, da sie, wie Irlé und Bitto-Khalili auch, der Meinung ist, dass der Diversity-Gedanke vorwiegend von Key-Playern, also Führungskräften, vermittelt werden muss. Daher muss erst einmal definiert werden, wer für diese Vermittlung zuständig sein kann, bevor die Thematik, so Rath, entemotionalisiert und versachlicht werden kann. Ebenso ist es wichtig, offenzulegen, inwieweit Diversity die aktuelle Situation verbessern kann. An dieser Stelle muss wieder auf die Notwendigkeit der Aktualität unternehmensinterner Themen verwiesen werden, ohne die ein Unternehmen nicht mehr zeitgemäß an ökonomische oder soziale Bedingungen angepasst ist. Wieder einmal ist die Wechselseitigkeit zwischen Unternehmen, öffentlichem Diskurs und dessen Themen sowie dem Individuum und seinen Persönlichen Weltanschauungen wichtig. Bitto-Khalili schafft einen Transfer zwischen sozial relevanten Themen und deren Integration in den Unternehmenskontext, indem sie über Transparenz Sachlichkeit schafft. Nicht nur sei diese Transparenz eine interne Evaluation bestehender Prozesse, sondern ebenso eine Ausgangslage für das weitere Vorgehen. An dieser Stelle sind sich beinahe alle Experten einig, wenn sie Seminare und Trainings, Workshops und Feedbackprozesse als Maßnahmen zur Herstellung von Transparenz, Information und Sachlichkeit, aber auch Bewusstsein beschreiben. Ebenfalls ist es für die Unternehmen wichtig, die Stellenanzeigen bewerbenspezifisch zu gestalten und gezielt zu rekrutieren. Hieraus ergibt sich auch die Definition von Diversity für das jeweilige Unternehmen. Diversity Management wird bei Infineon als Kulturwandel verstanden, der von innen heraus eine Basis für alle weiteren unternehmensinterne Prozesse schafft. Hierbei sollen Verantwortung und Nachhaltigkeit als oberste Priorität verstanden werden. Die Definition von Diversity wird verbildlicht und anhand verschiedener Themen und Ansatzmöglichkeiten im Unternehmen integriert. Für Rath steht das Schaffen von Bewusstsein und die Sensibilisierung auf Diversity-

Themen an oberster Stelle. Die Maßnahmen hierfür unterscheiden sich je nach Standort und Thema, jedoch ist immer von einem Top-Down Prozess über die Führungskräfte zu arbeiten. Rath ist ein Diskurs über das Thema Diversity sehr wichtig, um diesen von Anfang an im Unternehmen zu integrieren. Für Irlé ist Diversity eine Frage der Förderung von Potentialen, die bereits vorhanden ist. Er spricht hiermit das in der Theorie kritisierte Problem an, dass niemals von einer bereits gegebenen Diversity die Rede ist. Indem Diversity über bereits genannte Maßnahmen und unternehmensinterne Prozesse ermöglicht wird, wird sie auch gefördert. Irlés Ansatz ist ein stark emanzipatorischer, der dem theoretischen Konzept von Diversity fehlt. Bei der Frage nach der Motivation eines Unternehmens, Diversity zu integrieren, sind sich alle Experten einig: Multiperspektivität und ein angenehmes Arbeitsklima gemessen an der Wertschätzung und Bedürfnislage eines jeden einzelnen Mitarbeiters führt zu einer effizienteren und somit ertragreicheren Arbeitsweise und kommt so dem Unternehmen zu Gute. Auch angesprochen wird die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern sowie das Ziel, ein attraktives Arbeitsumfeld für neue Mitarbeiter zu bieten. Laut Batz ergibt Diversity im Unternehmen keinen Vorteil, da er die kulturelle Prägung eines jeden Menschen für so fest verankert hält, dass sie niemals überwunden werden kann. Für ihn ist daher sowohl interkultureller Kontakt, als auch das Behandeln gesellschaftlich relevanter Themen in einem heterogenen Diskussionsumfeld sehr problematisch zu sehen. Er plädiert daher der Einfachheit halber für eine möglichst homogene Unternehmenskultur, um so Konflikte zu vermeiden, die auf Kosten der Produktivität gehen.

Kategorie 4, „Unternehmenskultur, Unternehmenswerte und deren Funktion“ fasst die Themenschwerpunkte zu den Bereichen Unternehmenskultur und deren Anwendung auf andere Standorte, die Schlüsselposition von Führungskräften, Probleme bei der Anwendung von Diversity, die Bedeutung und Funktion von Unternehmenskultur und Unternehmenswerten für das Unternehmen sowie den Gedanken der Kultur als Basis zusammen.

Die Theorie greift diesen Punkt primär mit der Diskussion von Werten und Normen und deren gesellschaftlichen Stellenwert auf. Die Interkulturelle Kommunikation schreibt Werten insbesondere in Bezug auf interkulturelle Kommunikationssituationen einen sehr hohen Stellenwert zu, da diese die Motivlage der Kommunizierenden bestimmen. Werte gehören zu einer sehr tief sitzenden Prägung, die meist unbewusst vorhanden ist und sich in Denken, Handeln und Wahrnehmung, jedoch auch im Verhalten und Urteilen

wiederfindet. Um sich seiner eigenen Basiswerte bewusst zu werden, bedarf es einer sehr intensiven Auseinandersetzung mit sich selbst und dem kulturellen Umfeld. Werte sind also ein individuell bedingter, normativer Anspruch und somit sehr affektiv geladen. Dieser Punkt findet auch in der Praxis immer wieder seine Erwähnung. Ebenso erfüllen Werte, ähnlich wie die Unternehmenskultur, eine Art Orientierungs- und Rahmumgebungsfunktion für diejenigen, die sich innerhalb dieses Wertekomplexes bewegen und dieses verinnerlicht haben. Werte geben, wie auch in der Praxis erwähnt, kollektive Ziele vor, wirken sich jedoch genauso auf individuelle Werthaltungen aus. Sollten diese Werthaltungen mit einem gesellschaftlichen Wandelprozess konfrontiert werden, so wird, wegen der tiefsitzenden Verankerung eines Basiswertes, in der Literatur von einem Werteorientierungswandel, also der Verschiebung von Prioritäten, und nicht von einem kompletten Wertewandel gesprochen. Das Besondere an Werten ist, dass sie, trotz ihrer emotionalen Ausrichtung, unbewussterweise auch kognitive Prozesse beeinflussen, was zu erheblichen Schwierigkeiten bei dem Versuch, eine Diskussion zu versachlichen, führen kann. Das Konfliktpotential bei der (im Sinne einer Unternehmenskultur vielleicht sogar artifiziell initiierten) Verknüpfung verschiedener Werthaltungen ist somit sehr hoch und kann schnell eskalieren. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf das direkte Umfeld, sondern auch auf die psychische Stabilität eines Menschen. Werte stellen ein kollektives Bewusstsein dar, aus welchem sich verschiedene Weltbilder ableiten. Diese werden, zusammen mit den Werten selbst, im Laufe der Sozialisation und Enkulturation erlernt. In Bezug auf die Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion, aber auch im Sinne einer sinnstiftenden Kontexts, greift hier das Konzept einer Unternehmenskultur., welcher als Themenschwerpunkt der Unternehmenskultur ausführlich behandelt wird. Diese ist, vom Menschen geschaffen, das Resultat kollektiven Handelns und Aushandelns, welches verhaltenssteuernd auf die Mitarbeiter einwirkt. Sie stellt eine gewisse Basis dar, auf die sich alle Mitarbeiter einigten. Sie bietet die Grundlage für alle Lern- und Reflexionsprozesse und fungiert als sozialer Klebstoff (Integration, Identifikation und Loyalität im Unternehmen). Analog zum Thema Werte ist das Thema der Unternehmenskultur anzusprechen. Diese fungiert als Muster gemeinsamer Grundprämissen, die eine Gruppe zur Bewältigung interner Integration und externer Anpassung erlernt und entwickelt hat. Dieses Muster hat sich bewährt und ist sozial akzeptiert, weswegen es, ähnlich wie die Nationalkultur, an neue Mitglieder im Unternehmen weitergegeben wird.

Der Zusammenhang von Unternehmenskultur, Nationalkultur und dem Thema Werte ergibt sich aus der unterschiedlichen Gewichtung von Werten. Innerhalb einer relativ starren und artifiziell geschaffenen Struktur einer Unternehmenskultur ist ein Werteorientierungswandel nicht so leicht möglich wie in einer Nationalkultur, da in dieser die gesellschaftliche Wertvorstellung bereits internalisiert und ausgereift ist und somit einer Selbstreflektion besser zugänglich ist. Gegen diese Annahme der Theorie spricht die Praxis, in der viele soziale Themen wie die Gleichstellung von Mann und Frau, die Chancengleichheit in Bezug auf Behinderung oder die sexuelle Orientierung bereits etabliert, akzeptiert und praktiziert werden, während im gesamtgesellschaftlichen Kontext noch immer Konflikte bei dem Versuch, diese Themen in einer öffentlichen Debatte zu diskutieren, auftreten.

Die Theorie der Interkulturellen Kommunikation fasst ebenso die Themen Personalwahl und Werte im Sinne eines Entwicklungsprozesses des Unternehmens auf und verweist auf den Einfluss individueller wie kollektiver Entwicklungen, Möglichkeiten und Inputs. Ebenso wird in der Theorie eher die Ansicht vertreten, dass die Führungskräfte bei der Vermittlung und Etablierung von Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten eine zentrale Rolle bzw. Schlüsselposition darstellen.

Für Rath, Bitto-Khalili und Irle stellen die Führungskräfte eine Schlüsselfunktion beim Vertreten und Vermitteln der Unternehmenswerte dar. Rath beschreibt dieses Vorgehen als Top-down, bei dem den Führungskräften ein angemessenes Verhalten vermittelt wird, das sie dann an ihre Mitarbeiter weitergeben können. Dies gilt im Besonderen für Themen wie Diversity, die von den jeweiligen Führungskräften auf ihren Bereich angepasst und implementiert werden müssen. In Bezug auf die Formulierung und Etablierung einer Unternehmenskultur, die an allen Standorten eines global agierenden Unternehmens gelten und funktionieren kann, bedarf es nach Irle eines unglaublich diversen Teams. Er geht davon aus, dass die Unternehmenswerte der Siltronic für alle Standorte gelten, jedoch mit einer anderen Gewichtung oder Schwerpunktsetzung. Rath beschreibt das Vorgehen von Continental dahingehend, dass die Unternehmenswerte bewusst offen und abstrakt formuliert wurden, damit sie in der jeweiligen Interpretation und Adaption gelten. Bitto-Khalili hat einen Diversity-Beauftragten an jedem Standort eingesetzt, um das Thema generell überall präsent zu halten. Für sie bieten die Unternehmenswerte die Möglichkeit der kultur- und kontextspezifischen Anwendung und Interpretation. Das bedeutet, dass den Unternehmen und somit auch den Experten die unterschiedliche

Bedeutung von Werten im kulturellen Transfer bewusst ist und sie dieses Wissen aktiv in ihre Arbeit integriert haben. García-Suñe beschreibt diesen Prozess, wenn er von individualisiert angewandtem Wissen und dessen steter Aktualisierung spricht. In Bezug auf sich ergebende Probleme im Zusammenhang mit Diversity beschreiben García-Suñe, Rath, Bitto-Khalili und Irle das gleiche Phänomen, das der emotionsbehafteten Thematiken und dem schwierigen Umgang mit gesellschaftlichen oder unternehmensinternen Wandelprozessen. Rath erwähnt wie Irle die Problematik starrer Konzepte. Einzig Batz spricht von dem Problem, das kulturelle Eigenheiten und Prägungen nicht überwindbar seien und eine Veränderung der gewohnten Kultur zu einem Gefühl des Unwohlseins oder Unbehagens bei den einzelnen Mitarbeitern hervorrufe. Durch das künstliche, konstruierte Induzieren eines kulturell bedingten Wertewandels komme es zu unüberwindbaren Problemen im persönlichen Empfinden der Mitarbeiter und somit auch zu Konflikten innerhalb eines Unternehmens. Passend ist hier García-Suñes Anmerkung, dass Sprache und ein Mangel an Information für Missverständnisse Sorge, nicht etwa seine nationalkulturelle Prägung. Und diesem Mangel ist über bereits erwähnte Maßnahmen entgegenzuwirken. Die in der Diskussion aufkommende Frage nach einem Rahmen, der die unternehmensinternen Prozesse leitet und auch kontextualisiert, scheint hier durch den Themenschwerpunkt der „Basis“ aufgegriffen zu werden, zumindest seitens der Praxis. Für Rath sind Unternehmenswerte essentiell für das Funktionieren eines Miteinanders innerhalb eines Unternehmens und stellt eine gemeinsame Ausgangslage für jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen dar. Für Rath, Irle und García-Suñe ist klar, dass nur Mitarbeiter, die den jeweiligen Unternehmenswerten entsprechen, geeignet für die Arbeit in einem Unternehmen sind. Daher sind alle drei der Meinung, diese Komponente soll bereits beim Recruiting entscheidend sein. Diese Meinung vertritt auch Batz, wenn auch etwas drastischer. Er sieht Unternehmenskultur als künstlich erzeugtes Konstrukt an, das, damit es einfacher vom Mitarbeiter übernommen werden kann, möglichst nah an dessen eigener Kultur ausgerichtet sein sollte. Dieser Meinung sind auch Rath und Irle, sehen diesen Punkt jedoch nicht als Hindernis, sondern als Herausforderung. Erst wenn die nationalkulturellen Werte, Regeln und Ideale optimal verkörpert werden, so Batz, könne ein Mehrwert für ein Unternehmen generiert werden. Problematisch sei hier die meist westlich geprägte Dominanz bei der Formulierung von Unternehmenskultur und -Werten sowie die Annahme, die Diversity-Idee könne wegen der kulturellen Determiniertheit eines jeden Menschen nicht umgesetzt werden und bringe somit auch keinen Vorteil für

ein Unternehmen. Wenn man diesen Ansatz weiter denkt, könnte kein politisch, wirtschaftlich oder sozial initiiertes Werte- bzw. Gesellschaftswandel vollzogen werden. Batz vertritt die Meinung, dass lediglich eine Art Subkultur, die auf natürliche Art und Weise entstehe (z.B. Fußballspieler, Sportler, Theaterliebhaber) dazu in der Lage sei, nationalkulturelle Prägungen zu überwinden oder zumindest temporär in den Hintergrund zu drängen. An diesem Punkt, so Batz, werde die sonst so dominante Nationalkultur nebensächlich und somit der Diversity-Gedanke überflüssig. Bitto-Khalili hat ebenfalls eine alternative Definition von Unternehmenskultur, nämlich als Struktur, Basis und Gemeinsamkeit innerhalb eines sehr vielfältigen Umfeldes. Diversity ist für sie kein Wert, mehr eine Möglichkeit, die Werte weiter zu verkörpern und weiterzuentwickeln. Irle beschreibt den Punkt der Förderung von Mitarbeitern in Folge von Grundsätzen einer Unternehmenskultur. Diese stellt für ihn somit nicht nur die Rahmenbedingung für das Arbeiten und Handeln dar, sondern steht auch für eine neue Möglichkeit oder neue Handlungsoptionen. Eine Unternehmenskultur entwickelt sich daher nur langsam, man kann über verschiedene Maßnahmen, wie mit Diversity Management, versuchen, eine Richtung vorzugeben und den Prozess zu moderieren. Die Möglichkeit, selbst Initiative und Kreativität, Proaktivität und Initiative zu ergreifen sollte für die Mitarbeiter stets vorhanden sein. Irle sieht die Unternehmenskultur als Grundstruktur an, die solche Entwicklungspotentiale erkennt, möglich macht und fördert.

Kategorie 5, „Kontextspezifische Interpretation des Kulturbegriffs“, befasst sich mit dem Unterschied des Verständnisses von Kultur und Diversität in der Praxis und der Wissenschaft der Interkulturellen Kommunikation bzw. der Kommunikationswissenschaft.

In der Praxis beschreibt Irle Kultur vorrangig als Orientierungssystem, in das man sich über einen gewissen Sozialisationsprozess einfügen kann. Sie gilt im Unternehmen dafür, dass es den Mitarbeitern Spaß macht, im und für das Unternehmen zu arbeiten, während gleichzeitig über sie die Effizienz dieser Arbeit gesteuert und verbessert wird. Für Irle, Rath und Bitto-Khalili ist jedoch unter dem Begriff Unternehmenskultur nicht nur die Kombination verschiedener nationalkultureller Prägungen zu verstehen, sondern ebenso sozial relevante Themen und Weltbilder wie die Gleichstellung von Männern und Frauen, die Akzeptanz aller sexueller Orientierungen, Teilzeit und das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Chancengleichheit für Menschen mit Behinderung. Bitto-Khalili fasst sich genauer, indem sie von einer Kultur als Lebenswelt oder

Sichtweise spricht, die von einer Gesamtkultur oder einem Gesamtkontext geprägt und definiert ist. García-Suñe ist ebenfalls der Meinung, dass die Nationalkultur lange nicht mehr das Hauptproblem bzw. Hindernis bei einem Akkulturationsprozess darstelle und verweist auf Kulturstandards, also Themen wie Distanz, Fremdheitsempfinden und das Eingliedern in neue Weltbilder im Allgemeinen. Für ihn sollte die Nationalkultur im Idealfall keine Rolle spielen, vielmehr die Lebenswelten. Auch Rath beschreibt die Kultur innerhalb eines Unternehmens als richtungsweisend, meint jedoch dabei ebenso eher lebensweltliche Themen als nationalkulturelle. Man muss an dieser Stelle anmerken, dass bei den meisten Themen sicherlich ein Zusammenhang besteht, da die Nationalkultur und bestimmte kulturelle und religiöse Werte die Lebenswelt und Einstellungen prägen. Allein Batz definiert Kultur im „klassischen“ Sinne. Für ihn ist die kulturelle Prägung ein derart dominanter Faktor, dass er kaum überwunden werden kann. Er schließt dabei auch die bereits angesprochenen Themen einer Lebenswelt nicht aus.

Wie bereits im ersten Teil der vorliegenden Arbeit erwähnt, sind vielerlei verschiedene Zugänge und Interpretationen des Kulturbegriffs möglich. Dieser ist meist diskursiv angelegt und spricht in allen Fachrichtungen die Themen Handlungsbereiche, Sinnzusammenhang, Moral, Sitte, Lebensstil und Lebenswelt, Vernunft, Gedächtnis und Weitergabe von Kultur, Funktion von Kultur als gesellschaftlicher Konsens sowie Entwicklung an. All diese Einstellungen werden somit von der Kultur und den ihr innewohnenden Ansichten, Werten und Handlungssuggestionen beeinflusst und geleitet. Die Interkulturelle Kommunikation spricht von Kultur als einem unterbewussten Orientierungssystem, dass der allgemeinen Umweltbewältigung dient und Handlungen bedingt. Ebenso wirkt eine Kultur auf das Wahrnehmen und Denken oder Interpretieren von Sachverhalten ein. Je nach Kultur wird es also unterschiedliche Präferenzen zu Wahrnehmung, Handlung und Kognition geben. Kultur ist allein aus diesem Verständnis heraus als divers zu bezeichnen, da immer auch von einem sehr spezifischen Informationsvorrat im Sinne einer individuellen oder auch kollektiven Interpretation ausgegangen werden muss. Auf diese Weise lässt sich sagen, dass die Wahrnehmung, geprägt von Kultur, nicht nur vorhandenes Wissen bestimmt, sondern auch in dessen Interpretation bestimmt und einschränkt. Wenn man von keinem diskursiven Modell oder einem emanzipierten Dialog über Kultur ausgeht, so kann behauptet werden, dass Kultur in diesem Sinne, ohne weitere Reflektion, restriktiv sein kann. Daher versteht die Interkulturelle Kommunikation Kultur als kommunikatives Netzwerk, innerhalb dessen

Interaktion und Diskus stattfinden kann, das aber auch gleichzeitig über diesen Diskus selbst in Frage gestellt wird. Auf diese Weise sichert eine Kultur ihr Überleben, da sie so ständig über neue Themen und deren Kontroverse reproduziert und weiterentwickelt wird. Kultur ist also ein relationales Verhältnis, das eine ständige Wechselwirkung zwischen Kollektiv, Individuum und kulturellem Kontext und Thema herstellt. Wenn von einer kulturellen Programmierung gesprochen wird, dann meint die Interkulturelle Kommunikation folglich den Wahrnehmungsradius, in dem sich ein Individuum bewegt. Dies impliziert jedoch, dass auch andere Kulturen wahrgenommen werden, und zwar aus dem eigenen Kontext heraus. Findet keine Reflexion und keine kritische Hinterfragung des Wahrgenommenen bzw. der anderen Kultur statt, so kann keine Kommunikation oder Interaktion entstehen, da keine gemeinsame Verständigungsbasis vorherrscht. Diese Definitionen greifen also nicht nur den Basisgedanken der Praxis auf, sondern ebenso die Bedeutung von Information, Aktualisierung und Transparenz. Ebenso wichtig ist eine ständige Hinterfragung bestehender Systeme und eine Anreicherung des Diskurses mit neuen, gesellschaftlich relevanten Themen. In diesem Kontext ist es nahezu bemerkenswert, dass die Praxis sehr genau definieren und ansprechen kann, um welche Themen es sich handelt, wenn von kulturell bedeutenden Themen gesprochen wird. Diese genaue Definition und die Auswirkung dieser Lebenswelten, innerhalb derer bestimmte soziale Tatsachen und Problemstellungen wahrgenommen oder auch diskursiv behandelt werden, ist nicht Fokus der Literatur oder der Theorie.

In Kategorie 6, „Eigendynamik des Diversity Konzepts“, geht es um den Nachhaltigkeitsgedanken bzw. die eigendynamische Weiterentwicklung des Diversity-Gedankens innerhalb eines Unternehmens.

Rath spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Diversity-Verantwortlichen über die nötige Fähigkeit verfügen müssten, den Diversity-Gedanken und sämtliche damit in Zusammenhang stehenden Prozesse und Werte zu vertreten und zu repräsentieren, um diesen an ihre Mitarbeiter weiterzugeben und vermitteln zu können. In diesem Sinne werde das Diversity-Konzept nachhaltig in das Unternehmen integriert, sodass, bei einem fortgeschrittenen Stadium dieses Implementierungsprozess, die Systematik hinter Diversity nicht mehr nötig sei. Ab diesem Zeitpunkt sei eine gewisse Selbstverständlichkeit und Eigendynamik geschaffen worden. Einen ähnlichen Standpunkt vertritt auch Irlé, der zusätzlich zu den bereits von Rath geschilderten Maßnahmen eine Diversität im Unternehmen schaffen will, indem er bereits bei den

Recruiting Prozessen alle erforderlichen Grundvoraussetzungen für Diversität durch die Mitarbeiterauswahl schafft. Auf diese Weise entstehe Diversity von innen heraus und werde so zum Selbstläufer. García-Suñe vertritt den eher pragmatischen Ansatz, dass über Interaktion, welcher Art auch immer, aufgrund der vom Unternehmen vorgegebenen Regeln, Diversität genuin in die täglichen Prozesse übernommen wird. Dieses Ergebnis entspricht in gewisser Hinsicht den Gedanken von Rath und Irle. Bitto-Khalili versucht ebenfalls, über eine nachhaltige Integration des Diversity-Gedankens in alle Unternehmensprozesse, eine gewisse Eigendynamik zu erzeugen. Allerdings spricht sie von einem größeren Gesamtzusammenhang, indem sie von einem Wandelprozess ausgeht, der die gesamte Kultur betrifft, im Rahmen derer in Zukunft das Thema Diversity selbstverständlich ist. Dies versteht sie unter der Nachhaltigkeit von Diversity. Diese Überlegungen thematisiert Batz nur dahingehend, dass er das Diversity-Konzept für unvorteilhaft und nicht funktionsfähig hält, diesem also weder Erfolg, noch Nachhaltigkeit oder eine Wirkung auf die Zukunft zuschreibt.

Die Theorie in Bezug auf den Kulturbegriff spricht ebenso von (Eigen-)Dynamiken. Wahrnehmung und Handlung setzt immer einen gewissen Selbstläuferprozess voraus, wenn man von emanzipierten und proaktiven Akteuren im Sinne einer Gestaltung der sozialen Umwelt ausgeht. Ebenso spricht die Theorie wie die Praxis an, dass eine Kultur auch Handlungsmöglichkeiten vorgeben kann, in etwa so, wie neue organisationsbedingte Prozesse neue Handlungsspielräume ermöglichen. Durch eine organisationale oder kulturell bedingte Neuerung ergeben sich automatisch neue Optionen in Handlung, Wahrnehmung und Entwicklungsmöglichkeiten. Deren Koordinationsmöglichkeiten thematisiert die Organisationstheorie. Diese besagt, dass die Interpretations- und Handlungsfreiheit der vorgegebenen unternehmensinternen Regeln durch kompetente Führungskräfte oder die Personalauswahl beeinflusst und in der Interpretation geleitet werden kann. Eine Organisationskultur wäre somit aber nicht mehr als genuin, sondern als rein artifizielles und deterministisches Modell zu verstehen. Daher erwähnt diese, wie die Praxis auch, die eigenständige Kultur- und Interessensentwicklung als Ideal eines organisationskulturellen Wandelprozesses im Sinne des Diversity-Gedankens. Die Theorie geht außerdem darauf ein, auf wie vielen Ebenen ein kultureller oder gesellschaftlicher Wandel von statten gehen, und wie tief dieser greifen kann. Eine Komponente, die in der Praxis nicht erwähnt wird, eventuell wegen der konkreten Zielvorgaben, die eine solche Überlegung überflüssig machen. Die Theorie spricht

jedenfalls nicht von Nachhaltigkeit, sondern in diesem Sinne von Erhaltung und Stabilität, Eigenschaften, die sehr wohl dem Kerngedanke der Nachhaltigkeit entsprechen.

In Kategorie 7, „Pragmatismus und Kulturrelativismus“, werden Humor als Element kultureller Verständigung und die Bedeutung der nationalkulturellen Prägung in global agierenden Unternehmen behandelt.

Sowohl Batz, als auch García-Suñe und Rath sprechen Humor als Mittel an, mit kulturellen Differenzen, welcher Art auch immer, umgehen zu können und auch zu entschärfen. Während Rath hierbei eher auf den Widerstand im Unternehmen auf diverse Initiationsversuche von Diversity-Elementen in bestehende Prozesse anspielt, sprechen Batz und García-Suñe von einer generellen Notwendigkeit, Konflikte alternativ zu handhaben. Auf diese Weise solle eine gemeinsame Ausgangslage geschaffen werden und das eigene Weltbild auf spielerische Weise in Frage gestellt werden. Gleichzeitig jedoch lerne man ungezwungen Neues über andere kulturelle Bedingungen und Eigenheiten. Gefahr birgt nur die, wie bei Batz geäußerte, Irrelevanz kultureller Prägungen oder deren viel zu stark gewichtete Relevanz. Diese Haltung ist eine sehr abwehrende und verhindert somit sämtliche Versuche einer Verständigung. García Sune geht, anders als Batz, nicht verneinend oder verdrängend mit der Bedeutung kultureller Prägungen um. Er beschreibt diese als inexistent und weist somit kulturrelativistische Tendenzen auf. Beide Herangehensweisen können extrem hinderlich für einen gleichberechtigten, emanzipierten und selbstreflektierten Dialog oder Interaktion sein. Ein weiterer Punkt dieser Kategorie ist der Themenschwerpunkt „Bedeutung von Multikulturalismus im Unternehmen“. Alle Experten sind sich einig, dass dieses Thema bereits abgehandelt und somit nebensächlich im Unternehmen sei. Begründet werden die Aussagen mit der langjährigen Erfahrung in nationenübergreifender Arbeit in einem globalen Unternehmen. Diese Thematik wird kaum bedacht, da die Praxis sich vielmehr auf kulturell-lebensweltliche Themen fokussiert. Die Experten sind geschlossen der Ansicht, dass die Arbeit im internationalen Raum mit verschiedenen Nationen und Kulturen sehr gut klappt und daher kaum einer weiteren Beachtung wert sei. Das Bewusstsein über kulturelle Differenz sei bereits in sämtliche Unternehmensprozesse integriert.

Das Thema Humor scheint in keiner Theorie auf und ist somit unbedingt in einen theoretischen Kontext zu übertragen. Dass eine solche Komponente nur in sehr abstrakter Form in der Theorie behandelt werden kann, ist offensichtlich. Nichtsdestotrotz muss dies geschehen, wenn die Praxis offenkundig mit diesem Element der Bewältigung kultureller Wandelprozesse arbeitet. Das Thema der Marginalisierung, Leugnung oder Mystifizierung kultureller Unterschiede innerhalb eines Unternehmens ist ein weitaus bedeutenderes. Mit dieser Thematik setzt sich die Interkulturelle Kommunikation in ihren Konzepten zur Fremdheit und Ethnozentrismus sehr umfassend auseinander und beschreibt in verschiedenen Stadien den Prozess der Eingliederung in einen neuen kulturellen Kontext. Dass diese Konzepte in der theoretischen Kontextualisierung durch die Perspektive der Kommunikationswissenschaft ausgebaut werden können, konnte bereits festgestellt werden.

18.1.1 Fazit Forschungsfrage 1

Vom Aufbau der Forschungsfrage 1 und der entstandenen Clusterung kann von gewissen, im Rahmen dieser Arbeit selbstverständlich exemplarischen, Standards der Praxis interkultureller Arbeit gesprochen werden. Die Themen wurden von allen Experten erwähnt und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Um einen so komplexen Sachverhalt gliedern und greifbar machen zu können, bedarf es sicherlich einer gewissen Reduktion der angesprochenen Themen. Die verschiedenen Perspektiven werden jedoch im Verlaufe der Auswertung der Forschungsfragen diskursiv eingebracht und in den Forschungsverlauf integriert. Von der Herangehensweise und der Gliederung des komplexen Themas her erinnert der Aufbau der Kategorien an die Erstellung der Kulturstandards nach Hofstede, der ebenfalls versuchte, die kulturelle Praxis verschiedener Nationen zu definieren und zu untersuchen. Ebenso soll hier eine interkulturelle Praxis auf seine Hauptperspektiven heruntergebrochen werden. Von einer Reduktion gesellschaftlicher Sachverhalte kann in Bezug auf Hofstede kritisch Stellung bezogen werden, im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind die Ergebnisse jedoch exemplarisch zu verstehen. Des Weiteren wird versucht, durch einen offenen und reflektierten Umgang mit den Ergebnissen und dem theoretischen Unterbau eine nicht restriktive Form der Untersuchung zu gewährleisten. Auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit wird daher im Besonderen geachtet.

Die Herangehensweise an das Thema, die theoretische Kontextualisierung eines neuen Feldes mit offensichtlicher Relevanz für die Kommunikationswissenschaft, soll einen neuen Blickwinkel auf die Praxis bieten und somit die wissenschaftlichen Perspektiven bereichern sowie den Anstoß für weitere Forschungsansätze liefern.

Wie man sehen kann, werden die meisten Prozesse der Praxis auch in abstrakterer oder universell gehaltener Form von der Theorie erwähnt. **Bei Kategorie 1** werden Adaptions- und Bewusstseinsprozesse, die Wechselseitigkeit und die Probleme, die ein gesellschaftlicher „Wertorientierungswandel“ mit sich bringt, erklärt und theoretisch fundiert. Ebenso wird auf den Stellenwert und die Funktion von Kultur bei einem gesellschaftlichen Wandel eingegangen, die als Orientierungsfaktor allgegenwärtig ist und somit einen erheblichen Einfluss auf Themen und Verlauf eines solchen Wandels hat. Ebenso ist von den Lern- und Eingliederungsprozessen in eine Kultur die Rede, was gerade bei einem „künstlich“ induzierten Wertewandel wie bei den Konsequenzen von Diversity der Fall und besonders wichtig ist. Auch die konstruktive Nutzung eines Konfliktes, entstanden durch den Wandel und die einhergehende Konfrontation mit anderen Normalitätserwartungen, wird in der Interkulturellen Kommunikation mit Konzepten wie dem Ethnozentrismus oder der Erfahrung von Fremdheit beschrieben. Die angesprochenen Phänomene und Konsequenzen von Diversity im Unternehmen werden alle von den Modellen der Interkulturellen Kommunikation beschrieben, jedoch gesondert voneinander und ohne Bezug untereinander.

Es fehlen jedoch konkrete Erklärungsmodelle zu einem Wandelprozess, dessen Bedingungen und Antrieb. Außerdem wird in keiner Weise beschrieben, wie bestimmte Themen, die in einem gesellschaftlichen Umfeld wichtig sind, in den Unternehmenskontext gelangen, und warum. Die Rolle der Kultur als Gesamtkontext und den in ihr stattfindenden Prozessen wird aus Sicht des Autors nicht genügend dargestellt. Dass sämtliche Punkte der Praxis zwar aufgegriffen, jedoch nicht tiefer kontextualisiert und in ein theoretisches Konzept übertragen werden, kann also auch an dieser Stelle als Kritik an der Interkulturellen Kommunikation als wissenschaftliche Disziplin angeführt werden.

In Bezug auf Kategorie 2 lässt sich die Schlussfolgerung aus der Analyse der Kategorie 1 nicht übertragen. Die Individualisierung der wissenschaftlichen Perspektive seitens der Interkulturellen Kommunikation zieht sich durch den gesamten Aufbau dieser Disziplin und somit auch durch ihre Modelle. Alle angesprochenen Punkte, die Multiperspektivität und deren Potential oder die Notwendigkeit der Individualisierung oder die Allgegenwärtigkeit des Diversity-Gedankens finden sich in den Konzepten der Interkulturellen Kommunikation wieder. Ethnozentrismus, Fremdheitsempfinden, Herkunft, Bedeutung und Umgang mit kulturellen Werten und Weltbildern sind beispielhaft für die Behandlung dieser Kategorie seitens der Interkulturellen Kommunikation.

Anzumerken bleibt, wie bereits in Kategorie 1, dass ein grundlegender Theorierahmen, der den Grund für die Individualisierung einer theoretischen Disziplin beschreibt, nicht vorhanden ist. Jedes Phänomen, das sich aus der Individualisierung der interkulturellen Praxis ergibt, findet sich in den Modellen und Erklärungskonzepten der Interkulturellen Kommunikation wieder. Nicht jedoch wird beschrieben, warum diese Individualisierung notwendig ist und wie diese in Bezug zum Gesamtkontext einer Kultur zu sehen ist. Hier bedarf es also ebenfalls einer genaueren theoretischen Kontextualisierung. Dass Diversity als Konzept verstanden und beschrieben wird, dass erst in ein Unternehmen integriert werden muss ist ebenso fragwürdig, wenn man bedenkt, dass jeder Mensch ein eigenes Weltbild mitbringt und eine eigene Meinung. Es sollte also in der Theorie angemerkt werden, dass es verschiedene Stadien einer Diversität gibt. Ein gewisser Grad an Diversität ist in jeder Gruppe und somit auch in jedem Unternehmen vorhanden, schlicht aufgrund verschiedener Persönlichkeiten. Dass der Grad der Diversität in Bezug auf bestimmte Themen noch nicht optimal vertreten ist, ist eine andere Sache. Dieser Gedankengang fehlt ebenso in der interkulturellen Sichtweise auf das Diversity Konzept. Wichtig wäre an dieser Stelle ein Transfer zwischen unternehmensspezifischen, persönlichen und sozial relevanten Themen des öffentlichen Gesellschaftsdiskurs.

In Bezug auf Kategorie 3 lassen sich folgende Rückschlüsse ziehen: Der theoretischen Auslegung des Diversity-Konzepts wird, bis auf Batz' Position, nicht widersprochen. Irls emanzipatorischer Ansatz der „Förderung von Vielfalt“ ist eine Weiterentwicklung der theoretischen Kontextualisierung von Diversity. Auch die Verantwortung der Unternehmen in Bezug auf soziale Tatsachen, wird nicht so explizit in den Vordergrund gerückt, wie in der Praxis. Die Theorie fokussiert sich eher auf den ökonomischen

Gedanken, aber auch die Strategie und den Planungskontext hinter Diversity. Ebenso fokussiert die Theorie der Interkulturellen Kommunikation bestimmte Maßnahmen und deren Bedeutung für die Konfliktvermeidung. Eher wenig thematisiert wird, wie in Kategorie 1 bereits erwähnt, eine Rahmenbedingung, die die Prozesse, Hilfestellungen und Maßnahmen leitet. Sinnzuschreibungen oder mangelnde Information ist für einen Akteur wichtig in der Exekutive und wird auch seitens der Praxis gefordert bzw. eingesetzt. Wieso jedoch eine solche Information, beispielsweise für den reibungslosen Ablauf eines Sozialisationsprozesses unbedingt notwendig ist, etwa für eine Sinn- oder Wirklichkeitskonstruktion, das wird in der Theorie der Interkulturellen Kommunikation nicht oder nur indirekt behandelt. Es stellt sich an dieser Stelle also die Frage nach einem Sinnzusammenhang auf Basis dessen Wirklichkeitskonstruktionen entstehen konnten bzw. sich wieder abändern und anpassen. Die Rahmenbedingungen solcher kognitiv-konstruktivistischen Perspektiven sind also im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit zu erörtern.

In Bezug auf Kategorie 4 lässt sich, anders als in der Diskussion der bisherigen Kategorien, auf ein sehr breites und interdisziplinär aufgestelltes Theorienspektrum zurückgreifen. Wie oben erläutert finden sich alle von den Experten erwähnten Themenfelder in den Theoriemodellen der Interkulturellen Kommunikation wieder. Werte, Unternehmenskultur und Organisationskultur werden aus verschiedensten Perspektiven beleuchtet und kontextualisiert, sodass sich abermals aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft die Frage nach der Position von Werten im gesamtgesellschaftlichen Kontext bzw. nach der Bedeutung von Werten innerhalb eines Kommunikationsgefüges stellt. An dieser Stelle könnten Konzepte wie das der Diskursethik oder eine hermeneutische Problemstellung zur Kommunikation über Werte eine tiefergehende Kontextualisierung bieten.

In Bezug auf Kategorie 5 bleibt festzuhalten, dass die konkrete Bedeutung sozial relevanter Themen und deren Rezeption durch die „Scheuklappen“ einer von kulturellen Bedingungen geprägten Lebens- und Wahrnehmungswelt sehr wohl in der Praxis präsent und bewusst ist, jedoch in der Theorie nur am Rande erwähnt werden. Kultur wird in der Literatur nur als ein Konstrukt beschrieben, das den Rahmen der Wahrnehmung bietet. Die Folgen dieses Rahmens auf den soziokulturellen Diskurs jedoch werden nicht näher erwähnt. Weiter fehlt eine Beschreibung in der Theorie, die von der Praxis wie selbstverständlich aufgegriffen wird:

Die Inklusion soziokultureller Sachverhalte in den Kulturkontext und die Konsequenz eines solchen Prozesses. Themen, die eine Kultur verändern können, sind immer Teil einer solchen Kultur. Es bleibt nun die Frage offen, ob diese Themen konstruiert oder genuin in den soziokulturellen Diskurs gelangen, und wenn ja, ob sie in ihrer Wahrnehmung durch die Mitglieder einer Kultur nicht um essentielle Themenschwerpunkte „beraubt“ wurden (siehe Restriktion der Wahrnehmung durch Kultur). Die Praxis befasst sich bereits mit Modellen oder Vorgehensweisen, um dieser restriktiven Wahrnehmung eines soziokulturellen Themas über Lern-, Definitions- und Diskursprozesse entgegenzuwirken, während die Theorie lediglich die Rahmenbedingungen einer kulturell bedingten Rezeption von Themen beschreibt. Ebenso wird dem Kulturbegriff nicht schwerpunktmäßig auf der Ebene einer Lebenswelt oder Sichtweise begegnet, so wie es in der Praxis konkret der Fall ist.

In Bezug auf Kategorie 6 soll angemerkt werden, dass der Nachhaltigkeitsfaktor einer Kultur bez. deren Veränderung stärker thematisiert und auch kontextualisiert werden muss. Der Prozess eines soziokulturellen Wandels mit seinen Konsequenzen, Nachteilen und Vorteilen sollte auf theoretischer Ebene gedanklich weiterentwickelt werden, um einem derart komplexen Gefüge gerecht werden zu können. Ebenso stellt sich die Frage nach einem Moderator eines solchen Wandelprozess bzw. der Möglichkeit der Beeinflussung und Moderation eines soziokulturellen Wandels. Die sehr pragmatische und lösungsorientierte Antwort der Organisationstheorie ist hier nicht tiefgehend und somit nicht zielführend. Ebenso scheint das Potential eines solchen Wandels in der Theorie bei der Begriffsdiskussion von Kultur eine nebensächliche Rolle zu spielen, während die Praxis ganz bewusst und beinahe instrumentalisierend mit dem Hintergedanken eines nachhaltigen kulturellen Wandels und dessen Initiierung umgeht, wenn sie von Kultur und deren Sinn spricht. Es stellt sich außerdem die Frage nach Kultur und deren Nachhaltigkeit, bzw. der Nachhaltigkeit eines kulturellen Wandels mit all seinen Auswirkungen. Dieser Aspekt wird von Theorie und der Praxis als Kernthema angesprochen und bedarf daher einer genaueren theoretischen Analyse, insbesondere deswegen, weil er von der Theorie der Interkulturellen Kommunikation lediglich implizit über die Begriffe der Kommunikation, der Produkthaftigkeit im Sinne eines neuen kulturellen Stadiums, des Lernprozesses oder der Interaktion und (Wirklichkeits-) Konstruktion thematisiert wird.

In Bezug auf Kategorie 7 soll festgehalten werden, dass eine theoretische Formulierung für das Konzept von Humor in dem Kontext dieser Arbeit gefunden werden sollte. Ebenso sind die Gründe und das Zustandekommen eines kulturrelativistischen Umgangs mit kulturellen Differenzen in Zusammenhang mit den bereits vorhandenen Konzepten der Interkulturellen Kommunikation theoretisch aus der Perspektive der Kommunikationswissenschaft zu beleuchten. Kategorie 7 stellt eine Ergänzung der anderen Kategorien dar, soll jedoch wegen ihrer Erkenntnis in Bezug auf die Praxis seitens der Theorie nicht vernachlässigt werden.

18.2 Forschungsfrage 2

„Welche Anhaltspunkte ergeben sich aus den „blinden Flecken“ interkulturalistischer Konzepte zur Beschreibung der Praxis des Diversity Managements für den kommunikationswissenschaftlichen Theoriediskurs?“

An dieser Stelle soll der Transfer aus den in Forschungsfrage 1 festgestellten „Mängeln“ interkultureller Theoriekonzepte und den für diese Arbeit zu verwendenden Theoriemodelle hergestellt werden. Die Phänomene, welche von den Experten angesprochen wurden, sollen nun aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive beleuchtet werden. Die Kontextualisierung der angesprochenen Kategorien mit kommunikationswissenschaftlichen Theorien soll hier die in Forschungsfrage 1 erarbeiteten „offenen Fragen“ klären.

Kategorie 1 spricht den Prozess eines kulturellen oder sozialen Wandels an. Der Schwerpunkt liegt auf dem Schaffen von Bewusstsein (Awareness), einem Lern- und Eingliederungsprozess, dem Themabegriff als Gegenstand eines sozialen wie kulturellen Wandels und dessen Bedeutsamkeit, der Stellenwert und der Funktion einer Kultur bei einem solchen Wandel sowie dem Nutzen von Konflikt in Bezug auf Problemlösungsansätze. Wie bereits erläutert, findet dieser Wandel im Rahmen eines sehr komplexen kulturellen Gesamtkontextes statt und bedarf einer theoretischen Abstrahierung, um diesen auf einer Theorieebene greifbar machen zu können. Der Wandel innerhalb einer Kultur oder einer Gesellschaft sowie das Verstehen von Kultur als systemisches Konstrukt wurde bereits im Theorieteil der vorliegenden Arbeit systemtheoretisch kontextualisiert. Daher sollen die in Kategorie 1 angesprochenen Themen mittels der Systemtheorie beleuchtet und ausgebaut werden.

