

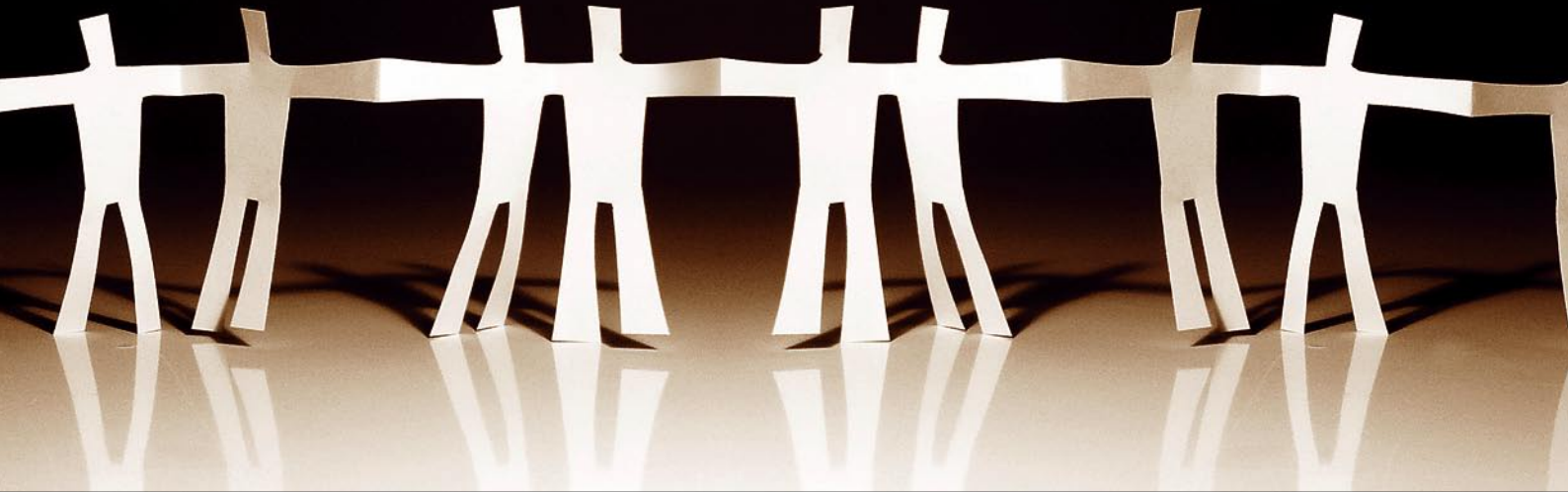
*Diversity Management:  
»Vive la différence!«*

*(6) Interkulturelles Management*

# Über die Kultivierung von Interkulturalität

Eine Serie von  
Mag. Maryam Laura Moazedi.

fazitmagazin.at



(1) Age Management

(2) Disability Management

(3) Management by Coming-out

➤ Kultivieren“ soll 14 Bedeutungen und 196 Synonyme haben. Der vielfältige Einsatz dieses Wortes kann vielleicht auch damit erklärt werden, dass sich vieles kultivieren lässt: Bärlauch, Bakterien, Golftechnik, Sprache, Essen u.v.m. Der Synonymreichtum umfasst das Züchten, Zivilisieren und Anbauen, wie auch Pflegen, Verschönern, Verfeinern und Vervollkommen.