Ein Werteorientierungswandel an sich spricht schon dafür, dass es sich um einen Prozess der Entwicklung handelt. Da in diesem Fall von einer Unternehmenskultur, die in stetem Themenaustausch mit ihrer Umwelt steht, die Rede ist, kann man an dieser Stelle von einem systemischen Prozess sprechen. Analog zum System nimmt auch das Unternehmen aktuelle Themen des soziokulturellen Diskurses seiner Umwelt als Anlass, neue Richtlinien einzuführen. Dieser Input des gesellschaftlichen Diskurses, an dem ein Unternehmen bzw. Unternehmensakteure selbstverständlich teilnehmen, zieht also Veränderungen und Reaktionen innerhalb des Systems Unternehmen nach sich, da es

Themen in den unternehmensspezifischen Diskurs integriert. Dass ein Unternehmen lediglich den Themen des öffentlichen Diskurses Beachtung schenkt, die es auch direkt selbst betreffen, liegt an der systemeigenen Eigenschaft, die Umwelt in ihrer Komplexität zu reduzieren und in einen spezifischeren Kontext zu übertragen. Dieser Prozess findet immerwährend statt, denn, so die Systemtheorie in Bezug auf den Erhalt eines Systems, ohne diese Aktualisierung und Anpassung an externe Einflüsse verlöre ein System den Anschluss an seine Umwelt. Ein Unternehmen muss also, so auch die Experten, den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Mitarbeiter entwickeln ihre Bedürfnisse aus ihrem soziokulturellen Umfeld und den darin enthaltenen relevanten Themen heraus. Somit muss sich also ein Unternehmen mit den Kontexten des soziokulturellen Diskurses, welcher in seiner Themenwahl kulturell bestimmt ist, beschäftigen und diese in das eigene System integrieren. Diese Integration findet beispielsweise über Diversity Management statt.

Diese Feststellung lässt sich mit dem in **Kategorie 6** festgehaltenen Thema der Nachhaltigkeit einer (Unternehmens-) Kultur genauer erläutern. Das Überleben einer Kultur, eines Systems und eben auch eines Unternehmens hängt also von dessen Integrität in die externe Umwelt und den dort vorhandenen Themen, Einflüssen, Anforderungen und Akteuren ab. Kategorie 6 beschäftigt sich mit eben dieser Problemstellung, indem sie nach der Nachhaltigkeit eines kulturellen Wandels bzw. der Kultur selbst fragt. Ebenso wichtig sind hier die Themen des Lern- und Angliederungsprozesses sowie das Potential von Konflikt und eines kulturellen Wandelprozesses. Die Systemtheorie hält für den Aspekt der Nachhaltigkeit eine zentrale Annahme bereit, die der Autopoiesie. Diese stellt das Motiv eines (notwendigen) kulturellen Anpassungsprozess dar und kann direkt auf den Kontext eines Unternehmens übertragen werden, dass den Anforderungen der es umgebenden Umwelt gerecht werden muss, um das eigene Fortbestehen am Markt zu sichern. Indem bestimmte Themen des sozialen Diskurses in den Unternehmenskontext integriert werden, kann die Unternehmenskultur aktuell gehalten werden. Aus dieser Motivation heraus ergibt sich nicht nur die Notwendigkeit eines steten Lern- Anpassungs- und somit Wandelprozesses, sondern auch dessen intrinsischer, genuiner Aspekt. Aus diesem Antrieb heraus werden bestimmte Themen des sozialen Diskurses in die Kommunikationsprozesse eines Systems oder Unternehmens eingeführt. Auf diese Weise geraten diese in das Bewusstsein der einzelnen Akteure, welche das Thema im Kontext ihrer Unternehmenskultur über kommunikative Interaktion real werden lassen.

In diesem Sinne ist Autopoiesie als das Nachhaltigkeitsstreben eines Unternehmens zu verstehen, welches sich in dessen Themenwahl begründet. Ebenso ermöglicht die Veränderung eines Kulturkontextes über die sich daraus ergebenden Konsequenzen auf Wahrnehmung und Beobachtung völlig neue Handlungsmöglichkeiten im Sinne kommunikativen wie praktischen Handelns. Diese Integration von Themen in ein Kommunikationsgefüge zum Zwecke der Selbsterhaltung eines Systems spiegelt klar den Autopoiesisgedanken wider. Dieser hat zwingend einen Wandel bestehender Schemata zur Folge, da diese ja um neue Aspekte ergänzt werden. Das bestehende System wird dekompositioniert und neu zusammengestellt, und zwar über einen kommunikativen Dialog im Unternehmenskontext. Dieser Prozess der Auswahl und Integration von relevanten Themen sowie die Steuerung und Ermöglichung des Diskurses kann in der Praxis von Diversity Management übernommen werden. Der Nachhaltigkeitsgedanke ist also klar mit dem Konzept der Autopoiesis sowie der Praxis des Diversity Managements verbunden. Eine (Unternehmens-) Kultur aktuell zu halten ist also eine Notwendigkeit zur Selbsterhaltung, kann jedoch auch als eigeninduzierter, natürlicher Prozess verstanden werden. Auf Basis des jeweils aktuellen Diskurses innerhalb eines Unternehmen wird wiederum die Wahrnehmung, die Realität und das Bewusstsein zu bestimmten gesellschaftlichen Themen geschärft und verändert.

Dieser Punkt bringt die Argumentation zurück zu den Schwerpunkten von **Kategorie 1**: Dem Schaffen von Bewusstsein sowie dem Themabegriff. Da bestimmte Themen über den vom Diversity-Konzept geleiteten Kommunikationsprozess formen und leiten, kann man davon sprechen, dass das Ziel, Diversity im Unternehmen zu sichern oder herzustellen, den Kommunikationsprozess innerhalb eines Unternehmens erheblich beeinflusst. Diversity Management als Beobachtungsinstanz innerhalb eines Systems beschreibt durch das Wahrnehmen und Integrieren von sozial relevanten Themen die Fähigkeit zur Selbstreferenz. Nur über kritisches Reflektieren bestehender Schemata und der Transferleistung von externer Umwelt in interne Belange können Missstände erkannt und behandelt werden. Über die Diagnose des Diversity Managements über Kennzahlen im Unternehmen, beispielsweise zum Anteil von Frauen in Führungspositionen, kann festgestellt werden, dass die vom gesellschaftlichen Diskurs aufgestellte Norm zu diesem Thema noch nicht erreicht wurde, bzw. noch zu erreichen ist.

Auf diese Weise wird nicht nur der gesellschaftliche Diskurs analysiert, interne Missstände aufgedeckt, sondern auch neue Ziele und Kommunikationsthemen geschaffen, die den Wandel eines Systems (siehe oben) vorantreiben und zu dessen Entwicklung beitragen.

Indem gesellschaftlich relevante Themen in die unternehmensinterne Kommunikation und somit Wirklichkeit integriert werden, verändert sich ihr Kontext und somit auch ihre Wert- und Normeneinstellung. Die Interdependenz von System und Umwelt ist also ein wichtiger Teil für innersystemische Prozesse und deren Weiterentwicklung. Auf diese Weise wird auch die für die Unternehmen so wichtige Identität bzw. Identifizierung und Loyalität ermöglicht. Nur über eine System-Umwelt Differenz kann eine solche entstehen. Indem ein Unternehmen die Grundlage für einen Identitätsstiftenden kulturell bedingten Diskurs initiiert, schafft es nicht nur eine eigene Identität oder Unternehmenskultur, es bietet auch den Mitarbeitern eine Kultur, in die sie sich eingliedern und mit der sie sich identifizieren können. Dieser Gedanke spielt ebenso in das Nachhaltigkeitskonzept von Kultur mit hinein. Man kann also von einer Dependenz seitens des Systems in Bezug auf seine Umwelt sprechen. Da jedoch der im Unternehmen geschaffene Diskurs, gestützt auf gesellschaftlich relevante Themen der sozialen Umwelt, über die Akteure und deren Identität und Wirklichkeitswahrnehmung wieder in den externen Diskurs über kommunikative Prozesse (re-) integriert wird, kann man von einer Interdependenz, wenn nicht sogar einer synthesebedingten Symbiose sprechen. Durch die gegenseitige Bereicherung der kontext- bzw. systemspezifischen Diskurse durch jeweilige Wandel- und Entwicklungsprozesse, wird ein gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsprozess katalysiert und weitergetragen.

Der Themabegriff ist im Verlauf der bisherigen Analyse sehr oft gefallen und soll nun konkretisiert werden. Die Praxis spricht von gesetzlichen Vorgaben und Bedürfnissen der Mitarbeiter, aus denen sich die gesellschaftlich relevanten Themen richten, die in den Unternehmenskontext integriert werden. Die Themen sind in ihrem Vorhandensein und ihrer Gewichtung kulturell bedingt, so wie es auch deren Wahrnehmung seitens der Akteure oder der Diversity Manager der Unternehmen ist. Jede Kultur stellt ein gewisses Repertoire an Themen bereit, so die Theorie. Auch die Experten nennen diesen Aspekt, indem sie davon sprechen, dass manche Themen in anderen Kulturen überhaupt nicht vorhanden seien oder nur mit Unverständnis aufgenommen würden (z.B. Thema Teilzeit im Vergleich von Asien und Europa).

In diesem Sinne ist Kultur als eine richtungsweisende Sinnkomponente zu verstehen. Unternehmenskultur positioniert sich in diesem Kontext sogar eine besondere Rolle ein, da sie die Themen kulturspezifisch anwenden oder vermitteln muss.

Diversity Management ist somit ein Instrument zur Bewältigung kultureller Differenzen, was die für die Unternehmensentwicklung so wichtigen Themen des Diskurses angeht. Eine solche Transferleistung ist im Sinne einer transnationalen Systemperspektive auch in die Theorie übertragbar, so aber noch nicht erwähnt worden. Dass sich Systeme gegenseitig bedingen und beeinflussen, das ist eines der Hauptthemen in Luhmanns Theorie. Dass jedoch ein Instrument zur Steuerung und Vermittlung eines Themas vorhanden sein kann, das inhaltlich immer das Gleiche behandelt, jedoch in seiner Bedeutung und seinem Vorhandensein in anderen Systemen oder Kulturen einen völlig anderen Stellenwert einnimmt, wird auf diese Weise in Luhmanns Theoriemodell nicht erwähnt. Eine Kultur ist richtungsweisend, was das Vorhandensein und Wahrnehmen, die Bedeutung und die Interpretationsschemata von Themen angeht. Diversity Management hingegen ist richtungsweisend, was das Interpretieren und Umsetzen dieser Themen angeht, und das im Transfer verschiedenster kultureller Prozesse. Indem sich eine Kultur einem Wandel aussetzt, erfährt sie auch eine Verlagerung oder Neudefinition von Sinn, was wiederum den Kontext der Themenwahl und den sich ergebenden Handlungsmöglichkeiten beschreibt. Der Sinn entsteht über Kommunikation der einzelnen Akteure miteinander über Themen, die die Kultur bereitstellt. Über die verschiedenen kulturellen Hintergründe der Akteure, die sich im Kontext einer Unternehmenskultur befinden, entsteht eine Multiperspektivität auf die Themen. Daraus ergibt sich die in der Praxis so oft angesprochene Vielfalt an Lösungsansätzen für verschiedenste wahrgenommene Problemstellungen. Kultur dient somit der Artikulation und Definition von Problemen und deren potentielle Lösung. Nicht nur induziert Diversitätsmanagement einen kulturellen wie sozialen Wandel, es stellt auch die Möglichkeit zu einer multiperspektivischen Betrachtungsweise bereit. Diese selbstreflexive Metabene der Kommunikation, bestehend aus den verschiedensten kulturellen Wahrnehmungsschemata, bietet eine exzellente Möglichkeit und Perspektive der Selbst- und Fremdbeobachtung. Aus dieser ergeben sich wiederum die zu behandelnden Themen, die wieder in den Kulturkontext integriert werden.

Der Entwicklungsprozess einer Unternehmenskultur kann somit als ein Kreislaufmodell verstanden werden, das eine stete Anpassung und Weiterentwicklung basierend auf dem Gedanken der Diversität vollzieht. Indem ein Thema zum kommunikativen Diskurs freigegeben wird, trägt dies zur Entwicklung, Anpassung und Veränderung eines Systems bzw. einer Kultur bei.

Diversity Management ist somit ein essentieller Katalysator für gesellschaftlichen, kulturellen und unternehmensbedingten Wandel. Diese Idee wurde im Verlauf der Experteninterviews immer wieder angesprochen. Die Experten sahen diesen Fakt jedoch als tradiertes Wissen und festes Soll an, ohne eine Erklärung dafür bereits zu stellen. Die theoretische Kontextualisierung aus Sicht der Systemtheorie konnte dies jedoch belegen und umfassend erklären. Die Faktoren einer Weiterentwicklung in einem Unternehmen konnten auf die Bedingung der Dynamik und Flexibilität von Prozessen und Vorgehensweisen zurückgeführt werden. Auch die Systemtheorie spricht diesen Punkt an, indem sie die Stabilität eines Systems nur dann als gewährleistet betrachtet (siehe Nachhaltigkeit), wenn kulturell bedingtes Bewusstsein und die Kommunikation über das Bewusste eine Irritation erzeugt, die in einem Diskurs mündet. Über diesen Diskurs wird versucht, eine Lösung im Sinne einer Synthese der verschiedenen Sichtweisen und somit eine Lösung für den vorhandenen Konflikt zu erarbeiten. Diese Lösung kann nur, wie eben erläutert, über die von Diversitätsmanagement initiierte Öffnung des Systems „Unternehmen“ gewährleistet werden, da so die multiperspektivische Lösungsfindung ermöglicht wird. Das bedeutet, dass Diversity Stabilität für ein Unternehmen sichern kann, indem es den soziokulturellen Diskurs leitet und initiiert.

An dieser Stelle lässt sich ein Transfer zu den Unterpunkten der **Kategorie 5** herstellen. Diese beschreibt die Interpretation von Kultur in Theorie und Praxis. Die Praxis hat sehr klare Vorstellungen, welche Themen eine Kultur zu beinhalten hat, welche Bereiche bereits abgedeckt sind und nicht mehr primär zu diskutieren sind und wo noch Klärungsbedarf steht. Interessanterweise bietet die Praxis eine Sichtweise auf das Verständnis von Kultur, die so in der Praxis wenn überhaupt nur sehr abstrakt formuliert ist. Die Theorie spricht von Sinnkontingenten, der Prozesshaftigkeit und einem Orientierungssystem und von Handlungsbereichen. Diese Stichworte sind den in dieser Arbeit vorhandenen Begriffsdiskussionen von Kultur exemplarisch entnommen. Der

Brockhaus⁴⁴⁶, also ein Werk der praktischen Definition, spricht hingegen von Sinnzusammenhängen, Lebensstil, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen, was den Gedanken der Experten und somit der Praxis schon eher trifft. Während die Experten von konkreten Themenfeldern sprechen, die eine gesellschaftliche Relevanz aufweisen und Kultur als Lebenswelt, bestehend aus Werten und Verhaltensweisen beschreiben, bleibt die Theorie eher abstrakt.

Ebenso wenig lässt sich aus der Theorie ableiten, dass vielleicht gerade nicht die Nationalkultur gemeint ist, wenn von Kultur die Rede ist. Dass Kultur eine Art scheuklappenartige Wahrnehmung für ein Individuum darstellt, indem sie bestimmte Themen im Diskurs vorweist, und andere nicht, ist bereits erläutert worden. Doch was sind die Folgen von so einer engen Sichtweise? Die Praxis scheint sich mit diesem Problem bereits nicht mehr auseinanderzusetzen. Wohl aber die Theorie, die das Vorhandensein kultureller, in diesem Sinne, wissenschaftsspezifischer Scheuklappen bei der Definition von Kultur nicht anspricht. Selbstreflektion ist ein Gebot der Wissenschaft, jedoch ist dies in den verschiedenen Kulturdefinitionen nicht der Fall, im Gegenteil, jede Definition des Begriffs Kultur ist kontextspezifisch, je nach wissenschaftlichem Ursprung. Wie also soll Kultur angemessen definiert werden, wenn nicht einmal die Wissenschaft über die Offenheit ihres eigenen Systems verfügt? Die Praxis wird täglich mit aktuellen, sozial relevanten Themen konfrontiert, weswegen sie sich, ohne sich dessen explizit bewusst sein zu müssen, in einem steten Wandel befindet, der eine Verschiebung von starren Vorstellungen und Begrifflichkeiten erfordert. Die Konfrontation mit aktuellen Themen lässt die Praxis ein viel dynamischeres Kulturkonzept und -Verständnis an den Tag legen, als es für die Wissenschaft der Fall ist. Die von der Systemtheorie angesprochenen, so wichtigen selbstreferentiellen Beobachtungsinstanzen, die Probleme erkennen und zum Diskurs freigeben, scheinen in Bezug auf das Thema Kultur in dem Kontext dieser Arbeit zu fehlen. Aus Sicht des Sozialkonstruktivismus lässt sich an dieser Stelle argumentieren, dass die Wirklichkeitswelt von den bereitgestellten Themen und die über den Themendiskurs geschaffene Realität in der Theorie viel starrer ausfallen kann, weil die erfahrene Wirklichkeit, anders als in der Praxis, nicht täglich mit anderen Wirklichkeitserfahrungen und Lebenswelten konfrontiert wird und sich somit auch nicht ständig anpassen und weiterentwickeln muss. Das bedeutet, dass in der Wissenschaft ein gewisses Dogma oder

⁴⁴⁶ siehe Punkt 6.2 der vorliegenden Arbeit

ein Paradigma besteht, das ohne Weiteres nicht beseitigt werden kann. Gelöst werden könnte dieses Problem über einen theoriebasierten Diskurs vorherrschender Paradigma, was andererseits wieder bedeuten würde, dass die Abkehr von der Praxis und somit aktuellen Irritationen und Konflikten, die einen Wandel initiieren, noch stärker wäre, als sie es scheinbar ohnehin schon ist. An dieser Stelle lässt sich also festhalten, dass die Praxis der Wissenschaft durch ihre Aktualität und Dynamik eine Hilfe sein könnte, was die Aktualisierung und Anpassung theoriebezogener, wissenschaftlicher Kontexte, Modelle und Strukturen angeht.

Die angesprochenen Themenschwerpunkte „Humor“ und „Kulturrelativismus“ aus **Kategorie 7** können ein gutes Beispiel für die eben geforderte Dynamik und den Paradigmenwechsel der Theorie in Bezug auf das Thema Kultur beispielhaft darstellen. Zunächst ist das Problem des Kulturrelativismus zu betrachten, das in der Praxis relativ oft zum Vorschein kommt. Die Experten sprechen davon, dass wegen der langjährigen internationalen Arbeit des Unternehmens das Thema kulturelle Differenz in Bezug auf Nationalkulturen keine besonders große Rolle mehr spielt. Dass dies nicht der Fall ist, sondern vielleicht in den relativ routinierten und standardisierten Abläufen in einem großen Unternehmen nicht so sehr zu Tage tritt, muss an dieser Stelle angemerkt werden. Im Rahmen dieser theoretischen Kontextualisierung soll jedoch nicht von den Gründen und Auswirkungen des Kulturrelativismus gesprochen, sondern vielmehr versucht werden, die Konsequenzen einer kulturrelativistischen Ansicht für den Gesamtzusammenhang einer Kultur zu beschreiben. Dadurch, dass keine Differenz und somit auch keine Irritation wahrgenommen oder erzeugt wird, können keine neuen Themen in den Diskurs einer Kultur oder eines Systems gelangen, weswegen auch kein Wandel- oder Entwicklungsprozess in Gang gesetzt werden kann. Die Konsequenz eines Verbleiben in starren Strukturen einer Kultur oder Organisationskultur hat, wie bereits erörtert, zur Folge, dass das jeweilige System den Anschluss an die externe Umwelt verliert. Das bedeutet, dass Kulturrelativismus das Potential von Konflikt und Irritation, erzeugt durch eine kritische Selbst- und Fremdbeobachtung, weder zulässt, noch konstruktiv für das Weiterbestehen des eigenen Systems nutzen kann. Dies führt zu einer Versteifung sämtlicher Prozesse und in der Folge zum Zerfall des Systems. Sicherlich, so argumentiert die Praxis, sind manche Themen der kulturellen Differenz für den bloßen Ablauf eines Prozesses nicht wichtig, dennoch entsteht ein gewisses Unwohlsein der Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld, wenn nicht mit dem Thema kultureller Differenzen

offen und integrativ umgegangen wird. Auch dieser Punkt ist für das Weiterentwickeln eines Unternehmens kontraproduktiv. Relativistisches Denken verhindert also jeglichen Konflikt oder Diskurs, ohne den keine systemerhaltenden Prozesse stattfinden können und schadet einem System somit erheblich. Die Konstruktivität und das Potential von Konflikt für einen Wandelprozess oder Entwicklung wird an dieser Stelle besonders deutlich. Kulturrelativistisches Denken wirkt sich also auf der Makroebene (Diskurs und Wandel), der Mesoebene (Wirklichkeitskonstruktion, Themenwahl, Identität durch Differenz) und auf der Mikroebene (keine neuen Handlungsoptionen, fehlende Loyalität, keine Identifizierung) eines Systems aus.

Das Thema Humor ist ebenso wichtig, wenn man einen Diskurs oder einen Konflikt betrachtet, der durch die „Scheuklappen“ der Kultur wahrgenommen wird. Humor kann diesen Diskurs und somit den Blickwinkel auf eine völlig andere Ebene der Wahrnehmung und Beobachtung lenken, sodass neue Perspektiven und Lösungs- wie Problematisierungsebenen entstehen. Oftmals ist das Wechseln der Perspektive im gleichen Kontext genauso effizient und gewinnbringend wie das Verändern eines Kontextes. Der Effekt wird der selbe sein; verschiedene neue Herangehensweisen ändern den Blickwinkel auf ein Thema oder Problem und bereichern einen Diskurs um wertvolle Elemente. Auf diese Weise wird eine neue Form der Metaebene und somit der Fremd- und Selbstreflexion ermöglicht, was wiederum dem gesellschaftlichen Wandelprozess oder der Entwicklung eines Systems zu Gute kommen kann. Oftmals ist Distanz, geschaffen durch die abstrahierende Ebene von Humor entweder eine gemeinsame Basis, aus der alle Beteiligten heraus agieren können oder aber eine objektivere Betrachtungsweise aktueller Themen. Man kann an dieser Stelle einen Transfer zur Praxis ziehen, die einen versachlichten und entemotionalisierten Umgang mit Themen, die einen gesellschaftlichen Wandel beinhalten, fordern. Über die abstrakte Ebene des Humors könnte dies, ähnlich wie durch das Festhalten von Kennzahlen, ermöglicht werden. Humor ist also ein essentielles Element, das eine kritische wie distanzierte Beobachtungsebene ermöglichen kann.

Das bedeutet, dass nicht nur der Zustand eines Unternehmens im Sinne eines Makokontextes von Bedeutung ist, sondern mindestens ebenso die individuelle Disposition der verschiedenen Akteure berücksichtigt werden muss, wenn es um die Analyse von Diversity Management geht. Schließlich spricht die Idee des Diversity Management die individuellen Unterschiede, Befindlichkeiten und kulturellen

Lebenswelten an. An dieser Stelle ist Kategorie 2 zu nennen, die sich mit der Individualisierung und dessen Wertschätzung befasst. Die Frage nach dem Grund für eine individualisierte Vorgehensweise bei der Gestaltung einer Unternehmenskultur wurde in der Praxis mit dem Grund eines verbesserten Arbeitsklimas für die Mitarbeiter beantwortet, die in Folge der Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse kreativer, loyaler und effizienter arbeiten würden. Wie diese Haltung der Mitarbeiter jedoch im gesamtgesellschaftlichen oder unternehmenskulturellen Kontext eingebunden wird und welcher Stellenwert ihr zugeschrieben wird, ist aus handlungstheoretischer Perspektive zu analysieren.

Bourdieu's Habituskonzept widmet sich der Beschreibung von Gesellschaften unter kulturellen Gesichtspunkten, das bedeutet, dass er bereits den Aspekt der Lebenswelt im Sinne einer Kultur andenkt und nicht lediglich von nationalkultureller Prägung, sondern vielmehr von einer soziokulturellen Prägung ausgeht. Dies entspricht eher dem Kulturkonzept der Praxis, als das Kulturkonzept der Systemtheorie. Die Annahme, ein kulturelles Umfeld könne genauso einen institutionellen Kontext innehaben, passt zum Konzept einer Unternehmenskultur. Wie bereits erläutert, definiert diese Diskursthemen, deren Wahrnehmung und Handlungsmöglichkeiten. Wenn man eine Handlung als Interaktion versteht, hieße dies, dass die Unternehmenskultur die Möglichkeit einer kommunikativen Interaktion und deren verschiedene Richtungen anbietet oder ermöglicht. Auf diese Weise entwickelt sich ein Habitus je nach Bedürfnislage der Akteure und je nach vorhandenem Diskursmaterial. Die Theorie spricht in diesem Sinne von einer institutionalisierten Objektivierung, was nichts anderes bedeutet, als dass sich die Mitarbeiter mit dem vom Unternehmen eingeführten Themen befassen und diese annehmen oder ablehnen. Diversity Management moderiert und leitet diesen Prozess also aus Sicht der Handlungstheorie. Das Habituskonzept geht davon aus, dass die Wahrnehmung eines Menschen von seiner kulturellen Einbettung bestimmt wird, was in diesem Falle zum einen die nationalkulturelle bzw. soziale Einbettung in einen Kulturkontext, zum anderen aber auch die Integration in den unternehmenskulturellen Kontext meint. Auf diese Weise ist die Wahrnehmung aller Akteure im Unternehmen höchst divers, da ein einheitliches Diskursthema des Unternehmens vorliegt, dieses jedoch aus den verschiedensten individuellen (Kultur-) Dispositionen heraus verstanden wird.

Der Habitus ist also gleichzeitig Voraussetzung als auch Resultat von Diversity Management. Indem die Unternehmenskultur bestimmte Themen bereitstellt, ermöglicht sie Interaktion und Kommunikation, was zu einer diskursiven Entwicklung der Unternehmenskultur führt. Die individuelle Partizipation (kommunikative Handlung) ist somit essentiell für den in Kategorie 1 beschriebenen gesellschaftlichen Wandelprozess. Die Vielfalt des Diskurses wird durch die vom individuellen Habitus geprägte Wahrnehmung der Akteure bestimmt. Infolgedessen kann der Habitus also auch als Erklärung für das Zustandekommen einer Unternehmenskultur gesehen werden - Diversity Management und das System Unternehmen können noch so viele Themen und Möglichkeiten bereitstellen, wenn diese nicht im individualisierten Diskurs weiterverarbeitet werden und kein reziprokes Verhältnis zwischen Akteur und Institution vorherrscht, findet auch kein Wandel statt. Das bedeutet, dass der Gedanke des Diversity Managements, sämtliche Prozesse an den individuellen Dispositionen der Mitarbeiter auszurichten, eine Notwendigkeit für den Fortbestand des Unternehmens ist (siehe Nachhaltigkeit und Autopoiesie). Unternehmenskultur schafft lediglich eine gemeinsame Diskursarena, in der die verschiedenen Meinungen und Habustypen miteinander interagieren können. Aus diesem Diskurs entstehen neue Perspektiven und Handlungsoptionen, Konflikte und Irritationen, die die Unternehmenskultur aktuell halten und auf eine neue Ebene bringen. Diversity Management ist sich dieses Prozesses bewusst und nutzt ihn speziell im Sinne der Interessen eines Unternehmens. Die habitusgeprägte Interaktion der Mitarbeiter hat somit einen Mehrwert für das Unternehmen, aber auch für die soziale Umwelt, die ja ihrerseits von den weiterentwickelten Denk- Wahrnehmungsschemata und Diskursen der Mitarbeiter dahingehend profitiert, als dass diese ihre Ideen und Einstellungen internalisiert haben und in die öffentliche Diskursebene integrieren, wenn sie am gesellschaftlichen Diskurs teilnehmen. An dieser Stelle scheint ein Verweis auf die Theorie der Öffentlichen Meinung bzw. die Diskursethik sinnvoll. Im Rahmen dieser Arbeit sind diese Perspektiven jedoch zu vernachlässigen. Der Habitus und die ihm innewohnenden Interaktionsebenen haben also einen schöpferischen Charakter für jeden kulturellen Kontext. Man kann sogar so weit gehen, dass Institutionen wie ein Unternehmen durch die Anwendung von Diversity Maßnahmen und Gedanken, einen kulturellen Beitrag zum soziokulturellen Öffentlichkeitsdiskurs leisten und somit zum gesellschaftlichen Wandel beitragen.

In diesem Sinne ist Diversity Management als soziale Handlung zu verstehen, da es den Handlungsablauf zu einem sinnbehafteten Kulturthema regelt und seinen eigenen Sinn aus dem Verhalten der einzelnen Individuen zieht. Des Weiteren ist Diversity Management, analog zur Theorie der sozialen Handlung, dazu im Stande, einen Sinnzusammenhang zwischen kulturellen Kontext und den einzelnen Aktionen der Akteure herzustellen. Nicht nur das, es nützt diesen Zusammenhang im Sinne eines Diskurses proaktiv und konstruktiv für den kulturellen Rahmen und dessen Bedingungen je nach sozialer oder kultureller Relevanz. Diversity Management nutzt das Potential von Konflikt und Mutlirperspektivität, um eine Sinnstruktur zu entwerfen, die sich auf Unternehmenskultur, Habitus der Mitarbeiter und allgemeinem kulturellen Kontext bezieht.

Ebenso setzt es gewisse Normen und Regeln durch, wenn sich diese für den unternehmenskulturellen Kontext als sinnvoll oder nützlich erweisen und fixiert somit einen Stand der Entwicklung eines Unternehmens und stabilisiert diesen, indem es ihn in den Unternehmenskontext integriert.

Bei dem Thema der Integration, Implementierung und Anpassung ist auf das Thema der **Kategorie 4** zu verweisen, der Bedeutung von Unternehmenskultur und Unternehmenswerten. Das Thema der Werte ist sehr schwer theoretisch zu kontextualisieren, weil es immer vorhanden ist und von großer Bedeutung für sämtliche Prozesse. Außerdem sind Werte meist unbewusst und implizit vorhanden, sodass sie weder für die Theorie noch für die Praxis leicht greifbar sind. Die Praxis beschreibt sie als Grundlage für die Unternehmenskultur, auf Basis derer der Diskurs und der Wandel ausgehandelt und vollzogen wird. Die Theorie merkt an, dass von einem gewissen Werteorientierungswandel die Rede sein kann, nicht jedoch von einem Wertewandel. Das bedeutet also, dass Werte, verkörpert durch den Gesellschaftskontext im Allgemeinen, den sozial relevanten Themen und deren Gewichtung bzw. Wahrnehmung, aber auch durch den einzelnen, individuellen Akteur verkörpert in jedem Diskurs latent vorhanden sind und indirekt Einfluss nehmen. Die Praxis spricht einen hohen Grad an Emotionen und Ängsten an, was die Konsequenz davon sein kann, dass Wertefügeste, wie sie bisher etabliert waren, durch die neuen Themen des sozialen Diskurses in Frage gestellt werden. Werte sind also für Konflikte verantwortlich, die im Diskurs über Unternehmenskultur oder sozial relevanten Themen hervortun. Dieser Konflikt ist, wie bereits erörtert, Dreh- und Angelpunkt für jede konstruktive Interaktion und somit einen Wandelprozess. Auf

der anderen Seite können die Konsequenzen von Werthaltungen einen Entwicklungsprozess genauso beeinträchtigen oder gar verhindern, wenn mit diesem Punkt nicht angemessen umgegangen wird. Daher versucht die Praxis, die Werte möglichst universell zu gestalten, sodass eine Subsumierung in jedem Situations- und Kulturkontext möglich ist und auf eine gemeinsame Basis an Einstellungen und Prioritäten zurückgegriffen werden kann. Dass das Formulieren von Werten immer auch die Möglichkeit eines Wandels beinhalten muss, erwähnen die Experten ebenso. Diversity Management bietet auch die Instanz der Beobachtung (siehe oben: Erkennen von relevanten Themen für den Unternehmenskontext) und der Reflexion.

Wenn Diversity Management nicht nur zur Beobachtung von internen wie externen Potentialen (Themen, Probleme, Ist- und Soll-Zustände), sondern auch für das Reflektieren der vorhandenen Werthaltung eingesetzt würde, so könnte über Bewusstseinsprozesse zu Tatsachenbeständen mit sozialkultureller Relevanz, einem Konflikt aufgrund verschiedener Werthaltungen zwar nicht entgegengewirkt werden, dieser jedoch bewusst in den unternehmensinternen Diskurs integriert werden. Indem Werte thematisiert und diskursiv behandelt werden, können sie einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel beitragen. Ebenso werden sie selbst, da über sie diskutiert und deren Bedeutung und Sinn ausgehandelt wird, einem gewissen Reflexions- und Wandelprozess unterzogen, was sich in einem Werteorientierungswandel niederschlägt. Werte haben also einen Einfluss auf die individuelle Disposition und die Haltung zu einem Diskurs, auf die Themenauswahl und Beobachtung für den Gesamtkontext sowie für die Sinnzuschreibung gewisser Themen, während sie sich analog zum gesellschaftlichen Diskurs weiterentwickeln und anpassen. Ein Wert wird als solcher immer eine Relevanz für den gesellschaftlichen Diskurs haben, er wird jedoch anders verstanden. Das Beispiel aus der Praxis ist die Position der Chancengleichheit und Gleichstellung der Frau innerhalb eines Unternehmens. Der Wert „Gleichberechtigung“ oder „Freiheit“ ist immer vorhanden bzw. war immer wichtig. Dass er im Laufe der Zeit um vielerlei Komponenten ergänzt wurde und dass mittlerweile völlig andere Schwerpunkte die Aufmerksamkeit der Gesellschaft genießen, ist offensichtlich. Der Wert an sich hat sich nicht geändert, wohl aber dessen Handhabung und Position im gesellschaftlichen wie unternehmensspezifischen Kontext. Diversity Management beschäftigt sich (oder muss sich beschäftigen) mit genau diesen Prozessen, indem es Werthaltungen ans Tageslicht bringt, diese analysiert und reflektiert, um sie

anschließend in den Diskurs innerhalb eines Unternehmens zu integrieren und sie so einem Wandelprozess auszusetzen.

Nun wurden individuelle wie gesamtgesellschaftliche Kontexte eines Unternehmens behandelt. Das Thema „Sinn“, „Lebenswelt“, und „Wahrnehmung“ wurde oft erwähnt. **Kategorie 3** beschäftigt sich mit eben diesem Thema, der Transparenz und Implementierung von Diversity-Themen sowie den Motiven von Diversity.

Die Theorie des Sozialkonstruktivismus beschäftigt sich mit den Möglichkeiten und Grenzen von menschlicher Wahrnehmung und der Erzeugung von Wirklichkeiten.

Sie geht davon aus, dass soziale Phänomene, also in etwa sozial relevante Themen, über die Wirklichkeitskonstruktion von Akteuren innerhalb eines bestimmten kulturellen oder sozialen Kontextes erzeugt, um dann innerhalb von Institutionen, hier innerhalb von Unternehmen, etabliert zu werden. Die Frage nach der Rolle der Institution innerhalb einer Gesellschaft wird also auch aus sozialkonstruktivistischer Perspektive behandelt. Diese Theorie geht ebenfalls von einer Reziprozität zwischen Gesellschaft, Individuum und Institution aus. Die soziale Wirklichkeit wird als ein Prozess der Entwicklung und des Wandels verstanden, der die Struktur einer Gesellschaft verändert. Dieses Theoriekonzept passt also ebenfalls zu den bisher behandelten Themen dieser Arbeit und spricht für den weiteren Theorieausbau der interkulturalistischen Praxis des Diversity Managements. Diversity Management trägt in diesem Sinne zur Konstruktion von verschiedensten Wirklichkeitskonzepten bei, während es diese gleichzeitig moderiert und dialektisch zu vereinen versucht. Die Multiperspektivität formt sozusagen die Wirklichkeitsvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter und der gesamten Institution, indem sie die Wahrnehmung von Themen und anderen Wirklichkeiten synergetisch in einen Diskurs integriert. Die kulturelle Determinierung aller Themen und deren Relevanz ist auch hier zu erwähnen, allerdings nicht im restriktiven Sinne einer kulturellen Scheuklappe, sondern vielmehr in Bezug auf die vielfachen Gestaltungsmöglichkeiten von Realität aufgrund verschiedener kultureller Hintergründe. Somit steht eine Konstruktion von Wirklichkeit immer in Bezug zum gesamt-kulturellen Kontext einer Gesellschaft oder einer Institution, wirkt aber gleichzeitig über den multiperspektivischen und dialektischen Konstruktionsprozess auf eben diesen Kontext ein. Da die Unternehmenskultur an sich ein Konstrukt ist, spricht dies für einen höheren Dynamikaspekt als bei einer nationalen, intuitiv entstandenen Kultur. Da ein

Unternehmen mit Diversity-Ansprüchen an sich selbst einen bewussten Verständigungs-, Dialog-, und Kommunikationsprozess in Gang setzt, fördert es den gesellschaftlichen Wandel und den Nachhaltigkeitsgedanken im Gegensatz zu nationalkulturellen Wirklichkeiten, die einem offenen Diskurs zu bestimmten Themen eher schwerfällig und träge entgegenstehen. Das Motiv eines Unternehmens, wettbewerbsfähig und nachhaltig zu sein, wird also durch bewusst induzierte Veränderungsprozesse verwirklicht. Indem offen und transparent über sämtlichen Wirklichkeiten, Lebenswelten und individuellen Bedürfnisse nachgedacht wird, kann eine neue Realität im Konsens sämtlicher Unternehmensziele und Akteure geschaffen werden.

Die von den Experten angesprochene Förderung von Vielfalt hat also auch aus der Sicht des Sozialkonstruktivismus seine Berechtigung und seinen Sinn. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die Sinnkomponente verschiedener Themen im institutionellen Gefüge. Dieser dient zum Einen der Identifikation der einzelnen Akteure mit ausgehandelten Wirklichkeitskonstrukten, zum anderen der Berechtigung der jeweiligen Wirklichkeit im öffentlichen Diskurs. Das Wissen zu einem Thema ist immer kulturell bedingt und eventuell auch determiniert. Durch das detaillierte Offenlegen aller Prozesse und den transparenten Umgang mit Informationen kann ein offenerer und flexiblerer Diskurs ermöglicht werden, als es ohne das transparente Vorgehen der Fall wäre. Dieser Punkt wird auch von der Praxis erwähnt, die davon ausgeht, dass Information zum einen objektiviert, zum anderen auch Blickwinkel eröffnet, die sich außerhalb der eigenen kulturellen Wahrnehmung befinden. Auf diese Weise werden Praktiken und Sichtweisen, als Konsequenz einer von Diversity Management geleiteten Wirklichkeitskonstruktion, erst möglich stellen somit einen Mehrwert für den sozialen Wandelprozess innerhalb und außerhalb des Unternehmens dar. Der Sozialkonstruktivismus beschreibt eine kreative und dialektische Herangehensweise an soziale Themen, welche von den Gedanken des Diversity Management aufgefasst und umgesetzt wurde.

Diversity Management als soziale Handlung geschieht aus einer bestimmten Motivation heraus. Nach dieser Motivation fragt Kategorie 3 ebenso. Die Experten nennen einige Motivationen des Unternehmens, Diversity in ihrem Unternehmen zu etablieren, um gewisse Vorteile auf dem Markt zu erhalten. Und diese Motivation schlägt sich in den Sinnstrukturen eines Unternehmens wieder. Indem das Potential von Konflikt und Irritation erkannt und bewusst genutzt wird, gleichzeitig jedoch gelenkt und moderiert wird, wird eine Sinnstruktur in einem Unternehmen erneuert oder aktualisiert und neue

Komponenten für die Wirklichkeitskonstruktion bereitgestellt. Somit erweitert sich durch Diversität bzw. Diversity Management die mögliche Interpretation von Wirklichkeit innerhalb eines Unternehmens. Der Orientierungsrahmen für einen weiteren gesellschaftlichen Entwicklungsprozess ist somit gegeben.

Diversity Management ist, einfach gesagt, ein gesellschaftlicher Wandel auf einem sehr kleinen Gebiet. Dieses Gebiet ist der unternehmenskulturelle Kontext, der jedoch über die Partizipation der Mitarbeiter am öffentlichen Geschehen auch zum gesamtgesellschaftlichen Diskurs beiträgt und dort wiederum neue Komponenten zur Wirklichkeitsinterpretation und -Konstruktion bereitstellt. Die Wirklichkeitskonstruktion ist im Sinne des Diversity Managements also als interdependenter Interaktionsprozess zu verstehen, der zwischen Umwelt, Unternehmen und persönlicher Disposition eines Akteurs stattfindet. Dieser Prozess ist weiterhin in ein kulturelles System eingebettet.

Dieser kulturelle Rahmen kann natürlich das jeweilige Verhalten eines Akteurs bestimmen. Er kann verschiedene soziale Rollen annehmen und infolgedessen verschiedene Umstände und Normen anpasst. Er ist also gleichzeitig Teil verschiedener kultureller Terrains, ein Phänomen, das in der Praxis etwa mit „Multikulturalität“ oder „Interkulturalität“ beschrieben wird. Aber auch in diesem Falle sind in einem Menschen verschiedene Wirklichkeiten oder Normen verankert, die er in die jeweilige kulturelle Umgebung integriert. Auf diese Weise entsteht ebenso Diversität, und zwar als natürlicher und nicht als künstlich erzeugter Prozess, so wie es bei Diversity Management der Fall ist. Andererseits lässt sich argumentieren, dass Diversity Management, wegen der sozialen Relevanz der von diesem Tool behandelten Themen, ebenso ein auf gewisse Weise natürlicher Prozess ist, der einfach auf einem kleineren soziokulturellen Umgebung stattfindet und daher einfacher von statten geht. Nichtsdestotrotz initiiert Diversity Management (kommunikative) Interaktion zu bestimmten Themen, und Interaktion ist nach der Theorie der sozialen Handlung von sinnstiftender Natur. Und dieser Sinn schlägt sich in der Lebenswelt jedes einzelnen Akteurs nieder, nach dieser Lebenswelt handelt er und aus dieser Lebenswelt nimmt er an soziokulturellen Diskursen, welcher Art auch immer, teil und trägt somit zum Wandel einer Gesellschaft bei. Ebenso schaffen diverse Verhältnisse der Handelnden untereinander, zueinander oder zu den Themen neue kulturelle Kontexte.

18.3 Forschungsfrage 3

„Inwieweit greifen die Theorien der Kommunikationswissenschaften Problemstellungen der Praxis des Diversity Management auf und bieten Lösungsansätze oder zusätzliche Erklärungen? Welche Position nimmt Diversity Management an dieser Stelle ein?“

Forschungsfrage 3 dient der Zusammenfassung der Ergebnisse aus Forschungsfrage 2 und münzt diese auf die interkulturelle Praxis des Diversity Managements. Auf diese Weise soll die Analyse aus Forschungsfrage 2 komprimiert werden, sodass ein Transfer zur Rolle des Diversity Managements und dessen Problemstellungen möglich wird.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Prozess des Wandels mit seinen internen Vorgängen, Motiven und Zielen mittels der Systemtheorie ausgebaut und erklärt werden konnte. Themen wie Nachhaltigkeit, Wettbewerbsvorteil oder Konkurrenzkampf konnten auf autopoietische Vorgänge gemünzt werden. Kultur wurde als der Gesamtkontext einer Gesellschaft definiert, während die Unternehmenskultur ein System innerhalb dieser Gesellschaft darstellt. Auch auf diese Weise konnte die systemtheoretische Herangehensweise an das Thema Unternehmenskultur und Diversity Management begründet werden. Der Themabegriff im Sinne eines gesellschaftlich relevanten Themas, das in ein System integriert wird, um dieses aktuell zu halten, entspricht der Ambition von Diversity Management. Ebenso verhält es sich mit den Mitarbeitern, die ihre Bedürfnisse aus ihrem soziokulturellen Umfeld heraus entwickeln und Erwartungshaltungen an ein Unternehmen formulieren. All diese Prozesse sind als Weiterentwicklung eines Systems in Interdependenz zu externen Umwelteinflüssen zu verstehen. Die externen Einflüsse in Form sozial relevanter Themen haben je nach kulturellem Kontext eine andere Gewichtung oder werden anders interpretiert.

Immer wieder und als zentraler Ausgangspunkt ist das durch die Einführung bestimmter Themen in einen bestehenden Werte- und Kulturkontext entstehende Konfliktpotential anzuführen. Dieses wird über diskursive kommunikative Interaktionen zur Realität und mit einer gewissen Sinnzuschreibung versehen. Indem diese Interaktion nach und nach den Kontext einer Kultur verändert, eröffnen sich neue Möglichkeiten der Wahrnehmung sozial relevanter Themen und somit neue Handlungsmöglichkeiten für ein System.

Das bedeutet, dass ein Unternehmen, welches den Diversity-Gedanken verwirklicht, durch die Integration neuer Themen die eigene Perspektive oder den eigenen Horizont erweitert und völlig neue Problemlösungsansätze ermöglicht. Diversity Management ist also in diesem Sinne gleichzeitig der Initiator und auch der Moderator für einen systemischen Wandel, da es die Möglichkeit zur Beobachtung und zur Selbstreflexion bietet, aber gleichzeitig auch die Auswahl der Themen aus dem Unternehmensumfeld auswählt. Diversity Management stellt sozusagen eine System-Umwelt Differenz bzw. Referenz her, über die eine gewisse Identität eines Unternehmens bzw. der Mitarbeiter entsteht. Auf diese Weise konnten auch Themen wie Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen systemtheoretisch kontextualisiert werden.

Wichtig an dieser Stelle ist auch das reziproke Verhältnis zwischen unternehmensinternem Diskurs und dem öffentlichen Diskurs zu den gleichen Themen. Der Entwicklungsprozess innerhalb eines Unternehmens trägt insofern zum Entwicklungsprozess einer Gesellschaft bei, als dass er über den internen Diskurs neue Werte, Normen und Einstellungen formt, die von den Mitarbeitern internalisiert und in Folge in den öffentlichen Diskurs reintegriert werden. Gleichzeitig liefert der öffentliche Gesellschaftskontext wieder Themen für den Diversity Prozess innerhalb eines Unternehmens. Auf diese Weise konnte die wechselseitige Interdependenz von Systemen zu- bzw. untereinander theoretisch ausgebaut werden. Diversity Management nimmt hier eine Art Vermittlerrolle zwischen systeminternen und systemexternen Prozesse ein, indem es die von der Kultur vorgegebenen Themen und deren Relevanz erkennt und diese im Kontext eines Unternehmens interpretiert und umsetzt. Auf diese Weise entsteht eine Neuverlagerung von Sinn innerhalb einer Unternehmenskultur und später, über interdependente Austauschbeziehungen, auch innerhalb des gesamtgesellschaftlichen Kontextes. Diversity Management sorgt dahingehend für die Stabilität eines Systems, hier eines Unternehmens.

Als weiterer Punkt ist die Definition von Kultur zu nennen, die in der Theorie weniger dynamisch scheint, als in der Praxis. Als Erklärung hierfür kann die immerwährende Aktualisierung der Praxis und ihrer Konzepte anhand gegenwärtig relevanter Themen genannt werden. Die Praxis muss sich in ihren Modellen einem viel schnelleren Wandel an Anforderungen und Lösungsversuchen stellen, als dies für die Theorie der Fall ist. In diesem Sinne ist die Praxisnähe der Disziplin der Interkulturellen Kommunikation von Vorteil.

Die erfahrene Wirklichkeit der Praxis, sozialkonstruktivistisch gesprochen, ist somit aktueller und den aktuellen Gegebenheiten und Problemstellungen angepasst und weist ein anderes Bewusstsein diesbezüglich vor. An dieser Stelle ist auf die Gefahr seitens der Wissenschaft oder der Theorie zu verweisen, sich innerhalb eigener Scheuklappen, innerdisziplinärer Problemstellungen und Paradigmen zu bewegen, was eine immer weitere Entfernung von der Realität und der Praxis zur Folge hätte. Diesem Trend ist nur durch den immerwährenden Rückbezug zur Praxis einer wissenschaftlichen Disziplin entgegenzuwirken, der eigene bestehende Konzepte prüft, bewusst Widersprüche auslöst und so die Theorie diskursiv weiterentwickelt und bestehende Paradigmen hinterfragt. Auf diese Weise kann sowohl der praktische, als auch der theoretische Diskurs zu einem Thema auf eine komplett andere Ebene der Beobachtung transferiert werden, was einen neuen Blickwinkel metatheoretischer Überlegungen bedeutet. Dieses Vorgehen wird in der Praxis beispielsweise mit der humoristischen Betrachtung unternehmensspezifischer Wandelprozesse und dessen Problematiken angewandt, was zu einem anderen Umgang und einer anderen Wahrnehmung mit einem Problem führt. Die bereits angesprochene Gefahr, eventuelle Widersprüche zu ignorieren oder bewusst zu vermeiden, kennt auch die Praxis. Durch die Marginalisierung von kulturellen Unterschieden wird der Multiperspektivität und Diversität innerhalb eines Unternehmens nicht genügend Beachtung geschenkt. Dies hat zur Folge, dass eventuell auftretende Konflikte und Irritationen, die so wertvoll für einen Wandelprozess sind, nicht stattfinden können und ein System in seinen eigenen Schemata erstarrt und auf Dauer nicht „überlebensfähig“ ist.

Dieser Punkt bringt die Theoretisierung der Praxis auf die Individualisierung und die Multiperspektivität von unternehmensinternen Prozessen durch das Diversity Management. Aus handlungstheoretischer Perspektive ist diese Fokussierung ebenso wichtig wie für die Praxis, da diese die multiperspektivische Wahrnehmung von Themen und die Einnahme von unterschiedlichen Positionen in einem soziokulturellen Diskurs erklärt. Sie verweist auf die unterschiedlichen kulturellen Prägungen der verschiedenen Akteure, was zu einem breiten Spektrum an Herangehensweisen an ein Thema oder ein Problem führt. Der kulturell geprägte Habitus bestimmt also die diskursive Interaktion der verschiedenen Akteure. Der Habitus ist somit Voraussetzung und Resultat eines Diversity-Prozesses, da dieser optimalerweise in der Anpassung des individuellen Kulturkontext bzw. des unternehmensbezogenen Kulturkontext und somit in einem kulturbezogenen Wandel mündet.

Der Habitus kann somit auch als Grundlage für Diversität bezeichnet werden, da das Zustandekommen oder der Wandel einer bestehenden (Unternehmens-) Kultur von den einzelnen, divers ausgelegten Akteuren und deren Partizipation an einem Diskurs abhängt. Auch der bereits angesprochene Kreislauf des Themenaustauschs zwischen Unternehmen und Umwelt ist habitusbasiert. Der schöpferische Charakter von Habitus (in der Praxis formuliert durch den Aspekt der Multiperspektivität und die Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter) ist also in das Konzept von Diversity aktiv integriert. Diversity Management kann aus handlungstheoretischer Perspektive auch als soziale Handlung begriffen werden, da es die Sinnzuschreibung innerhalb kulturell orientierter Diskursabläufe regelt und moderiert. Auf diese Weise können bestimmte Normen, Werte und Regeln etabliert werden, die von allen beteiligten Diskursakteuren im Kontext der Unternehmenskultur akzeptiert werden.

Das Thema Werte wirkt sich sowohl auf den gesamtkulturellen, den unternehmenskulturellen, als auch auf den individulkulturellen Kontext aus. Wichtig ist daher, dieses Thema in das Bewusstsein der Akteure zu bringen und es zum Thema sämtlicher Diskurse zu machen. Die durch Werthaltungen entstehenden Konflikte in einem soziokulturellen Diskurs, der bestimmten Werten zuwiderläuft, kann, bei geschicktem Umgang und angemessener Moderation, ein Mehrwert für den gesellschaftlichen Wandel oder ein Unternehmen im Diversity-Prozess erzielt werden.

Aus sozialkonstruktivistischer Perspektive sind Werthaltungen, Wirklichkeitswahrnehmungen und Lebenswelten die entscheidenden Komponenten, die einen Diskurs und dessen Bedingungen bestimmen. Indem über Diversity Prozesse auf diese Lebenswelten eingewirkt wird, kann deren Struktur verändert werden. Diese Veränderung lässt sich auf alle konstruierten Kontexte, wie beispielsweise auf das Konstrukt einer Unternehmenskultur und auf dessen Basis entstehenden Lebenswelten, übertragen. Der Sozialkonstruktivismus konzentriert sich auf die Sinnkomponente eines Wandels oder eines Themas für die Lebenswelten verschiedener Akteure in verschiedenen Kontexten. So macht es beispielsweise Sinn, in diesem Zusammenhang von verschiedenen kulturellen Umgebungen zu sprechen, denen sich angepasst wird. Eine soziale Rolle kann diesbezüglich sinnhaft eingesetzt werden und sich einem kulturellen Kontext anpassen. Die Sinnzuschreibung verläuft in der Praxis ähnlich, da hier über Transparenz und Information versucht wird, die erforderlichen Inputs zur Konstruktion bestimmter Lebenswelten bereitzustellen.

Das bedeutet, dass Diversity Management über eine objektive Komponente auf die Wirklichkeitskonstruktion einwirkt und diese beeinflusst, was auch zu den Motiven für die Anwendung von Diversity Management führt. Diversity Management kann also als gesellschaftlicher Wandelprozess in Bezug auf einen speziellen soziokulturellen Kontext verstanden werden, da es nicht nur den Kontext eines Systems oder einer Kultur beeinflusst, sondern auch die Handlungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen der Akteure bedingt. Diversity Management kann als natürlicher (infolge der von ihm wertgeschätzten Multiperspektivität und des daraus resultierenden Konfliktpotentials) oder als künstlich induzierter, konstruierter Prozess (Bereitstellung von Themen, Moderation und Einflussnahme) verstanden werden.

In beiden Fällen trägt Diversity Management erheblich zu gesellschaftlichen und wertebedingten Wandelprozessen bei und schafft neue Kulturkontexte, Rahmenbedingungen und Beziehungsverhältnisse.

Die Theorien der Kommunikationswissenschaft greifen die Problemstellungen der Praxis umfassend auf und kontextualisieren diese. Auf Divergenzen und Widersprüche wird in Forschungsfrage 4 eingegangen. Durch die tiefgreifenden Theorien der Kommunikationswissenschaft konnte eine fundamentale Erklärung für Zusammenhänge, Wechselwirkung, interdependente Verhältnisse und Prozesse geliefert werden, die den Gedanken von Diversity auf einer theoretischen Ebene erklären und zu greifen versuchen. Die Funktion von Diversity Management im Gesamtkontext konnte definiert und präzisiert werden.

Diversity Management kann also in Folge der obigen Analyse wie folgt verstanden werden:

- Voraussetzung und Resultat von Habitus
- Gesellschaftlicher Wandel auf kleinem Gebiet bzw. im kleinen Rahmen
- Vermittler zwischen systeminternem und -externem Kontext
- Soziale Handlung
- Beobachtungsinstanz, Metaebene und Moderator von Wandelprozessen
- als Stabilisator eines Systems
- Initiator von Wandelprozessen

18.4 Forschungsfrage 4

„Inwieweit kann die Praxis die Theorie um neue Perspektiven bereichern?“

Einleitend ist zum Thema der Forschungsfrage 4 zu erwähnen, dass die Theorie und die Praxis an vielen Stellen übereinstimmen, diese Übereinstimmung jedoch nicht offensichtlich ist. Oftmals ist es am Wissenschaftler, die Theorie auf die Praxis hin zu münzen und auszulegen. Dieser Hermeneutische Zugang ist jedoch allgemein ideal für das Hinterfragen einer Theorie und ihrer Flexibilität.

In Bezug auf die Lücke zwischen zwei wissenschaftlichen Disziplinen, der Kommunikationswissenschaft und der sehr jungen Forschungsrichtung der Interkulturellen Kommunikation konnte festgestellt werden, dass die meisten Phänomene sehr konkret von den Theoriemodellen der Interkulturellen Kommunikation beschrieben werden. Diese Beschreibungen haben jedoch, so auch der Hauptkritikpunkt an der Disziplin, keinerlei theoretischen Bezugsrahmen, der die beschriebenen Phänomene in einen Gesamtkontext oder -Zusammenhang stellt. So können auch keine hintergründigen Erklärungen für bestimmte Phänomene geliefert, sondern nur faktisch beschrieben werden. Im Rahmen dieser Arbeit dient der kommunikationswissenschaftliche Kontext als Ausbau. Gemessen am Gegenstand der Interkulturellen Kommunikation ist jedoch davon auszugehen, dass sich die Feststellung der mangelnden theoretischen Kontextualisierung des Faches der Interkulturellen Kommunikation auch aus durch die Betrachtung aus der Perspektive anderer wissenschaftlicher Fächer bestätigen lässt. In Bezug auf den kommunikationswissenschaftlichen Ausbau interkultureller Theoriemodelle konnten meist hinreichende und fundierte Theoriemodelle aufgezeigt werden, die die beschriebenen Phänomene aus theoretischer Perspektive beleuchteten, erklärten, beschrieben und kontextualisierten. Die forschungsleitende Annahme, die Kommunikationswissenschaft könne zum theoretischen Ausbau der Interkulturellen Kommunikation einen wertvollen Beitrag leisten, hat sich also dahingehend bestätigt.

Nun ist jedoch anzuführen, dass die Praxisnähe und der sehr konkrete Charakter der Interkulturellen Kommunikation und ihrer Theoriemodelle durchaus berechtigt ist. Interkulturelle Kommunikation ist ein durch Interaktion entstehender Verständigungsprozess, der nun mal aufgrund der individuellen wie kulturellen Prägung der Akteure nicht generell durch Theorien verallgemeinerbar ist.

Nun kann argumentiert werden, dass Theorien niemals einen Universalanspruch stellen (sollten), da sie über ihren hohen Abstraktionsgrad immer individualisierbar sind. Nichtsdestotrotz ist die Praxisnähe einer wissenschaftlichen Disziplin dahingehend zu vertreten, als dass sie ein Feld beschreibt, das unglaublich schnelllebige Prozesse in sich hat. Auf diese Weise hält sich die Disziplin aktuell, indem sie nicht in starre theoretische Paradigma verfällt, die der Praxis irgendwann einmal, trotz Abstraktion, nicht mehr gerecht werden können. Dies ist kein genereller Widerspruch zu dem Aufbau eines grundlegenden Theoriekonzepts, jedoch ein wichtiger Punkt, der die Relevanz der Praxis betont.

An dieser Stelle soll die Beantwortung der Forschungsfrage 4 anknüpfen. Sie fragt nach konkreten Phänomenen oder Selbstverständlichkeiten der Praxis, die durch die Theorie eben nicht beschrieben werden können. Sie fragt auch nach Perspektiven, die in der Theorie nicht erwähnt werden oder erst angedacht werden müssen, in der Praxis jedoch bereits Gang und gäbe sind. Forschungsfrage 4 fragt nach Bezugspunkten, an denen die Praxis der Theorie Anhaltspunkte für weitere Forschungsansätze bietet und diese so um Standpunkte oder Perspektiven bereichern kann.

Diversity Management als Tool des Wandels: Diversity, Entwicklung und Konflikt

Diversity Management als Unterpunkt des Personalwesens beschäftigt sich mit der Nutzung von Vielfalt innerhalb eines Unternehmens. Um diese Vielfalt herzustellen, integriert Diversity Management bewusst einen diversen Mitarbeiterpool, um über eine multiperspektivische Ausgangslage den optimalen Grad an Lösungsansätzen zu generieren. Ebenso zieht der Diversity Gedanke bewusst Themen in den Kontext einer Organisation, die sich auf sozial relevante Themen oder den gegenwärtigen gesellschaftlichen Wandel beziehen und provoziert somit einen gesellschaftlichen Wandel in einem überschaubaren und lenkbaren Umfeld. Dieser Wandel beschreibt nicht nur die Wahrnehmung bestimmter Themen oder die Akzeptanz und Toleranz zu bestimmten Tatsachen, sondern auch die direkte Umsetzung von Gesellschaftsthemen in einer kleinen Gesellschaft. Dass diese Integration und der bewusste Umgang mit Wandel, dem damit eingehenden Konflikt und dessen Verwaltung oder Förderung ein intentionaler und geplanter Prozess ist, der von Motiven und Ambitionen geleitet wird, wurde bereits erwähnt, ist an dieser Stelle jedoch nochmals besonders hervorzuheben.

In der Theorie wurden gesellschaftliche Wandelprozesse als „natürlich“ von statten gehende Prozesse beschrieben, die vom öffentlichen Diskurs, dem kulturellen Umfeld und den darin zur Verfügung stehenden Themen abhängen. Die Relevanz bestimmter Themen ergibt sich aus dem konkreten Umfeld und dem Wandel- bzw. Entwicklungsbedarf einer Gesellschaft.

Dass die individuelle Disposition einzelner Teilnehmer am öffentlichen Diskurs bestimmte Themen in den Vordergrund und somit in das Zentrum der Aufmerksamkeit rückt, ist unbestritten. Dass es jedoch ein Instrument gibt, das gezielt Elemente in einen Kontext integriert, um Irritation und somit Entwicklung hervorzurufen; das sich zwar den Gegebenheiten des kulturellen Umfeldes und den darin enthaltenen Bedürfnissen anpasst, diese jedoch bewusst in den eigenen Kontext überträgt, das Themen der gesellschaftlichen Entwicklung für die Entwicklung seines eigenen Kontextes nutzt, dieser Aspekt fehlt in der Theorie gänzlich. Die planbare und beabsichtigte Nutzung von Konfliktpotential wird in der Diskursethik beispielsweise erwähnt, jedoch ohne die klar intentionale Komponente des Diversity-Gedankens.

Das Verständnis von einer Organisation oder eines Unternehmens im Sinne einer Mini-Gesellschaft und einer Arena, auf der im kleinen Stile soziokulturelle Entwicklungsprozesse passieren, um den neuen Stand der Entwicklung für ein Unternehmen und die Mitarbeiter positiv nutzen zu können, ist in der Theorie auf diese Weise nicht erwähnt. Das Potential von Konflikt und dessen konstruktiver Beitrag für einen dialektischen Diskurs wird in der Theorie bereits erkannt und in die Modelle eines gesellschaftlichen Wandels integriert. In diesen Ausführungen fehlt jedoch Folgendes: Die Intention und Systematik, die hinter einem solchen Prozess steckt. Das bewusste, geplante, gesteuerte und beeinflusste Herbeiführen eines Wandelprozesses in Bezug auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen ist ein Aspekt, den die Praxis bereits erkannt hat und praktiziert, der von der Theorie in diesem Umfang und mit dieser Bedeutung jedoch noch nicht adaptiert oder bedacht wurde.

Begriffsdefinition und Verständnis von „Kultur“

Die Theorie behält sich durch Universalausdrücke wie „Lebenswelt“ oder „kultureller Rahmen“, „kollektiver Sinnzusammenhang“ oder „Werte, Normen und Regeln“ ein recht breit gefächertes Anwendungsgebiet vor. Die Interkulturelle Kommunikation hingegen stützt sich bei der Auslegung dieser Begriffe beinahe ausschließlich auf deren kulturellen Aspekt und legt Werten und Normen ebenfalls Kultur zugrunde. Sowohl Kommunikationswissenschaften, also auch die Interkulturelle Kommunikation mögen mit diesen Formulierungen und Interpretationen recht haben. Trotzdem tut sich in der Analyse dieser Arbeit eine Diskrepanz zwischen dem Kulturverständnis der Theorie und dem der Praxis auf.

Die Praxis greift an dieser Stelle auf konkretere Maßnahmen zurück, um Kultur zu definieren. Erstaunlicherweise legt sie dabei den Fokus, nicht wie die Theorie auf soziokulturelles oder nationalgeprägtes Verständnis von Kultur, sondern vernachlässigt den Aspekt der Nationalität. Dies tut sie, da aus der Sicht der Praxis der interkulturelle Kontakt bereits erprobt ist und somit der Bedarf an interkulturellem Verständnis dahingehend überflüssig scheint. Ob dem so ist und ob die Praxis an dieser Stelle nicht kulturrelativistisch argumentiert, spielt an dieser Stelle keine Rolle. Die Praxis fokussiert sich auf aktuelle Problemstellungen, die sich eher aus kulturell geprägten Wertehaltungen und einem gewissen Zeitgeist ergeben. Dieser Zeitgeist sind aktuelle Themen der gesellschaftlichen Bedürfnisse und Standpunkte. So beschrieben beispielsweise die Experten alle in Bezug auf Kultur und Diversity den Fokus auf die Gleichstellung von Männern und Frauen in Beruf und Gesellschaft oder von der Chancengleichheit und Akzeptanz von sexueller Orientierung oder Behinderung. Das Thema Nationalität, Integration oder Migration spielte für die Experten, anders als für die Theorie, kaum eine Rolle. Nun ließe sich argumentieren, dass sich die Praxis immer mit konkreten, akut auftretenden Problemstellungen schnell und präzise befassen muss und somit den Fokus eher auf spezielle Themen legt, während die Theorie immer den Gesamtzusammenhang im Auge behält. Dies ist jedoch nicht ganz richtig, wenn man bedenkt, dass sich die Praxis sehr wohl mit dem Thema Kultur im Sinne einer Nationalität beschäftigt hat. Die Praxis weist einfach ein direkteres und schnelleres Reaktionsvermögen auf, als es die Theorie tut.

Dies resultiert aus der ständigen Konfrontation der Praxis mit aktuell relevanten Themen. Sie ist somit zur Handlung gezwungen, während die Theorie eher Phänomene beschreibt und zu erklären versucht, die bereits passiert sind und von der Praxis aufgenommen und verarbeitet wurden. Die Praxis kann somit schneller ihren Fokus und ihren Schwerpunkt an die gesellschaftlichen Bedingungen anpassen, und zwar in dem Moment, wenn sie relevant werden. Dass dieses Vorgehen teilweise kein nachhaltiges oder langfristiges Ergebnis bringt, ist auch wahr, wohingegen die Theorie eher Phänomene integriert, die universeller zu verstehen sind und somit als etabliert gelten.

Ein Werteorientierungswandel in dem Sinne, was wichtig ist und was nicht, geht in der Praxis aufgrund der Schnellebigkeit einer Gesellschaft rascher von statten, da sie auf die momentan wichtigen Themen genauso reagieren muss, wie auf die unwichtigen. Die Frage der Unterscheidung stellt sich diesbezüglich nicht. Da die Theorie in diesem Sinne immer einen Schritt nach der Entwicklung der Praxis steht, kann diese bedachter und tiefergehender mit Problemstellungen und Themen umgehen. Es ist daher von äußerster Wichtigkeit, Disziplinen wie die Interkulturelle Kommunikation zu etablieren, die eine Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis darstellen und zwischen beiden Themenschwerpunkten vermitteln können, obwohl sie von beiden Seiten nicht richtig anerkannt werden. Dahingehend ist der Diversity-Gedanke als ein modernes Verständnis von Kultur zu sehen, der diese anders wahrnimmt, anders interpretiert und definiert und somit den Schwerpunkt auf konkretere Aspekte legt.

Perspektivenwechsel, Ebenen der Betrachtung: Humor

Die Experten sprechen davon, wie sie bestimmte durch die Diversity-Debatte entstandenen Probleme und Konflikte zu bewältigen versuchen. Viele davon nennen Humor als entscheidenden Faktor.

Auch in der Theorie ist immer wieder davon die Rede, bestehende Paradigma zu hinterfragen und immer wieder in den Theoriediskurs zu integrieren, um die Theorie auf ihre Beständigkeit zu prüfen und so einen Beitrag zum Wissenschaftsdiskurs zu leisten. Indem man eine Metaebene der Beobachtung einnimmt, ist man als Wissenschaftler zu reflexivem Denken und Interpretieren der eigenen Theorie fähig.

Dass man sich seiner eigenen wissenschaftlichen Scheuklappen, über die man eine Problemstellung thematisiert und wahrnimmt, bewusst ist, ist an dieser Stelle essentiell und sollte, wie auch in dieser Arbeit, Bestandteil einer jeden wissenschaftlichen Forschung sein.

Nichts anderes tut die Praxis, wenn sie von Humor spricht. Humor bietet einem die Möglichkeit, aktuelle Problemstellungen in einen anderen Kontext zu übertragen und so neue Perspektiven und Möglichkeiten aufzudecken. Ebenso hilft er dabei, bestehende Normen und Werte oder Systematiken kritisch zu sehen. Humor ist also die Metaebene der Praxis, die einen kritischen Blick auf Problemstellungen ermöglicht. Ebenso kann Humor deeskalierend wirken und eine gemeinsame Basis bei Konfliktsituationen bieten. Außerdem wird auf diese Weise die Position des Gegenübers beachtet und anerkannt, sogar interpretiert und verglichen. Humor befähigt also zu einer kognitiven Auseinandersetzung mit aktuellen Problemen. Indem über diese Herangehensweise eine gewisse Distanz zum Konfliktgegenstand eingenommen wird und sich die allgemeine Situation entspannt und um verschiedene Perspektiven bereichert wird, steht einem dynamischen Diskurs zum eigentlichen Problem und dessen Bewältigung nichts mehr im Wege.

In der Theorie, sowohl in der Interkulturellen Kommunikation, als auch in den Theoriemodellen der Kommunikationswissenschaft, fehlen Hinweise zur Notwendigkeit verschiedener Beobachtungsebenen. Wenn von der Einnahme einer metaperspektivischen Position gesprochen wird, ist nicht klar definiert, ob diese Metaebene auch verschiedene Ausprägungen haben kann. Die Metaebene wird als eine Beobachtungsinstanz beschrieben, über die Problematiken reflexiv wahrgenommen werden können. Dass es innerhalb dieser Metaebene verschiedene Arten und Positionen der Beobachtung und der Wahrnehmung gibt, die, anders als im Wissenschaftsdiskurs, nicht unbedingt kontextgebunden geprägt sein müssen, wird in der Theorie nicht explizit erwähnt. Auch an dieser Stelle bemächtigt sich die Praxis einer von der Theorie bereits angedachten Vorgehensweise und perfektioniert diese in der Anwendung und bietet im Umkehrschluss wieder der Wissenschaft neue Untersuchungsgegenstände.

Subkulturen dienen der Überwindung kultureller Prägung

Die von zwei Experten angesprochene Komponente, dass die Teilnahme an Subkulturen innerhalb einer interkulturellen Konfliktsituation, die auf kulturelle Prägungen und Werte im Allgemeinen zurückzuführen ist, zur Deeskalation beitrage und als Parallellösung anzusehen sei, soll nun betrachtet werden. Die Gemeinsamkeiten, die über eine Subkultur entstehen tragen sicherlich zur interkulturellen Kommunikationssituation bei und helfen, eine Interaktion in die Wege zu leiten. Es ist sehr wichtig, eine Ebene zu finden, auf der bestimmte Werte und Einstellungen keine Relevanz haben, da andere Dinge wichtig sind. Es ist davon auszugehen, dass solche Subkulturen also interkulturelle Interaktion vereinfacht und somit positiv zu sehen ist. Es ist jedoch auch so, dass ein Konflikt, sobald der Kontext der gemeinsamen Subkultur nicht mehr greift, nicht aus der Welt geschaffen wurde. Daher ist die These, kulturelle Probleme zu vermeiden oder in den Hintergrund zu rücken und über eine Subkultur zu umgehen, fragwürdig. Ein positiver Aspekt kann jedoch der Effekt sein, dass nach einer Annäherung über subkulturelle Kontexte und Gemeinsamkeiten, das gegenseitige Verständnis ausgebaut wurde und die gegenseitige Wertschätzung oder Akzeptanz eintritt. Die Lösung über Subkulturen ist somit ein Katalysator für einen Verständigungsprozess, der in jeder Kommunikationssituation, insbesondere interkultureller Art, von absoluter Notwendigkeit ist.

Die Theorie widmet sich diesem Anhaltspunkt kaum. Es Stimmt, dass die Frage nach Subkulturen und deren positiven Effekten im Punkt „Identitätsmanagement“ behandelt wird, jedoch eher mit Schwerpunkt auf eine soziale Identität. Diese ist das Resultat vieler Identitätsprozesse, die zusammenwirken. Zwar ist von der Interdependenz verschiedener Subkulturen oder -Systeme die Rede. Es werden auch die unterschiedlichen Kontexte dieser Subkulturen erwähnt, die sich jedoch trotzdem immer einer allgemeinkulturellen Rahmenbedingung unterordnen. Es wäre also sehr interessant, die Rolle einer Subkultur (beispielsweise Sport, Akademiker, Künstler) im Kontext einer interkulturellen Kommunikationssituation genauer zu untersuchen, und diese in den theoretischen Diskurs der (interkulturellen) Kommunikationswissenschaft zu integrieren.

Grenzen und Einschränkungen

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Theorie im Allgemeinen keinerlei Grenzen, Einschränkungen oder Unmöglichkeiten in ihren Thesen anführt. Diese Unmöglichkeiten und Grenzen soziokultureller Wandelprozesse und der darin enthaltenen Interaktionen und Kommunikationssituationen werden jedoch sehr wohl von der Praxis beobachtet und mit in die Konzepte von Diversity Management einkalkuliert. Die Experten sehen vielerlei Komponenten einer Diversity-Debatte oder des Diversity-Gedankens als sehr problematisch und kritisch an und verweisen auf Ängste, Emotionen und Machtstrukturen, die sehr tief in der Kultur oder bestimmten Werten verankert sind. Ein Experte spricht sogar davon, dass interkulturelle Kommunikation oder gar Kooperation nur bedingt bis gar nicht möglich sei und nicht funktioniere, was eine äußerst (kultur-) pessimistische Einstellung ist und den Menschen in seiner Anpassungs- wie Aufnahmefähigkeit stark beschränkt. Wie dem auch sei, haben die Experten und somit die Praxis erkannt, dass gewisse kulturelle Prägungen welcher Art auch immer, stets präsent sind und kaum überwunden werden können. Diese Beobachtung schlägt sich auch in der Theorie nieder, wenn von kultureller Prägung in der interkulturellen Kommunikation oder von Habitus im Bereich der Handlungsperspektive die Rede ist. Diese Grenzen finden also auf höchst individuellem Niveau statt und sind sowohl in der Praxis, als auch in der Interkulturellen Kommunikation klar exponiert und definiert. Die kommunikationswissenschaftliche Perspektive jedoch spricht diese Kulturdeterminierung kaum an, denn auch der Habitus ist laut Bourdieu anpassungsfähig oder variierbar. Diese Grenzen, die sich in einer direkten Kommunikationssituation auf tun, sind weder über die Annahmen des Sozialkonstruktivismus noch aus systemtheoretischer Perspektive so klar aufgezeigt. Die theoretischen Strömungen gehen meist von einem eher reibungslosen Prozess aus, oder von einem Prozess, der bereits in Gang gekommen ist, in dem bereits kommunikative Interaktion stattfindet.

Die Möglichkeit, die durchaus existiert und erfahrungsgemäß ihre Berechtigung hat, dass es gar nicht erst zu einer Verständigung kommen kann, da viel zu große Differenzen zwischen den Lebenswelten der Akteure bestehen, wird kaum erwähnt.

18.4.1 Fazit Forschungsfrage 4

In der Forschungsfrage 4 konnten einige Punkte aus der bisherigen Analyse exponiert dargestellt werden, an dem im Rahmen einer theoretischen Kontextualisierung noch Fragen offen blieben. Diese Beobachtungen sprechen zum einen für die Praxisnähe von Wissenschaften, zum anderen für die Bedeutung einer fundierten theoretischen Rahmenbedingung.

Die folgenden Thesen aus Forschungsfrage 4 bieten einen Anhaltspunkt für eine genauere, fundiertere Auseinandersetzung mit den „blinden Flecken einer Theorie“ aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive:

- Diversity Management als Tool des Wandels: Diversity, Entwicklung und Konflikt
- Begriffsdefinition und Verständnis von „Kultur“
- Perspektivenwechsel, Ebenen der Betrachtung: Humor
- Subkulturen dienen der Überwindung kultureller Prägung
- Grenzen und Einschränkungen

An dieser Stelle wird der Standpunkt des Forschers wichtig. Er muss versuchen, seine Position in einer Forschung sowie den Forschungsgegenstand aus einer epistemologischen Perspektive zu definieren und diesen somit für den theoretischen Diskurs sichtbar zu machen.

Die Frage nach den Bedingungen, die nötig sind, um Kommunikation über Kultur zu ermöglichen, soll ein zentraler Punkt dieser Arbeit darstellen. Ebenso ist das Forschungsfeld mit einer emanzipatorischen Herangehensweise zu behandeln, da, auch formuliert über den Diversity-Gedanken, ein sehr differenziertes Verständnismodell von Nöten ist, das sich nicht auf einen Konsens stützt, sondern auf das Potential von Widerspruch. Dieser Gedanke schlägt sich auch in der Vorgehensweise dieser Arbeit nieder, da nach Gemeinsamkeiten, Widersprüchen und offenen Fragen gesucht wurde, anstatt nach finalen und starren Antwortmöglichkeiten.

Eine Übersicht über die Einordnung der Ergebnisse in das epistemologische Verständnis des Forschungsgegenstandes und des Forschungsausblicks, soll das folgende Kapitel geben.

19. Einordnung des Diversity-Konzepts in den epistemologischen Standpunkt der Forschungsarbeit

Die epistemologische Position des Forschers und der Forschungsarbeit wurde bewusst an das Ende der Analyse gestellt, um dem Leser eine konkrete Bezugnahme zwischen dem abstrakten Verständnis von Kommunikation und Kultur und dem Forschungsgegenstand Diversity oder Diversity Management zu ermöglichen. Vielerlei Erkenntnisse konnten erst über die Analyse und die theoretische Kontextualisierung der Praxis gewonnen werden, sodass es in diesem Kontext sinnvoll ist, den erkenntnistheoretischen Hintergrund am Erkenntnis und dessen theoretischer Verortung zu orientieren.

Um zu verstehen oder zu erklären, was Verschiedenartigkeit innerhalb einer Kultur ist, bedarf es einer thematischen Einordnung von Diversity, um so die Rahmenbedingungen der Problemstellung aufzuzeigen zu können. Ebenso muss die Frage nach der Relevanz des Themas Verschiedenartigkeit innerhalb einer Kultur geklärt werden, damit diese in das Gesamtkonzept des theoretischen Verständnisses von Diversity und letztendlich auch Diversity Management integriert werden kann. Dass das Forschungsfeld zum Thema Diversity bisher eher nebensächlich war, beweist die Wichtigkeit, diesen Aspekt in den gesellschaftlichen wie wissenschaftlichen Diskurs zu integrieren, um somit neue Perspektiven, Horizonte und Problemstellungen zu ermöglichen. Das Schaffen eines solchen Bezugsrahmen, der die Etablierung und das Bewältigen einer kulturell diversen Gesellschaft, ist essentiell für das Verständnis von Diversität als Herausforderung für eine kulturelle Entwicklung⁴⁴⁷: „Culture is a concept, that only makes sense assuming difference (...) [to remain in a state of development]“⁴⁴⁸. Der Fokus auf Multiperspektivität und Pluralität ist somit essentiell für das Fortbestehen einer Kultur.

Zunächst muss geklärt werden, welche Funktion Kultur für eine Gesellschaft innehat. Wie bereits erklärt, dient diese der Ordnungsfunktion im Sinne einer Sinnzuschreibung oder der Reduktion einer komplexen Wirklichkeit. In Bezug auf die Kommunikation über Kultur bedeutet dies also, dass Kommunikation einen Beitrag zur Ordnung und zur Organisation leistet. Eine Gesellschaft, wenn man von einer offenen, emanzipierten Gesellschaft spricht, bietet also eine Art Arena für den sozialen Diskurs an, über den wiederum reflexiv mit der eigenen Gesellschaft umgegangen wird. Wenn

⁴⁴⁷vgl. Bauer. 2006. S. 243

⁴⁴⁸Bauer. 2006. S. 246

Kommunikationskultur als Ordnungsmodell verstanden wird, dann leistet es einen diskursiven oder dialogischen Beitrag zur Gesellschaft. Das heißt, wenn innerhalb einer Kultur Vielfalt herrscht, was so sein muss, denn kein Individuum gleicht dem anderen, muss über diese Vielfalt diskutiert werden. Bauer⁴⁴⁹ fasst diesen Gedanken zusammen, indem er von Gesellschaften spricht, die sich über die Kommunikation über Unterschiedlichkeit innerhalb ihrer eigenen Gesellschaft kommunikativ konstruieren und manifestieren. Dies würde den Diversitäts-Gedanken zu einer essentiellen Gesellschaftskomponente machen, da ohne ihn keine Kommunikation über Differenzen und somit keine Konstruktionsleistung, also auch keine Gesellschaft vorhanden wäre. Gesellschaft ist also aus der epistemologischen Perspektive dieser Arbeit heraus als Resultat kultureller Konnektivität und der Kommunikation über diese Konnektivität zu verstehen⁴⁵⁰. Allein aus dieser Beobachtung heraus wird das Diversity-Konzept zum Gegenstand kommunikationswissenschaftlicher Forschung und ein essentieller Teil dieser epistemologischen Positionierung.

Gegenstand einer wissenschaftlichen Forschung zu sein bedeutet, dass sich über diesen Gegenstand, in diesem Falle über die Bedeutung von Diversity im kulturellen Kommunikationsgefüge, verständigt werden muss. Dies setzt eine wissenschaftliche Verständigung über Kultur voraus. Dieser Gedanke macht, vor dem Wissen zur eigenen kulturellen Determiniertheit, Wissenschaftler oder nicht, Sinn, da zu jedem Zeitpunkt einer Forschung selbstkritisch hinterfragt werden muss, aus welchen Paradigmen und kulturellen Wahrnehmungsbedingungen das Forschungsfeld betrachtet wird. Im Sinne dieser Arbeit ist es, genau diesen Punkt herauszustellen, indem gängige Paradigmen der Kommunikationswissenschaft auf ihre Dynamik und Konsistenz exemplarisch geprüft werden, und das vor einem interdisziplinären Zugang. Wenn ein Paradigma hinterfragt wird, sei es gesellschaftlicher oder wissenschaftlicher Art, kommt es zu einem Wandel- oder Entwicklungsprozess der Anpassung. Wenn nun also eine Kultur nicht mehr als Einheit, sondern als Kontingenzmodell verstanden wird, widerspricht dies einer bisher gängigen Annahme, beispielsweise der „Nationalkultur“. Diversity innerhalb einer Gesellschaft zu erkennen und zu thematisieren, zieht also einen Wandelprozess innerhalb einer Kultur nach sich, was den Wandel selbst zu einer kulturellen Leistung macht. Durch das Thematisieren eines differenten Kulturverständnisses wird gleichzeitig thematisiert,

⁴⁴⁹ vgl. Bauer. 2006. S. 46

⁴⁵⁰ vgl. Bauer. 2006. S. 55

aus welcher Perspektive dies geschieht, was Kultur zu dem macht, wie es der Betrachter definiert⁴⁵¹. Auf diese Weise wird eine reflexive und kritische Position der Metaebene eingenommen. Auch dahingehend lässt sich das Diversity-Konzept des Diversity-Management im epistemologischen Verständnis eines kulturellen Wandels verorten: Diversity Management ist eben diese Metaebene, auf der der Diskurs zu neuen, soziokulturell relevanten Gesellschaftsthemen stattfindet und beginnt. Diversity Management kann also als beobachtende Instanz innerhalb einer Gesellschaft oder eines Organisationskontextes verstanden werden.

Da Diversity Management intentional, also beabsichtigt, durch das Thematisieren bestimmter Themen innerhalb des Organisationskontext, vorgeht, kann man von einem intentionalen Wandelprozess sprechen, der selbigen steuert und moderiert. Der Mehrwert eines solchen Wandels für eine Gesellschaft oder eine Organisation ist der Wandel selbst, denn er impliziert ein Bewusstsein zu neuen Themen und gesellschaftlichen Problemstellungen, während er diese gleichzeitig aktiv fördert und für den gesellschaftlichen Diskurs attraktiv macht⁴⁵². Die beabsichtigte Betrachtung kulturell oder gesellschaftlich relevanter Themen sowie deren Integration in bereits bestehende Kontexte ist die Grundlage einer jeden sich im Wandel- oder Lernprozess befindenden Gesellschaft und gleichzeitig ein Zeichen dafür, dass das Bewusstsein zum Potential neuer Problemstellungen und Divergenzen konstruktiv für den gesellschaftlichen Kontext genutzt werden kann⁴⁵³. Dieses Bewusstsein für den Mehrwert einer diversen Kultur kann nicht nur dem Diversity-Konzept zugeschrieben werden, sondern lässt sich ebenso im Gedanken der Interkulturellen Kompetenz verorten. Dieser spricht von der Fähigkeit und der Bereitschaft, sich auf Neues und Unbekanntes einzulassen, um in einen Dialog zu treten. Diversity Management ist also nichts anderes, als die von Bauer formulierte „Autonomie des Erkennens“⁴⁵⁴ und der „kompetenten Unterbrechung“⁴⁵⁵ bestehender kultureller Strukturen und Wahrnehmungs- bzw. Denkschemata. Diese Kompetenz fordert zugleich auch eine gewisse Kommunikationskompetenz, in einem gleichberechtigten und emanzipierten Diskurs partizipieren zu können. Kommunikative Kompetenz beschreibt also in diesem Gefüge des Wandels die Möglichkeit, kritisch und reflexiv das Thema der Integrität in Bezug auf kulturelle Diversität zu diskutieren. Dass

⁴⁵¹ vgl. Bauer. 2006. S. 47 f.

⁴⁵² vgl. Bauer. 2006. S. 47 ff.

⁴⁵³ vgl. Bauer. 2006. S. 243 ff.

⁴⁵⁴ vgl. Bauer. 2006. S.49

⁴⁵⁵ ebd.

dieser Prozess wiederum einer gewissen Koordination (Managementaspekt bei Diversity) und auch Kooperation (emanzipierter Diskurs, Interkulturelle Kompetenz) bedarf, ist offensichtlich. Die Voraussetzung eines demokratischen und gleichberechtigten Diskurses ist bei einem derartigen Wandel unbedingt notwendig. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Demokratie auch nur ein westlich geprägtes Konzept ist, das in der heutigen Zeit als fortschrittliches Paradigma und als momentaner Stand eines Diskurses zu verstehen ist. Dass diese Voraussetzung in der heutigen Gesellschaft aufgrund verschiedenster Bedingungen wie Werten, Bildung, Religion und gesellschaftlichem Stand noch immer nicht uneingeschränkt möglich ist, ist leider traurige Tatsache. Im Idealfall spricht die Theorie jedoch von dem kompetenten, mündigen und reflektiertem Teilnehmer an einem gesellschaftlichen Diskurs.