#### Von Weltbildern

Der mannigfache Gebrauch des Kulturbegriffs zeigt ein besonderes Potenzial für Verzerrungen. Problematisch kann beispielsweise der normative Gebrauch von „Kultur“ sein, d.h. wenn nicht das Ist, sondern das Soll beschrieben wird. Metaphorisch formuliert ist Kultur die Linse, durch die wir die Welt sehen und interpretieren. So wie im konkreten Sinn eine falsche Bildlage vor der Netzhautebene zur Kurzsichtigkeit führen kann, ist auch im übertragenen Sinn eine zu kurz gegriffene Sicht möglich, etwa in Form einer ethnozentrischen Sichtweise. Darunter versteht man, dass die eigene Kultur als Referenzkultur dient, andere Kulturen an ihr gemessen und Abweichungen meist (negativ) bewertet werden. Oft ist man sich der Mechanismen nicht bewusst. Wer hinterfragt schon, aus welchem Blickwinkel der „ferne Osten“ im fernen Osten oder „down under“ down under liegt? Der sprichwörtliche Standpunkt des Betrachters liegt wortwörtlich in Europa, aus vietna-

mesischer Sicht sähe alles anders aus. Im deutschen Sprachraum war es v.a. der Kartograph und Historiker Arno Peters, der die eurozentrische Weltkarte kritisierte.

#### Von Schlagwörtern

In den letzten Jahren avancierte „interkulturell“ zu einem Schlagwort, mehr und mehr Beratungsleistungen wurden mit diesem Etikett versehen, mit Rezepten wie „Japanern beidhändig Visitenkarten überreichen“ und „Zuerst Small-Talk, dann das US-Geschäft“ die Basis für interkulturelle Trainings geschaffen. Die Plausibilität plakativer Beispiele für internationale Geschäftsabschlüsse hat allerdings nicht wirklich flächendeckend zu einer tieferen Auseinandersetzung mit der Thematik geführt. Einer jüngeren Untersuchung des Instituts für Beschäftigung und Employability zufolge basieren z.B. internationale Rekrutierungen meist auf Ad-hoc-Entscheidungen. Es mangle diesbezüglich an Unternehmensstrategie, selbst Unternehmen mit Erfahrungen verfügten kaum über Kenntnisse, so die Schlussfolgerung.

#### International vs. interkulturell

Während „international“ positiv mit höherem Management und wirtschaftlichem Erfolg assoziiert wird, hat „interkulturell“ für einige den politisch konnotierten negativen Beigeschmack von Integration kul-

tureller Minderheiten in das Arbeitsleben. Unterschiede in Image, Einstellung, Unternehmensgröße, Status und Qualifikation der beteiligten Personen sorgen dafür, dass das internationale Betätigungsfeld eine vergleichsweise bessere Ausgangssituation hat als das interkulturelle. In ihrer Untersuchung zur internationalen Rekrutierung zeigen Rump et al., dass sich über 45% v.a. auf hochqualifizierte Management-Posten beziehen. Laut Weißbach et al. haben Hochqualifizierte eine positivere Einstellung zur interkulturellen Zusammenarbeit als Niedrigqualifizierte, die eher notgedrungen den Bedarf akzeptieren. Auch die Hierarchie spielt eine Rolle. Die Status Characteristics Theory besagt, dass der Status einer Person mitbestimmt, welche Rolle sie in einer Gruppe spielt, wie viel Wert die Gruppe ihren Wortmeldungen und anderen Beiträgen beimisst und wie viel Einfluss die Person auf sie nehmen kann. Und der Status ist im internationalen Bereich oft höher als im interkulturellen.

#### Vor- und Nachteile

Ein häufiges Argument gegen interkulturelles Management ist der Hinweis auf den zusätzlichen Aufwand, ein Gegenargument, dass gutes Management vermutlich meist aufwändiger ist. Zudem wird das Konfliktpotenzial interkultureller Teams betont. Das Miteinander würde weniger reibungslos verlaufen als sonst. Laut Jehn erleben

*Serie Diversity Management: »Vive la différence!«*

# Über die Kultivierung von Interkulturalität

*Teil (6) Interkulturelles Management*

*(4) Gender Management*

*(5) Interreligiöses Management*

*(6) Interkulturelles Management*

heterogene Gruppen, d.h. Teammitglieder unterschiedlicher Fähigkeiten und Sichtweisen, tatsächlich größere Schwierigkeiten. Eine Einigung darüber, wie nun konkret eine Aufgabe zu bewältigen ist, fällt schwerer.