Über diesen selbstreferentiellen Rahmen lässt sich Kultur, wie in Forschungsfrage 4 festgehalten, als Kreislaufmodell beschreiben. Dass wegen Entwicklungen wie der der Globalisierung schon lange nicht mehr von festen Grenzen einer Kultur zu sprechen ist, wird dann klar, wenn man bedenkt, dass die verschiedensten kulturellen Inhalte über die Technologie der medialen Kommunikation bereits überall auf der Welt präsent sind oder potentiell präsent sein könnten. Bauer spricht in diesem Zusammenhang von der „Deterritorialisierung“⁴⁵⁶ kultureller Inhalte. Daher macht es, vor allem im politischen Kontext, keinen Sinn mehr, von „multikulturellen Gesellschaften“ zu sprechen. Dieser Begriff indiziert eine Koexistenz von Kulturen, die nicht miteinander in Kontakt stehen, eine Annahme, die völlig überholt ist. Daher ist an dieser Stelle auf das Konzept der Transkulturalität oder der Interkulturalität zu verweisen, die eben die angesprochene Verwischung kultureller Grenzen besser beschreiben. Vor dem Hintergrund, eine heutige Gesellschaft als System reziproker Interdependenz und Relationalität zu verstehen, machen Konzepte wie das der „Nationalkultur“ oder der „nationalen Identität“ keinen Sinn mehr. Das Hybrid verschiedenster Kulturen ist auch im Sinne von Diversity Management, welches die Kultur bzw. die Diversität von Kulturen als Herausforderung sieht und einen diskursiven Raum, Arena oder eine Art Vermittlungsbasis für den gesellschaftlichen Diskurs bereitstellt.

Wenn Kultur, oder besser gesagt, die Verschiedenheit einer Kultur den Rahmen für eine beobachtende Perspektive bildet, indem innerhalb dieses Rahmens kommunikativ

⁴⁵⁶ Bauer. 2006. S. 49

interagiert werden kann, so kann Kommunikation als Beobachtungsinstanz verstanden werden. Wenn diese Kommunikation innerhalb eines Diversity Management Prozesses stattfindet, so ist auch dieser eine Art der gesellschaftlichen Selbstreflektion. Wenn nun durch einen Konflikt, der im Rahmen eines kulturellen oder sozialen Diskurses auftritt, eine Krise zu bewältigen ist, so ist nicht immer davon auszugehen, dass dieser Zustand durch einen rationalen, kognitiven Prozess gelöst oder beseitigt werden kann. Dieser Punkt spricht nochmals für die angemessene Moderation eines gesellschaftlichen Wandelprozesses, damit dieser nicht eine entgegengesetzte Richtung als die des Wandels einschlägt, nämlich in die des Verharrens in starren, statischen Schemata und da Bestärken selbiger. Unsicherheit und Irritation bergen ein großes Entwicklungspotential, aber eben auch ein immenses Risiko, dem Wandelprozess kontraproduktiv entgegenzustehen⁴⁵⁷. Diversity Management ist somit als „produktive Krise der Gesellschaft“⁴⁵⁸ zu verstehen. Die Frage nach den Auswahlkriterien bestimmter Themen, die in den gesellschaftlichen Diskurs integriert werden, ist zum einen kultureller, zum anderen organisationsspezifischer Natur. Für die Möglichkeit eines kulturellen Wandels muss sich die Rahmenbedingung von Kultur ändern.

Wenn Gesellschaft und Kultur soziale Konstruktionen sind, die sich durch Krise und Reproduktion neu aushandeln, so ist Kultur das Resultat einer kollektiven Sinnzuschreibung. Als Konsequenz daraus ist auch die kulturelle Diversität das Resultat eines sozialen Konstrukts, der verschiedenen Dispositionen der Akteure sowie der unterschiedlichen Sinnzuschreibungen und Interpretation wegen. Ein kognitiver Prozess, der sich mit Vernunft und kollektivem Sinn auseinandersetzt und bewusst auf Veränderung und Differenz setzt, handelt somit kulturelle Realität und die Relevanz kulturell bedeutsamer Themen aus. „Real ist, was wir als real aushandeln“⁴⁵⁹, so Bauer zu diesem Punkt. Das Kapital einer Gesellschaft, das sie aus ihrem eigenen Wandel- und Veränderungsprozess ziehen kann, ist die Unterschiedlichkeit. Das bedeutet, dass ohne die Anerkennung von Unterschieden und Differenzen kein Wandel möglich wäre. Idem diese Beobachtung ständig in kommunikativen Prozessen weiterentwickelt wird, nimmt Kommunikation gleichzeitig die Funktion eine Komplexitätsreduktion ein, während so wieder neue Themen zur Unterschiedlichkeit reflexiv zum Vorschein kommen. Kommunikation ist somit die Beschreibung der Beschreibung von Realität und

⁴⁵⁷ vgl. Bauer. 2006. S. 243 - 251

⁴⁵⁸ Bauer. 2006. S. 244

⁴⁵⁹ Bauer. 2006. S. 248

Sinnzuschreibungsprozessen und muss, wenn man das Thema Diversity untersucht, eine zentrale Rolle einnehmen. Kommunikation bereitet die Veränderung der Rahmenbedingungen vor, die für einen Kulturwandel von Nöten sind: Kontext und Konstruktion verändern den Gegenstand der Konstruktion, der gleichzeitig die Essenz für die Konstruktion der Rahmenbedingungen bereitstellt. Der gesamte Prozess kann nur über kommunikative Interaktion von statten gehen.

Der kulturelle Wandel über kommunikative Prozesse steht und fällt also mit der kompetenten und partizipativen Teilnahme an bewussten und selbstreflexiven Diskursen zu gesellschaftlich relevanten Themen. Bauer bemerkt in Bezug zu diesem Gedanken kritisch, dass die Gesellschaft noch nicht dazu in der Lage sei, Vielfalt als ein Konzept des Gemeinsamen zu verstehen⁴⁶⁰. Kultur ist nur ein Konstrukt, das bedeutet, dass Kategorien wie Rasse, sexuelle Orientierung oder ethnische Zugehörigkeit nur Bedeutung haben, wenn sie in die sinnhaften Kontexte verschiedener Lebenswelten integriert werden. Wenn diese Übertragung nicht funktioniert und in einer Krise wie Rassismus oder Vorurteilen mündet, so liegt das an einem Mangel an kommunikativer und diskursiver Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema.

Die Weigerung, sich mit Differenz und Diversität auseinanderzusetzen, ist also verantwortlich für die Stagnation gesellschaftlicher Entwicklung. Diversitätsmanagement versucht, diesem Trend aktiv entgegenzuwirken. Betrachtet man alle negativen wie positiven Möglichkeiten, die sich aus kultureller Diversität für eine Gesellschaft ergeben, so scheint das folgende Zitat mehr als passend, um den epistemologischen Standpunkt dieser Forschungsarbeit zusammenzufassen: „Things are, how we look at them“⁴⁶¹

⁴⁶⁰ vgl. Bauer. 2006. S. 249 ff.

⁴⁶¹ Bauer. 2006. S. 251

20. Das Diveristy-Konzept als Schritt in Richtung „Transkulturelle Gesellschaft“

„Der Umgang mit Diversity [...] erfordert es, dass beide Seiten bereit sind, sich im Kontakt miteinander verändern zu lassen, dass weder die Kultur der einen, noch der anderen Seite ‚gewinnt‘, sondern dass aus der Begegnung eine neue, im Dialog erzeugte [...] Kultur [...] entsteht.“

Der Professor Arist von Schlippe⁴⁶² formuliert mit diesem Zitat den zentralen Gedanken von Diversity und den daraus resultierenden Anspruch an die heutige Gesellschaft, indem er von einer neuen Gesellschaftsform ohne starre Kulturkonzepte und Grenzen spricht. Er schließt damit an die Verortung von Diversity Management in der epistemologischen Sichtweise dieser Arbeit an, die bereits das Thema der Hybridität von Kultur und der Transkulturalität in Folge der Globalisierung andeutet.

Transkulturalität als eine Gesellschaftsform mit offenen und verwischten Grenzen, als eine Synthese vieler Kulturen, Einstellungen und Werten ist aus dem Diskurs um kulturelle Diversität nicht mehr wegzudenken. Die Konfrontation zweier Gesellschaften oder Kulturen miteinander, die zu einer Verwischung bestehender Grenzen führt, ohne sich dabei in Uniformität zu verlieren oder die Relevanz des Fremden selbst- und fremdreflexiv zu missachten, ist somit der zentrale Punkt im Konzept der Transkulturalität, das auf die Vermischung verschiedener Lebenswelten abzielt. Das Diversitätskonzept schlägt nicht nur ein Kulturverständnis im Sinne eines Differenzmodells vor, sondern interpretiert dieses separatistisch sinngemäß einer neuen Verfassung einer Kultur.

Das Transkulturalitätskonzept verdeutlicht einen Unterschied zu den Begriffen der Interkulturalität und der Multikulturalität. Während Interkulturalität ein Beziehungsverhältnis zwischen Gesellschaften meint, das eine Verständigung zwischen hochgradig verschiedenen und oftmals inkompatiblen Kulturen thematisiert, spricht Multikulturalität von verschiedenen kulturellen Gruppierungen innerhalb einer Gesellschaft, ohne dass diese zueinander in Relation stünden. Das Konzept des Multikulturalismus entspricht einem veralteten und starren Konzept, das einen Dialog völlig ausschließt und somit in dieser Arbeit keine Beachtung finden soll. Interkulturalität

⁴⁶² Matoba. 2014

spricht von dem Wunsch nach einem interkulturellen Dialog mit der Annahme, dieser könne scheitern.⁴⁶³ Weder das eine, noch das andere Konzept spricht von einer Vermischung von kulturellen Gruppierungen innerhalb einer Gesellschaft, die wiederum mit anderen Gesellschaften in Kontakt stehen, die mit dem gleichen Phänomen konfrontiert wurden. Auf einer Seite ist die Beschreibung der optimalen Situation einer transkulturellen Gesellschaft mehr als wünschenswert, jedoch angesichts aktueller Konflikte nicht realitätsnah. Die Annahme interkultureller Dialoge hat somit seine Berechtigung und ist nicht restriktiv, sondern entspricht aktuellen internationalen Verhältnissen und leider auch Missständen. Dass ein interkultureller Dialog immer im Sinne des normativen Anspruchs der Transkulturalität zu führen ist, spricht für eine Verknüpfung beider Konzepte.

Durch die hohe Interdependenz und Konnektivität verschiedener Kulturen, nicht nur auf ökonomischer, sondern auch auf kommunikationsbasierter Ebene, entsteht ein Informationsnetzwerk, dem sich bisherige Kulturformen nicht ausgesetzt sahen. Migration, Globalisierung, ökonomische Abhängigkeit und entgrenzte Kommunikationsbedingungen sind nur einige wenige Beispiele der heutigen Anforderungen an ein Kulturkonzept. Das bedeutet, dass nicht nur einzelne Bereiche einer Kultur von diesem schnellen Wandel betroffen sind, sondern sämtliche in einer Kultur enthaltenen Schichten und Ebenen. Der Wandel hin zu einer transkulturellen Gesellschaft greift also in jeden einzelnen Lebensbereich ein und bedingt somit auch die Alltagswelt. Das wiederum bedeutet, dass die Transkulturalisierung nicht nur auf der Makroebene einer Gesellschaft, des gesellschaftlichen Selbstverständnisses, sondern eben auch auf der Mikroebene, also auf der Ebene der individuellen Identifikation, relevant ist. Fragen nach einer europäischen Identität oder einem paneuropäischen Diskurs beschreiben diesen Trend exemplarisch und treffend. Welsch, der Begründer des Transkulturalitätskonzepts, beschreibt „die kulturelle Identität der heutigen Individuen [als] patchwork-Identität“⁴⁶⁴. Auf europäischer Ebene beschreibt der Journalist Krupa die Identitätsfrage mit der Überlegung, dass „weder Geographie noch Geschichte oder Kultur“⁴⁶⁵ an dieser Stelle eine Hilfe seien, denn „zur EU gehört, wer europäisch ist - ein Zirkelschluss, der auf die Unmöglichkeit verweist, exakte Grenzen zu ziehen“⁴⁶⁶. Krupa

⁴⁶³ vgl. Welsch. 2006. S. 8

⁴⁶⁴ Welsch. 2009. S. 5

⁴⁶⁵ Krupa, Matthias. 2014

⁴⁶⁶ ebd.

verweist an dieser Stelle jedoch auf den entscheidenden Faktor, den ein Differenzmodell wie das der Diversität ausmacht: „Das offene und Unfertige“⁴⁶⁷. Wenn dieser Punkt, dass Konflikt, Offenheit und Unvollkommenheit, also der Potentielle Wandel und miteinkalkulierte Entwicklung, ein Vorteil, und kein Nachteil sind, so trifft die Idee der Transkulturalität den Kerngedanken des Diversity Managements. Anders als bisherige Kulturmodelle schließt sich das Diversity- Konzept an den Gedanken an, dass die individuelle, interne Disposition zu Kultur und Identität im Mittelpunkt einer neuen Gesellschaftsform stehen sollte. Dieser Gedankengang macht auch im Hinblick auf den öffentlichen Diskurs Sinn, da dieser von der individuellen Partizipation und dem individuellen Beitrag der Diskursteilnehmer lebt und seine Themen aus der aktuellen Bedürfnislage der Akteure bezieht, die dieses Bedürfnis zuvor öffentlich artikuliert haben: „Man sollte nicht nur davon sprechen, dass heutige Gesellschaften unterschiedliche kulturelle Modelle in sich befassen, sondern das Augenmerk darauf richten, dass die Individuen heute durch mehrere kulturelle Muster geprägt sind, unterschiedliche kulturelle Elemente in sich tragen.“⁴⁶⁸

Das Diversity-Konzept ist also kein reines Wirtschaftsmodell, das ausschließlich auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens ausgerichtet ist, es ist „die Antwort auf Veränderungen in der Arbeitswelt und Gesellschaft“⁴⁶⁹. Auch hier geht es um die Integration und Akzeptanz von Verschiedenheit und um das Vermeiden von sozialer Ausgrenzung. Auf diese Weise soll die gesamte Organisation von der neuen Situation profitieren. Diese neue Entwicklung formuliert Palmesani konkret auf wirtschaftliche Institutionen hin, wenn er von einer „wertschätzenden Organisation“⁴⁷⁰ spricht. Diese Entwicklung stellt auf organisationaler Ebene den gleichen Ablauf und das gleiche Ziel eines transkulturellen Gesellschaftskonzepts dar.

Mit Unterschieden, Widersprüchen und Diversität umgehen zu können, ist allerdings ein entscheidender Faktor, wenn man von Transkulturalität und Diversity spricht. Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits von interkultureller Kompetenz gesprochen, die über ein hohes Maß an Selbst- und Fremdreiflexion mit kulturellen Unterschieden umgehen kann. Überträgt man diesen Gedanken auf das Diversitätskonzept, so kommt man zu dem von

⁴⁶⁷ ebd.

⁴⁶⁸ Welsch. 2009. S. 6

⁴⁶⁹ Leitl, Michael. 2014

⁴⁷⁰ Palmisano. 2006. S. 127 ff.

Professor Matoba formulierten Begriff der „Diversitätskompetenz“⁴⁷¹, die davon spricht, eigene Identitätsdiversität (siehe individuelle Disposition) zu kompensieren, die Diversität im Anderen zu erkennen und zu akzeptieren und dieses Wissen konstruktiv zur Beantwortung offener Diversitätsdiskurse proaktiv einzusetzen. Die Einigung über einen multiperspektivischen Diskurs zwischen individueller Disposition und Diversität und gesellschaftlich relevanten Diversitätsthemen kann somit nur über eine besondere Art der kommunikativen Kompetenz, der Diversitätskompetenz erreicht werden. Diese stellt somit einen zentralen Punkt bei der Entwicklung einer transkulturellen Gesellschaft dar.

Sobald diese Kompetenz und das Bewusstsein zur Transkulturalität und Diversität geschaffen ist, so bewegen sich einzelne Akteure auf einer gemeinsamen Basis des Diskurses. Es bestehen somit größere Schnittmengen an Meinungen, Einstellungen und individuellen Dispositionen, ein Effekt, der auch auf die Makroebene transkultureller Verständigungsprozesse übertragbar ist. Das Konfliktpotential bei der Konfrontation mit „kulturell Fremdem“ ist somit dahingehend geringer, als dass negative Faktoren oder eine Eskalation besser gehandhabt werden können, oder eher nicht in einer Abwehrhaltung münden. Darin sieht Welsch einen der „großen Vorteile des Übergangs zur Transkulturalität“⁴⁷². An dieser Stelle ist anzumerken, dass das Verringern von Konfliktpotential auf die Gefahr der erneuten Uniformierung eines Gesellschaftsmodells hinauslaufen könnte. Da die Basis der Transkulturalität jedoch auf der Wertschätzung des Unterschiedes beruht, ist dieser kritisch zu betrachtende Ausgangspunkt zu vernachlässigen.

Nicht zu vernachlässigen sind an diesem Punkt jedoch die Transfermöglichkeiten des transkulturellen Konzepts auf die Gesellschaftsebenen der Politik und der Wirtschaft. An dieser Stellen kommen, anders als beim bisher angedachten, demokratischen und emanzipierten Diskurs, Machtverhältnisse ins Spiel. Diese beeinträchtigen über die Definition des Makrokontextes ebenso die Mikrokontexte und die Möglichkeit der Entfaltung auf diesen Ebenen. Klassische Beispiele hierfür sind die Diskussion um Minoritäten, die gesellschaftlichen Auswirkungen der Globalisierung oder der Feminismusdebatte. „Insofern ist Transkulturalität [in ihrer Auswirkung] zunehmend eine Realität und nicht bloß ein Wunsch.“⁴⁷³ Dieser Trend ist insofern kritisch zu betrachten,

⁴⁷¹ Matoba, Kazuma. 2014

⁴⁷² Welsch. 2009. S. 6

⁴⁷³ Welsch. 2006. S. 7

als dass die Thematisierung von Machtstrukturen wiederum nur innerhalb eines Kontextes stattfinden kann, der von den gegenwärtig vorherrschenden Machtstrukturen determiniert ist. Es bedarf daher eines sehr hohen Reflexionspotentials und eines kritischen Diskurses, um trotz dieser Strukturen eine konstruktive Kritik und somit Entwicklung aufbauen zu können. In diesem Sinne ist die alleinige Definition von Kultur in gewisser Weise determinierend. „Die Transkulturalität, als begrifflicher Wirkfaktor, kann hierzu einen Beitrag leisten, da sie immer schon von sich ändernden Bedingungen ausgeht und kaum starke bzw. unflexible Begrifflichkeiten benutzt.“⁴⁷⁴

Das Konzept der Transkulturalität ist als normativer Anspruch an moderne Gesellschaftlichen mit Sicherheit ein wünschenswertes Ziel, beachtet jedoch den Faktor der individuellen Heimatgebundenheit und Zugehörigkeit kaum. Trotz Mobilität, verwischender Grenzen und Migration besteht in vielen Menschen der Drang nach einer festen Heimat und einer Identifikation mit selbiger. Die Idee eines Global-Players mag in jedem Menschen einer transkulturellen Gesellschaft vorhanden sein, sollte jedoch mit Vorsicht zu genießen sein. Heimat als Wert sollte weiterhin eine große Rolle spielen, ungeachtet einer zunehmenden Entwurzelung von Kultur und Identität, die sowohl Vorteile, als auch Nachteile mit sich bringen kann.

Doch auf genau dieses Bewusstsein spielt das Konzept der Diversity an: Auf die Wichtigkeit der eigenen Identität und dem bewussten, toleranten Umgang mit der Identität anderer, auf die Kompatibilität mit anderen Werten und Einstellungen, während man sich der eigenen Position bewusst bleibt.

„Gesellschaftliche Veränderung fängt immer mit Außenseitern an, die spüren, was notwendig ist“

Robert Jungk

⁴⁷⁴ Unterholzner, David. 2004

21. Quellenverzeichnis

21.1 Literatur

- Aarsonson, E.: Soziale Perzeption: Wie können wir andere Menschen verstehen? In: Ders.: (Hrsg.): Sozialpsychologie. 4. Auflage. Kap 4. München. 2004. S. 101 - 147
- Adler, Nancy: International Dimension of Organizational Behavior. PWS-Kent Publ. Boston. 1991
- Adler, N. J.: International Dimensions of Organizational Behavior. 4. Auflage. Mc Gill University. Thomson Learning. 2002. S. 105 - 131
- Allport, Gordon, W.: The Nature of Prejudice. REading. MA: Addison-Wesley. 1995
- Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin: Diversity und Diversity Management im Unternehmen. In: Managing Diversity. Band 3. Lit Verlag. 2002
- Bauer, Thomas Alfred: Culture of Diversity. A Theoretical Concept towards Transcultural Understanding. In: Bauer, Thomas Alfred (Hrsg. und Autor); Ordner, Gerhard, E (Hrsg.) Werte für Europa : Medienkultur und ethische Bildung in und für Europa. 1. Auflage. Sokrates, Edumedia, Euromedia. Düsseldorf. 2006. S. 242 - 267
- Bauer, Thomas Alfred: Kommunikationskulturen im Wandel. Wertemodelle und Wissensmodelle der Mediengesellschaft. In: Bauer, Thomas Alfred (Hrsg. und Autor); Ordner, Gerhard, E (Hrsg.) Werte für Europa : Medienkultur und ethische Bildung in und für Europa. 1. Auflage. Sokrates, Edumedia, Euromedia. Düsseldorf. 2006. S. 46 - 62
- Baraldi, Claudio; Giancarlo Corsi; Elena Esposito: Soziale Systeme (1984). In: GLU : Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Suhrkamp Taschenbuch Verlag Wissenschaft. Frankfurt. 1999
- Bendix, Regina; Oring, Elliot: The Compromises of Applying Theories in the Making. In: Journal of Folklore Research. Ausgabe 36. 1999. S. 215 - 218
- Bennett, Milton: Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: Paige, M.R. (Hrsg.): Education for the Intercultural Experience. Yarmouth. 1993. S. 21 - 71
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Fischer Verlag. Frankfurt am Main. 1980

- Berndt, Christian: Globalisierungs-Grenzen. Modernisierungsträume und Lebenswirklichkeiten in Nordmexiko. Transkript Verlag. Bielefeld. 2004
- Bohnsack, Ralf: Rekonstruktive Sozialforschung - Einführung in qualitative Methoden. 5. Auflage. Leske + Büdlich. UTB. Stuttgart. 2003
- Bourdieu, Pierre: An Innovation to Reflexive Sociology. Polity Press. Cambridge. 1992
- Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt Sonderband 2). 1983a. Göttingen. S.183-198
- Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. 1983b. In: ders. (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht, S. 49-80
- Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loic: Reflexive Anthropologie. Réponses pour une anthropologie réflexive. 1. Auflage. Suhrkamp. Frankfurt am Main. 1996
- Bourdieu, Pierre: Satz und Gegensatz. Über die Verantwortung des Intellektuellen. Wagenbach. Berlin. 1989
- Böhme, Hartmut: Vom Cultus zur Kultur(wissenschaft). Zur historischen Semantik des Kulturbegriffs. In: Glaser, Renate; Luserke, Matthias (Hrsg.): Literaturwissenschaft - Kulturwissenschaft. Positionen, Themen und Perspektiven. Opladen. 1996. S. 48 - 68
- Bortz, J., Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. Springer Verlag. Berlin. 2006
- Brand, Heike: Subjektivität in der qualitativen Forschung: Der Forschungsprozess als Reflexionsgegenstand. Barbara Budrich Verlag. Wuppertal. 2009
- Brislin, Richard W.: Understanding Culture's Influence on Behavior. Forth Worth. 1993
- Brockhaus - Die Enzyklopädie. 20. überarb. und aktualisierte Auflage. Band 9. Hermeneutik. Brockhaus Leipzig Mannheim. 1997
- Broszinsky-Schwabe, E.: Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse - Verständigung. Wiesbaden. 2011

- Cerbone, Carlo: Konstruktion von Wissen und Wirklichkeit - eine phänomenologische Analyse der Schule. 1. Auflage. Grin Verlag. Norderstedt. 2004
- Condon, John; Yousef, Fatih: Introduction to Intercultural Communication. New York, London. 1975
- Dellner, Anja: Zusammenfassung des Fünf-Dimensionen-Modells von Geert Hofstede. München: Grin Verlag. Studienarbeit. 2010
- Dilthey, L. C.: Gesammelte Schriften. Band 5. Die geistige Welt. Abhandlungen zur Grundlegung der Geisteswissenschaften. Stuttgart. 1962
- Eriksen, Thomasm Hylland: Globalisation. Studies in Anthopology. Pluto Press. London. 2003
- Europäische Kommission: Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Referat D3. September 2005.
- Fischer, Tim E.: Unternehmenskommunikation und Neue Medien. 1. Auflage. Dissertation Universität München. Deutscher Universitäts-Verlag GVV Fachverlage GmbH. Wiesbaden. 2006
- Fisher, Glenn: Mindsets. The Role of Culture and Perception in International Relations. Yarmouth ME. Intercultural Press. 1988
- Geertz, Clifford: Welt in Stücken. Kultur und Politik am Ende des 20. Jahrhunderts. Wien. 1996
- Gertenbach, Lars: Handlungstheorie. In: Kaufmann, Stefan: Soziologische Theorien. UTB Verlag. Paderborn. 2009
- Gilbert, Jaqueline A.: Diversity Management: A New Organizational Paradigm. Journal of Business Ethics. Volume 21. Kluwe Academic Publishers. Niederlande. 1999. S. 61 - 76
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 2010

- Goffman, Erving. Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Suhrkamp. Frankfurt am Main. 1977
- Gudykunst, William B.: Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory. In: Wiseman, R.: (Ed.): Intercultural Communication Theory. Thousand Oaks. 1995. S. 8-58
- Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. 1. Auflage. Suhrkamp. Frankfurt am Main. 1981
- Hahn, Alois: Ist Kultur ein Medium? In: Burkart, Günter: Luhmann und die Kulturtheorie. Frankfurt am Main. 2004. S. 40 - 67
- Hahn, Alois: Kontingenz und Kommunikation. In: Gravenitz, Gerhart von; Marquard, Odo (Hrsg.): Kontingenz. Poetik und Hermeneutik XVII. München. 1998. S. 493 - 521
- Hall, Edward T.: The silent language. Garden City, N.Y. Doubleday. 1959
- Hall, Edward T.: Verborgene Signale. Über den Umgang mit Japanern. Hamburg. 1985
- Hall, Edward T.: Beyond Culture. Garden City, N.Y. Anchor Press. 1976
- Hatzer, Barbara; Layes, Gabriel: Interkulturelle Handlungskompetenz. In: Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike; Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. 2. überarb. Auflage. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vadenhoek & Rupprecht. Göttingen. 2005 S. 139 - 147
- Häußler, Caroline. Die Entstehung von Dynamik von Widerständen in organisationalen Veränderungsprozessen: Ein Blickwinkel aus chaostheoretischer, konstruktivistischer und systemischer Perspektive. Masterthesis Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Bildungswissenschaften. 2008
- Hede, Helfrich: Toleranz und Kultur - Überlegungen as psychologischer Sicht. In: Wierlacher, Alois (Hrsg.): Kulturthema Toleranz: zur Grundlegung einer interdisziplinären und interkulturellen Toleranzforschung. Band 2 Kulturthemen. Iuridicum. München. 1996. S. 129 - 142
- Heringer, H. - J.: Kulturstandards und Stereotypen. In: Ders.: Interkulturelle Kommunikation. Thübingen. 2004. S. 182 - 196

Hillmann, K.-H.: 5. Kulturanthropologie. In: Ders.: Wertwanedl. Ursachen - Tendenzen - Folgen. Würzburg 2003. S. 42 - 50

Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management. Wiesbaden. 1993

Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Auflage. Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG. München. 2011

Hondrich, Karl Otto: Systemtheorie als Instrument der Gesellschaftsanalyse: Forschungsbezogene Kritik eines Theorieansatzes. In: Hondrich, Karl Otto: Soziale Welt. Nomos Verlagsgesellschaft mbH. Baden-Baden. 1972

Hopf, Christel; Weingarten, Elmar: Qualitative Sozialforschung. Klett Cotta Verlag. Stuttgart. 1993.

Jeannot, Jean-Pierre: Managing with a Global Mindset. Prentice Hall / Pierson. Financial Times. London

Kamal, Yousuf: Managing Diversity at Workplace: A Case Study of hp. ASA University Review. Ausgabe 3, Nummer 2. Juli - Dezember 2009

Kassl, Siegfried: Expertenbefragung und Experteninterview als empirische Forschungsmethoden am Beispiel von Diplomarbeiten. Diplomarbeit. Fachhochschul-Studiengang Internationale Wirtschaftsbeziehungen. Eisenstadt. 2000

Käsler, Dirk. Aktuelle Theorien der Soziologie. In: Kunczik/Zipfel: Publizistik - ein Studienbuch. Shmuel Verlag. Eisenstadt. 2005

Kaufmann, Stefan; Gertenbach, Lars; Kahlert, Heike; Rosa, Hartmut; Weinbach, Christine: Soziologische Theorien. UTB Verlag. Paderborn. 2009

Kepper, Gaby: Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. 2. überarbeitete Auflage. Dt. Univ.-Verl. Wiesbaden. 1996

Kinast, Eva-Ulrike; Thomas, Alexander: Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen. In: Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. Kg. Göttingen. 2005

Klemm, Matthias; Popp, Michael: Die Lokalität transnationaler Unternehmen. In: Mense-Petermann, Ursula; Wagner, Gabriele (Hrsg.): Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp. Wiesbaden. 2006. S 189 - 221

Kluckhohn, C.: Werte und Wert-Orientierung der Theorie vom Handeln. Eine Betrachtung der Theorie vom Handeln. In: Schmitz, C.A. (Hrsg.): Kultur. Frankfurt am Main. 1963. S. 331

König, Andreas: "Kultur light"? Der anthropologische Kulturbegriff und seine Probleme mit der "Praxis". In: Lüsebrink, Hans-Jürgen (Hrsg.): Konzepte der Interkulturellen Kommunikation - Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinäre Perspektive. Röhrig Universitätsverlag GmbH. St. Ingberg. 2004

Leyes, Gabriel: Interkulturelles Lernen und Akkulturation. In: Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia(Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. 2. überarb. Auflage. Vanderhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. Göttingen. 2005. S. 126 - 137

Luhmann, Niklas: Kultur als historischer Begriff. In: Wirth, Uwe (Hrsg.): Kulturwissenschaften. Frankfurt am Main. 2008. S. 537

Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp. Frankfurt am Main. 1997

Lüsebrink, Hans-Jürgen (Hrsg.): Konzepte der Interkulturellen Kommunikation - Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinäre Perspektive. Röhrig Universitätsverlag GmbH. St. Ingberg. 2004

Maletzke, Gerhard: Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen. 1996

Matoba, Kazuma: Dialogische Emergenz der Kultur: Achtsame Wahrnehmung als Grundlage. Universität München, LMU. Vorlesung. 2014.

Mead, George Herbert: Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Suhrkamp. Frankfurt am Main. 1973

Meuser, M.; Nagel, U.: Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung – Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, Westdeutscher Verlag. 1991.

Monke, Stefanie: Das Experteninterview. 1. Auflage. GRIN Verlag. Norderstedt. 2007

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim; Jahn, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft - Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Auflage 2009. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 2009 S. 465 - 479

Moosmüller, Alois: Das Kulturkonzept der Interkulturellen Kommunikation aus ethnologischer Sicht. In: Lüsebrink, H.-J. (Hg.): Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. St. Ingberg. 2004. S. 45 - 67

Moosmüller, Alois: Interkulturelle Kommunikation aus ethnologischer Sicht. In: Ders. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin. Münchner Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, Bd. 20. Münster u.a.: Waxmann 2007. S. 13-49

Nietzsche, Friedrich: Vom Nutzen und vom Nachteil der Historie für das Leben. Der unzeitgemäßen Betrachtungen zweites Stück. Leipzig. 1873

Nünning, Ansgar; Nünning, Vera (Hrsg.): Einführung in die Kulturwissenschaften. Theoretische Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Stuttgart. 2008. S. 19-38

O'Rielly, C. A.: Demography and Diversity in organizations. A review of 40 years of research. In: Staw, B; Cummings, L.L (Hrsg.): Research in Organizational Behaviour. 20. Elsevier Science Inc. Oxford. 1998. S. 77 - 140

Palmisano, Samuel J.: The Globally Integrated Enterprise. In: Foreign Affairs 85. 2006. S. 127-136

- Parsons, Talcott: Values, Motives, and Systems of Action. In: Ders. ; Shils, A. Edward: Toward a Theory of Action. Mass. Cambridge. Harvard University Press. 1951. S. 47 . 275
- Posner, Roland: Kultursemiotik. In: Nünning, Ansgar; Nünning, Vera (Hrsg.): Einführung in die Kulturwissenschaften. Theoretische Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Stuttgart. 2008
- Pöttker, Horst: Entfremdung und Illusion: Soziales Handeln in der Moderne. Mohr. Thübingen. 1997
- Quasthoff, U. M.: Ethnozentische Verarbeitung von Informationen: Zur Ambivalenz der Funktionen von Stereotypen in der interkulturellen Kommunikation. In: Matusche, P. (Hrsg.): Wie verstehen wir Fremdes? Aspekte zur Klärung von Verstehensprozessen. München. 1989. S. 37 - 62
- Reich , Kersten: Konstruktivistische Ansätze in den Sozial- und Kulturwissenschaften. In: Hug, T. (Hg.): Die Wissenschaft und ihr Wissen. Band 4. Baltmannsweiler. 2001a
- Reinhardt, Jan D.; Bautz, Traugott: Niklas Luhmanns Systemtheorie interkulturell gelesen. Interkulturelle Bibliothek. Traugott Bautz Verlag. Nordhausen. 2005
- Reckwitz, Andreas: Basic Elements of a Theory of Social Practices. A Perspective in Social Theory. Universität Hamburg, Institut für Soziologie. Zeitschrift für Soziologie, JG. 32, Heft 4. August 2003. S. 282-301
- Rijamampiana, R; Carnichael, T.: General Issues in Management - a Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, Problems and Perspectives in Management. Kapitel 3. 2005. S. 109 - 117.
- Ritsert, Jürgen: Ein unergründlicher Grundbegriff der Soziologie. Campus Verlag GmbH. Frankfurt am Main. 2000
- Rosado, Caleb: What do we mean by "managing diversity"?. In: Reddy, Sumati (Hrsg.): Workforce Diversity. Ausgabe 3. Concepts and Cases. Hyderabad. ICAFAI Universität. 2006.
- Roth, Juliana; Roth, Klaus: Interkulturelle Kommunikation. In: Bendrich, R.W.: Grundriß der Volkskunde. Einführung in die Forschungsfelder der Europäischen Ethnologie. Berlin. 2001. S. 392 - 422

- Rudolph, W.: Die amerikanische 'Cultural Anthropology' und das Wertproblem. Berlin. 1959.
- Samovar, Larry A.; Porter, R.E.: Communication between Cultures. Belmont. 1991
- Schäffter, Ottfried (Hrsg.): Modi des Fremderlebens. Deutungsmuster im Umgang mit Fremdheit. In: Ders. (Hrsg.): Das Fremde. Erfahrungsmöglichkeiten zwischen Faszination und Bedrohung. Opladen Verlag. 1991. S. 11-42
- Schugk, M.: Kritik an der kulturvergleichenden Studie von Hofstede. In: Ders.: Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung. München. 2004. S. 132 - 139
- Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas: Strukturen der Lebenswelt. Luchterhand. Darmstadt. 1975
- Schrader, Silke: Diversity-orientiertes Marketing. Gay Marketing. 2008
- Siebert, Horst. Sozialkonstruktivismus: Gesellschaft als Konstruktion. In : JSSE. Ausgabe 3, Nummer 2. 2004
- Sieder, Reinhard: Einführung in Kulturwissenschaften /Cultural Studies, SOSE 2009.
- Sterzenbach, Gregor. Sterzenbach. Grundkurs der IKK. WS2013. LMU München
- Straub, Jürgen: Handlung, Interpretation, Kritik. Grundzüge einer textwissenschaftlichen Handlungs- und Kulturpsychologie. Berlin. 199
- Tiling, Johannes von: Einführung in den Sozialkonstruktivismus. Universität Heidelberg. 2004. http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/Tiling_2004_SozKon.pdf [Zugriff: 4.4.2014]
- Thomas, Alexander: Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. 2. Auflage. Erwägen - Wissen - Ethik 12 (1). Stuttgart. 2003
- Thomas, Alexander: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Thomas, Alexander (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Hofgrefe. Göttingen. 1993. S. 379 - 424
- Thomas, Alexander: Stereotype und Vorurteile im Kontext interkultureller Begegnung. In.: Lüsebrink, H.-J. (Hg.): Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Sr. Ingbert. 2004. S. 157 - 175
- Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia(Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. 2. überarb. Auflage. Vanderhoek & Ruprecht GmbH & Co. KG. Göttingen. 2005. S. 95 - 115

Thomas, D. A.; Ely, R. J: Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: Francesco, A.M.; Gold, B. A. (Hrsg.): International Organizational Behaviour, Text, Readings,Cases, and Skills. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey. 1998. S. 401-416

Tonn, Hans-Peter: Die Systemtheorie von Niklas Luhmann. Studienarbeit. GRIN Verlag. Norderstedt. 2009. S. 7-14

Torres Morales, Miguel: Systemtheorie, Diskurstheorie und das Recht der Transzendentalphilosophie - Kant - Luhmann - Habermas. Verlag Königshausen & Neumann GmbH. Würzburg. 2002

Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern. 1969

Webb, Jen; Schirato, Tony; Danaher, Geoff: Understanding Bourdieu. Sage Publications. London. 2002

Weber, Max: Ethnische Gemeinschaftsbeziehungen. Tübingen. 1980

Welsch, W.: Transkulturalität - Die veränderte Verfassung heutiger Kulturen. In: Sichtweisen. Die Vielheit in der Einheit. Edition Weimarer Klassik. Weimar. 1994. S. 83 - 122

Werkmann-Karcher, Birgit; Rietiker, Jack: Angewandte Psychologie für Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg. 2010

21.2 Internetquellen

Allianz Karriere. Diversity.

https://allianz.com/de/karriere/allianz_als_arbeitgeber/diversity.html#!c2958e8c9-d530-41c9-bf39-43d0f3676410 [Zugriff: 25.1.2014]

Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all> [Zugriff: 4.4.2014]

Bonz, Jochen: Das Kulturwissen des Habitus. Ausführungen zu Pierre Bourdieus Rekonzeptualisierung des ethnologischen Kulturbegriffs angesichts der Kultur der Moderne. http://www.jochenbonz.de/wp-content/bonz_bourdieu.pdf [Zugriff: 25.1.2014]

Boston Consulting Group. 2011. <http://www.bcg.de/documents/file78363.pdf> [Zugriff: 7.4.2014]

Charta der Vielfalt. Diversity Management. <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>. [Zugriff: 15.1.2014]

Continental:

Geschichte: http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/geschichte. [Zugriff: 27.3.2014]

Zahlen und Fakten: http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/zahlen/fakten_de.html. [Zugriff: 27.3.2014]

Basics and Vision: http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/basics/vision_de.html. [Zugriff: 27.3.2014]

Basics and Mission: http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/basics/mission_de.html. [Zugriff: 27.3.2014]

Werte und Vertrauen: http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/basics/30_werte/vertrauen_de.html. [Zugriff: 27.3.2014]

Werte Verbundenheit: http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/basics/30_werte/verbundenheit_de.html. [Zugriff: 27.3.2014]

Erler, Ingolf: Habitus - Geschichte des Begriffs und seine Verwendung in der Theorie von Pierre Bourdieu. Universität Wien. Institut für Soziologie. http://ingolferler.net/ingolferler.net/Schriftlich_files/habitus.pdf [Zugriff: 25.1.2014]

Hockling, Sabine. Zeit online. 2011. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-06/chefsache-diversity> [Zugriff: 7.4.2014]

Infineon:

Unternehmen: <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/company/> [Zugriff: 22.4.2014]

Werte: <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/company/mission.html> [Zugriff: 22.4.2014]

Unternehmenskultur: <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/career/our-culture/> [Zugriff: 22.4.2014]

Diversity: <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/career/our-culture/diversity/> [Zugriff: 22.4.2014]

Compliance: <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/company/compliance/> [Zugriff: 22.4.2014]

Testimonials: <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/career/our-offer/career-development/career-development-testimonials/> [Zugriff: 22.4.2014]

Krais, Beate: Habitus, transcript. Bielefeld. 2002 <http://vonunsfueralle.blogspot.de/images/DasHabitusKonzeptvonPierreBourdieuVersion5.pdf> [Zugriff 25.1.2014]

Kraske, Marion: Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus. Zeit online. 2012. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-04/diversity-unternehmen> [Zugriff: 7.4.2014]

Krupa, Matthias. <http://www.zeit.de/2013/27/kroatien-eu-erweiterung/seite-2> [Zugriff: 31.05.2014]

Leitl, Michael. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620354.html> [Zugriff: 31.05.2014]

Rath, Katharina: <http://www.katharina-rath.de/2.html>

Reich, Kersten: Konstruktivismen aus kultureller Sicht - Zur Position des "Interaktionistischen Konstruktivismus". In: Wallner, F.; Angnese, R. (Hg.): Konstruktivismen. Universitätsverlag Wien. 2001. S. 49 - 68. http://www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/reich_works/aufsätze/reich_33.pdf [Zugriff: 4.4.2014]

Rittberger, P: Zangl, A.: Theorien über internationale Organisationen. http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/zis/studierende/brueckenkurse11/Rittberger_Zangl%202.pdf [Zugriff: 27.12.2013]

Siltronic AG:

Übersicht: Siltronic AG. Übersicht. <http://www.siltronic.com/int/de/home/index.jsp> [Zugriff: 21.4.2014]

Finanzdate: <http://www.siltronic.com/int/de/financials/quarterly.jsp> [Zugriff: 21.4.2014]

Vorstand: <http://www.siltronic.com/int/de/aboutus/boards/board.jsp> [Zugriff: 21.4.2014]

Mitarbeiter:

<http://www.siltronic.com/int/de/aboutus/nachhaltigkeit/mitarbeiter/mitarbeiter.jsp> [Zugriff: 21.4.2014]

Gesellschaft:

<http://www.siltronic.com/int/de/aboutus/nachhaltigkeit/gesellschaft/gesellschaft.jsp>

[Zugriff: 21.4.2014]

Welsch, W. Transkulturalität - Die veränderte Verfassung heutiger Kulturen. In: Sichtweisen. Die Vielheit in der Einheit. Edition Weimarer Klassik. Weimar. 1994.

<http://iae.zhdk.ch/iae/deutsch/glossar/konstruktivistischer-kulturbegriff/> [Zugriff: 14.1.2014]

Rosado. A Holistic Model of Diversity. <http://www.rosado.net/articles-def.html> [Zugriff: 13.4.2014]

Unterholzner, David. 2004. Zum Begriff der „Transkulturalität“ bei Wolfgang Welsch. Institut für Philosophie. Universität Wien. 2009.

<http://sammelpunkt.philo.at:8080/2252/4/se0304arbunterholzner.pdf> [Zugriff: 31.05.2014]

Vielfalt gestalten. 2014. <http://www.vielfalt-gestalten.de/diversity/diversity-management.html> [Zugriff: 13.02.2014]

Wacker Chemie AG:

Facts and Figures:

http://www.wacker.com/cms/de/wacker_group/wacker_facts/facts/facts_figures.jsp

[Zugriff: 14.4.2014]

Facts and Policy:

http://www.wacker.com/cms/de/wacker_group/wacker_facts/policy/policy.jsp [Zugriff:

14.4.2014]

Codes:

http://www.wacker.com/cms/media/de/documents/wacker_group/sustainability_1/codes/wac_code_of_tandl.pdf [Zugriff: 14.4.2014]

Value based Management:

http://www.wacker.com/cms/de/wacker_group/wacker_facts/value-based-management/value-based-management.jsp [Zugriff: 14.4.2014]

Welsch, Wolfgang: Was ist eigentlich Transkulturalität? In: Machold, Claudia; Darowska, Lucyna (Hrsg.): Hochschule als transkultureller Raum? Beiträge zu Kultur, Bildung und Differenz. Transcript Verlag. 2009 <http://www2.uni-jena.de/welsch/tk-1.pdf> [Zugriff:

31.05.2014]

21.3 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Europäische Kommission. 2005. S. 15

Europäische Kommission: Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Referat D3. September 2005

Abbildung 2: Europäische Kommission. 2005. S. 20

Europäische Kommission: Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Referat D3. September 2005

Abbildung 3: Europäische Kommission. 2005. S. 22

Europäische Kommission: Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Referat D3. September 2005

Abbildung 4: Rosado. 2006. S. 8

Rosado, Caleb: What do we mean by "managing diversity"?. In: Reddy, Sumati (Hrsg.): Workforce Diversity. Ausgabe 3. Concepts and Cases. Hyderabad. ICAFAI Universität. 2006.

Abbildung 5: Wacker Chemie AG Logo

http://www.wacker.com/cms/de/press_media/press-gallery/feature/feature-overview.jsp#destination

Abbildung 6: Wacker Chemie AG. Facts and Policy

http://www.wacker.com/cms/de/wacker_group/wacker_facts/policy/policy.jsp [Zugriff: 14.4.2014]

Abbildung 7: Continental Logo

http://www.continental-mediacycenter.com/servlet/collectioning?f=220&col=0&c=5&lng=de&script=t&srid=0&cc_h=1399883219018&order=importdate&r=4&orderdesc=true&oid=0&p=1&lb=0

Abbildung 8: Continental BIG SIX. Flyer. 2013

<http://ci-shortcode-conti.de/vby>

Abbildung 9: Continental Personalentwicklungszyklus. Flyer. 2013

<http://ci-shortcode.conti.de/vby>

Abbildung 10: Siltronic AG Logo

http://www.siltronic.com/int/de/press/press-gallery/all/pictures_overview.jsp#destination

Abbildung 11: Infineon Logo. <http://www.infineon.com/> Zugriff: 14.4.2014]

22. Anhang - Transkripte der Experteninterviews

22.1. Prof. Dr. Thomas Batz

Zur Person: Prof. Dr. Thomas Batz

Ort: Campus M 21, München

Datum und Zeit: 10. Februar 2014, 16:00 - 17:30 Uhr

VB: Verena Bucher, TB: Thomas Batz

Prof. Dr. Thomas Batz eignete sich besonders für das Experteninterview dieser Magisterarbeit, da er sowohl mit universitären und somit theoretischen Fragen zum Personalmanagement vertraut ist, aber auch mit konkreten, persönlichen interkulturellen Erfahrungen dienen kann. Er ist als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis zu sehen und kann Schlüsse und Transfers ziehen - eine Lösung, die perfekt in das Ziel dieser Arbeit mit einspielt. Der Fokus auf ökonomische Tatbestände wird hervorragend durch persönliche Dispositionen und das theoretische Know-How bedient und ergänzt.

Anmerkungen: Der Interviewte willigte ein, dass das Transkript ausschließlich für diese Magister Arbeit verwendet und ausgewertet wird, er verzichtete auf eine Anonymisierung seiner persönlichen Daten sowie die Einsicht in das Transkript. Zu Beginn des Treffens wurde Prof. Dr. Batz über den Inhalt, nicht jedoch die Ziele dieser Magisterarbeit aufgeklärt, um den Interviewvorgang nicht zu beeinflussen. Die Institution Universität Wien war ihm ein Begriff, ebenso bekam er Informationen zur Person des Interviewers. Vorab erhielt Prof. Dr. Batz ein Abstract des Konzepts dieser Magisterarbeit, in der Kernidee, Theorien und Vorgehensweise dieser Magisterarbeit dargelegt wurden. Mit der Tonaufzeichnung war er vertraut und einverstanden. Prof. Dr. Batz hatte nicht unbegrenzt Zeit, da er im Anschluss zu einem weiteren Termin musste.

VB: So, dann können wir anfangen, erst noch einmal vielen Dank, dass Sie nun hier sind. Starten wir gleich ob Zeitnot los: Mein Thema ist ja grob gesagt Personalmanagement, wann denken Sie, kann man von "gelungenem Personalmanagement" sprechen?

TB: Wenn die human resources optimale Wirkung entfalten in der Firma, und wenn diese human resources sich richtig wohl fühlen.

VB: Weiters beschreibt meine Arbeit auch das Thema Diversity Management, wenn wir hier schon von den Ressourcen sprechen, also konkret den Mitarbeitern, welche Vor- und Nachteile sehen Sie in einem internationalem Mitarbeiterpool, wenn Sie von den Ressourcen sprechen.

TB: Ja, das Grundproblem ist ja, dass jeder Mensch die Kultur, in der er lebt, als selbstverständlich erlebt. Das ist so, so ein bissl ein Kernproblem. Jeder hat seine eigene Kultur, und glaubt, so muss das sein. Jetzt ist es aber natürlich nun mal so, dass verschiedene Kulturen nun mal extrem anders sind. Und ob dieses Zusammenspiel von verschiedenen Kulturen so ohne Weiteres möglich ist, ist die Frage, es gibt ja durchaus Kulturen, das ist das sehr selbstverständlich, wenn der Ehemann seiner Ehefrau eine runterhaut, denkt sich niemand was dabei, und in anderen Kulturen, wo das überhaupt und nun mal gar nicht geht. Die Frage, die man sich dabei immer durch den Kopf gehen lassen muss, ob diese Kulturen auf nationaler Ebene möglicherweise von irgendwelchen Subkulturen überlagert werden. Zum Beispiel die Musiker, die Informationstechniker, so, das müsste man sich fragen.

VB: Wenn Sie schon die Kultur ansprechen, greife ich gleich mal eine Frage vom Ende vor: Es gibt ja durchaus auch eine Unternehmenskultur oder eine Unternehmensführungsphilosophie, die von einem Unternehmen, gerade von den großen, multinationalen, etabliert und auch statuiert wurden, ähm, wenn man jetzt davon - von einer konstruierten Unternehmenskultur spricht, wie könnten Sie jetzt eine Vereinigung sehen, von den verschiedenen, multinationalen Kulturen der Mitarbeiter und quasi diesem, dieser

gegebenen Unternehmenskultur, die Sie ja auch verkörpern, wenn sie Diversity managen oder personaltechnisch wirksam werden?

TB: Das ist schwierig. Weil eine Unternehmenskultur ist was künstlich Geschaffenes, und ich glaube, dass man viele Jahre braucht, bis man in eine Unternehmenskultur eintaucht. Wenn man die Unternehmenskultur dann viele Jahre gelebt hat, dann wird es schon so sein, dass man die irgendwann mal so ein Stück weit verinnerlicht hat. Jetzt muss man aber sehen, jede Firmenkultur ist leicht zu verinnerlichen, wenn die nah an meiner erlebten Kultur liegt. Wenn meine erlebte Kultur, wie ich aufgewachsen bin, wie ich vielleicht studiert hab, die ersten Jahre gearbeitet hat, wenn das weit weg ist, von der Firmenkultur, weil die Firmenkultur zum Beispiel eine deutsche Firmenkultur, eine amerikanische Firmenkultur ist, dann halte ich das für ganz schwierig.

VB: Es ist ja oft so, dass diese Unternehmenskultur eigentlich eher ein westlich geprägtes Monopol sind, sie haben das ja jetzt auch gesagt, eine deutsche, oder eine amerikanische, wenn man jetzt davon ausgeht, Beispiel jetzt die Wacker Chemie AG, hat ihr Headquarter hier in München, hat aber Standorte auch in Asien, Taiwan, Japan, Singapore, und man muss sich ja dann auch, wenn man beispielsweise Mitarbeitertrainings macht, damit auseinandersetzen, dass ja oftmals ein Angleichen an die westlichen Kulturen dann stattfindet. Beachtet man sowas beim Personalmanagement? Oder inwieweit müsste man das dann mit einplanen?

TB: Naja, wenn Sie den optimalen Wirkungsgrad, des Einsatzes von Menschen ermöglichen wollen, dann müssen Sie den Menschen auch ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sie sich wohl fühlen. Und dazu gehört die jeweilige Kultur. Wenn Sie jetzt eine Unternehmenskultur vorgeben, die nicht kongruent ist, mit der Kultur ist, in der jemand lebt, Kultur hat ja auch viel mit Werten zu tun, und diese Werte, ach, das kennen Sie ja alles, diese Werte, Ideale, Rollen und so, wenn das nicht wirklich optimal verkörpert ist, dann ist das schwierig. Sie können zum Beispiel nicht in einer Unternehmenskultur bestimmte Ideale vorgeben, die dort gelebt werden sollen, so das Team ist der Star, oder irgend so etwas, was mit den Vorstellungen, kulturgeprägt, nicht übereinstimmt. Und man sieht, man kennt das ja auch, diese, diese Großuntersuchung, Hofstede, IBM, so...

VB: Ja, kenne ich.

TB: Klar, das ist ja auch son Ding. Aber Hofstede zeigt ja ganz deutlich auf, dass es in diesem riesen, in diesem damals riesen Weltkonzern IBM all diese unterschiedlichen Kulturen zu finden gibt. Zum Beispiel ganz, ganz schwierig, sie werden in einer schwedischen Gesellschaft zum Beispiel, niemals eine maskuline Gesellschaft etablieren können. Also wenn Sie jetzt sagen, für uns ist wichtig: Erfolg des Einzelnen, Statussymbole, Wettbewerb, auf dem Weg zur Beförderung, dann klappt das einfach in so einer Gesellschaft nicht. Also ob das möglich ist, erfolgsversprechend, zu adaptieren, da hätte ich ein Fragezeichen.

VB: Wie würden Sie das denn machen, wenn das jetzt ihr Auftrag wäre, ich meine ein Unternehmen verspricht sich ja dann einen Mehrwert von der Umsetzung einer Unternehmenskultur. Ich meine, jetzt haben Sie Hofstede angesprochen, IBM wollte ja eigentlich die Unternehmenskultur evaluiert haben, er hat dann aber vier oder eigentlich fünf Kulturdimensionen gefunden.

TB: Ja, es gibt ja mittlerweile eine sechste und eine siebte, das hört ha irgendwie gar nicht auf mit der Ergänzung. Schauen Sie, vielleicht probier ich's mal mit einem anderen Beispiel. Sie kennen bestimmt so diese Studien von Edward Hall, der sich sehr stark mit Kommunikation und Körpersprache und so beschäftigt...

VB: Mhm.

TB: Ich muss Ihnen ehrlich sagen, ich weiß nicht so genau, ob Diversity Management, ob Diversity Management so einen großen Vorteil bringt. Meine Erfahrung ist, dass bestimmte Kulturen kompatibel sind, und andere eben nicht. Und die Hoffnung, durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Kulturen einen

erhöhten Wirkungsgrad zu entfachen, ist aus meiner Sicht lächerlich. Das sieht man allein mal, das wird jetzt vielleicht nicht zur These Ihrer Arbeit passen.

VB: Ach nein, bitte gar nicht! Bitte alles sagen, bitte alles rein, was Ihnen...

TB: Das sehen Sie, wenn eine inländische und eine ausländische Firma fusionieren. Das können Sie prima machen mit einer deutschen und einer österreichischen Firma, und sogar da wird das schon schwierig, ich hab auch, ich hab ja an der Wirtschaftsuniversität in Wien promoviert.

VB: Aha, ja!

TB: Wenn Sie allein, mal überlegen: Eine deutsche und eine französische Firma fusionieren. Das klappt überhaupt nicht. Obwohl, meine Tochter studiert in Freiburg, da fallen Sie zwei Mal ungeschickt hin und schon sind Sie in Frankreich. So. Aber trotzdem funktioniert das gar nicht. Oder eine deutsche und eine spanische Firma. Das ist aus meiner Sicht wirklich schwierig. Ich hab vor einem, ich meine, ich mach ja viel in dieser Richtung, ich hab vor einem immer Angst, im ganzen Personalmanagement, wenn mal wieder so ein neomodischer Begriff kommt, der ganz viele Vorteile bringen soll. Da tu ich mich schwer mit.

VB: Um nochmal auf die Frage zurückzukommen, der Mehrwert für ein Unternehmen, Sie sprechen jetzt von Effizienz, und von der "bestmöglichen Nutzung der Ressourcen", aber, können Sie das bitte ein wenig konkretisieren, wenn Sie sagen, "der Mehrwert". Also es gibt ja einen Grund für eine Unternehmenskultur, warum es das gibt.

TB: Klar.

VB: Und was verspricht es sich denn jetzt davon? Ich meine, manchmal ist man gezwungen, dass man mit verschiedenen Kulturen einfach zusammenarbeitet, auch wenn die sich jetzt vielleicht nicht so gut verstehen würden.

TB: Naja, aber das kommt ja jetzt auch ganz, ganz schwer darauf an, wenn man sich jetzt beispielsweise dieses Perlmutter Konzept durch den Kopf gehen lässt, wie wird denn die Zusammenarbeit im Ausland gestaltet? Also mal ein Beispiel. Diese Vorstellungen entsprechen ja immer der Meinung eines bestimmten Managements. So. Und dieses Management ist in der Regel national geprägt. Und da sehen sie ja gerade schön, was passiert, wenn man zum Beispiel versucht, einen Inder, und ist er auch noch so ein toller Banker, zum Chef der Deutschen Bank zu machen. Die Deutsche Bank rennt ja momentan von Problem zu Problem. So. Das Thema Mehrwert, hm, ich halte es für wirklich sehr schwer, da jetzt einen Mehrwert auszulösen. Ich fange vielleicht mal so an: Die Unternehmenskultur ist geprägt von jemandem, der sich überlegt hat, was er in seiner Firma haben möchte. Wenn man sich da jetzt das Perlmutter Modell durch den Kopf gehen lässt, ist es ja immer so, dass Sie Ihre Managementtechniken ja durchaus ethnozentrisch übertragen können. Sie können sagen, das funktioniert gut in meinem Land, ergo müsste es doch auch gut in einem anderen Land funktionieren. Es gibt aber unglaublich viele Länder, in denen funktioniert das einfach nicht. Da müsste man dann wohl drüber nachdenken, ob man sich ganz auf dieses Gastland konzentriert, macht man ja oft, dieses EPRG-Modell, oder ob man sagt, ok, wir sind so stark, die Länder sind so ähnlich, dass das ethnozentrisch funktioniert. In aller Regel wird man polyzentrisch arbeiten. Jedes Land hat seine Regeln, seine Gesetzmäßigkeiten, seine Kultur, und da muss sich die Kultur auch anpassen. Wenn Sie mal überlegen, wie BMW zum Beispiel in Amerika auftritt. Produzieren ganz gezielt in South Carolina, da liest man dann überall "proud of being in America". So. Das sind Anpassungstendenzen. Wenn man mal überlegt, so eine globale Strategie, die scheitert in allen Fällen. Sogar eine regiozentrische Strategie, dass man sagt, man erklärt Asien oder Europa oder Nordamerika als eine Zone, funktioniert auch nicht!

VB: Als Beispiel für genau diesen Punkt möchte ich jetzt einmal die Allianz heranziehen, weil das Erste, was man sieht, wenn man auf die Allianz klickt, ist Diversity Management. Unternehmenssprache ist Englisch, die haben ein Team, das im Personalmanagement sitzt, und die sind dafür zuständig, die Diversity zu managen, so, und jetzt machen wir das mal auf Deutsch: Die Vielfalt zu verwalten. Und das ist für mich

schon so ein Gegensatz in der Formulierung, weil Verwaltung ist ja etwas sehr Strukturiertes und Durchgeplantes, und Vielfalt ist, wie Sie ja gerade sagen, eigentlich etwas, das man nicht fassen kann, und wahrscheinlich auch gar nicht so viel anfassen sollte. Also was würden Sie denn jetzt unter dieser sehr formalen Formulierung verstehen, Vielfalt verwalten?

TB: Ich stelle Ihnen mal eine böse Frage: Kaufen Sie von einem jungen ägyptischen Versicherungsvertreter eine Lebensversicherung?

VB: Ich muss an dieser Stelle sagen, dass ich eine große Zeit meiner Jugend im Ausland, also Tokyo und USA, auch einem internationalen Umfeld, verbracht habe und deswegen diese Stereotype bei mir nicht so besonders greifen, zwar schon, aber eben anders. Also wenn der gut Deutsch kann und für meine Versicherung arbeitet, wieso sollte ich denn dann keinen Vertrag mit ihm vereinbaren, nur weil er Ägypter ist? Wahrscheinlich würde ich die Versicherung schon kaufen, kommt natürlich auf das Auftreten des jungen Ägypters an.

TB: Ich würde sie wahrscheinlich nicht kaufen.

VB: Mhm.

TB: Also allerhöchstwahrscheinlich. Obwohl ich auch sehr viel Zeit meines Lebens im Ausland verbracht habe. In Amerika, in Indien, in China. Trotzdem bin ich im Grundprinzip immer detusch.

VB: Ja.

TB: Und daran ändert sich auch nicht viel. Dieses Diversity Management würde ich persönlich anders verstehen. Wenn ein Konzern weltweit aktiv ist, dann ist es für den Konzern wahnsinnig wichtig, diese Vielfalt, diese Wirtschaftskraft managen zu können. Das heißt, zu schauen, dass ich jeden so stark integriere, in das Gesamtunternehmen, dass der Erfolg da ist und dass sich die Person wohl fühlt. Das sind so die beiden Bausteine, die da da sein müssen. Ich glaube, dass der Diversity Management an und für sich keinen Vorteil bringt. Ich denk, Diversity Management ist für mich vielmehr eine Notwendigkeit, um die human resources optimal zu vermarkten. Ich kann mir in sehr, sehr vielen Branchen keinen Vorteil vorstellen. Wenn Sie mal gucken, Kia ist ja eine der am stärksten wachsenden Mobilmarken in der ganzen Welt. Was macht Kia in Deutschland? Die bauen ein Design Center in Deutschland in der Nähe von Rüsselsheim, Augenhöhe, da kann mal rübergucken zu Opel, und was machen sie? Die werben einige Designer ab von BMW, deren Job es ist, in Deutschland Deutsche Autos zu designen. Sie nehmen keinen Koreaner, der das macht. So, könnte man auch sagen, Kia, Diversity, koreanisches Design in Deutschland. Das zieht nicht. Sie können zum Beispiel international, multikulturell keine Texter einsetzen. Das funktioniert nicht. Selbst wenn die andere Sprachen sprechen. Jetzt sind Sie sehr korrekt angezogen, aber auf einem iranischen Werbeplakat, hätten wir beide ein massives Problem, das ist einfach nun mal grundlegend anders, und ich glaube, human resources muss diese unterschiedliche Vielfalt einsammeln und jedem versuchen, gerecht zu werden. Ich glaube aber nicht, dass es ein großer Vorteil wäre. Also ich wüsste nicht, worin der Vorteil bestehen sollte.

VB: Also wenn Sie sagen, es gibt keinen Vorteil, es gibt natürlich nie ein Konzept, dass das Non plus ultra ist. Wenn man jetzt von einer gewissen, Sie haben jetzt die Bausteine erwähnt, Sie haben gesagt, jeder muss sich wohl fühlen. Man kann nicht vergleichen mit einem Unternehmen, dass ausschließlich in Deutschland, mit Deutschen für Deutsche produziert und verkauft und auch absetzt. Aber allein durch die Globalisierung ist das ja schon fast nicht mehr möglich, dass man nur noch national oder vielleicht nur noch regional denkt. Also natürlich bei bestimmten Produktpaletten. Kann man von einer guideline sprechen, zumindest, wenn Sie schon sagen, dass Sie das jetzt eigentlich für keinen sonderlichen Zugewinn an Effizienz halten?

TB: Ich meine, Sie müssen Eines sehen. Die Frage ist: Wenn Sie viele Niederlassungen in verschiedenen Ländern haben. Da ist für mich ganz einfach die Frage: Wie agieren diese Tochtergesellschaften im Ausland? Sind das eigenständige Töchter, die sehr frei agieren können, sind die autonom? Oder sind das Satelliten? Das ist wieder dieses Ethnozentrische und das Polyzentrische. Wie sind die da aufgebaut?

Diversity würde ja bedeuten, dass man diese Skills hat, wie auf diesen vielen, peinlichen Werbeplakaten der MBA, eine hübsche, farbige Frau und ein großer gelber Mann aus China und ein paar Deutsche stehen da rum. Und damit versucht man, multikulti rüberzubringen. So. Aber das ist doch jetzt die Frage, habe ich viele ausländische Mitarbeiter, die aber in meinem Team zusammenarbeiten, so wie bei Adidas? Da ist es so, meine Tochter hat da Praktikum gemacht. Firmensprache Englisch. Und die aller unterschiedlichsten Menschen aus aller Herren Länder. Da muss man aber aufpassen: Da überlagert die nationale Kultur eine Subkultur, das sind Sportler und Sportfans, die eine gesunde Kantine haben, in der Pause Basketball spielen können, und so. Da dominiert die nationale Kultur nicht mehr, sondern diese Subkultur "Sportfans" überlagert da. Die sehen sich alle da als Sportler. Da kommt der Herbert Heiner manchmal in Turnschuhen. So. und dann ist das Diversity gar nicht mehr notwendig, weil das ist keine Diversity mehr, wenn ich Fußball spiele, wenn ich jetzt gegen einen, jemand aus Kamerun, jemand aus Argentinien oder jemand aus dem Irak spiele, ist doch vollkommen egal. Sind alles Fußballer.

Das ist die gemeinsame Klammer.

VB: Das heißt, wenn Sie den Kontext einer Kultur verändern, also Sie sagen, die nationale Kultur wird unwichtig, weil die Subkultur wichtiger wird, wann man jetzt Bourdieu zum Beispiel zitieren, oder ähm, Hofstede, der gesagt hat, wir haben die kulturellen Praktiken oder den kulturellen Habitus, der ja schon auf der persönlichsten Ebene angesetzt ist, dass wir sagen, wenn die Habitate ähnlich sind, weil sie sich auf eine bestimmte Subkultur beziehen, wie in diesem Fall Sport, ...

TB: Genau.

VB: ... dann ist es nicht mehr wichtig, ob es eine nationale Kultur gibt, an die man sich anpassen kann, oder auch eine Unternehmenskultur?

TB: Es ist immer so, dass Feinheiten im kulturellen Verhalten immer unterschiedlich sein werden. Und wahrscheinlich werden sich irakische Fußballer nicht in der Öffentlichkeit umarmen, das werden zwei Männer so nicht tun, die werden sich eher abklatschen. Aber im Endeffekt spielen alle Fußball, und das ist ja auch das, was verbindet, ist ja auch dieser olympische Gedanke. Dass die Jugend der Welt sich trifft. Ich glaube, sie wissen, worauf ich hinaus will: Es muss immer irgendwie eine gemeinsame Klammer geben. Wenn es die gemeinsame Klammer nicht gibt, dann interagieren die Kulturen nicht.

VB: Zum Interagieren von Kulturen, das passt sehr gut: Sie haben gesagt, Sie haben selber Erfahrungen, gerade im Kontext des Lehrenden, wenn verschiedene Kulturen aufeinander treffen. Was für persönliche Erfahrungen haben Sie denn gemacht, oder welche fällt Ihnen ein, wo Sie sagen würden, Sie hätten vorher gerne einen kleinen Tipp bekommen?

TB: Das hätte mir sehr geholfen, denn ich wusste wirklich Vieles nicht. Ich war auch mal, ich hab da nen guten Freund, ich war mal in Helsinki, das ist schon schwierig. Ich hab mich wahnsinnig gewundert, als ich das erste Mal in Amsterdam war und ich war in einem Fußballstadion, und dann haben alle gesungen: "So, jetzt haben wir unser Fahrräder wieder". Ich habe mich dann belehren lassen, dass damals eine deutsche Mannschaft von Ajax Amsterdam geschlagen worden, und die Holländer haben gesungen, weil nach der Besetzung Hollands die Wehrmacht den Holländern die Fahrräder weggenommen hat, da singen die dann, das war 1985 oder so, jetzt haben wir unsere Fahrräder nicht mehr. Irritierend dann in Asien, wenn man zuerst der Frau die Hand gibt, und dann erst dem Mann, und der Mann ist vielleicht der Vorgesetzte, dann wird es schwierig. Das Thema Blick, also ich könnte eine Dame im Nahen Osten nie so ansehen, wie ich Sie gerade anschau. Das würde als anzüglich, völlig daneben, wahrscheinlich, Sie müssten sofort den Blick senken, ja, das ist so eines der Probleme, und ich sage mal, da sowas zu haben, wie einen kulturellen Leitfaden, das ist schon interessant. Ich mache im Augenblick Eines, ich schreibe, ich versuche, einen Fachartikel zu schreiben, und zwar zum Thema inwieweit Hofstedes Kulturdimensionen tatsächlich praktische Relevanz haben. Das klingt nämlich immer alles so nett und schlüssig, aber das Ganze ist zum Teil immer wahnsinnig anekdotisch, ich meine, Hofstede ist klasse, muss man auch mal sagen, so, nicht immer bloß buh sagen. Aber es ist Vieles auch so ein bisschen anekdotisch.

VB: Natürlich.

TB: Und ob es er selber oder sein Sohn ist, das ist alles toll gemacht, aber ich frage mich immer, wenn ich so einen Handlungsleitfaden ableiten müsste, wie konkret könnte der sein? Und wie geschlossen ist eine Kultur in sich selbst? Allein die Begrifflichkeit "Kultur" bezogen auf eine Nationalität ist ja eigentlich schon eine Plagittide. Ist ja nicht so. Wer ist der Deutsche? Wer ist der Spanier? Wo wohnt der? Kann man den mal besichtigen? Das ist ja dann immer so das Problem. Aber natürlich, bestimmte Dinge hätten mir gut getan. Zu wissen, was schwedischer Gammelfisch wirklich bedeutet, wenn man den riecht, zu verstehen, ich muss sagen, in Amerika, da hab ich viel Erfahrung. Allerdings, und da muss man aufpassen, bezogen auf Kalifornien. Ich kann über Amerika, aber über Kalifornien, da weiß ich viel, da hab ich viel Zeit verbracht. Ähm, ich kenne Indien, dadurch, dass meine Frau im Sterbehaus von Mutter Theresa gearbeitet hat, die hat vorm BWL Studium Krankenschwester gelernt. Da hab ich ein bisschen Erfahrung. Und in China, muss ich auch aufpassen. Wir haben Summer Schools von der Hochschule her, und da bin ich immer drei, vier Wochen in China. Allerdings sind wir da auch in einer Kunst-Welt, in einer akademischen Welt. Ich sage mal, zwei Personalexperten werden sich verstehen, oder zwei Interkulturelle Experten, werden sich verstehen. Eigentlich relativ egal, welche Nationalität sie haben, und wenn sie Japanerin wären, könnten wir wahrscheinlich auch auf dieser Ebene kommunizieren. Die Frage ist, ob wir im Zusammenleben sonst interagieren könnten. Und da bin ich skeptisch.

VB: Sie sagen, Sie möchten Hofsteds Kulturdimensionen hinterfragen, dann stellen Sie ja eigentlich die Theorie oder das theoretische Konzept hinter dem Ganzen in Frage. Aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen. Das heißt, wenn man jetzt sagt, das Feld der Interkulturellen Kommunikation ist ein sehr neues und daher auch sehr praxislastiges, zum Beispiel die weltverbessernden Ethnologen sind der Meinung, dass die Interkulturalisten zu vereinfacht, zu praktisch und zu wirtschaftsorientiert sind. Aber ist nicht genau das der einzige Anhaltspunkt...

TB: Absolut.

VB: ... für eine jede kulturelle Interaktion? Learning by doing und grob gesagt, auf die Schnauze fallen, dann lernt mans, oder jemand sagt einem, wie man sich verhalten soll.

TB: Ja. Man fällt interkulturell mitunter furchtbar auf die Schnauze. Ich habe den MBA gemacht zusammen mit chinesischen Studenten. Ich habe mich da mit einem sehr gut verstanden, den hab ich aber irgendwann mal gefragt, was er denn von diesem Aufstand auf dem Platz des himmlischen Friedens hält. Und daraufhin hat der nie wieder ein Wort mit mir gesprochen. Weil er China beleidigt fühlte. Das ist ganz schwierig. Es ist so, man macht seine eigenen Erfahrungen, aber so eine Art guideline, die wäre schon gut, und Sie müssen eines sehen, Sie haben ja vorher so zu Beginn gesagt, naja, das ist ja alles immer sehr, sehr westlich geprägt. Und tatsächlich, es gibt ja eine sehr starke, westliche Ignoranz. Wir werden mal sehen müssen, wie lange wir diese westliche Ignoranz überhaupt tragen können, wenn nämlich China sich als Exportweltmeister etabliert, und es die ersten multinationalen chinesischen Unternehmen geben wird, dann kommt natürlich die Frage auf, ob sie einem deutschen Unternehmen eine chinesische Unternehmenskultur aufbügel können. Das glaub ich nämlich nicht. Was man sehen muss, so nach dem Fall des Eisernen Vorhangs hat man ja so Sachen wahnsinnig gern gemacht wie, Werbung in Polen nach deutschem Vorbild. So eine junge Dame mit tollen dunklen Haaren springt auf ein Pferd, das Pferd steigt auf, galoppiert in den Sonnenuntergang, und dann - gut gepflegte Haare durch.... Guhl war das, nein das weiß ich nicht mehr so genau, ne, Wella wars, genau, Wella. Und die tollen Haare wehen im Wind. Da lachen sich die Polen drüber kaputt. Zum damaligen Zeitpunkt sind junge Damen, die was auf sich hielten nicht mit offenen Haaren herumgelaufen, schon gar nicht auf der Straße, erstens, und zweitens, das Pferd war ein Arbeitsmittel für Leute, die sich keinen Traktor leisten konnten. So. Was haben die Polen gesehen? Ne schlampige Frau, die nachts zur Feldarbeit reitet. So. Und nicht ein Model, das da lifestylmäßig, das Pferd war so ein lifestyle Symbol. Das ist genau die kritische Frage. Und man kann das wirklich gut lernen, indem man sich interkulturelle Kommunikation überlegt als internationale Werbespots. Einen japanischen Werbespot kann ich intellektuell gar nicht nachvollziehen. Menschen in der Unterhose, die schreiend durch

ein Warenhaus laufen, und von Seerobben verfolgt werden. Und da ich der Sprache im Gegensatz zu Ihnen wahrscheinlich nicht mächtig bin, kann ich nicht mal lesen, was da steht!

VB: Ja, ich denke, dass Humor da auch eine ganz wichtige Rolle spielt.

TB: Ja! Und der ist da ganz anders! Wie hieß das? Katoras castle oder sowas?

VB: Ja, Takeshis castle.

TB: Ei,ei,ei. Was machen die da?! Verstehen Sie? Das ist auch so ein Punkt. Schauen Sie mal amerikanische Schauspieler an, die nicht verstehen, was Wetten, dass? macht. Ein Tom Hanks, der völlig konsterniert ist, was hier passiert. Schauen Sie mal solche Firmen an, wie, wie hieß denn diese Handelskette, jetzt stehe ich gerade auf der Leitung... Wal Mart! Wal Mart, die nach Deutschland expandieren wollten. Mit einem Chef, der noch nie in Deutschland war. Und Wal Mart ist ja grandios gescheitert, hat sich aus ganz Deutschland wieder zurückgezogen. Die haben gedacht, Deutschland ist so eine Art kleines Amerika. Haja, isses halt aber nicht. Schauen Sie mal, wie viele Pick up Trucks sehen Sie durch München fahren?

VB: Nun ja, zum Glück nicht so viele.

TB: So. In Amerika an jeder Ecke. Ja, ich halte das für ein ganz schwieriges Thema. Ich habe da auch wirklich viel drüber nachgedacht, und ich merke aber auch, dass mir dieser Fachartikel wahnsinnig schwer fällt. Weil der konkrete Bezugsrahmen ist weg und ich merke auch selbst, dass ich ständig ins anekdotische abrutsche. Dass ich immer für irgendwas ein Beispiel habe, das ich exemplarisch heranziehe. Aber die Verallgemeinerung, die Gesetzmäßigkeit, die ist doch gar nicht da. Schwierig.

VB: Das ist doch ein sehr schönes Schlusswort! Ich bedanke mich sehr herzlich bei Ihnen für das sehr aufschlussreiche Interview.

TB: Gerne!

VB: Und weil Sie am Anfang gesagt haben, ich spreche Ihnen da gegen Ihr Konzept

Im Anschluss: tatsächliche sehr negative Meinung über Allianz und "Diversity Management", wollte nur höflich sein. Immer alter Wein in neuen Schläuchen. Hass auf die Allianz - alles dummes Gerede.

22.2 Ricard García-Sune

Zur Person: Ricard García Sune

Manager Customer Service, Training & Support, Sales & Distribution

Ort: Wacker Chemie AG, Hauptzentrale München, Neuperlach Zentrum

Datum und Zeit: 17. März 2014, 18:00 - 19:30 Uhr

VB: Verena Bucher, RGS: Ricard García Sune

Ricard García Sune verbrachte selbst einige Zeit im Ausland (Niederlande, UK) und war zehn Jahre in einer Sales Distribution der Wacker Chemie in Barcelona tätig, wo er im Innendienst seine Kollegen im Verkauf und die dazugehörigen Kunden im Bereich der Iberischen Halbinsel, Italien und Südfrankreich betreute. Er zog nun nach München, um dort im Hauptquartier der Wacker Chemie AG im Training und Support für Manager in internationalen Verhandlungssituationen Trainings zu entwickeln. Er ist somit fachlich wie persönlich ein hervorragender Kandidat für das Experteninterview, da er sowohl persönliche wie fachliche

Erfahrung zum Thema Diversity mitbringt. Er ist aufgrund seiner Praxisorientierung ein gutes Gegenstück zu beispielsweise dem sehr am universitären Kontext erörternder Prof. Dr. Batz.

Anmerkungen: Der Interviewte willigte ein, dass das Transkript ausschließlich für diese Magister Arbeit verwendet und ausgewertet wird, er verzichtete auf eine Anonymisierung seiner persönlichen Daten sowie die Einsicht in das Transkript. Zu Beginn des Treffens wurde Ricard García Sune auf Wunsch skizzenhaft über den Inhalt und Ziele dieser Magisterarbeit aufgeklärt, um den Interviewvorgang vorzubereiten. Die Institution Universität Wien war ihm ein Begriff, ebenso bekam er Informationen zur Person des Interviewers. Mit der Methode der Tonaufzeichnung war er vertraut und einverstanden, er verzichtete auf eine persönliche Freigabe des Transkriptes.

VB: I have now started to record you. I will now need you to agree to me recording you, I will only use this record for scientific purposes and only in order to use it for my Magisterarbeit for the University of Vienna. I you want to be anonymous, if you want me to clear out your name, you can now say it and I will do so, if not, just say, yes I agree to the interview and the recordings.

RGS: Yes I agree to you recording me and you can use my name as well.

VB: Ok, perfect. So now let's start. The first topic will be human resource management. Just to get into the topic a bit, when do you think, HR did a good job? When do you think the management of employees was successful?

RGS: Well basically I would say that, in order to make up a team, or to introduce a new individual to a team, various, the aspects that have to do with personality, well, the people who make up that team should take them into consideration. When facing a new candidate, to see, if he or she would fit. So in fact I think they did quite a good job when they employed me! (lacht) 1:59

VB: So what aspects do you think are important when working in international environment? Earlier, we spoke about personal qualities, what do you think is most important?

RGS: Basically, what is most important, whether or not the tasks that are expected of a individual can be done competently. So, what I think people should do or be like when working in an international environment, they basically should be able to speak the language. Or at least English, properly. And apart from that, well, I am just trying to follow the logical direction of how to interact with others should be more than plenty. Also being cautious, and try to bear in mind that you are in a different country and that you just have to be, well, keep your eyes open and listen more than talk. And be careful.

VB: Do you think, that even when it's a business meeting, that you have to be careful about how you behave, even if it's the context of a business meeting?

RGS: I think you do, yeah. More than anything else, because, to begin with, you are in a business context. And therefore, that should be it, you know?

VB: Now you said, what you want your colleagues to be like when you work with them, if you were a human resource manager, for what qualities or personal aspects would you look for if you had to put together a team?

RGS: I would try and see if I could find a combination of different personalities, basically, because it is no point in having one same type of person. If you have a person who, for instance, really likes to impose their criteria, it's going to be hard to really get that department up and running properly, if all of the components of that department have the same personalities.

VB: So, your personal opinion - what exactly would you look for?

RGS: Intelligent at least, whether you have the impression that he is intelligent.

VB: You just said, that in order to have a team sufficiently running, when do you think, that is happening?

RGS: Well, apart from fulfilling the task that was given to them by their boss. When it's producing the results that are expected before it started. So basically when the work is being done.

VB: Yeah. But apart from that?

RGS: Interpersonal relations are very important. Of course they are. Not only are they important, they are also critical. Because in an intercultural environment where people do not get along and there is tension when people sit down and try to work together, collaborate together, things are sooner or later not going to work out as they should. So, but I wouldn't know exactly what it is, that has to be taken into account within an intercultural scope.

VB: When you do your work as a trainer, on what aspects do you train on? What are you trying to modify?

RGS: Basically, what I do is, I am in charge of delivering the knowledge of all the management within the international network of CSRs of this company. And, in a couple of occasions it was doing refresh programs and processes that should have already known by everyone and apparently they were not followed. It is about transferring know how, I guess. So it was a bit like going over the same stuff over and over again and repeating. Much like this self-help books, that we have nowadays. I, well, have to train India, and it is one, well maybe worth observing, is that I had been warned by my colleagues because I only had been here for six months so I do not have the international background when it comes to training CSRs from India. The warned me, that I have to make sure, that I followed up on the Indians because, basically, in the past, they had tried to deliver web ex trainings to them and they did not turn up, because it is quite, because of their culture, it is quite hard to get a hold of them. And so that would be one of the cultural differences.

VB: You said before, that it is better to have a diverse team, personally, not only culturally, better than a team, where all the people are the same. So where do you think, is the contribution of a very diverse team in general, in comparison...

RGS: In fact, it's one of the, I recently joined a team made up of Germans, a team of 10 people. Counting the supervisor. And one of the common feedback with the supervisor during my Mitarbeitergespräch, was precisely that she was very happy that I had joined the team because I had added an element of, to begin with, they have now found themselves to be forced to speak English with me, mostly, when it comes to work and important stuff, and to me, that is also, well, it comes easier, to others it comes with a bit more difficulty. It's a good thing, because it changes the established, you know, it adds an element of something new, that really, well, yeah.

VB: Ok, so if you say that HR, in order to reach everything you have just described, is selecting people. So normally, you say, picking out the good, well only the good, of what is out there, is discriminating towards some people. But of course, a company will only employ those people, where they think fit best. So what do think about this process of selecting?

RGS: Well, honestly, I don't work in HR, I don't know, what criteria they use all the time, but at the end of the day, I think it's a good, well, very well established guideline to them, as to who they select. Also, it is very much at the hands of the HR representatives to finally make a decision. And here also always comes the personal and individual criteria what feeling you have of a person. And to be honest, I do not think, that the nationality for instance, of a candidate, should be a hard fact, when it comes to employing somebody, it should be more in the anecdote side, than anything else, you know?

VB: Do you think, HR is being given rules by the board or anyone on what criteria they have to select people or do you think they decide individually?

RGS: I think they have a very clearly defined hard facts as to how the profile should look like, to be honest, I don't know, and I don't know what it is exactly that they have to follow but I am sure, that they have, there is some guideline given by the board, yeah.

VB: Can you still remember some criteria that were a topic when you came here to present yourself?

RGS: Sure. So basically, the questions regarding of how much you are a team player or an independent player you are. How do you cope with conflicts, and this sort of thing, what are your strengths and what are your weaknesses?

VB: And what did you say?

RGS: So I said, that as a strength, that I was quite independent, that I like to work on my own through the creative processes on my own and that I always like to back in the process and share it with the team. But, that I wasn't exclusively a team player. That I did not move forward without the approval to the team, that I actually need some time with myself to come up with some new ideas, precisely to contribute.

VB: Does that work? So can you now do it like you said you would or do you now have to work with people that are extreme team players or even...

RGS: It does work, as a matter of fact, it does work. But the problem is, that I am still in the learning process, because everything, the job, is very new to me as well. So I find myself as I am lacking all the information necessary to start a creative process on my own. That's why I have to, in this early stage, I have to rely on the experience of my colleagues.

VB: So you are still in the learning process of how things work in your department?

RGS: Absolutely.

VB: Ok, do you feel that it is easy for you to adapt to the instructions that are given to you there?

RGS: Actually, there is one big problem here, which is the language. Wacker is a multinational company with presence all over the world, basically it is strongly German, strongly Bavarian. And in the headquarters, although English should be the official language, it is German. That is spoken. And I still don't have a good command of the language, so I miss out on many things.

VB: Anything else, that comes very German to you, apart from the language?

RGS: Yes. There is one thing, that strikes me very much, actually it's good, that you mention that. To me, there actually is one thing, that is shocking, which is, that people, who have been working together for over twenty years, side by side, they still address one another by the "Sie". By "Herr" and "Frau". And that is something, that, to me, it directly, it makes me uncomfortable. Because I sense a huge distance when you address somebody by "Herr" and "Frau". And now that you mention it, it seems that since I got in this team, I have realised, and I have noticed, that when I am around, even with my boss, she forces herself not to use that "Mister" and "Ms." with others. Not only that, but also, I think it is a matter of shortening distances, when you address someone by the polite form, it is like putting a distance between....

VB: So now, you being from Barcelona, you don't have that distance there, so it is a completely different working environment. How do you cope with the distance, you have described? 16:27

RGS: I coped with it very quickly, when they address me with "Mr. García" I tell them, please, Ricard.

VB: What do they do?

RGS: They directly call me Ricard and then they say you can also call me by my name. It is also something, that I have introduced very quickly. And I know that, people sometimes tell me that they were

granted the "Du" , that it was a big thing to people. And I find this completely, this is something which really surprises me very much, you know? So whenever I have the chance to say "please do not address me by Mister, but by Ricard, many are surprised but then at the same time, at that very moment, they do so.

VB: Do you think, they realise, you are behaving that way because you are Spanish? Would they react the same if someone German offered the same? Do they react differently to you because you are from Spain?

RGS: Yes, I think they do. Absolutely.

VB: And you are playing with that?