Gleichzeitig wird darin ein Potenzial für bessere Entscheidungen gesehen, die mit der intensiveren Auseinandersetzung mit der Fragestellung und einer daraus resultierenden gründlicheren Analyse erklärt wird. Es wird öfter festgehalten, dass Vielfalt zu besseren Entscheidungen führt. Begleitet wird dies – negativ gesehen – von Verlusten durch Verständigungsprobleme, die – aus einem positiven Blickwinkel – nur ein temporäres Problem sind. Mit der Zeit würden Synergieeffekte größer als die Verluste, so die BefürworterInnen.

Die Notwendigkeit eines langen Atems wird deutlich. In einem Projekt zeigten Watson und andere, dass die Leistungen homogener Teams nur zu Beginn besser sind, nach kürzester Zeit heterogene Teams aufholen und sie am Ende sogar die anderen übertreffen. Einer der größten Pluspunkte von heterogenen Teams ist die kreative Problemlösung bzw. Kreativität im Allgemeinen. Vor mehr als 40 Jahren waren es Hoffman und Maier, die Heterogenität mit besserer Problemlösung von Gruppen in Verbindung brachten. Weitgehend Einigkeit besteht darin, dass Vielfalt in Form von Alter, Geschlecht und Ethnizität zu einer Vielfalt an Ideen, Alternativen und Lösungen führt. Untersu-

chungen von McLeod und anderen zeigen, dass auch die Qualität des Inputs ethnisch heterogener Gruppen jene von homogenen übertrifft. Als Folge erscheint der oft zitierte Zusammenhang zwischen Diversity Management und Innovation mehr als plausibel.

## *Aktives Management*

Ethnische Vielfalt birgt Vor- und Nachteile. Ob sich die Vorteile entfalten können, hängt von Faktoren wie Aufgabenstellung, Teamgröße und Sichtbarkeit der Vielfalt ab. Die Entfaltung des Potenzials wird aber auch von dem Engagement des Managements bestimmt. Studien von Felsing et al. zur kognitiven Diversität in Teams zeigen, dass das Bewusstsein für die eigene Verschiedenartigkeit wichtig für die Leistungsfähigkeit ist. Da dieses Bewusstsein nicht automatisch im Laufe der Teamarbeit entsteht, muss das Management es „kultivieren“. Ohne Sensibilisierung werden Unterschiede eher problematisch und konfliktbehaftet gesehen, so der Schluss.

Zugegeben, es gibt ein paar „Wenn und Aber“ im interkulturellen Management, bedingt durch die Komplexität der Thematik. Doch die Komplexität spiegelt wohl eher realitätsnah das Miteinander wider als reduzierte Formeln. Die anfangs vielleicht unbequeme Begegnung mit eigenen Kurzsichtigkeiten und Relativitäten steigert mit der Zeit die Handlungskompetenzen von Individuum und Unternehmen. ■

## **Über die Serie**

*Die Vielfalt unserer Gesellschaft, das bereichernde »Anders«, gilt im Diversity Management als ein Wert, der geschätzt wird, als Kapital, das zum Schatz wird. Die Vorteile auf individueller, sozialer, betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene stehen fest, nur die Umsetzung lässt oft auf sich warten.*

*Bisher in Fazit erschienene Texte von M. Laura Moazedi gibt es auch unter [www.fazitmagazin.at/serie](http://www.fazitmagazin.at/serie)*



## **Über die Autorin**

*Mag. Maryam Laura Moazedi ist Projektleiterin bei Satzinger & Hardenberg, Sprach- und Kulturtrainerin, Universitätslektorin an der Grazer Karl-Franzens-Universität und Lehrbeauftragte an der FH Salzburg. Ihre Arbeits- und Interessensbereiche sind Diversity Management, Marketing und Kommunikation.*