RGS: No, no, not only playing, to me, it is necessary, I don't feel comfortable with that. I really don't. I can attend a customer and address him as "mister" , obviously, but it was already hard enough for me when I was back in Spain, to call customers and address them by mister, you know, I did not like it, because in my, as soon as I could I would address them directly by their first name, because it is a way of, sort of becoming closer to people, and because I think courtesy and politeness goes far beyond the "Sie" or the "Du". Also, one of the things, that I have to say, that they have, in connection to all of that, that in Spain, we shake hands with the men and we kiss twice with the women. And when I got here, after one month, I did not do it when I had just arrived, but I when I spent here one month in June, and, on my last day, before I went back to Spain, I said good bye to all of the team members, and I shook hands with the men and I kissed the ladies. And a couple of them were completely in shock, when they, it even made me feel uncomfortable, because they blushed completely, you know. But they, it's funny, because when I came back, in September, that I really officially started working here again, they greeted me, kissing me twice. It was something, that had already been assumed as part of the cultural differences, and that was something, yeah.

VB: Ok, thank you. We are now proceeding towards the next, more specific topic - Diversity Management. It sounds very formal: managing diversity? Something that is as complex as cultural diversity, as you just said, you could probably tell me loads of stories about what is strange in Germany. An now, people are trying to manage that. Isn't that a bit contradictory?

RGS: So, to manage diversity. I don't think that is a strange thing to say, no. I think everything should be taken into account. And logically, the cultural differences should be taken into account when trying to organize or to make up teams that are made up from different cultural backgrounds. Individuals from different cultural backgrounds. To be honest with you, I would not know where to start from.

VB: Would you have liked someone to explain to you, how things work in Germany before you actually arrived?

RGS: Well, going back to that, at that point I was aware of that, I knew, what could happen, would happen. But also was a way for me to say this is ok, this is alright, this is part of my culture and I am here as well, you know.

VB: Would you say, that you have made some "cuff-offs" of special habits that you would have considered normal in Spain that you don't do here?

RGS: Sure. Yes, the... back in Spain it is very common to defend your point in a meeting in a very heated manner, even raise the tone of your voice, in order to, yeah, put your message across, and this is something that doesn't happen here and I am absolutely delighted about that. One of the things that I find to work here, that everyone seems to keep calm at all times. And I don't know, whether it's just something, that I have been lucky or if it's something that has to do with the culture.

VB: And the other way round?

RGS: Well, yes. In a company like mine, the Kantine can host up to 500 people having lunch at the same time and you still are able to the one you have in front of you. Which is something, that would not happen in Spain.

VB: So, what is the main idea behind diversity? Is regulating intercultural encounter, or is it more coaching people on an individual level - what is your opinion?

RGS: The point, is basically, is, because it is something, that will make, invariably, a difference when it comes to productivity and results. Which is what companies usually look towards. The cultural difference can be at times a very nasty obstacle for projects and for actual results to be delivered in a timely manner, precisely because of cultural differences, and being able to observe all that and try to manage it, to make sure, things work, the way they should, I think it is important, yeah. So I do think it is important. But what it does need, is a lot of experience and somebody actually looking into that. And, gathering all those results and trying to make some sense out of them and come up with models to make sure, these differences are contemplated. I personally think, they should be doing more in that direction. The fact that they have not yet started making a move towards, I mean this company has 15 000 employees, out of which 10 to 11000 are in Germany. So it's basically a very strong German company. Even if it is only in terms of numbers and figures. Nowadays there are still problems with... many people just don't speak the language. That in itself is already a problem when it comes to integrating these areas around the globe. ecause you have a big barrier there, that would be one of the main topics in my opinion towards diversity management, to make sure that everyone in Germany got lessons in English and could handle inquiries in English, that is a very first step, very basic, but very, yeah.

VB: You are getting courses in German, do you think, there is a special time, when a process of a person being integrated into a country should be done? Or do you think it will always be a topic, when different cultures are interacting with eachother?

RGS: Well, when you are new to a place, you are the one who has to look and to listen and to learn, and there are very basic things you don't need to ask, and just by looking, you see how things work. But as far as the adapting process for an individual in a company, in terms of the cultural differences, it may take longer or shorter, but I think after a year, it should be more than enough for people to feel at ease.

VB: You are making quite a big point of language. Is there anything else where you would have wanted Wacker to help you coming to Germany, apart from giving you language lessons. So should managing diversity not only start in the work environment but maybe a bit ahead of it?

RGS: Well in my case it was quite, and that is maybe interesting, and maybe not, but my case was rather exeptional or ground breaking for this company, because it had never happened, that a person, that did not have a top management role would be relocated into the headquarters. And, well so, I was the guinea pig. So, but I do, I am fully aware of those people, who are in the top management, they do get all these benefits and they do get all these relocation processes and they are well taken care of in that aspect. Then again it very much depends on the individual and of how much or how little, how receptive they feel after having moved.

VB: Do you think, it might me of help, when people, who are choosing you or any other employee from another country has experience themselves with intercultural ...

RGS: Sure. Yes. And I also know, that one of the things, that my manager liked, when we met and when we had the interview, and that the actually highlighted it, when having a look at the CV that I had lived for 4 years in the Netherlands and that I had lived for one year in the UK. She liked that as well, because it should be one of the, well something interesting of a candidate, that he has lived in other places, that he has been exposed to the experience of living abroad and living in a different culture and having adjusted to other cultures. It is something to be taken into consideration.

VB: Do you have reason treating people differently because you are Spanish? When you know people are always aware of you being from Spain?

RGS: Well, they somehow give me the role of being the foreigner, sometimes not. But in general, I don't behave differently, because in my opinion, and also because I have lived abroad and regardless of the cultural background, people is people, no matter where they are, no? And you can find good people, and less good people, people you get along with and people you do not get so much along with! So, no I do not in fact, whenever when I find people to treat me differently or when they block my initiatives, which has happened to me, I do not think they do so, because I am from Spain, but because I am just somebody else new in the team and they might feel a bit, they are not yet accepting me. I honestly don't think, that they treat me differently or they might not like my proposals because I am Spanish or because I am an outsider. It is simply because I just recently arrived, at least that is what I like to think.

VB: So, how do you react, when you get to one of these situations? When you act, in your opinion normally, and people don't really understand. How do you deal with that sort of situation?

RGS: Well, I try to hold back. I am not that hot blooded as I would be in a complete natural environment to me. I am fully aware that I am in a place, that is not my house. That I am in a place in a different country. I rather listen and try to analyze the information that I get prior to formulate a good idea of what is really going on.

VB: Who would you ask, if there was something you just really could not get off your mind?

RGS: I would go more towards the people that I know in terms of something, I mean, if I have the doubt, that it might be a cultural thing, I would double check with the people that I have more relation to, more personal relation to. I have realized one thing, though, the German sense of humor can be very sarcastic. But, then again, that I have to say, that I have noticed that more outside work, than I have inside. In this company, people tend to be so, the culture of this company is so formal, so very extremely formal, that I feel people who will take the initiative to break that business environment, and yeah, and making sarcastic references.

VB: Did you have the feeling, that Wacker's guideline was interpreted differently in Spain?

RGS: Sure. Well the differences between the German-German and the Spanish-German concept of Wacker? To begin with, the dress code is something that stroke me. So in Spain I dressed with Jeans and sneakers. I was told not to work in Flip-Flops and Shorts by my Spanish manager. One thing, one very big difference, that I have to, because, now I am speaking English and back home I speak Spanish, but one thing, that is a very clearly defined difference, is the swearing. It is a very commonly used element in the language, and not so much here. That and the tone of voice, what I said before.

VB: Next topic - it's called corporate culture and corporate philosophy in corporation with diversity management. So how much does that actually influence you, what you think Wacker expects of you, now being here in Germany?

RGS: Well, to begin with, one of the things, I am still trying to figure out, and how they work, one of the things I have realized, is, there is a lot of politics going on. There is a lot of coffees, and there is a lot of meetings and unofficial meetings and this is one of the things that has me more confused, I am trying to make some sense out of that, but I basically think that it has something to do with corporate style, with philosophy. I was working in a very small sales office, only ten people were working there, and now I have moved to the headquarters of a multinational company. Of course, there are several departments that have to interact with one another. And in fact one of the reasons why I think why I cannot have a very good idea of what is going on is everything is in German. I am missing out on much. That is probably also the reason...

VB: But the things that you do get - would you say that you make them work for you? That you use them in order fit in better and to adapt your behavior?

RGS: No, I don't know. Well, to me, dressing with a suit was hard enough. To be dressed with a suit and not feeling like a clown was, well... As for the rest, I don't know. When I came here, I had several talks with my direct supervisor but I also had the chance to talk to the boss of my supervisor. When it was still not clear whether I would be coming over in June, I had that chat with this senior business unit manager, very high up manager, he said that it will be very interesting for you to come over here, because it will be a great experience and then again it will be very interesting for us, because we need a bit more latin blood in this company. That's what he said. So maybe this describes very well, what you are after, because this person, which was in management, he sort of realized, because what he said is, this company is full of Germans, and Germans are good for many things. But I think we need to bring in fresh air.

VB: Now that you are the fresh air, do you think, from different points of view, cultural diversity or your natural cultural determined behavior as it is, is being restricted in order to fit in?

RGS: No. And if it is being restricted, I am being the only one and the sole responsible for that restriction. In Spanish ,there is a saying: "Donde fueras, haz lo que vieras". So first learn, then go along with what is done in a place and then you will be able to get along without many problems. So, but then again, when I meet with people who are Spanish in the corridors, I stop by and start talking as if I was in Spain. And I start kissing twice, for instance. And I do realize, that people are looking at that, the people around, they cannot help and see and to decide what is going on. And I think that I am also fully aware of doing that in agreement with the other person, let's relax and just act like we would in Spain.

VB: I think we are almost done. You said, that if anyone was being restrictive, then it was yourself. Then again you said they picked you because you are the latin blood and the fresh air. Do you think, that single, particular individuals and their culture can have big influence on the already established culture of a company?

RGS: Sure. But then again, I would take the origin, the cultural background of a person as a mere anecdote. When selecting the candidate. But when I came back in September, they had already learned to kiss me twice, so I must have been the initiative of a learning process or some kind of development already. They had taken a new element into account.

VB: So that went really fast, without any further problems to be solved?

RGS: Hm. Yes, well, I guess I did what was expected of me intuitively. Without noticing.

VB: Well, good job! Thank you very much, that was about it. Would you like me to send you the transcript so confirm it?

RGS: I don't know, do I need it? No, thank you.

22.3 Katharina Rath

Zur Person: Katharina Rath

Head of Human Ressource Development, Interior Devision

Ort: Continental, Entwicklungszentrum, Regensburg

Datum und Zeit: 28. März 2014, 11:00 - 12:00 Uhr

VB: Verena Bucher, KR: Katharina Rath

VB: So, Guten Tag Frau Rath, es freut mich sehr, dass Sie hier sind, wie ich Ihnen bereits erläutert habe, jetzt nur noch einmal kurz eine Zusammenfassung für die Tonbandaufnahme, ich werde die Tonbandaufnahme jetzt machen, sie wird natürlich ausschließlich nur für die Universität Wien und meine Magisterarbeit verwendet werden, ich werde ein Transkript anfertigen, das ist dann im Anhang der Magisterarbeit zu finden. Aus diesem Transkript werde ich zitieren, Sie haben jetzt gerade gesagt, dass Sie das Transkript gerne noch einmal lesen würden bevor Sie es freigeben, das ist überhaupt kein Problem, das schicke ich Ihnen dann zu, ansonsten sind Sie damit einverstanden, dass ich Ihren Namen verwende und dass ich das Transkript für die Auswertung meiner Magisterarbeit in Bezug auf Ihre Person und Ihre Firma Continental verwende. Auf eine Anonymisierung Ihres Namens verzichten Sie.

KR: Ja.

VB: Gut. Dann können wir beginnen. Sie haben ja im Voraus auch schon das Abstract zu meiner Magisterarbeit erhalten, ganz grob gesagt schreibe ich ja über Personalmanagement, über ein Tool des Personalmanagements. Zu Beginn frage ich Sie daher, als Einstieg, wann denken Sie, kann man von einem gelungenen Personalmanagement sprechen? Was bedeutet das für Sie?

KR: Das ist ja eine ziemlich umfassende Frage. Für mich ist es wichtig, dass man auch Personalarbeit, Personalmanagement versteht wie jede andere Managementaufgabe auch, das heißt mit Hinblick auf Kunden. In dem Fall ein interner Kunde, Mitarbeiter und Führungskräfte, wenn man deren Bedarfe in einer Art und Weise abdeckt, dass man schlanke Prozesse hat, dass man wirklich Businesspartner ist, dann ist das aus meiner Sicht gelungenes Personalmanagement.

VB: Meinen Sie damit die Partnerschaft? Ist das für Sie ein wichtiger Punkt?

KR: Ja, das Verständnis, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Kunden der HR sind. Ist für mich ein wichtiger Punkt. Das muss nicht unbedingt Partnerschaft bedeuten, es kann wirklich auch eine Kundenbeziehung sein.

VB: Das ist ein sehr interessanter Aspekt. Wenn Sie jetzt sagen, Ihre Mitarbeiter sind sozusagen Ihre Kunden, wohin liegt denn dann für Sie persönlich der wichtigste Punkt als Personalmanager?

KR: Für mich persönlich? Gut, in meiner Rolle als Personalentwickler da ist natürlich der wichtigste Punkt, dass ich eine gute Transparenz hab, darüber, ich sag mal so, wer meine Key-Player in der Organisation sind, im Hinblick auf Funktionen, die schwer zu besetzen sind, im Hinblick auf Technologien, die schwer am Markt zu bekommen sind, dass ich die Leute kenne, dass ich die Leute entwickel, und dass ich Führungskräfte befähige, ihre Talente zu entwickeln. Das ist aus meiner Rolle, aus meiner Perspektive, übrigens auch aus der Perspektive HR in den emerging markets der wichtigste Punkt.

VB: Wenn Sie jetzt sprechen als Mitarbeiter von Ihrer Firma. Ich habe Sie nach den persönlichen Zielen gefragt, wenn Sie sagen würden, aus der Sicht der Firma, was wären denn dann wünschenswerte Aspekte für ein gelungenes Personalmanagement?

KR: Ich mache da wenig Unterschied zwischen meiner persönlichen Sicht und, das gehört für mich auch zur Loyalität dazu, dass ich das, was ich mache, auch aus Überzeugung tue. Insofern würde jetzt meine Antwort aus Firmensicht keine andere sein. Ja. Da kann ich jetzt eigentlich gar keinen anderen Punkt hinzufügen.

VB: Gut. Wenn man den Begriff "Human Resources" benutzt - zum Einen ist es ein Anglizismus, zum Anderen, für mich klingt das ein bisschen abstrakt, weil wir sprechen ja von Individuen, von Mitarbeitern. Human Resources direkt übersetzt heißt "Menschliche Ressourcen". Wo sehen Sie denn die Ressourcen eines Teams?

KR: Die Ressourcen eines Teams?

VB: Also wenn man jetzt sagt, ein Team hat viele positive Fähigkeiten, in den und den Punkten arbeiten sie gut zusammen oder sind effizient oder erreichen die ihnen gegebene Aufgabe sehr, sehr gut, oder eben auch nicht. Also wo würden sie die Vor- und Nachteile von verschiedenen Kompetenzen innerhalb eines Teams, die es ja immer gibt, sehen? Ich meine, Sie stellen ja in Ihrer Auswahl oder in Ihrer Vorgabe des Personalmanagement gewisse Team-Konstellationen zusammen.

KR: Ja und nein. Das ist meines Erachtens ein, immer ein großer Irrtum der Wissenschaft oder der wissenschaftlichen Forschung gegenüber dem, was wir hier in der Praxis tatsächlich eigentlich verwenden. Dass die Zusammenstellung von Teams sich eigentlich unheimlich vielen Zwängen unterordnen muss und nicht wirklich durch HR gesteuert werden kann. Wenn ich ein Team zusammenstelle, dann geht es zunächst mal darum, dass ich die notwendige fachliche Kompetenz in diesem Team zusammenbringe, dass ich diese dafür am möglichst bestgeeigneten Standort zur Verfügung stelle, das heißt, zum Einen in Abhängigkeit von der Nähe zu Kunde, Management und Lieferant, aber auch in Abhängigkeit von den Lohnkosten. Und dass, was meines Erachtens Teams wirklich, ja, arbeitsfähig macht, nämlich die sozialen Kompetenzen, fähig zu sein, teamarbeitsfähig zu sein, das ist eigentlich etwas, das dann im Nachgang funktioniert, was man dann aber auch ganz oft einfach aufbaut. Insofern, ja, ich finde der Einfluss der HR ist da tendenziell gering. Und die Notwendigkeit des Geschäfts gibt da schlicht den Takt und den Ton an.

VB: In Ihrer Arbeit, ich sehe es hier jetzt gerade, die Flyer zum Personalentwicklungszyklus, und hier auch mit den Werten, die sie da ansprechen. Welche Rolle würden Sie sagen, spielt denn da das Unternehmensbild oder die Unternehmensphilosophie bei Ihrer Arbeit?

KR: Schon eine große Rolle. Aus meiner Sicht, ich meine, zum Einen, wieder aus meiner Rolle heraus, schwerpunktmäßig für die Personalentwicklung und auch für die Führungskräfteentwicklung zuständig zu sein, bedeutet auch, ich muss Führungskräften vermitteln, welche Unternehmenswerte für Conti stehen, ich muss sie befähigen, sich in diesen Werten zu spiegeln, die mit sinnvollen Verhaltensbeispielen zu füllen, ich muss sie befähigen, tatsächlich auch Rollenmodelle zu sein gegenüber ihren Mitarbeitern, und das ist für mich so eine Basis. Auf der Basis muss sich alles abspielen. Wenn jemand nicht in dieses Wertesystem passt oder wenn jemand diese Werte ... to violate...

VB: Sie missbraucht?

KR: ... sie missbraucht oder einfach auch dagegen arbeitet, dann ist die höchste Businesskompetenz, nichts wert, wenn eben diese Basis nicht gegeben ist. Insofern für mich ist das irgendwo die Grundlage von dem, was ich tue.

VB: Würden Sie sich also als die Schnittstelle zwischen der statuierten Unternehmenskultur oder Unternehmensphilosophie und den jeweiligen Mitarbeitern sehen? Also Sie sind derjenige, der diese doch sehr abstrakten Werte individualisiert und dann anpasst oder vermittelt Sie sie nur, damit derjenige sie dann selbst umsetzt?

KR: Das mit der Schnittstelle, das trifft es schon ziemlich gut. Das ist nämlich genau, was aus meiner Sicht wichtig ist, gerade wird bei Conti gerade in den letzten zwei Jahren ganz, ganz stark mit dem Thema Werte

gearbeitet, aus meiner Sicht, was wirklich gelungen ist, wir haben die Werte eben sehr konkret und sehr verhaltensnah definiert und runtergebrochen, eben die capability aspekts und die Führungsaspekte, also das was Sie sagten, diese abstrakten Werte, ich glaube genau diese Übersetzung haben wir eigentlich geleistet. Und, ja, insofern, ist meine Aufgabe nicht unbedingt das Individualisieren, sondern meine Aufgabe ist auch, ein sparring partner zu sein für eine Führungskraft, die sich in diesen Werten spiegelt, und das zum Beispiel im Rahmen von einem 360 Grad Feedback macht oder das in einem Rahmen von einem Workshop mit einem Team, upword feedback oder sowas, da einfach, ja, ein Moderator zu sein.

VB: Sie haben es ja schon angesprochen, wenn jemand überhaupt nicht in dieses Konzept, das Wertekonzept passt, sie haben ja auch das englische Wort "to violate" benutzt, ich werde ja auch im Verlauf dieses Interviews auf einen multinationalen oder einen multikulturellen Unternehmenspool eingehen.

KR: Ja.

VB: Inwieweit gibt es denn da Probleme? Ich meine, das ist ein europäisches Konzept, denke ich mal. Oder würden sie sagen, es ist ein universelles Wertekonzept, das sämtliche Kulturen ansprechen kann?

KR: Also, nach der Maßgabe ist das entwickelt, und es ist jetzt natürlich für mich schwierig, da eine korrekte Antwort zu geben. Ich selbst habe auch einige Jahre im Ausland gelebt, ich arbeite eigentlich nur international, ich bin der Meinung, dass die Werte, so wie wir sie für Conti gefunden haben, wirklich global funktionieren. Zu unseren Werten gehört das Thema Vertrauen, das Thema passion to win, Leidenschaft, das Thema füreinander, for one another, also gemeinsam einzustehen und das Thema freedom to act, also Freiheit im Agieren, im Umsetzen, und die vier Werte sind sicher weltweit, haben die, die haben weltweit ihre Berechtigung. Was ich denke, dass sie sich in unterschiedlichen Verhaltensausrägungen zeigen. Je nachdem, in welchem Land ich bin. Aber genau den Freiraum lässt auch die Definition. Genau, so, jetzt habe ich Ihre Frage verloren.

VB: Nein, Sie haben sie eigentlich schon gut... was mich aber noch interessieren würde, ist, ob Sie denn persönlich schon einmal, weil Sie ja die Allgemeingültigkeit der Werte angesprochen haben, und dass diese sich in der kulturellen Handlung unterschiedliche äußern können, haben Sie schon einmal erlebt, dass das zu Problemen, nicht zu Missverständnissen, geführt hat?

KR: Ich kann jetzt kein konkretes Beispiel aus unseren vier Werten aus den letzten Monaten nennen, aber wenn man mal dieses Thema "freedom to act" nimmt, ich habe selber mal als Führungskraft in China gelebt und gearbeitet, die Definition von "freedom to act" ist dort eine ganz andere, als hier. Wenn ich dort das gleiche Maß an Freiheit meinen Mitarbeitern gegeben hätte, wie ich das jetzt hier tue oder auch tun muss, damit sie motiviert sind, damit sie Spaß haben, ich glaube, meine Mitarbeiter dort hätten sich einfach nur alleine gelassen gefühlt. Das heißt, die Anpassung der Werte auf den jeweiligen Mitarbeiter, auf den jeweiligen Erfahrungshintergrund, auf den kulturellen Kontext, der gar nicht unbedingt nationaler Kontext sein muss, ich glaube, dass wir gerade mit unseren unterschiedlichen Unternehmenshistorien, wenn sie Standorte in Deutschland vergleichen, dann haben Sie manchmal das Gefühl, sie sind in einer anderen Welt. Ich glaube diese Anpassung ist immer Notwendig, und auch die Fähigkeit, sich hinein zu versetzen in einen Mitarbeiter oder ein Gegenüber und zu reflektieren, was braucht der im Hinblick auf diese Werte? Es gibt ja kein Richtig und kein Falsch. Also, ich kann jetzt nicht von einem konkreten Problem sprechen, ich kann Ihnen kein konkretes Beispiel nennen, aber ich kann mir unendlich viele Situationen vorstellen, in denen eben eine Führungskraft recht unreflektiert in eine andere Kultur geht und feststellt, dass wertorientiertes Verhalten in der einen Kultur in einer anderen vielleicht nicht funktioniert.

VB: Jetzt ist aber doch so ein Wertekonstitut auch eine Gemeinsamkeit für sämtliche Mitarbeiter von Conti. Und eine Gemeinsamkeit ist ja schon einmal eine sehr, sehr gute Ausgangsbasis. Es gibt verschiedene Hypothesen aus der Interkulturellen Kommunikation, unter anderem die Kontakthypothese, die besagt, dass interkulturelle Missverständnisse oder Konfliktsituationen, dass denen vorgebeugt werden kann, wenn man ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Ausgangslage hat. Würden Sie sagen, dass die Werte von Continental diese Basis ermöglichen?

KR: Das denke ich schon, weil, was für mich mindestens so wichtig ist, wie der Inhalt der Wertedefinition, ist einfach die Tatsache, dass wir uns plötzlich mit dem Thema Werte auseinandersetzen und damit wertschätzen, dass auch softe Faktoren in einem täglichen Miteinander einen ganz, ganz hohen Stellenwert hat. Und dadurch, dass diese Werte so universell funktionieren, ich denke, in keinem Land der Welt wird man sagen, Vertrauen, das ist etwas, das wird bei uns nicht gewertschätzt, oder so. Das finde ich, das ist auch ein wichtiges Zeichen weltweit. Ich halte das für wichtiger als das Thema "Ziele". Und zwar deswegen weil, in einem Unternehmen, das so groß ist, und das auch so spezialisiert ist, Ziele wirklich auch mal widersprüchlich sein können. Wenn Sie jemandem aus der Qualität fragen, und jemanden aus dem Controlling fragen und jemanden aus Key-Account, , fragen, dann werden die Ihnen wahrscheinlich kontradiktorische Ziele nennen. Dann wird der eine sagen, also hier, da müssen wir jetzt noch tausende von Euro investieren, um die bestmögliche Qualität zu erreichen. Der vom Controlling wird Ihnen sagen, ne, um den EBIT zu verbessern, müssen wir weitere Kosteneinsparung machen und der vom Key-Account wird sagen, wir müssen viel mehr die Perspektive des Kunden übernehmen, es zählt überhaupt nicht, was wir intern brauchen. Insofern - Ausrichtung nach gemeinsamen Zielen ist immer eine schwierige Sache, finde ich. Aber den Leuten ein Beispiel zu geben, wie man gerade auch bei kontradiktorischen Zielen gemeinsam um eine Lösung ringt, das halte ich für viel, viel wichtiger.

VB: Jetzt haben Sie mir ja schon die Überleitung abgenommen, Sie haben von der Vielfalt innerhalb eines Unternehmens gesprochen. Nicht mal unbedingt bezogen auf ethnischen oder kulturellen Hintergrund, sondern tatsächlich von verschiedenen Business Units innerhalb eines Unternehmens. Das Thema des nächsten Abschnitts ist noch viel konkreter als Personalmanagement - Diversity Management. Also die "Verwaltung von Vielfalt". Wieder ein sehr abstrakter und formeller Begriff. Was verstehen Sie denn unter der Verwaltung von Vielfalt?

KR: Also zunächst mal, wie haben das Thema Diversity so definiert, dass uns zwei Bereiche wichtig sind, nämlich zum Einen das Thema "Interkulturelle Mischung" und zum Anderen das Thema " Gender Balance". Und das sind die beiden Themen, die wir bei Diversity in den Vordergrund stellen. Andere Faktoren, die bei Diversity eine Rolle spielen, wie zum Beispiel Generationenmix, das haben wir jetzt erst einmal nicht in den Vordergrund gestellt, sondern wir haben gesagt, wir konzentrieren uns jetzt erst einmal auf diese zwei Bereiche. Ich will nicht sagen, dass wir so weit sind, dass wir da schon etwas verwalten, im Moment, sind wir im Bereich Diversity überhaupt erst einmal dabei, Transparenz zu entwickeln, und auch Awareness zu schaffen, warum Diversity überhaupt wichtig ist, und wie und in welchem Maß Diversity wirklich auch zum Unternehmenserfolg beiträgt. Also sozusagen den Business Case erst einmal erklären, der hinter Diversity steckt, das ist im Moment unser wichtigstes Ziel. Genau, das sind so die Themen, an denen wir aktuell dran sind.

VB: Sie sagten, dass sie das Bewusstsein schaffen wollen, das heißt , sie sprechen von einer noch recht jungen Entwicklung - Bewusstsein schaffen ist ja immer eine der früheren Stadien bei jedem Prozess. Was war ausschlaggebend, Ihrer Meinung nach, dass sich mit dem Thema Diversity überhaupt befasst wird und der Frage, ob das überhaupt zuträglich ist für den allgemeinen Unternehmenserfolg.

KR: Guter Punkt. Es ist ein Thema, das bei uns ganz stark wirklich auch Top-Down betrieben wird. Ich denke, dass es auch deswegen sehr stark getrieben wird, weil wir eine deutsche Firma sind und weil wir gerade im Hinblick auf Gender Balance im Automobilbereich, ich sage mal, nicht vorne mit dabei sind. Also da haben wir sicher noch die Notwendigkeit, aufzuholen. Warum wir das Thema diskutieren, ist schlicht auch eine gewisse ökonomische Notwendigkeit. Wir müssen als Arbeitgeber attraktiv sein, wir müssen unser Potential voll ausschöpfen, wir möchten unser Potential voll ausschöpfen und da kommt das Thema Diversity mehr oder weniger automatisch. Wenn so eine globale Company wie Conti das Thema Nationalität nicht ausschöpft, dann haben wir wirklich low hanging fruits nicht geerntet. Bei dem Thema Gender ist es wirklich zur Zeit auch ein Stück weit eine kontroverse politische Diskussion, die in manchen Ländern ziemlich fassungslos beobachtet wird und in andren Ländern sehr kritisch diskutiert wird, also ich glaube, da haben wir noch wirklich einen Unterschied, zwischen den Geschäftseinheiten.

VB: Sie haben ja auch selbst schon Erfahrung im Ausland gesammelt und wohl auch im Rahmen Ihrer Tätigkeit hier öfter ins Ausland fahren. Haben Sie denn Erfahrungen, was Diversity Management angeht? Beziehungsweise muss ich die Frage nun anpassen, da Sie sich ja gerade erst im Beginn der Entwicklung im Thema Diversity befinden: Gibt es etwas, wo Sie sagen, an diesen und jenen Stellen ist es nun durchaus sinnvoll, dass wir uns nun mit dem Thema Diversity auseinandersetzen?

KR: Also ich halte es an ganz, ganz vielen Stellen für sinnvoll. Ich denke allerdings, dass das Thema je nach Land ein anderes ist. Nehmen wir einmal meinen persönlichen Hintergrund. Ich habe drei Jahre lang in China gearbeitet und war dort Führungskraft und hatte ein höchst diverses, multikulturelles gemischtes Team, mit Mitarbeitern aus allen asiatischen Standorten, da ist die Fähigkeit, mit dieser kulturellen Diversität umzugehen ganz entscheidend gewesen, um einen Erfolg als Team zu schaffen. Was da zum Beispiel überhaupt keine Rolle gespielt hat, und auch aus meiner Sicht auch überhaupt nicht gehemmt hat, war dieses Thema Gender Balance. Da war die Tatsache, dass ich da als junge Frau Führungskraft von wirklich deutlich älteren Männern war, das hat überhaupt keine Rolle gespielt, weil es um eine Kompetenz ging, die ich da mitgebracht habe. In Deutschland ist das sicher wieder ein anderes Thema. Hier in meiner jetzigen Rolle bin ich vielleicht als weibliche Führungskraft, ja schon, da habe ich mit anderen Schwierigkeiten zu kämpfen. Da spielt das Thema Gender Balance viel mehr eine Rolle. Ich merke es jetzt, ich habe eine kleine Tochter, die wird jetzt, ja neun Monate, ich bin relativ früh wieder in den Job gegangen, ich habe nur diesen offiziellen Mutterschutz genommen und war dann nach acht Wochen wieder im Job. Da sehe ich das Thema Diversity, also Vereinbarkeit von Familie und Beruf und wirklich gleiche Wahlmöglichkeiten für Väter und Mütter und Kinderbetreuung und so weiter, das steht hier viel mehr im Vordergrund. Insofern glaube ich, dass es in jedem Land ein Thema gibt, mit dem man arbeiten muss, um wirklich Erfolg zu haben als Unternehmen. Und das ist aber wirklich unterschiedlich, je nachdem, wo man ist.

VB: Sie haben das Thema der Workshops angesprochen.

KR: Diesen Awareness Workshop?

VB: Ja, genau. Können Sie mir die Umsetzung, den Prozess oder den Aufbau von so einem Workshop kurz skizzieren?

KR: Noch nicht wirklich, wir sind gerade dabei, diese Trainer-Trainer Workshops durchzuführen. Also unser Ziel ist es, wirklich mit Selbsttest, tatsächlich auch mal Informationen zum Thema Diversity, überhaupt diesen Business Case Diversity überhaupt mal bekannt zu machen. Unser Ziel ist es auch, die Diskussion zum Thema Diversity zu versachlichen. Gerade in Deutschland fällt mir das stark auf, dass, ich sage mal, in Deutschland und im Management fällt mir auf, dass diese Diskussion noch dringend sachlicher werden muss. Und wir wollen einfach auch sensibilisieren dafür, was ist eigentlich ein gutes Diversity Verhalten, also wo hat jeder so seinen persönlichen Bias und ist der Meinung, er verhält sich neutral, tut das aber nicht unbedingt. Das ist quasi alles Ziel dieser Awareness Workshops, dieses Thema Diversity mal überhaupt in eine Diskussionsgrundlage zu bringen, die sachlich ist, die auch mit Argumenten unterfüttert ist, die ein Stück weit auch neutraler ist, und wo auch wirklich auch Bereitschaft herrscht, sich damit mal auseinander zu setzen. Wir werden das so machen, dass alle unsere Führungskräfte in solchen Awareness Workshops reingehen und im Anschluss an diese Awareness Workshops werden wir top down Action-Planning Workshops durchführen, das heißt, wir werden in jedem Geschäftsbereich wirklich ein Brainstorming machen, welche Aktivitäten sind eben notwendig, um Diversity in Richtung Internationalität und in Richtung Gender Balance zu erreichen. Und das kann dann eben je nach Land und eben auch je nach Geschäftsbereich total unterschiedlich sein.

VB: Sie haben gesagt, dass sie das Ganze top-down aufbauen wollen. Auf welchen Ebenen eines Unternehmens greift Diversity? Sie haben gesagt, es beginnt im Management, aber es geht ja dann auch immer einen Schritt weiter, immer tiefer, bis zum Beispiel in Bereiche wie der Produktion oder der Fertigung. Meinen Sie, dass es da Unterschiede gibt, von der Konzeption? Und wie weit müssten Konzeption und Themen da angepasst werden?

KR: Also, ja, es wird, Diversity ist aus meiner Sicht auf allen Ebenen relevant und notwendig. Ja natürlich gibt es Unterschiede in Konzeption und auch in den Inhalten. Die unterscheiden sich je nach Ebene, die unterscheiden sich aber auch nach Land oder Standort. Ich kann mir gut vorstellen, dass das Thema Diversity, wenn man jetzt einen Produktionsstandort in Deutschland anschaut, auch mit einer höchst kulturell diversen Mitarbeiterschaft, das sieht wieder ganz anders aus, wenn man zum Beispiel in China in einem Produktionsstandort ist. Das wiederum sieht ganz anders aus, wenn ich auf einer Managementebene höchst ausgebildete Deligates aus unterschiedlichen Kulturen zusammenbringe. Also ich finde, das ist wirklich ganz, ganz unterschiedlich. Und dementsprechend sind auch die Maßnahmen, die dann getroffen werden, ganz, ganz unterschiedlich.

VB: Generell die Idee des Diversity Management, mit der Sie sich jetzt in der Anfangsphase befassen, fallen Ihnen an dieser Idee Ungereimtheiten auf? Könnten hinter so einer Idee nicht auch gewisse Restriktionen oder Probleme stehen, die jetzt noch gar nicht bewusst sind?

KR: Also Probleme und Restriktionen gibt es meines Erachtens eine ganze Menge, das fängt schon damit an, dass wir ein Diversity Ziel haben, und um das zu erreichen, müssten wir wirklich mal eine Entscheidung treffen, ob wir strategisches Hiring betreiben oder ob wir wirklich nur intern besetzen. Und die Ungereimtheiten finde ich, die kommen immer dann, wenn man sich das Konzept, so, nicht individualisiert anschaut. Also wenn man jetzt quasi sagt, wir müssen sechzehn Prozent bis 2020 erreicht haben Und das macht man jetzt wirklich über alle Länder, über alle Bereiche und dann kann es nicht funktionieren, weil ich muss mir einfach für verschiedene Stellen anschauen, was ist der Best Fit, und wenn der Best Fit nun mal deutscher Mann ist, dann ist das auch mal so, und das muss dann nicht unbedingt eine internationale Frau sein. Das heißt, je verbissener man sich dieses Thema anguckt, desto mehr Schwierigkeiten und Restriktionen und Widersprüchlichkeiten wird man auch feststellen. Das ist aber meines Erachtens im HR Bereich immer so. Dass eine Regel ad absurdum geführt wird, wenn sie nicht angepasst werden kann, weil Menschen passen halt nicht immer in solche Regeln rein...

VB: Wenn die Schemata zu festgefahren sind.

KR: ... und Unternehmen irgendwie auch nicht. Und deswegen, die Diskussion dreht sich eben auch so unheimlich stark um genau diese verbohrtete Sicht.

VB: Es gibt ja interkulturelle Trainer, die dann solche Workshops leiten, die sind auch meistens extern. Wie bewerten Sie denn die Anwendung von solchen Hilfestellungen? Oft handelt es sich ja auch nur um Schulungen, die gezielt ein bestimmtes Verhalten antrainieren sollen. Das wäre ja dann nur eine Handlungsanleitung. Und das widerspricht ja dann doch wieder dem Gedanken von Diversity, der, wie Sie bereits gesagt haben, Bewusstsein schaffen soll.

KR: Also ich finde, das ist genau die Kunst, ein Training anzubieten, was einem auf der einen Seite schon gewisse Schubladen auch anbietet, Verhaltensweisen, die dazu führen, dass man sich sicherer fühlt in einer Kultur, um auch mal den Stress rauszunehmen und um überhaupt auch mal die Empfangskanäle offen zu halten. Aber gleichzeitig nicht, hinzugehen und zu sagen: "Hier ist die Gebrauchsanweisung für China oder Japan, das machst du und dann ist alles gut". Ein gutes interkulturelles Training kann aus meiner Sicht immer beides. Ja, insofern, ich bin der Meinung, wir haben gute interkulturelle Trainings, ich bin der Meinung, dass die Diskussion über kulturelle Vielfalt, und wie man die eben nutzen kann, in einem Unternehmen, dass das das eigentlich Wichtige ist. Und wenn ein Training das herausfordert, dann hat es sein Ziel erreicht, mehr noch als jetzt irgendwie eine Gebrauchsanweisung abzuliefern.

VB: Gesetzt den Fall, Sie machen einen Workshop, in einer bestimmten Abteilung, oder so, und die Maßnahmen greifen nicht. Die Trainingsmaßnahme wird nicht angenommen oder es sind negative Gefühle im Spiel oder es funktioniert schlicht nicht, was Sie sich dabei vorgestellt haben. Woran denken Sie, kann so etwas liegen?

KR: Da kann es immer ganz viele Gründe geben. Ich meine, manchmal sind die Gründe für die Probleme systemimmanent. Wenn ich zum Beispiel hingehe und sage, ich möchte einen bestimmten Entwicklungsbereich ins Ausland verlagern, und mache dann, um diese Verlagerung vorzubereiten ein interkulturelles Training, dann ist, ja, möglicherweise keine besonders große Offenheit da, Wissen zu transferieren und weiterzugeben, weil eben ein Mitarbeiter in dem entsprechenden high-cost Standort weiß, eigentlich schaufel ich hier mir gerade mein eigenes Grab. Meiner Erfahrung nach war es immer so, dass wenn man Leute zusammen bringt, dann hat auch Kommunikation irgendwann funktioniert. Aber, das ist jetzt wirklich schwierig, das so global-galaktisch zu beantworten. Oft sind es, denke ich, systemische Fehler, die dann dazu führen, dass so eine Maßnahme dann nicht greifen kann.

VB: Sie haben vorher auch angesprochen, dass sie den best fit für eine Stelle suchen, also jemanden, der am besten für diese Stelle geeignet ist. Wenn Sie das nun aus der Perspektive des Diversity Management sehen, welchen Stellenwert würden Sie, abgesehen von persönlichen und fachlichen Eigenschaften, diesem Diversity Management oder den Unternehmenswerten von Conti zuschreiben, wenn Sie an einen Personalauswahlprozess gehen?

KR: Also die Werte sind für mich Grundlage. Wenn jemand diese Werte in irgend einer Form verletzt, ich meine, die zeigen sich ja in all unseren Richtlinien und Regeln. Wenn ich mir alleine mal unsere Compliance Richtlinien angucke, dann ist das die Basis. Das heißt, Werte müssen, naja, das muss einfach da sein. Ich habe allerdings dann immer noch eine gewisse Shortlist, eine gewisse Auswahl. Und dann wird natürlich die fachliche Kompetenz ausschlaggebend sein.

VB: Sie sagen, dass Sie sehr wohl auf Basis dieser Werte operieren, bei so einem Auswahlprozess von Personal oder eben von Anwärtern, und sie gucken, passt der in das Schema, passt der in die Idee, oder passt der nicht? Ich denke, dass es ganz oft so ist, gerade im interkulturellen Bereich, dass man sich selbst oder seine eigene Kultur an gewissen Stellen irgendwie unterdrücken oder bewusst zurücknehmen muss, um in einem Team arbeiten zu können, um quasi das Gesamtziel zu erreichen. Kann man davon sprechen, dass Diversity Management in der Umsetzung auch individuelle Eigenschaften unterdrücken kann? Wenn ja, ist das positiv?

KR: Also aus meiner Sicht ist sowohl interkulturelle Psychologie oder interkulturelle Kompetenz, nehmen wir mal Hofstede und seine Kulturdimensionen oder sowas, oder nehmen wir sowas wie Diversity Management. Das sind alles Vehikel, um eine Struktur und ein Muster zu haben für eine Situation, die höchst komplex und höchst unbekannt ist. Und ich glaube auch, dass man irgendwann mal so viel interkulturelle Kompetenz erreicht hat, dass man dieses ganze, diese ganze Systematik nicht mehr braucht. Und quasi wieder weggehen kann von der Sichtweise Kultur, hingehen kann zu einer Sichtweise „ich und die anderen Individuen“. Und insofern, ja, natürlich verhindert Diversity zunächst mal eine Individualisierung. Aber diese individuelle Sicht und diese individuelle Anpassung von Verhalten oder von Wirkungsweisen, die könnte man gar nicht ausspielen, wenn man dieses Vehikel nicht hätte, weil man einfach überfordert ist mit dieser Unterschiedlichkeit an Fähigkeiten, an Ansichten, an Verhaltensweisen, an Verhaltensausrucksformen, mit der man dann konfrontiert ist. Das ist so, finde ich, wie Sport mit irgendwelchen Hilfestellungen oder mit irgendwelchen Hilfsmitteln. Natürlich verhindern die die perfekte Ausführung, aber man braucht sie halt am Anfang. Und so sehe ich das mit Diversity in gewisser Weise auch.

VB: Sie haben jetzt das Individuum angesprochen. Inwieweit denken Sie, ist die Rolle des Individuums wichtig für den Diversity Prozess? Wie hoch ist denn der Einfluss von der individuellen Interpretation von Diversity?

KR: Ich glaube, dass der Einfluss sehr hoch ist. Wie gesagt, ich denke, das verändert sich im Laufe, also in Abhängigkeit davon, wie vertraut man mit dem Thema ist. Je vertrauter man ist, desto mehr Individualität, desto mehr Anpassung, desto mehr, ja, spielerisches kann man auch zulassen. Insofern, schwer zu sagen, ich finde, es hängt ganz, ganz stark davon ab, wo man sich auf dieser Reise befindet. Ob man am Anfang oder schon relativ am Ende ist. Aber, wichtig ist es in jedem Fall, klar. Also, das ist das, was ich vorhin

meinte, wenn man zu viele Regeln aufstellt, dann führt das im HR Bereich dazu, dass das ad absurdum geführt wird, was man eigentlich mal erreichen wollte. Eigentlich möchte man ja die beste Lösung für den Kunden und dafür muss man zunächst einmal Kategorien oder Muster schaffen. Und Regeln und Prozesse. Und von dort muss man dann aber auch einfach weggehen und anpassen können.

VB: Also würden Sie schon davon ausgehen, dass es einen gewissen Feedbackprozess oder einen wechselseitigen Prozess beinhaltet, dieses ganze Diversity Konzept? Wenn ja, passen Sie dann das Konzept an?

KR: Ja, sicher. Das glaube ich, ist ein ganz normaler Prozess. Also wir haben regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und keines der Konzepte ist so in Stein gemeißelt, dass man sagt, so das macht man jetzt und das bleibt dann so. Sondern es sind immer Veränderungen und ich glaube auch, das ist notwendig, weil sich ja auch die Mitarbeitergruppe total verändert. Ich glaube, wenn, ein gutes Beispiel ist dieses Thema Change Management. Das war vor zehn Jahren, war das DAS Thema. Wenn du jetzt mit Change Management irgendwie kommst, dann sagen alle „so what?“ - Mach ich ja eh jeden Tag, so. Warum muss man mir das noch beibringen? Und so ähnlich denke ich, wird das mit dem Thema Internationalität und Gender Balance auch sein. Das wird irgendwann einmal business as usual, wenn du dann damit um die Ecke kommst, die Leute werden dich angucken und sagen, ja, ok, und was ist jetzt das Besondere da dran? Und je nachdem, wo man ist, ist das Thema Internationalität sowieso schon so weit. Insofern, bei der Diversity Definition, wenn wir Diversity eingrenzen auf Themen wie Gender Balance und Internationalität und eben Themen wie Generationenmischung oder, wenn man sowas nicht reinnimmt, dann hat das ja den Grund, dass sowas ja eh üblich ist. Also wenn ich mir mein Team angucke, da ist so zwischen 25 und 60 Jahren wirklich, ist da alles mit dabei. Und kulturell, es ist bei mir auch so. Ich habe eine Mitarbeiterin aus Indien, eine aus Brasilien, eine aus Deutschland, mein Chef ist auch aus Brasilien, das ist so. Da ist interkulturelles Zusammenarbeiten business as usual. Das ist vielleicht in einem anderen Team wieder anders. Aber Themen müssen up to date gehalten werden, weil sie Unternehmen verändern.

VB: Jetzt sind wir eigentlich schon fast durch. Haben Sie noch eine persönliche Erfahrung, wenn Sie jetzt über das ganze Thema nachdenken, wir haben jetzt ja lange gesprochen. Eine kleine Anekdote aus Ihrem Leben, die Ihnen dazu einfällt, vielleicht, waren Sie mal an einem Punkt, wo Sie sagen, ok, da war wirklich alles voller Fragezeichen?

KR: Fragezeichen eher nicht. Was ich im Moment wirklich ganz witzig finde, ist, wie bei uns die Diskussion über Diversity und Gender Balance geführt wird. Das Thema ist so angstbehaftet, das ist das eigentlich Schwierige dabei. Es ist völlig wahnwitzig bei null Prozent Frauen im Senior Executive Bereich über „männliche Diskriminierung“ zu sprechen. Das ist ja überhaupt nicht relevant. Da stecken so viele Ängste drinnen, vor dieser Veränderung und davor, dass da jetzt Regeln reinkommen. Und die Regeln kennt man nicht, und da geht es um Macht, da geht es darum, Pfründe zu wahren, das ist, also, ich finde, das Ganze ist wirklich höchst emotional und höchst politisch und, das ist so meine Erfahrung im Moment mit Diversity, dass ich im besten Fall nur noch drüber schmunzeln kann. Also Diversity, da gibt es tausend Anekdoten. Male discrimination ist eine davon.

VB: Vielen, vielen herzlichen Dank für das sehr interessante und wirklich aufschlussreiche Interview.

KR: Gerne.

VB: Das war doch ein schöner Schluss. Ich wünsche Ihnen sehr viel Erfolg, vor allen Dingen viel Spaß und Humor und Gelassenheit!

KR: Ja, ich glaube, das ist das Wichtigste!

22.4 Rainer Irle

Executive Vice President & Chief Financial Officer

Ort: Siltronic AG, Burghausen, LP 140

Datum und Zeit: 15. April 2014, 15:00 - 16:30 Uhr

VB: Verena Bucher, RI: Rainer Irle

VB: Guten Tag, Herr Irle. Wir haben gerade besprochen, wie die Tonbandaufnahme ablaufen wird, ich fasse das nun noch einmal für die Aufnahme zusammen: Ich habe sie über das Vorgehen meiner Masterarbeit aufgeklärt, Sie sind mit der Tonbandaufnahme einverstanden, allerdings möchten Sie das Transkript, das ich nach der Tonbandaufnahme anfertigen werde, noch einmal zur Einsicht vorliegen haben. Des Weiteren wünschen Sie, dass Ihr Name für den weiteren Gebrauch in der Master Arbeit zensiert wird.

RI: Ja, korrekt.

VB: Gut. Wenn Sie keine weiteren Fragen haben, dann können wir nun einfach mit dem Interview beginnen.

RI: Ja, ok.

VB: Mein Thema ist ja grob gesagt "Personalmanagement". Einfach mal als Einstieg in das Thema: Wann denken Sie denn, kann man von gelungenem Personalmanagement sprechen?

RI: Ja sicherlich eine schwierige Frage. Also, Personalmanagement hat mit vielen Dingen zu tun. Es hat sicher damit zu tun, dass man die richtigen Mitarbeiter an Bord hat, dass man sie richtig entlohnt, und dass man irgendwie eine Arbeitsatmosphäre schafft, in der die Mitarbeiter sich wohl fühlen, gute Arbeitsleistung bringen. Das hat natürlich für uns als Unternehmen im produzierenden Gewerbe auch insbesondere die Relevanz sicherer Arbeitsplatz, möglichst keine Unfälle, das hat auch eine hohe Bedeutung hier.

VB: Sie haben nun eher aus der Perspektive des Unternehmens gesprochen. Worin liegt denn für Sie persönlich der wichtigste Punkt?

RI: Naja, ich bin ja CFO, nicht der Personalleiter. Mitarbeiter müssen sich wohl fühlen bei uns. Das fängt sicherlich damit an, dass man bei der Auswahl der Mitarbeiter solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter findet, die zur Unternehmenskultur passen, die hier reingehören, die sich hier wohl fühlen. Mitarbeiter müssen eine spannende Aufgabe bekommen, die ihren Fähigkeiten entspricht. Sie müssen die Chance bekommen, sich weiterzuentwickeln. Ja, das wollen wir denen bieten.

VB: Sie haben nun die Unternehmenskultur angesprochen, der ja ein sehr hoher Stellenwert zukommt bei der Arbeit im Personalmanagement.

RI: Ja, richtig.

VB: Inwiefern spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, könnten Sie das bitte etwas genauer ausführen, welchen Stellenwert die Unternehmenskultur für Ihre Arbeit einnimmt?

RI: Ja. Unternehmenskultur ist entscheidend, wir haben auch versucht, sie schriftlich zu fassen, um sicher zu stellen, dass alle einen gleiches Gespür dafür haben, was wichtig ist im Unternehmen. Um nur mal einige Beispiele herauszugreifen: Zur Unternehmenskultur gehört dazu, dass man die Mitarbeiter fordert, die müssen sich angesprochen fühlen. Das heißt aber zum Beispiel auch, dass sie einen Fehler machen dürfen. Eine Fehlerkultur zu haben. Dass man einen Fehler macht, dann spricht man da drüber, der Fehler sollte dann nicht nochmal passieren. Also der Anreiz, sich mal ein bisschen auf Neuland zu begeben, sich etwas zu trauen, out of the box zu denken, und dann auch mal einen Fehler zu tolerieren und ihn danach möglichst nicht mehr zu machen. Das hat natürlich auch viel mit der Kommunikationskultur zu tun. Wie spricht man

miteinander? Da gibt es Unternehmen, die kommunizieren nur nach oben oder nach unten. Bei uns wird das auch sehr gefördert, dass man quer über alle Bereiche spricht, dass jeder mit seiner, also dem Peer auch von einer anderen Abteilung spricht, dass es eine sehr direkte Kommunikation gibt. Dass man dann in Teamarbeit auch sehr schnell zu Lösungen kommt.

VB: Sie haben nun Teamarbeit angesprochen und natürlich auch das Ziel, gewisse Vorgaben zu erreichen. Welchen Mehrwert verspricht sich denn ein Unternehmen, abgesehen natürlich von einer optimalen Lösungsfindung beim Erreichen diverser Ziele, bei der Umsetzung einer Unternehmenskultur?

RI: Was sich das Unternehmen davon verspricht?

VB: Ja, was ist die Motivation eines Unternehmens, eine solche Kultur zu etablieren?

RI: Wissen Sie, eine Unternehmenskultur etabliert sich ja nicht dadurch, dass jemand sagt, die ist jetzt so. Die entwickelt sich im Laufe der Zeit. Ein Unternehmen tickt so. Man kann natürlich versuchen, die zu beeinflussen, man kann sie aufnehmen und weitertragen. Wenn die Mitarbeiter sich wohl fühlen, und das Gefühl haben, sie dürfen Fehler machen, sie dürfen miteinander sprechen, dann hat das halt den Vorteil, dass die Arbeit viel effizienter ist, dass man viel schneller zu Ergebnissen kommt, dass Innovationen viel schneller vorangetrieben werden, dass man produktiver arbeitet, dass man geringere Kosten hat. Also eigentlich genau alles das, was man als Unternehmen will.

VB: Das heißt, die Anwendung der Unternehmenskultur fördert die Ressourcen eines Teams?

RI: Ja, das ist sicherlich, also, fördert die Ressourcen, fördert die Geschwindigkeit, die Effizienz.

VB: Meine Masterarbeit stellt das Thema Personalmanagement eher in einen internationalen Kontext. Wo sehen sie denn die Vor- und Nachteile, wenn man den Gedanken der Unternehmenskultur auf einen internationalen Mitarbeiterpool überträgt?

RI: Es ist sicherlich einfacher, wenn man in einem Kulturkreis arbeitet, in dem Augenblick, wo andere Kulturkreise einbezogen werden, muss man einfach akzeptieren, dass dort bestimmte Denkweisen, bestimmte Verhaltensweisen anders sind. Dinge, die für uns normal sind, mögen in anderen Ländern ganz anders sein. Beispielsweise ist es in Deutschland üblich, sehr direkt Feedback zu geben. Das ist einfach jeder gewohnt von Kind an, man sagt einfach sehr klar, aber, das ist nicht gut. Man hängt Sätze gern mit aber dran. Das ist für die meisten Leute hier relativ normal und man denkt sich nichts, das weiß man zu verarbeiten. Würde man das jetzt in anderen Ländern, in anderen Kulturkreisen machen, würde das zu katastrophalen Ergebnissen führen. Also das ist sicherlich in Amerika so, da sind die Leute etwas feinfühlicher. In Ländern wie zum Beispiel in Japan, da ist das ganz anders. Da dürfte man das niemals machen, niemals öffentlich und auch unter vier Augen natürlich nur sehr vorsichtig. Da muss man dann aufpassen, wie man solche Dinge übersetzt. Also da bedarf es einer gewissen Adaption. Wie man miteinander umgeht, wie man miteinander redet. Da müssen die Mitarbeiter auf allen Seiten lernen, wie das zu adaptieren ist. Das heißt, wenn wir jetzt mal vom Umgang mit Asiaten sprechen, müssen die Mitarbeiter bei uns verstehen, was es bedeutet, mit Asiaten zu arbeiten, und die Kollegen dort, zum Beispiel in Singapore, die müssen verstehen, was es bedeutet, mit Deutschen zu arbeiten. So. Wenn sich dann beide ein bisschen bewegen, dann funktioniert das wieder. Und dann hat man auf einmal mehrere Kulturen in einem Team, die dann natürlich unterschiedliche Stärken und Schwächen haben, sich eben auch ergänzen.

VB: Und diesen Prozess des Aufeinanderzugehens, wer initiiert den?

RI: Also es gibt so eine gewisse, also bevor jemand dorthin geschickt wird, gibt es so ein gewisses interkulturelles Training. Wo man also an einem Tag oder einem halben Tag so ein bisschen aufzeigt, was sind wirklich die Dos und Don'ts, was sind so die ganz krassen Fehler, was sind so die Dinge, die man wirklich dann einfach machen sollte. Beispielsweise, wenn man mit einem Kollegen in Japan zusammen kommt, dass man der Visitenkarte und dem Titel einfach Gewicht beimisst und nicht einfach auf die Visitenkarte draufschreibt. Das sind sehr einfach zu beachtende Regeln, das kann jeder verstehen. Und das

freut den Japaner dann auch. Das sind so einfache Dinge, sagen wir mal, die großen Fettnäpfchen zu vermeiden. Das kann man vorab vermitteln. Und dann ist es natürlich hilfreich, wenn man die ersten Berührungen mit anderen Kulturen, wenn da jemand dabei ist, der das auch schon einmal gemacht hat. Wenn dann der Erfahrene, der interkulturelle Kollege die jüngeren da mitnimmt und einführt und dann arbeitet man sich selber ein, beobachtet und gewöhnt sich da dran, und dann lernt man das eigentlich ziemlich schnell, on the job, wie das geht.

VB: Sie sprechen von einem interkulturellem Training, wenn ein erfahrener Kollege einen noch unerfahreneren Kollegen einschult, dann sind das eigentlich reine Handlungsanleitungen, wie sie schon sagen, Dos und Don'ts.

RI: Also das erste. Das erste ist sozusagen ein Training. Das ist dann etwas formaler. Das zweite ist dann on the job.

VB: Aber sind das dann wirklich kulturspezifische Handlungsanweisungen? Aber irgendwelche Schulungen zu den kulturellen Gründen, sind die auch in den Trainings enthalten? Oder wird da eher vorrangig auf die Verhaltensetikette Wert gelegt?

RI: Sicherlich beides. Also was immer an einem oder einem halben Tag geht, das ist ja beschränkt. Das hat sicherlich ein bisschen was mit der Historie zu tun, wo kommen die her, also das hat was mit Dos und Don'ts zu tun und natürlich wird man den Mitarbeitern dann auch ein bisschen Literatur in die Hand geben, wenn man ja privat, wenn man nach Japan fliegt, dass man sich auch, also ein paar Stunden einen Reiseführer lesen und die Geschichte des Landes ein wenig studieren. Das können wir natürlich den Mitarbeitern nicht alles geben, aber wir animieren sie dazu, sich damit auseinanderzusetzen, sich mit der Geschichte des Landes zu beschäftigen und mit den Gepflogenheiten des Landes zu beschäftigen.

VB: Und das alles geschieht im Rahmen eines interkulturellen Vorbereitungsprozesses?

RI: Der Kurs ist das Eine, die Animation, sich noch weiter damit zu beschäftigen, das ist das Andere.

VB: Das klingt sehr interessant, das habe ich so noch nicht gehört bisher. Dann gehen wir mal weiter zum nächsten, großen Themenschwerpunkt, dem Diversity Management. Für mich klingt das immer sehr abstrakt...

RI: Ja!

VB: ... das ist ein englischer Begriff, und das auch noch ein eher neuer. Übersetzen wir das doch mal ins Deutsche - Verwaltung von Vielfalt. Was verstehen Sie denn unter der Verwaltung von Vielfalt?

RI: Ja, ob der Begriff Verwaltung von Vielfalt jetzt unbedingt besser ist? Es ist ein Begriff, der sicherlich auch wieder für sehr viel steht. Häufig glaube ich, wenn man Leute damit konfrontiert, dann zucken alle und sagen Frauenquote. Das ist sicherlich ein bisschen zu einfach. Das ist aber in der öffentlichen Diskussion gerade sehr stark darauf gedrängt, dass halt Quoten in Vorständen, in Aufsichtsräten, in Führungspositionen eingeführt werden sollen.

VB: Bei Ihnen hier auch?

RI: Die Diskussion? Nun ja, die wird ja in Deutschland geführt, und wenn die entsprechend, das beschlossen wird von den Aufsichtsräten, dann muss sich das Unternehmen natürlich damit beschäftigen, wie man das umsetzt. Eigentlich geht es ja mehr um die Förderung. Idealerweise würde man das Thema Diversity so ernst nehmen, dass man es von unten heraus entwickelt. Also ich sage jetzt mal sicherlich auch Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurde, dass man da jetzt einfach so reagiert, dass man von unten heraus die Basis schafft, um das besser zu machen. Also dass man schon bei der Einstellung von Mitarbeitern Wert darauf legt, eine möglichst vielfältige Kultur von jungen Mitarbeitern zu haben, also mit entsprechend vielen gut ausgebildeten Frauen, mit internationalem Hintergrund und so weiter. Dass sich das

einfach von unten heraus entwickelt. Und dann, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich weiterentwickeln, dann auch dafür sorgen, dass sie die entsprechenden Positionen bekommen und dass man natürlich auch mit den verschiedenen Standorten die wir auch weltweit haben, einen gewissen Austausch fördert, der dann auch dazu führen kann, dass Mitarbeiter mal den Standort wechseln, dass man dann amerikanische und asiatische Mitarbeiter hier hat und auch umgekehrt und dadurch eine weitere Diversity reinkommt.

VB: Also ist der Hauptgedanke hinter Diversity Management nicht so sehr die Verwaltung sondern vielmehr die Förderung von Vielfalt?

RI: Ja, dieser Begriff Verwaltung von Vielfalt, also Verwaltung von gefällt mir nicht. Also das klingt immer nach Stillstand, das ist irgendwie keine Begrifflichkeit, die mir gefällt.

VB: Spielt für Sie an dieser Stelle die Dynamik eine große Rolle?

RI: Genau. Also ich kann ja heute messen, ob ich Diversity habe. Ich könnte Ihnen ja KPIs vorstellen, wo ich mir anschau, welchen Anteil Frauen habe ich, welchen Anteil internationaler Mitarbeiter habe ich. So, und dann kann ich mich fragen, was ist da falsch, warum ist das falsch und versuchen, das Problem an der Wurzel zu packen und nicht nur die Symptome zu behandeln. Dann muss ich es doch von Anfang an richtig machen und gezielt fördern. Ich meine, letztendlich müssen die Leute das wollen.

VB: Könnten Sie einen Prozess, wie Sie ihn gerade beschrieben haben, an einem Beispiel erläutern? Wenn sie merken, dass etwas nicht funktioniert und sie mit Ihrer Arbeit beginnen.

RI: Also ich kann mir anschauen, wie viele Frauen haben wir heute in Führungspositionen, stelle fest, dass das wenige sind und dann frage ich mich, woran das liegt. Und ich mache mir Gedanken, wie das wohl in der nächsten Generation sein wird, so in 3 bis 5 Jahren, was habe ich für Potentiale, die von unten nachrücken. Wenn ich feststelle, dass dort auch keine potentiellen Kandidaten sind, dann muss ich mir Gedanken machen, nach welchen Kriterien ich eigentlich bei der Mitarbeiterauswahl vorgehe. Und dann muss man gezielter halt auch Frauen ansprechen. Ich muss mir Gedanken machen, ob halt die, meine Stellenanzeigen, ob die wirklich auch Frauen ansprechen oder ob die wirklich nur lauter maskuline Begriffe enthalten und einfach für Frauen tendenziell abstoßend sind. Und das auch immer mal wieder verifizieren und auch Wert darauf legen, dass das von Anfang an gleich einen viel besseren Mix rein bekomme.

VB: Sie haben vorhin auch von einer Dynamik gesprochen, die auch durch kulturellen Austausch oder Diversity entsteht. Was verspricht sich ein Unternehmen von dem Einsatz dieser Maßnahmen, möchte es etwas Lernen oder eventuell den Lernprozess für ein Umdenken im Unternehmen nutzen?

RI: Also ich glaube, es ist eine Erkenntnis, die sich ja inzwischen herumgesprochen hat, dass Vielfalt in einem Team förderlich ist. Ich habe eben unterschiedliche Gedankenwelten, die zusammen kommen, Frauen denken anders, Mitarbeiter aus anderen Ländern denken anders, ich habe also undglaublich viele Denkansätze. Und durch diese Vielfalt mache ich Dinge besser, anders, löse mich von meinem starren Gebilde, in dem ich mich vielleicht bewege, und bekomme einfach neue Denkanstöße, die mich als Unternehmen voran bringen. Und das möchte ich ja als Unternehmen, deshalb würde ich es fördern.

VB: Auf welchen Ebenen greift Diversity? Sie hatten vorher die Formulierung "von unten heraus" benutzt. Nicht nur das Management bekommt Schulungen und Initiativen, nicht nur die Produktion wird interkulturelle zusammengestellt. Wie stellen Sie sich das optimalerweise vor?

RI: Genau. Also ich hatte jetzt vielleicht weniger an die Produktion gedacht, sondern vielmehr an die Bereiche, in denen die zukünftigen Manager eigentlich typischerweise eingestellt werden. Das sind viele Betriebswirte, auch viele Naturwissenschaftler, Ingenieure, halt in den Bereichen, wo ich aus den Fachhochschulen und Universitäten raus rekrutiere, und sicherlich auch bald bei Auszubildenden, dass ich dort von Anfang an den richtigen Mix bekomme. Dass ich da schon die Potentiale hereinbekomme, möglicherweise in der Zukunft, nach vielen Phasen der Beförderung und viel Lernen und so weiter, nach

einigen Karriereschritten eben die richtigen Leute an den richtigen Stellen habe und davon sich die Diversity quasi automatisch ergibt.

VB: Also ein nachhaltiger Prozess, der nicht lediglich im Management und den direkten Mitarbeitern kurzfristig durchgeführt werden soll?

RI: Also das ist nicht entweder oder Frage. Ich muss es von unten heraus fördern, sonst wird das kein stabiles System. Andererseits, wenn ich nicht oben irgendwelche Zielvorgaben habe, dass ich möchte, dass da eine bestimmte Diversity im Management ist, dann wird es auch nicht erfolgreich sein. Man muss da schon beides machen.

VB: Wo denken Sie denn, dass in Ihrer Firma so ein Prozess nötig wäre? Vielleicht eine persönliche Erfahrung, wo Ihnen das in der letzten Zeit aufgefallen ist?

RI: Also es ist halt, ich glaube, in bestimmten Bereichen ist es einfacher, im betriebswirtschaftlichen Bereich, im Personalbereich, ist es viel einfacher Diversity hinein zu bekommen, weil dort einfach auch der Bewerberpool viel, ja mehr divers ist. In bestimmten Bereichen, rund um die Ingenieurbereiche, oder Naturwissenschaften ist einfach die Absolventenquote so, dass ich halt nach wie vor im Wesentlichen kaukasische Männer habe, und da ist es dann halt schwerer, die Diversity zu bekommen. Da müsste ich dann halt auch gezielter im Ausland schauen, und dann, dadurch, dass wir mehrere Standorte haben auch in diesem Bereich den Austausch über mehrere Standorte hinaus suchen.

VB: Denken Sie denn, dass dieser Diversity Gedanke auch zu weit gehen kann? Weil letztendlich muss ein Unternehmen dafür sorgen, dass die fachlichen Kompetenzen optimal bedient werden bei einer offenen Stelle. Und wenn es nun mal ein 35jähriger, europäischer Mann ist mit Ingenieurabschluss, der optimal auf diese Stelle passt, dann sollte er doch auch eingestellt werden.

IR: Ja. Also ich muss mir natürlich dann die Frage stellen, warum dort keine 35jährige Kandidatin ist. Liegt es wirklich daran, dass Frauen überhaupt kein Interesse an solchen Studiengängen haben oder liegt es vielleicht daran, dass ich die Stellen so bewerbe, so schneide, dass sie doch abschreckend wirken? Und da gibt es sicherlich auch Maßnahmen, um da ein bisschen nachzuhelfen. Also beispielsweise das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance, solche Themen muss ich da schon auch beachten. Aber natürlich kann ich die Statistik nicht ad absurdum führen, wenn ich in bestimmten Bereichen Frauenquoten habe, von 10 %, kann ich mir nicht als Ziel setzen, 50% Frauenquote in solchen Bereichen zu haben. Da muss man schon ein bisschen realistisch bleiben. Das bedeutet aber auch nicht, dass ich mit 10% zufrieden bin. Also ein bisschen weiter würde ich da schon gehen und eben versuchen, ein bisschen gezielter zu verstehen, warum ich dort im Bewerberpool zu wenig Frauen habe. Ob wir nicht doch etwas machen können, um die Stellen attraktiver zu machen für Bewerberinnen.

VB: Sie haben jetzt sehr konkret eigentlich die Initiative des Unternehmens angesprochen, wenn es um die Suche nach einem diversen Mitarbeiterfeld geht. Worauf sonst, denken Sie, sollte noch geachtet werden bei Diversity Management?

RI: Da denke ich an viel. Wenn ich Teams zusammenstelle, beispielsweise, die Dinge bearbeiten, suche ich die Teams natürlich so zusammenzustellen, dass die aus unterschiedlichen Bereichen kommen, und dass ich eben Diversity in den Teams drin habe. Und dass ich vielleicht aus unterschiedlichen Ländern, jung und alt, Mann und Frau im Team habe, um so eine spannende Teamgestaltung zu bekommen.

VB: Sie hatten bereits angemerkt, dass Ihnen der Begriff Diversity Management nicht gefällt. Haben Sie denn konkrete Ideen, was man an diesem Konzept noch verändern oder verbessern könnte?

RI: Naja, also der Begriff der Verwaltung gefiel mir ja nicht. Der Begriff Diversity Management, idealerweise passieren solche Dinge automatisch und natürlich, wir hatten ja eben schon über Unternehmenskultur gesprochen. Wenn eine Unternehmenskultur wichtig ist, dann passiert sowas relativ automatisch, dann habe ich auch automatisch eine gewisse Diversity, die muss ich dann nicht mehr

managen. Ich muss mein Unternehmen da hin bringen, dass sie diese Kultur akzeptieren, dass es einfach gut ist, ein vielfältiges Team zu haben. Wenn ich das schaffe, dann passiert das automatisch. Man muss halt aufpassen, dass dieser eigentlich schöne Ansatz der Diversity mir hilft, nicht hinterher in einer Quotendiskussion zu enden. Weil die Quotendiskussion als reine Quotendiskussion ist sicherlich schädlich. Und ich meine, ich kenne auch einige weibliche Führungskräfte bei uns im Unternehmen, die nun wirklich alles andere sein wollen, als eine Quotenfrau. Das ist etwas, das die abschreckt. Die machen einen tollen Job, und die machen das eben etwas anders, als Männer. Die bringen viel Farbe ins Unternehmen, auch viele gute Ideen und die entwickeln sich dann automatisch weiter. Genau das muss ich fördern, nicht weil sie eine Frau sind, sondern weil sie gut sind und weil sie Vielfalt bringen.

VB: Die Dynamik der Vielfalt im Unternehmen ansiedeln.

RI: Ja!

VB: Sie haben jetzt wieder die Unternehmenskultur angesprochen. Siltronic ist ja ein deutsches Unternehmen, also hat sie auch eine deutsch oder zumindest europäisch geprägte Unternehmenskultur. Worauf muss denn dann geachtet werden, wenn ein kulturell diverses Mitarbeiterfeld auf diese deutsche Unternehmenskultur trifft?

RI: Naja, also das internationale Feld tut sich dabei sicherlich relativ leicht, weil wir ja schon seit Jahren im Ausland produzieren. Und weil wir 80% unserer Produkte exportieren. Von daher sitzen unsere Kunden in der ganzen Welt, wir haben Werke in der ganzen Welt, und es gibt sicherlich keinen Mitarbeiter im Führungskreis, der noch keinen Kontakt mit dem Ausland hatte. Kollegen, das ist einfach, das Internationale ist einfach sehr weit verankert bei uns im Unternehmen. Wir fördern es dadurch, wir wollen, dass die Mitarbeiter wirklich auch in internationalen Teams arbeiten, wir versuchen wirklich auch Teams international zu besetzen, also jetzt mit Kollegen von verschiedenen Standorten, aber auch dadurch, dass wir Mitarbeiter auch immer mal wieder ins Ausland entsenden. Also eigentlich gehört das zu einer Karriereplanung dazu, dass Mitarbeiter einmal in ihrem Leben dann doch mal im Ausland waren, ob das nun Japan ist oder Singapore oder Amerika oder wo auch immer. Aber das gehört einfach auch zu einer Entwicklung dazu. Nicht nur mit anderen Kulturkreisen gearbeitet zu haben, sondern auch mal in einem anderen Kulturkreis gelebt zu haben.

VB: Und damit das einer Ihrer Mitarbeiter machen kann, fördern Sie dessen interkulturelle Sozialkompetenz, mit, wie Sie bereits sagten, Trainings...

RI: Das ist mehr die Vorbereitung auf was Konkretes.

VB: Wie bewerten Sie denn die Anwendung solcher konkreten Hilfestellungen? Natürlich gibt es viele positive Effekte, aber haben Sie denn auch schon einmal erlebt, dass es einen negativen Effekt gab?

RI: Sie meinen jetzt bei einer Versetzung ins Ausland?

VB: Ja, zum Beispiel.

RI: Also bei einer Versetzung ins Ausland ist es so, wenn das ansteht, wenn wir jemanden suchen, der ins Ausland geht, dass man Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifiziert, die in Frage kommen und mal mit ihnen spricht. Und typischerweise haben die gewisse Ängste. Es hat immer etwas Spannendes, neue Kultur, neue Sprache, neue Gewohnheiten, neue Essgewohnheiten, und auch bestimmte Ängste, was ist mit meiner Familie, was ist mit meinen Kindern, was ist mit dem Kontakt zu meinen Eltern, verliere ich meine Freunde, wo gehen meine Kinder zur Schule, habe ich da eine vernünftige gesundheitliche Versorgung? Solche Fragen kommen dann immer. Dann animieren wir einfach Mitarbeiter, sich damit zu beschäftigen, mal Kollegen zu fragen, die vielleicht schon einmal dort waren und zurückgekommen sind, und auch mal zu erfahren, wie war es denn da? Und eigentlich geben wir jedem Mitarbeiter auch mal die Gelegenheit, auch einfach mal da hin zu fahren für ein paar Tage, eine Geschäftsreise, sich das einfach auch mal anzuschauen. Unverbindlich, um einen Eindruck zu bekommen, vor Ort, wie es denn da so ist. Und dann

müssen ja viele Dinge geklärt werden, Einsatzzeit, ab wann, wie, wie sind die Bedingungen, wie ist das Gehalt? Und dann, wenn es ganz konkret wird, dann kommt eigentlich das interkulturelle Training, was wir ja anbieten, auf für Ehepartner und für große Kinder. Wir bieten natürlich auch Integrationshilfen an, in Form von Sprachkursen, also wenn es um Länder geht, wo Sprache eine Rolle spielt, wie zum Beispiel Japan oder China, da bieten wir das an. In den meisten Ländern, in denen wir präsent sind, wird ja eh Englisch gesprochen.

VB: Denken Sie denn, dass jemand, der ins Ausland entsendet wird, der findet doch dann eigentlich sein Büro in der Siltronic wieder. Denken Sie, dass diese Unternehmenskultur, die man ja bereits aus Deutschland kennt, irgendwie eine Hilfe dabei ist, dass dieser Kontext des bekannten Unternehmens irgendwie noch da ist, in Form der Unternehmenskultur, und dass somit der Kontrast zur neuen Kultur im fremden Land nicht mehr so stark ist?

RI: Ja, bestimmt!

VB: Ist die Unternehmenskultur also eine gewisse Hilfestellung, wenn sie sowohl in China, also auch hier in Deutschland ihren Stellenwert hat?

RI: Ja, ich meine, das fängt sicherlich an, erst einmal anhand ein paar ganz praktischen Dingen auch, dass man da hin kommt, seinen Computer da ansteckt, der funktioniert sofort, das Telefon, das Telefonbuch ist auch das Gleiche, man ist also sofort wieder arbeitsfähig und fühlt sich damit schon auch einmal angekommen. Ja, und die Unternehmenskultur ist ähnlich. Allerdings natürlich adaptiert um die Lokalen Komponenten. So, und das, daran wird man sich aber schnell gewöhnen. Üblicherweise dadurch, dass die Kollegen, die dort hingehen, vorher auch schon mit dem Kulturkreis gearbeitet haben, ist das meistens überhaupt gar keine Überraschung mehr, zumindest keine große. Die schwierigeren Themen sind da eher immer im privaten Umfeld zu sehen, ich brauche da eine Bleibe dort, muss ein Haus finden, muss meine Essgewohnheiten, meine Einkaufsgewohnheiten umstellen, muss vielleicht die Sprache neu lernen, die Kinder gehen in eine andere Schule. Halt diese Dinge. Ich brauch dann auch einen Führerschein dort, da sind dann natürlich andere Behördengänge, die mir natürlich schwer fallen. Andere Rechtssysteme und so weiter. Sagen wir mal, die echten Herausforderungen sind gar nicht so sehr im Unternehmen dann, sondern im privaten Umfeld.

VB: Dann frage ich Sie an dieser Stelle doch gleich mal, haben Sie bei so einem Prozess, wie Sie ihn gerade beschrieben haben, persönliche Erfahrungen gemacht? Dass sie schon selbst wissen, an welcher Stelle da Probleme auftreten können. Trotz eines bekannten Arbeitsumfeldes werden doch in China oder Japan andere Dinge passieren, als sie hier passieren.

RI: Da gibt es sicherlich eine Menge Geschichten dazu. Ich kann eine selber erzählen. Ich bin nach Amerika gegangen. Und dort möchte man dann ein Haus mieten, damit man ein Haus mieten kann, braucht man aber eigentlich einen Führerschein, damit man einen Führerschein bekommt, braucht man eine social security number, damit man die beantragen kann, braucht man wiederum eigentlich einen Nachweis, wo man wohnt, den hat man aber nur von irgendwelchen Rechnungen von einer Bank oder von einem Energieversorger oder so, und wenn man sich das Problem dann man aufmalt, dann ist das irgendwie schon sehr vertrackt, dass man eigentlich das Eine braucht für das Andere, dass man das aber nicht haben kann, weil, naja, dann steht man da davor und irgendwo muss man dann auch mal anfangen. Ja, dann sucht man sich ein bisschen Hilfe von lokalen Kollegen und dann irgendwann unterbricht man das, das sind dann ganz spannende Themen, die dann da anstehen. Das ist sicherlich, also das sind so die typischen Herausforderungen, die man so im Alltag hat. Es gibt sicherlich auch unangenehmere, aber sowas durchbricht man dann. Ich hatte dann nach drei Monaten soweit alles geklärt. Es gibt sicherlich andere Länder, wo Mitarbeiter hingehen und nach einiger Zeit vielleicht auch schon gesundheitliche Probleme bekommen durch das andere Klima, durch das andere Essen oder durch gewisse Umweltbelastungen, die man ja auch in manchen Ländern hat und dann einfach auch zum Teil gesundheitliche Probleme haben. Und dann wird es natürlich schon schwieriger.

VB: Wenn Sie nun Leute auswählen, die potentiell auch für so einen Auslandseinsatz in Frage kommen, inwieweit spielt denn dann die unterstützende Funktion, die die Unternehmenskultur überall in verschiedenen Standorten auf der Welt spielt, eine Rolle? Inwieweit kalkulieren Sie diese kleine Orientierungshilfe der Unternehmenskultur mit ein, bei der Auswahl der Mitarbeiter?

RI: Also bei der Auswahl der Mitarbeiter stelle ich mir natürlich zum Einen die Frage, wer kann das? Wer ist qualifiziert für diese Position? Und zum Anderen muss ich natürlich wissen, welche Mitarbeiter überhaupt interessiert sind an einem solchen Auslandseinsatz. Prinzipiell sagen wir bei der Einstellung aber eigentlich, dass das gewünscht wird, dass wir tunlichst eigentlich nur Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einstellen, die auch bereit sind, mal ins Ausland zu gehen. Natürlich sind nach dem Studium Kollegen und Kolleginnen noch jung und noch offen, und dann können sich natürlich auch Dinge ändern, Familie, Kinder oder kranke Eltern, und dann ist das vielleicht doch nicht mehr so einfach. Oder ein Partner, der vielleicht auch berufstätig ist. Aber grundsätzlich suchen wir eigentlich Mitarbeiter, die bereit sind, ins Ausland zu gehen und die Interesse an anderen Kulturen haben, das Interesse am Ausland haben.

VB: Sie haben vorhin auch angesprochen, dass die Unternehmenskultur in einem anderen Land eine adaptierte ist. Das heißt, eine einheitliche Unternehmenskultur kann es so nicht geben. Aber irgendwie müssen doch gewisse Grundstatute vom Mutterkonzern quasi ausgesandt werden.

RI: Also ausgesendet wäre jetzt wieder eine Begrifflichkeit, die mir nicht so gefallen würde, das muss man schon auch zusammen erarbeiten. Also, wenn man sich schon die Mühe macht, die Unternehmenskultur in Worte zu fassen, dann brauche ich natürlich in dem Moment das diverseste Team, das ich mir überhaupt vorstellen kann. Die das zusammenbringen. Dann brauche ich natürlich gerade meine ausländischen Standorte, gerade die jungen und die alten und die Männer und die Frauen und Leute aus allen Standorten, um das hinzubekommen. So und dann bekomme ich natürlich die verschiedenen Versionen aus unterschiedlichen Kulturen zusammen und versuche dann, das herauszuarbeiten, was dann die Unternehmenskultur ist.

VB: Daran könnte man ja dann den Vorteil sehen, dass man jetzt nicht sagt, ok, wir haben nun unsere deutsche Unternehmenskultur, nach der muss sich jeder richten, egal, an welchem Standort ich nun bin. Wenn sie nun eine so dynamisch formulierte Unternehmenskultur haben, dass sich daran jeder theoretisch orientieren kann, dann ist es ja entgegen sämtlicher Beispiele aus der Literatur, die sehr strikt behaupten, eine Unternehmenskultur schränke die persönliche Nationalkultur ein. Da haben sie mir ja eigentlich die praktische Gegenthese beschrieben, oder?

RI: Ja, man muss, ich glaube, solche Dinge sollte man nicht so extrem sehen. Die Unternehmenskultur als Einschränkung ist halt auch keine Demokratie, wo jeder machen kann, was er will. Wenn man in einem Unternehmen arbeitet, arbeitet man an einem Ziel, das wird dann schon irgendwo vorgegeben und die Mitarbeiter werden dafür bezahlt, dass sie ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, so ist es ja im Prinzip. Und dann will ich denen ermöglichen, möglichst effizient zu arbeiten, dass sie Spaß an der Arbeit haben, dass sie motiviert sind und damit eben auch möglichst schnell zu einem guten Ergebnis kommen. Und dabei hilft mir die Unternehmenskultur. Ich sage, ich möchte, dass die Mitarbeiter Spaß haben, bei der Arbeit, dann spricht das sicherlich dafür, dass ich sie nicht stark einschränken will. Auf der anderen Seite brauche ich natürlich eine einheitliche Richtung.

VB: Also könnte die Unternehmenskultur in diesem Sinne einen gewissen Kompromiss bieten, zwischen der eigenen Kultur und der deutschen Kultur, dass es sozusagen eine private und eine unternehmerische Kultur gibt, in die man sich dann einfügt, dass man sich nicht so benimmt, wie man sich in Deutschland benimmt, wenn man in Japan ist, obwohl ich in Räumlichkeiten der Siltronic bin, das es quasi zu einer Art Kompromiss kommt.

RI: Gut, aber ich meine, das möchte ich ja bei der Einstellung auch schon heraus finden. Unternehmen, wie die Siltronic, möchten Mitarbeiter, die teamfähig sind. Wenn jetzt jemand sagt, ich möchte aber alles selber entscheiden, dann passt der nicht zum Unternehmen. Wir sagen, wir arbeiten multikulturell, das bedeutet

dann auch einen Einsatz im Ausland ist wichtig, und jemand sagt aber, nein, ich kann mir aber nicht vorstellen, jemals nach Asien zu gehen, dann passt der halt nicht zu uns. Und so stellen wir eben sicher, dass die Mitarbeiter, die eben zu uns kommen, eine relativ hohe Schnittmenge haben zu unserer Unternehmenskultur, und das vereinfacht die Dinge dann natürlich ungemein.

VB: Nichtsdestotrotz, wenn nun jemand zu Ihnen aus einem ausländischen Standort in die Abteilung käme, bereichert er doch schon das alltägliche Arbeitsleben...

RI: Ja, ja, natürlich.

VB: ... und das ist ja auch der Gedanke dahinter. Könnten Sie darauf noch ein bisschen eingehen, was sie sich davon erhoffen oder Erfahrungen beschreiben, die Sie damit vielleicht gemacht haben?

RI: Ja, ich meine, wir haben permanent Leute aus dem Ausland auch hier in Deutschland, die auch hier Land und Leute kennen. Die Entscheidungen, die auch hier in Deutschland getroffen werden, die beziehen sich ja auch auf unsere Produkte, auf unsere Kunden, und die Kunden sitzen aber im Wesentlichen wieder im Ausland. So, und je besser ich das verstehe, was für Kunden ich im Ausland habe, desto besser ist ja mein Produkt. Und gerade da können mir die Kollegen aus dem Ausland enorm dabei helfen. Die bringen natürlich enorm die Denkweise aus dem jeweiligen Land in unsere Kultur, und so verstehen wir dann alles besser. Wenn wir die Kunden und das Land, in das wir verkaufen wollen, besser verstehen, das vereinfacht einfach die Kommunikation, letztendlich ist es nach wie vor so, wenn ich nach Japan verkaufe, dass dort japanisch gesprochen wird, und wenn ich bei mir daheim einen japanischen Kollegen habe, der die besser versteht, der mir auch mal erklären kann, vielleicht, warum die so agieren, oder wenn dann der Kunde irgendwie sagt, so und so, und die Deutschen verstehen dann gar nicht wieso der so agieren kann, dann der japanische Kollege versuchen zu erklären, warum dem Kunden das jetzt so fürchterlich wichtig ist. Und die arbeiten dann quasi auch so ein bisschen als Dolmetscher in der Abteilung.

VB: Also ist das schon ein wechselseitiger Prozess, so eine Art Feedback. Man lernt dadurch, dass jemand neues kommt, aber der Neue, der kommt, der lernt ja auch wieder etwas über die deutsche Kultur hier - das trifft den Dynamikgedanken, den sie vorher erwähnt hatten, wieder sehr gut. Wir sind soweit eigentlich fertig. Haben Sie denn noch Anmerkungen oder etwas, was ich nun vergessen habe, anzusprechen, etwas, das Ihnen noch einfällt?

RI: Ich glaube, wir haben alles besprechen könne.

VB: Ich bedanke mich sehr herzlich bei Ihnen für Ihre Hilfe und das sehr interessante Gespräch!

22.5. Gerlinde Bitto-Khalili

Director of Diversity Management

Ort: Infineon Technologies AG, Neubiburg

Datum und Zeit: 6. Mai 2014, 14:00 - 15:30 Uhr

VB: Verena Bucher, GBK: Gerline Bitto-Khalili

GBK: Ich wollte Ihnen vorstellen, wie Infineon so angefangen hat. Wir haben so etwa vor sieben Jahren mit Diversity Management gestartet. Das war für mich auch Neuland, erst einmal, was heißt das für uns, was bedeutet das für uns? Da habe ich auch einen Foliensatz erstellt, den kann ich Ihnen auch gerne zeigen.

VB: Gerne!

GBK: Ich habe mich ganz viel, das machen große Unternehmen ja so, man muss sich mit so einem Thema richtig auseinandersetzen. Und eine meiner ersten Aktivitäten war, das Thema Charta der Vielfalt und dass

wir uns zum Thema Diversity bekennen. Ich erläutere Ihnen die Präsentation einfach ein bisschen. Wir haben ja das Thema Diversity, und hier auf dieser Folie, das sehen Sie so, das steht seit sieben Jahren für Diversity bei Infineon, das sind wirklich alles unsere Mitarbeiter, es handelt sich ja um Menschen bei dem Thema. Da war mir wichtig, dass man ein Diversity Bild sieht. Und da ist auch wirklich der Diversity Aspekt jung, alt, Frau, Mann, deutsch, nicht deutsch, ist alles hier mit drin. Ich habe sogar versucht, das auch prozentual zu hinterlegen. Das Bild, das trage ich jetzt mit mir rum, schon seit sieben Jahren. Das heißt, wer das sieht, der weiß, aha, Diversity. Und dann haben wir mal ein Sachverständnis von Diversity. Ich habe das mal beschrieben. Ich betrachte ja die Unterschiede zwischen den einzelnen Personen als Stärke. Diversity beschreibt die vielfältigen Stärken unserer Mitarbeiter. Mit Diversity Management fördern wir einen kooperatives Umfeld. Wir haben ja auch Unternehmenswerte, da haben wir auch lange diskutiert, Diversity Management ist ein weiterer Wert, und ich hab gesagt nein, es unterstützt unsere Werte in der Umsetzung. Und das war glaube ich auch so ein wichtiger Punkt. Was versteht man darunter? Das ist ja immer, das kennen Sie alles, das sind die Rechte und die Regelfaktoren, aber Diversity ist ja ein Kulturthema. Und das ist ja mehr als nur das, was das Gesetz uns vorgibt. Da haben wir noch andere Faktoren, nämlich die Bedürfnisse. Weil ich bin oft angesprochen worden, was hat denn eigentlich Teilzeit mit Diversity zu tun? Und ich habe gesagt, ja, das ist das eine Bedürfnis von einem Mitarbeiter und vom anderen nicht. Und damit haben wir das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Persönlichkeit, Bildung, Sprachen, Fachkenntnisse und vieles, vieles mehr. Dann natürlich vor meiner Zeit gab es schon viele, viele Aktivitäten, die habe ich versucht zu bündeln und dann auch versucht zu ergänzen, und dann auch erklären, warum. Vielleicht ein bisschen auch so ein Hintergrund. Das waren so unsere Werte, da habe ich halt versucht, mich überall anzuhängen. We commit to Diversity. We innovate with Diversity. We partner on Diversity. We perform through Diversity. Also so haben wir versucht uns einzubringen bei dem Thema Diversity.

Dann werde ich ja oft auch gefragt, was bringt und denn Diversity? Und das ist auch so ein Thema, man kann es natürlich oft auch gar nicht so einfach in Zahlen darstellen. Wir sind ja ein Unternehmen, das sehr erfolgs- und zahlengeprägt ist. Und darum war meine Überlegung so dazu, wenn ich als Mitarbeiter so angenommen werde, wie ich bin, dann bin ich natürlich zufriedener, ich habe eine höhere Kreativität, eine höhere Motivation, ich habe eine höhere Produktivität, ich werde damit also auch Kosten senken, ich habe eine geringere Fluktuation, ich muss nicht neue Leute einstellen, die ich neu einarbeiten muss, und, und und. Natürlich, wenn ich eine Struktur habe, die schon vorbaut, dann brauch ich das Gesetz ja so gar nicht. Ich erfülle ja damit auch schon die gesetzlichen Auflagen, zufriedene Mitarbeiter haben zufriedene Kunden. Damit bin ich auch konkurrenzfähig, habe ein erfolgreiches Personalmarketing und habe damit automatisch auch eine Imagesteigerung. Also so ist der Kreislauf, den ich mir dann überlegt hatte.

Aber natürlich ist es so, dass ich alleine als Person das Thema Diversity nicht verantworten kann. Darum ist mir auch immer wichtig: verantwortlich dafür sind eigentlich immer alle. Das sind die Führungskräfte, die Personalabteilung, die Betriebsräte und natürlich alle Mitarbeiter. Wir alle leben Diversity, nicht weil ich jetzt da bin. Da habe ich auch überall, wie wir jetzt organisiert sind, ich bin jetzt im Headquarter verantwortlich für dieses Thema und ich habe in jedem Standort eine Diversitybeauftragte. Die hat das jetzt nicht als vollen Job, sondern die macht das immer so mit bei ihren Themen. Und da habe ich dann auch schnell am Anfang gemerkt, dass wir Diversity ein bisschen greifbarer machen müssen. Ich meine, ich habe auch nicht den Anspruch, dass jeder da die Theorie dahinter versteht, sondern eher, dass das etwas mit Wertschätzung zu tun hat und so weiter. Wir haben dann versucht, die Themen ein wenig runter zu strukturieren und haben ein Thema gewählt, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Sie sehen Privatleben, also nicht Familie, weil ich finde, auch Personen, die keine Familie haben, haben ein Privatleben. Das Thema demographischer Wandel und das Thema Unternehmenskultur der Chancengleichheiten.

Warum haben wir das so gemacht? Ich meine, in der Regel fängt man so an in Deutschland. Weil diese Themen können die Mitarbeiter besser greifen. Das ist ein sehr umfassendes Thema. Und dann haben wir uns auch Schwerpunkte gewählt.

VB: Darf ich an dieser Stelle fragen, Sie meinten, in Deutschland ist das einfacher, dass die Themen einfacher zu greifen sind für die Mitarbeiter, wenn man das so durchstrukturiert.

GBK: Ich denke, das gilt generell, aber zum Beispiel das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist ein Deutschland-Thema. In Asien, dieses Thema, die haben dort natürlich eine andere Kinderbetreuung, die Zeit, in denen die Frauen zu Hause sind, sind wesentlich kürzer, da gibt es ganz andere Gesetze. Das Thema ist vor allem ein Thema in Deutschland und Österreich. Ja, das merkt man. Und man muss ja immer irgendwo anfangen. Da fängt man erst im Kleinen an, bevor man sich da komplett, also, und wir haben gesagt, ok, wir fangen mit Deutschland an. Und das erweitern wir dann. Und das ist ein typisches, deutsches Thema. Das Thema Teilzeit, wenn ich da in Asien nachfrage, das verstehen die einfach nicht. Da sprechen auch die Zahlen, Teilzeit, das ist dort verschwindend klein. Über 13.000 Mitarbeitern, ja, vielleicht eine Hand voll. Das ist für die uninteressant, oder das Thema Home Office. Das gibt es nicht. Was wir nun hier herausgreifen wollen, was mir sehr wichtig ist, wir wollen die Arbeitsbedingungen für Frauen und Männer zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Und wir wollen das für alle. Innerhalb dieses Privatlebens hat die Familie schon einen Fokus. Und da war uns wichtig, Frauen und Männer zu adressieren. Weil gerade das Thema Vereinbarkeit wird immer mit Frauen verbunden. Und das wollten wir halt nicht. Unser ganzes Wording und das, was wir so nach außen geben, so ein wenig öffnen, und sagen, Männer, das gilt für euch genauso. Und man merkt natürlich in der jüngeren Generation, die sind da viel offener. Es wird ein Wandel kommen, er dauert nur noch. Männer, die das so in Anspruch nehmen, eine Elternzeit oder mal länger als nur die zwei Monate zu Hause bleiben, die haben es gar nicht so einfach. Es ist auch so ein Thema. Also das war jetzt so einer meiner Schwerpunkte.

Dann haben wir, das ist auch ein sehr umfassendes Thema, da gibt es einzelne Projekte an Standorten, aber ich habe mich dem Thema hier gewidmet. Und zwar wollen wir Frauen wie Männer gleichermaßen für technische Berufe begeistern und im Unternehmen fördern. Und deshalb haben wir das unter das Thema Gender Diversity gepackt. Und das sind so meine Schwerpunkte, mit denen ich mich so die letzte Zeit beschäftige. Natürlich heißt das noch viel mehr, das heißt auch noch Fairness gegenüber Alter, Behinderung, Geschlecht, Kultur, sexueller Orientierung.

Da habe ich aufgeschrieben, was wir schon alles tun zu diesen Themen. Wenn man etwas macht zum Thema Diversity, dann hat man in einem Unternehmen viele Vorteile, aber eben auch Verantwortung. Also ich denke, das ist auch wichtig. Die Verpflichtung ist natürlich Fairness und Chancengleichheit, Zukunftsorientierung und Dynamik und dann auch die Kundenorientierung und Wachstum, das ist von Unternehmensseite. Natürlich erwarte ich, auch vom geschäftlichen her Motivation und Produktivität, Werteorientierung und Identität. Entfaltung von Entwicklung, Wertschätzung und so weiter. Es ist jetzt so ein kleiner Weg.

Wenn Sie jetzt sagen, mich interessiert vor allem die Kultur, das Kulturthema, das ist jetzt für Infineon wichtig, aber wir sagen, da sind wir schon sehr weit. Weil wir sind ja in ganz vielen Ländern vertreten. Ich habe Ihnen das hier mitgebracht, wie sind unsere Mitarbeiter verteilt? Wir haben in Europa und Asien, das hält sich ziemlich die Waage. Das heißt, wir haben das schon recht gut gestemmt. Und wenn man jetzt mal schaut nach Nationalitäten. In Deutschland haben wir 56 Nationalitäten vertreten. Die meisten sind hier am Campeon, am zentralen Standort, hier arbeiten 46 verschiedene Nationalitäten zusammen. Und weltweit haben wir dann 71 weitere Nationalitäten. Und das war für uns dann so eigentlich die Message, das beherrschen wir ganz gut, wir arbeiten sehr intensiv zusammen, viele Jahre schon. Da haben wir gesagt, wir haben andere Schwerpunkte, wo man sich kümmern kann. Wobei, ich gebe zu, wenn jemand Diversity hört, dann meint er meistens das Multikulturelle.

VB: Erstaunlicherweise auch oft die Frauenquote.

GBK: Vielleicht momentan, weil die so im Fokus steht.

VB: In diesem Interview geht es vielmehr darum, worauf die Firmen Wert legen und wie sie Diversity definieren, wie damit umgegangen wird.

GBK: Also diese vielen Nationen hier, das ist schon eine tolle Sache. Da arbeiten halt Teams aus verschiedenen Kulturkreisen zusammen und das ist für uns auch sehr wichtig, dass wir da alle haben mit ihren einzelnen Meinungen und Gedanken, mit im Boot, da hat man einfach das beste Ergebnis. Natürlich, wo ich immer daran denke, wir bei Infineon, wir können jetzt nicht so ein Ergebnis nennen, wie zum Beispiel Daimler. Das Beispiel nenne ich immer gerne. Daimler sagt, wenn ich ein Auto herstelle, hm, wer entscheidet über das Auto, wie es aussehen soll? Die Frau. Und wenn ich die Frau nicht dabei habe in der Entwicklung, in der Farbe in der ganzen Ausstattung, dann habe ich eine Zielgruppe vernachlässigt. Und da kann man auch ein tolles Beispiel von Ikea bringen, die haben sich mal in Eching angeschaut, wieso haben sie in ihrem Umkreis so wenige türkische Käufer? Da haben sie gesehen, wir haben hier eigentlich kein Zimmer, das deren speziellen Vorstellungen entspricht und haben Leute eingestellt, die das so vorbereitet haben, und siehe da, sie haben eine eklatante Steigerung gemerkt. Das heißt, je nachdem, welchen Kundenkreis ich mir näher anschau, kann ich auch darauf reagieren. Wir mit unserem Produkt, weil wir ja kein Endprodukt sind, tun uns natürlich schwerer.

VB: Aber auf der anderen Seite können Sie den Fokus mehr auf interne Prozesse legen.

GBK: Absolut. Es ist halt so, dass Infineon so einen hohen Anteil hat, dass wir in allen Chipkarten dabei sind, in allen Windmühlen dabei sind, das ist natürlich nur in zweiter Reihe. Aber gut, aber ich sage immer, der Experte, der brennt für diese Produkte.

Ich habe hier mal so mitgebracht. Auch die Altersstruktur ist ja so etwas, mit dem wir hier bei Infineon viel zu tun haben im Bereich Diversity. Und da sehen wir, wir haben ein Alter von 43 Jahren in Deutschland im Durchschnitt, im Campeon sogar etwas älter. Unsere Standorte in Asien, die machen uns wesentlich jünger. Aber das ist eine typische Altersstruktur in den Unternehmen. Also wir sind da keine Ausnahme, das passt ganz gut. Und da sehen Sie auch die Frauen und Männer, da sieht man, dass wir viel mehr Männer haben, als Frauen. Das muss man ja auch steuern, das ist ja auch keine einfache Übung. Und da habe ich auch noch ein paar Kennzahlen für die Teilzeit, die ist auch immer so, diesen Aspekt betrachten wir gerne. Und da merkt man halt auch an deutschen Standorten, wir haben eine kontinuierliche Steigerung, und was mich natürlich auch sehr freut, wir haben auch immer mehr Männer, die das in Anspruch nehmen. Und wir merken auch an allen Standorten, ob das jetzt operative Standorte sind, wie Dresden, Regensburg oder Warstein, das sind ja unsere Produktionsstandorte, verglichen mit München, das steigt überall an, und das freut mich natürlich. Und es steigt auch an bei Führungskräften. Mein nächster Fokus wird auch sein, wie kann ich noch mehr dem Thema entgegenkommen, wie kann ich eine Führungsfunktion teilen, noch mehr teilen. Weil Teilzeit ist ja nur weniger, als die Norm zu arbeiten. Das ist ja oft keine halbe Zeit. Also dann, was Sie schon sagen, das Thema Gender Diversity, das war mein Fokus seit etwa, 2010, bereits vor dieser DAX 30 Geschichte, interne Ziele gesetzt.

Weil es war uns wichtig, weil wir haben gesagt, ein Unternehmen wie wir, wir brauchen Ziele. Weil ohne Ziele können wir ja nicht arbeiten. Und da war mir wichtig, dass wir mal so eine Pyramide erstellen, wie sieht denn unsere Struktur aus, und ab wann gelten meine Ziele? Wir haben Entry Management, Middle Management und Top Management und die Organe. Und die Ziele gelten fürs Middle Management. Und natürlich muss man sich auch anschauen, was ist denn in diesem Bereich so möglich.

VB: Sie hatten vorhin gesagt, man müsse den Anteil von Frauen und Männern, das müsse man ja auch so ein bisschen steuern. Würden Sie dann sagen, dass man auch gleich im Entry Management ansetzen könnte?

GBK: Also wir haben einen neuen Recruiting Prozess. Und in diesem Recruiting Prozess haben wir ganz klar das Thema Gender Diversity angesprochen und mit dabei. Das fängt an, wie gestalte ich eine Ausschreibung, damit die für Frauen attraktiver ist. Da fängt das an. Und es hört auf, indem ich das auch speziell mit dem Thema Teilzeit, mit dem Thema Karrieremodell und so weiter mit rein bringe. Und, was wir auch gemacht haben, aber das ist noch in Vorbereitung, dass sich Frauen, wir haben so ein women on board, dass sich Frauen intern bei uns auch bewerben können und sagen, ich hab jetzt zwar meinen Job, der macht mir Spaß, aber ich habe die und die Kenntnisse, und diese Vorstellungen zu meinem weiteren

Berufsleben und ich bewerbe mich für diesen Bereich hier, damit, wenn mal jemand gesucht wird, da schauen wir dann nach, aus der HR und können dann auch Talente so finden. Also ich denke, das war ein großer Schritt.

Und danach kam ja auch das Thema DAX 30, das Ziel der Regierung war es ja, Quoten, die sprechen ja von Quoten, zu geben. Die DAX 30 Unternehmen haben sich dann zusammen getan und haben als Antwort auf diese Forderung, Quoten einzuführen, wir machen uns interne Ziele. Das war die Antwort auf die Quote. Und darum sprechen wir als Unternehmen von Zielen und nicht von Quoten. Weil Quote, finde ich persönlich, das kommt von außen, und somit irgendwie aufgedrückt. Und ein Ziel, das setze ich innerhalb eines Unternehmens. Und da haben wir das Ziel, 15% in 2015 und 20% in 2020.

VB: Wenn Sie sagen, Frauenanteil bis 2020 20%, meinen Sie dann im Führungsbereich, Middle Management und Top Management?

GBK: Ja. Die Summe, die Ziele gelten immer für die Summe aus Middle und Top Management. Und da sehen Sie schon, dass Asien uns etwas voraus ist, und dann sehen Sie aber auch noch, dass die globale Linie und die deutsche Linie so gut wie ident sind und parallel verlaufen und dass Österreich etwas hinterherhinkt. Aber ich glaube, das liegt an regionalen Unterschieden, in Österreich sind wir in Kärnten, da ist das schon ein bisschen ländlicher, da gibt es schon Unterschiede. Was uns diese Kurve aber auch zeigt, wenn die globale Entwicklung und die Deutschlandlinie übereinstimmen, dass der größte Anteil der Funktionen, Sie sehen hier, 70%, in Deutschland sind. Da ist das Headquarter und so weiter. Weil in Asien sind eher die Fabriken, da sind die Führungskräfte, das ist einfach eine etwas andere Aufteilung. Also das waren jetzt mal so die Zahlen.

Und ich zeige die Zahlen auch immer mal ganz gerne, weil das ist schon so ein bisschen, wenn ich jetzt Zahlen vom Unternehmen sehe, dann weiß ich schon so, aha, so stehen wir jetzt da. Weil das waren jetzt so die typischen Kennzahlen, wenn man Diversity hört.

Gut, was haben wir noch gemacht, um da etwas mehr Bewegung reinzubringen? Wir haben natürlich bei dem Thema Gender Diversity ein Projekt aufgesetzt, und da war uns sehr wichtig, ich nehme jetzt mal nur ein Beispiel, dass wir mit dem Thema Gender Diversity alle operativen HR Prozesse einbringen. Das heißt, das Mitarbeitergespräch, das heißt der Recruiting Prozess. Alles, was so Mitarbeiter ist. Und zwar nicht nur so als Pflichtbestandteil. Das heißt, wenn die Mitarbeiter besprochen werden, dann sollte so eine Pyramide aufgelegt werden und dann sollte man sagen, schau mal, so sieht es aus in deinem Bereich. Ich gehe ja immer davon aus, es ist keine böse Absicht. Männer fördern Männer, klar, ist vielleicht ganz normal. Aber da muss man sie, da muss man ihnen ja helfen, um eine Transparenz zu bekommen und so weiter.

Also was ganz klar noch wichtig ist, ist, was sind die Hebel zur Förderung von Gender Diversity? Das gilt für andere auch. Wir sehen die Strukturen und Prozesse, die Strategien und Leadership und Menschen und Kultur. Und da kann man dann sagen, da beim Prozess, da tu ich mich ja leicht, da kann ich sagen, tack, tack, tack, das krieg ich hin, das etabliere ich, passt. Natürlich brauche ich auch Ziele, damit ich weiß, wie ich da hinkommen soll. Und die Schlüsselfunktion für all unsere Themen Diversity, egal welches Thema es ist, sind erst mal die Führungskräfte. Die sind für mich der Dreh- und Angelpunkt des Themas. Weil die leben ja mit ihren Mitarbeitern das Thema Diversity, oder sie leben es nicht. Aber die entscheiden ja, ob ich eine Frau einstelle oder nicht, das ist ja nicht die HR. Die HR kann nur sagen, ich empfehle dir die und die Leute, und du entscheidest dann, mit wem du arbeiten willst. Also es sind hier für uns die Führungskräfte eine ganz, ganz wichtige Rolle.

VB: Haben Sie da spezifische Trainings oder Schulungen?

GBK: Ja. Also wir haben ja ein Training, das nennen wir Grundlagen der Personalführung. Also jede Führungskraft erst einmal zu diesem Training geschickt. Und da ist das Thema Diversity in all seinen Facetten als Schwerpunkt dabei. Und ich muss sagen, dieses Thema, eigentlich berührt es ja jeden. Und wenn ich dann dort stehe, dann bin ich umringt von Führungskräften, die mit mir über dieses Thema

diskutieren wollen. Das ist ein Thema, dann haben wir weitere Seminare für Führungskräfte, die werden jetzt neu aufgelegt und da kommt überall das Thema Diversity mit rein. Wir haben auch spezielle Trainings für Frauen, wir wollen sie aber nicht als Zwang anbieten, wir sagen immer, manche Frauen wollen das ja gar nicht, und die, die es wollen, die können es ja auch annehmen. Wir haben auch Sensibilisierungsseminare für Gruppen oder Führungskräfte, wie sie damit umgehen. Wir nennen es Awareness Training. Da holen wir dann halt externe Trainer und bringen das an. Wir haben auch das Thema Mentoring, das unterstützen wir sehr. Als ich damals, als ich angefangen habe, geschaut hab, ok, wer ist denn Mentor, das waren nur Männer. Da achten wir sehr darauf, dass der Frauenanteil entsprechend vertreten ist. Und es gibt auch ein Cross-Mentoring in München, da nehmen mehrere Firmen daran teil, da habe ich wirklich unglaublich viel gelernt. Wir haben auch bei ganz vielen Studien zum Thema Mixed Leadership zum Beispiel mitgemacht. Die Teilnahme an Studien halte ich für sehr wichtig, aus zwei Gründen. Erst mal lernt man unglaublich viel, man lernt von anderen, man tauscht sich ja auch aus. Und das war für mich immer so ein Punkt.

VB: Ich wollte gerade fragen, bei all den Maßnahmen, die Sie mir gerade aufgezählt haben, haben Sie auch schon einmal erlebt, dass Sie auf Ablehnung gestoßen sind, gerade bei dem Thema Gender Diversity?

GBK: Klar. Das ist ja eine Kulturveränderung. Das ist ja ein Change Prozess. Klar schreit da nicht jeder Hurra. Es ist ja klar, die Männer haben schon auch Ängste, Ängste ist jetzt vielleicht ein bisschen übertrieben. Aber die Fragen, warum? was soll das? warum jetzt? es läuft doch gut?, also da kann man schon fragen. Aber wenn ich dann auflege, und das war für mich dann immer so, die Pyramide, und dann sage, du erzählst mir doch immer, die Frauen haben die gleiche Ausbildung, machen die gleiche Arbeit, machen alles gleich, wenn Sie mal schauen, wir verlieren von Ebene zu Ebene die Frauen. Wir halbieren sie! Und dann kommt schon so eine Art Aha-Effekt. Das ist mir noch gar nicht aufgefallen. Das heißt, dass wenn man Transparenz hat und sich so die Potentiale anschaut, warum ist denn das so, die machen doch alles gleich, warum wird Männern mehr Potential zugeordnet, als Frauen? Das ist denen noch gar nicht so aufgefallen!

VB: Wenn Sie von Transparenz sprechen, ist es dann auch wichtig, dass Sie sagen, Ängste, oder emotional behaftet...

GBK: Es ist ein sehr emotionales Thema.

VB: Bringen Sie das dann auf eine sachliche Ebene? Wie beispielsweise durch diese Definitionen und die ganzen Kennzahlen.

GBK: Ja, auf jeden Fall, das ist sehr wichtig. Und damit haben wir auch eine Basis. Und ich meine, diese Transparenz zu erzeugen, das ist ja kein einfacher Weg. Diese Daten sind mir ja nicht entgegen geflogen. Die haben wir schon mit viel Mühe und Not gesammelt. Und diese Pyramide kann man auf alle Bereiche runterbrechen, und das ist ein riesen Erfolg. Und diese Zahlen bekommen wir dreimal im Jahr. Und diese Diskussion, da sind wir ja noch mitten drin. Aber das ist für mich die Voraussetzung, so eine Transparenz an Daten zu haben, damit jeder weiß, aha, was will sie denn. Und Maßnahmen zu haben, wie ich das bewegen kann! Wenn man mehr Frauen einstellen soll, ja dann bring sie mir halt, Personalabteilung! Woher soll ich die denn bekommen? Das heißt, man muss mit Universitäten Kontakt aufnehmen, das ist ja ein weiter Weg!

VB: Was für Maßnahmen haben Sie denn noch? Abgesehen von der weniger maskulin formulierten Stellenausschreibung oder dem Kontakt zu den Universitäten?

GBK: Zum Beispiel eine ganz einfache Sache, das sind die Messen. Wir hatten nie eine Frau dabei, wenn dann eine Frau, dann die von HR. Und wenn wir Technikerinnen suchen, dann ist das viel attraktiver oder von Vorteil, da eine Frau mit hinzunehmen. Das ist wichtig, Grundvoraussetzung. Wie soll ich mich denn als Frau angesprochen fühlen, wenn da nur Männer stehen? Ein gutes Beispiel ist da das Konzept von der Women at Work Messe in Bonn.

VB: So ein Prozess hat ja auch viel mit Bewusstsein zu tun. Beziehungsweise mit dem Mangel an Bewusstsein.

GBK: Wenn wir zum Beispiel so ein Bewertungssystem haben, wenn da nur Männer drin sitzen, natürlich bewerten die das so, ohne was Böses zu wollen, mit ihren Fähigkeiten aus ihrem Standpunkt heraus. Mit ihren Eigenschaften. Wir haben bestimmte Gremien, da sind keine Frauen drin! Da muss man dafür sorgen, dass da mehr Frauen sind. Das sind dann alles so langsame Schritte, ich finde so einer Kultur, der muss man auch Zeit geben.

Ja und dann, was mir vorschwebt, beim Einstellen neuer Mitarbeiter, da bin ich noch nicht ganz so weit, ich möchte der Anteil der Absolventen im jeweiligen Fach bei uns beim Einstellen wiederfinden. Mindestens das muss ich erreichen. Bei BWL zum Beispiel sind ja mindestens 50% dann bei den Absolventen dabei, die Frauen möchte ich dann auch sehen beim Einstellen. Und ich möchte auch wissen, das haben wir jetzt auch neu, wenn Frauen zu uns kommen, warum lehnen wir sie ab und warum lehnen sie uns ab. Dass man so ein Gespür für diese Prozesse innerhalb des Unternehmens bekommt. Das Thema ist wirklich brandneu. Das war mir wichtig. Was ich auch neu eingeführt habe, wenn Mitarbeiter uns verlassen, führen wir speziell bei Frauen ein Exit Interview und wollen wissen, warum verlässt du uns.

VB: Haben Sie da schon erste Ergebnisse, was die Gründe dafür sind?

GBK: Ja, meistens haben sie bessere Angebote. Das ist dann schon eher ein finanzieller Aspekt. Oder aber manchmal zieht der Mann auch weg und die Frau geht halt mit. Aber wir lernen noch, aber ich denke mir, das ist schon auch sehr wichtig.

Wo wir auch ganz stolz sind, wir haben eine Storyline erstellt. Um einfach den Führungskräften das immer zu erzählen, und ihnen auch mitzugeben, was sie dann weitergeben können. Ich geb Ihnen da mal so einen Einblick über die Storyline unserer Arbeit im Intranet von Infineon. Auf die neuen medialen Bedürfnisse muss man ja reagieren als Unternehmen. [Das Intranet bietet eine Übersicht über aktuelle Themen das Unternehmen betreffend und garantiert so eine Transparenz und stellt Informationen bereit, die für jeden Mitarbeiter relevant und zugänglich sind. Strategische Ziele Nachhaltigkeit, Wachstum, Umsatz, Marktanteile, Multiperspektivität durch Multikulturalität. Beiträge über Diversity und die Arbeit der HR haben im Unternehmen die höchste Anzahl an Aufrufen. Das Thema Diversity dockt an alle wichtigen Themen des Unternehmens an und beleuchtet diese aus seinem eigenen Standpunkt]

VB: Darf ich Sie kurz fragen, diese ganzen Aspekte, die Sie anführen, diese multiperspektivische Betrachtungsweise eines unternehmensspezifischen Problems aufgrund vieler Kulturen findet eine bessere Lösung. Das wird auch so in der Theorie der IKK so statuiert. Aber woher kommt denn dieser Gedanke?

GBK: Es gibt schon auch Studien. Aber wir setzen immer so an, dass Menschen aus verschiedenen Kulturen verschiedene Ansätzen haben, wie sie ein Thema anpacken. Und damit profitieren wir. Es gibt da auch Studien dazu. Diversity Management ist nun auch eine sehr junge Entwicklung.

VB: Viele meiner Interviewpartner haben mir das so selbstverständlich geschildert, wie Sie.

GBK: Wenn sie unseren Vorstand anschauen, wir haben ja einen Vorstand aus Indien. Der bringt natürlich seine Erfahrung aus Asien ganz anders mit rein. Und auch wenn er in Asien auftritt, das ist ein völlig anderer, er hat ein großes Ansehen in Asien. Und das war für ihn auch ganz wichtig, dass er diese Erfahrung annimmt, und auch weitergibt. Und ich denke, ein Vorstand mit lauter weißen, deutschen, alten Männern mit grauen Haaren, das ist doch nichts. Ich glaube, da ist schon was dran, dass man da ein paar neue Eindrücke integrieren muss. Einen Asien Markt können Sie viel besser greifen, wenn Sie jemanden haben, der dann auch aus dieser Region kommt. Ich habe ja einen iranischen Ehemann und habe vorher in der Produktion gearbeitet. Wir hatten in der Operation ganz viele türkische Mitarbeiter. Allein durch meinen Namen habe ich einen ganz anderen Stellenwert bei denen gehabt. Weil ich war dann jemand, ohne, dass ich was dazu beitragen musste, der einfach durch den typischen Namen aus dem Orient, die ist nicht ablehnend uns gegenüber, die kennt unsere Kultur, die haben sich mir mehr geöffnet, als allen anderen. Das

ist sehr interessant. Ich habe mich dann auch bewusst immer in diesen Kreisen engagiert, weil ich wusste, ich kann die Tür am einfachsten öffnen. Und ich habe auch ein Kind bekommen erst mit 42 und habe immer gearbeitet, ich weiß, was für Themen das mit sich bringt. Es ist ja auch so, wenn ich es selbst erlebt habe, dann kann ich auch besser darüber reden. Und ich glaube, das spielt eine große Rolle, die Erfahrung, das ist ganz entscheidend. Ich kenne Asien eben durch meinen Mann, ich weiß, wie die dort ihre Kultur leben. Und das macht schon einen Unterschied.

VB: Aber dessen sind sich mit Sicherheit viele Menschen nicht bewusst.

GBK: Ich kann mich auch noch erinnern, ich habe ja Chemie studiert vor über dreißig Jahren. Ich war da auch ein Exot, da waren lauter Männer und ich saß da. Und da saß ich in einer Vorlesung und der Professor hat mich vor allen anderen gefragt, ob ich das eben schon verstanden hätte. Und das habe ich erst heute so richtig bemerkt. Ich hatte das auch verstanden, ich war gut in dem Fach. Aber für den war ich ein Novum, eine Frau in dieser Vorlesung. Ich denke, das ist immer so, da muss man dann halt durch. Ich war auch die einzige weibliche Führungskraft bei Infineon in der Operation. Weltweit. Und dann saß ich da in diesen Vorträgen sind, und dann sagte der Chef, den ich eigentlich unheimlich geschätzt habe, sagte, guten Tag meine Herren. Und ich saß ja auch drin, und dann bin ich da hin und habe gesagt, Entschuldigung, Sie haben mich ignoriert in dieser Runde. Dann hat er gesagt, tut mir leid, ich war es halt so gewohnt! Und ich glaube, man muss den Leuten auch Zeit geben. Aber man muss auch manchmal sagen, so ist es! Aber Sie sehen, wie man den Dingen begegnet, nur weil es einfach anders ist!

VB: Bei Infineon haben Sie einen sehr schönen Ansatz, dass sich das alles so von innen heraus entwickeln soll, und dass das nicht so auferlegt ist, alles. Weil, sobald das wirklich die Idee von allen Mitarbeitern ist, dann ist das gleich viel einfacher.

GBK: Ich will auch jetzt, wo wir die Gender Diversity in die operativen Prozesse integriert haben, will ich auch loslassen. Dann sollen die das tun, die auch in der Operative im Geschäft sind. Und ich mache dann wieder andere Themen. Wir haben ja schon erarbeitet, wofür wir stehen, das haben wir so drin, dann haben wir auch was unsere Kernthemen sind, und dann auch praktische Erfahrungen schon gemacht von Diversity. Das haben unsere Mitarbeiter geantwortet, als wir sie gefragt haben, was sie mit Diversity und Infineon assoziieren. [Word Cloud] Und diese Sachen sind auch Grundvoraussetzung für eine Kulturveränderung. Das sind die Schwerpunkte, die Ziele und die Entwicklung. Und was kann eine Führungskraft dazu beitragen, wo kann sie da der Hebel sein? Die müssen Diversity zum Thema machen in ihrem Bereich, die müssen das formulieren und themenspezifisch anpassen und ausführen. [FOTO IPAD] Was ich noch interessant finde, damit kann man auch ganz gut starten, mit den attraktiven Arbeitswelten. Was sind wichtige Erfolgsfaktoren? Die Entwicklung und die Förderung, das ist Diversity und Gesundheit und Fürsorge. Und da glaube ich, da haben wir auch so ein Gesamtpaket gemacht, [FOTO IPAD 2] dass auch wieder zeigt, wir sind ein kleiner Teil davon, aber wir sind auch wieder die Eintrittsprogramme, die Entwicklung und Trainings die gute Leistung und Arbeitsbedingungen dabei. Das nehmen wir auch sehr gerne her, wenn wir zeigen, wie und wo Diversity Anwendung im Unternehmen findet.

VB: Dadurch, dass sie ja so viele Standorte in verschiedenen Ländern haben, fördern Sie da auch einen gewissen Austausch?

GBK: In vielen Bereichen ist ja die Arbeitssprache Englisch. Ja, der Austausch sehr gut, momentan, als Beispiel, haben wir den Schwerpunkt Deutschland, Österreich, da haben wir sehr viele Telefonkonferenzen und einmal im Jahr ein persönliches Treffen. Und natürlich immer bei Bedarf Telefonate oder Email. Wir haben unsere Intranetseiten, wo wir uns auch austauschen können. Da können wir ganz gut alle Standorte mit einbinden. Da haben wir dann auch, das war mir wirklich auch wichtig, dass wir da eine ordentliche Transparenz haben, auch gerade hier am Standort in Deutschland, damit jeder sich da möglichst leicht einen Überblick verschaffen oder sich präsentieren kann. Mir war wichtig, dass wir wirklich alles mit dabei haben. Und das hat sich auch bewährt, das lohnt sich!

VB: Was ich immer interessant finde, ich habe jetzt ja nur deutsche Firmen interviewt. Es ist ja dann eigentlich ein deutsches Konzept. Inwieweit werden Sie das Konzept umformulieren oder abstrahieren, dass Sie das auch in andere Kulturkreise übertragen können? Brechen Sie das dann auf Grundwerte runter oder wie gehen Sie vor?

GBK: Unsere drei Säulen, die nehmen unsere Kollegen aus Asien auch an. Muss man so sagen, aber die machen das dann so, die nehmen sich aus jeder Säule ein bestimmtes Thema oder Paket heraus. Das haben wir schon versucht, dass das möglich ist. Auch die Storyline, die nehmen sie gut an. Die sagen halt, ich suche mir halt das Thema Gender raus, und ich such mir eben das Thema Demographie raus. Natürlich ist das Thema Kulturen in Asien, naja, schon ein Thema. Aber wir sagen, das Thema überlassen wir denen und wie sie denken, dass sie damit am besten umgehen. Wir helfen ihnen, aber die Kollegen haben ihre eigene Vorgehensweise oder ihre Konzepte. Weil anders geht es nicht. Wir können mit unseren deutschen Plänen nicht alles. Also wir haben den großen Rahmen, den spannen wir. Unser Personalleiter, der ist diese Woche in China, der nimmt diese Erfolgsfaktoren Folie natürlich mit. Und sag, das sind so unsere Ergebnisse, unsere Kennzahlen.

VB: Eine Frage habe ich noch. Diversity Management an sich, übersetzt ins Deutsche heißt das dann die Verwaltung von Vielfalt. Für mich ist das irgendwie ein Widerspruch, etwas so diverses wie Vielfalt dann verwalten zu wollen, ist auf der einen Seite widersprüchlich, auf der anderen Seite, in so einem großen Unternehmen, eigentlich auch unumgänglich. Und Sie haben das auch in Zahlen gepackt, aber die benutzen Sie dann, um Bewusstseinswelten zu schaffen,

GBK: Ich glaube, mit den Zahlen, wir als Technikunternehmen, da schaffen wir einfach auch mehr Transparenz und Verständnis. Das war mir wichtig. Wenn wir jetzt nur, als Technikunternehmen, man muss den Menschen schon auch etwas zum anschauen und anfassen bieten, damit die sich da was drunter vorstellen können. Ich glaube, dass eine konkrete Antwort da nicht fehlen darf.

VB: Haben Sie denn, bei dem Gedanken des Diversity Management auch schon einmal Nachteile oder einen Konflikt aufkommen sehen?

GBK: Also Konflikt ist vielleicht übertrieben, aber klar, bei dem Thema Gender Diversity, da kommen immer noch Emotionen hoch, da haben wir immer noch nicht alle erreicht. Aber das ist ja auch, normal, ich denke, die Welt muss man verstehen. Ich denke, da sind wir auch keine Ausnahme, das wird in mehreren Unternehmen so sein. Es ist was Neues, es ist was Anderes, und alles, was anders ist, ist vielleicht für mich auch erst einmal unbequem.

VB: Die letzte Frage nun. Diversity Management konzentriert sich, wie sie am Anfang ja auch sagten, auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters. Dadurch, dass bei einem so großen Unternehmenskomplex der Fokus auf das Individuum gerichtet wird, kann man dann von einem gewissen wechselseitigen Prozess sprechen, weil das Individuum, der Mitarbeiter, der sich wertgeschätzt fühlt, gibt ja auch wieder etwas zurück ans Unternehmen. Können Sie vielleicht diesen Gedankengang aus der Sicht Ihrer Tätigkeit noch einmal beschreiben?

GBK: Auf alle Fälle bekomme ich von den Mitarbeitern unheimlich viel zurück. Ich nehme nur ein Beispiel, wir haben eine Mitarbeiterin eingestellt, die war schwanger, und wir haben sie trotzdem eingestellt. Die Frau hat das echt gewundert und natürlich nehme ich diese Frau immer als Beispiel und sie macht das unheimlich gerne. Sie sagt, ich bin gern ein Rolemodel, weil das für mich immer noch ein Traum war, wie ihr mich trotzdem eingestellt habt, wie ich bei euch Karriere machen durfte. Und ich denke, ein Rolemodel ist ja auch wichtig und davon lernen, bekommen andere auch Mut, ja, ich denke, Diversity, was sind denn da Grundvoraussetzungen, das ist natürlich Mut zur Veränderung, Nachhaltigkeit, Diversity ist kein Projekt, wo wir heute anfangen und morgen ist das dann beendet. Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit. Da braucht man natürlich auch einen langen Atem und muss natürlich auch bereit sein auch Widerstände auch entgegenzunehmen. Klar. Aber ich bekomme unheimlich viel zurück von meinen Mitarbeitern. Die sind so gierend nach diesem Thema und unterstützen mich auch dann gerne bei meiner

Arbeit. Meine Mitarbeiter holen sich auch oft Rat von mir, weil ich ja nicht direkt im HR sitze und sie sozusagen nichts bei mir zu befürchten haben. Ich mache denen dann schon oft Mut, ihre Bedürfnisse zu adressieren. So etwas kommt immer zurück. Die Leute, die sind dann auch für uns da, das ist eine Loyalitätsfrage dann.

VB: Das ist ein sehr schönes Schlusswort! Vielen Dank für das Interview, ich schalte nun die Tonbandaufnahme aus.

23. Lebenslauf

Ausbildung

- seit 2013* **Ludwig-Maximilians-Universität München, aufbauendes
Masterstudium Interkulturelle Kommunikation (Master of Arts,M.A.)**
- 2012 - 2014* **Universität Wien, Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft (Magister der Philosophie, Mag. phil.)**
- 2009 – 2012* **Universität Wien, Bakk. phil. Publizistik und
Kommunikationswissenschaft**
- 2000 – 2009* **Aventinus Gymnasium Burghausen (Abitur)**
- 1999* **Hans-Kammerer Grundschule Burghausen**
- 1995 – 1999* **DSTY Deutsche Schule Tokyo Yokohama**

Beruflicher Werdegang

- seit 2013* **Scotch & Soda Amsterdam Couture (München, Deutschland)**
- 2012 - 2013* **Brains, Traineeship Projekt Management (Wien, Österreich)**
- 2012* **Wacker Química Ibérica WQI, S.A., Praktikum (Barcelona, Spanien)**
- 2011* **Sky Österreich GmbH, Praktikum (Wien, Österreich)**
- 2009 – 2012* **DIESEL Austria (Wien, Österreich)**
- 2010* **Siltronic AG (Burghausen, Deutschland)**
- 2007* **Wacker Chemie AG, Praktikum (München, Deutschland)**

24. 1 Abstract - Deutsch

Diese Magisterarbeit befasst sich mit dem Thema der Unternehmenskultur und mit deren Umgang im multinationalen Kontext einer Organisation sowie mit der Frage, wie das (Personal-)Management mit dem kulturell diversen Arbeitsumfeld umgeht. In der Praxis gibt es bereits ein Instrument, über das die kulturelle Vielfalt der einzelnen Mitarbeiter gefördert, und gesteuert werden kann: Diversity Management.

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit gaben fünf Experten im Bereich des (internationalen) Personalmanagements im Experteninterview Auskunft über Einsatz von Diversity Management in ihren international tätigen Unternehmen. Im theoretischen Teil dieser Magisterarbeit dienen die gewählten Theorien als Basis der Untersuchung von Diversity Management, um die Perspektive der Kommunikationswissenschaften auf das Thema des Diversity Management in Organisationen auf allen Ebenen umfassend zu beleuchten.

Ziel dieser Magisterarbeit war es, die Problemstellungen und Interpretationen von Diversity Management sowie das Verständnis von Kultur in der Praxis festzuhalten, um die Ergebnisse anschließend aus Sicht der Disziplin der (Interkulturellen) Kommunikationswissenschaft zu beschreiben. Ebenso konnte eine nachhaltige kommunikationswissenschaftliche Theoriebasis erstellt werden, die die Praxis des Diversity Management angemessen theoretisch kontextualisiert.

Die Auswertung ergab sieben Kategorien (Wandelprozess, Individualisierung, Motive und Implementierung, Unternehmenskultur/ -Werte, Kulturbegriff, Eigendynamik, Pragmatismus) zur theoretischen Kontextualisierung. Hierbei wurde festgestellt, dass die meisten Ansätze der Interkulturellen Kommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Theorieperspektive ausbaufähig waren. An manchen Stellen sowohl gab die Praxis jedoch sehr konkrete Problemstellungen, Perspektiven und Lösungsansätze an, die von den Theoriekonzepten der Kommunikationswissenschaft kaum behandelt werden und einer weiteren theoretischen Untersuchung bedürfen (Diversity Management als Tool des Wandels, Kulturbegriff, Perspektivenwechsel, Subkulturen, Grenzen).

Die Ergebnisse sprechen für eine Praxisnähe bei schnelllebigen soziokulturellen Kontexten.

24.2 Abstract - English

This master thesis deals with examining practice standards and handling by human resource operatives concerning a culturally diverse work environment. The intent of this study is to establish an accurate theoretical background of communication theory from the perspective of communication science consistent with the practice of intercultural work, specifically, diversity management.

To specify the practice of diversity management, I interviewed experts working within a intercultural environment or the field of diversity management. The main topics of intercultural work could be specified and subsequently examined in order to find adequate theories to support the field of intercultural practice. The theoretical framework is built from three main theories which have been chosen in order to describe every level of an organization on which the practice of diversity management acts.

The analysis formed seven main categories (change process, individualization, motives and implementation, corporate culture, culture concept, momentum, pragmatism) to be contextualized from theory's point of view. The conclusion forms a comparison between the intercultural practice of diversity management and theoretical explanations. Communication theory could contribute to the theoretical background of intercultural practice and transfer it into a more detailed context of theoretical understanding. Additionally, the analysis of this master thesis could develop new point of views formed by practice (diversity management as tool of change, culture concept, change of perspective, subculture, boundaries) to enrich the theoretical discourse of intercultural communication practice and diversity management.

This master thesis could develop new perspectives formed by practice to enrich the theoretical discourse of intercultural communication practice.