

Managing Cultural Diversity und die Rolle der Ethnologie - Anwendungsfragen

Michael Schönhuth, Trier

1. Einleitung

„If anthropology is about anything, it is about cultural diversity“ (Brodkin 2001:365). Im folgenden möchte ich den konkreten Beitrag der Ethnologie für das *Diversity Management-(DiM)*-konzept ausloten. Damit ergänzt der Aufsatz den eher allgemein und theoretisch einführenden Beitrag von Antweiler in diesem Band. Das Kapital der Ethnologie liegt in ihrem kulturellen Wissen, ihren Forschungsansätzen und den besonderen Voraussetzungen ethnologischen Erforschens der Alltagswelt. Sie kann die vielfältigen Stimmen, aber auch die Widersprüche und Ungleichheiten kulturell diverser Gruppen sichtbar machen und wird so zu einem Spiegel für gelebte Vielfalt in Organisationen. Um dieses Kapital für DiM fruchtbar zu machen, gilt es allerdings zunächst, die Sprachlosigkeit zwischen den Organisationswissenschaften und der Ethnologie zu überwinden, deren Ansätze und Methoden in früheren Phasen einmal entscheidenden Anteil an der Entwicklung der Arbeitsweltforschung hatte. Zu dieser Zeit gab es eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit. Diese wechselseitige Wertschätzung unterschiedlicher Wissenschaftskulturen wäre auch die Voraussetzung für eine stärkere Rolle der Ethnologie in der heutigen DiM-forschung.

Taylor Cox Jr., einer der führenden *Diversity*-Wissenschaftler in den USA, definiert den Begriff für unseren Zusammenhang treffend als den Mix von Menschen innerhalb eines Sozialsystems, die erkennbar unterschiedliche, sozial relevante Gruppenzugehörigkeiten haben (Cox/Beale 1997:1). Sozial relevant heißt hier, dass der Gruppenzugehörigkeit im Interaktionsprozess relative Bedeutung zugeschrieben wird. Schuhgröße gehört also weniger dazu, Mitgliedschaft in einer politischen Partei schon eher. Wird die Unterscheidung auf der Basis von Sprache, Verhaltensnormen, Werten, Lebenszielen, Denkstilen oder Weltanschauungen vorgenommen, hat sie also kulturelle Relevanz, sprechen die Autoren von kultureller Diversität (Cox/Beale 1997: 2). Ich werde mich in meinem Beitrag auf dieses Verständnis von kultureller Diversität beziehen, aber für den Anwendungsteil besonders diejenigen Kategorien heran ziehen, die zu den klassischen Kulturdimensionen im *Diversity Management* gerechnet werden: Rasse / *Race*, Ethnizität bzw. kulturelle Prägung.

2. Arbeitsweltforschung und Ethnologie

Die Ethnologie wird neben anderen nicht wirtschaftswissenschaftlichen Fächern wie der Pädagogik, Soziologie und Psychologie von *Diversity*-Forschern als eine der Fachdisziplinen wahrgenommen, die zu DiM einen sinnvollen Beitrag leisten kann. Der interkulturelle Aspekt des Themas erleichtert diese Sicht. Die Rolle der Ethnologie und der Einfluss ihrer Theorien und Methoden in der Arbeitswelt- und Organisationsforschung war aber auch vor DiM durchaus nicht marginal. Er geht bis in die 1930er Jahre zurück, als der Ethnologe W. Lloyd Warner und seine Kollegen an den berühmten *Hawthorne*-Studien teilnahmen. Warner ging davon aus, dass Arbeitsgruppen wie kleine Gesellschaften untersucht werden könnten, und dass die Art der unterschiedlichen formalen und vor allem informellen Sozialbeziehungen als Schlüsselfaktoren für den Produktionsprozess anzusehen seien (Schwartzmann 1993:9, Wright 1994:7)

Unter dem englischen Sozialanthropologen Max Gluckman nahmen dann Organisationsethnologen erstmals am Arbeitsalltag der beobachteten Gruppen teil und führten damit die klassische Methode der „teilnehmenden Beobachtung“ in die Unternehmensforschung ein (Wright 1994:12ff). Neu war dabei ein konflikttheoretischer Ansatz und damit die Abwendung vom Harmoniemodell der *Human Relations*-Bewegung. Neu war auch das hypothesengenerierende, offene Forschungsvorgehen und die Erkenntnis, dass die kommunikativen Interaktionen auch mit außerbetrieblichen Faktoren zu tun hatten, wie Geschlechterrollen in der Familie, Alter und Ethnizität (Cunnison 1982, nach Wright 1994:13).

Die Erkenntnisse der sog. *Manchester Shop-Floor-Studies* wurden in der Organisationsforschung nicht weiter verfolgt. Die angewandte Ethnologie zog sich zunehmend aus der westlichen Unternehmensforschung zurück und überließ das Feld der Organisationssoziologie und -psychologie. Fast 20 Jahre lang dominierten quantitative, an den exakten Wissenschaften orientierte Forschungsansätze das Feld, während parallel dazu die Modelle von Organisation immer komplexer wurden (Helmers 1993:173). Die zunehmende Inkongruenz von Methoden und Modellen führte Ende der 1970er zu einem „*qualitative turn*“, in dessen Verlauf auch ethnologische Sichtweisen wieder Eingang in die Organisationstheorie fanden.

Das mit dieser Wendung verbundene Organisationskulturkonzept orientierte sich nicht nur definitiv überwiegend am klassischen ethnologischen Kulturbegriff, es übernahm auch dessen Vorstellung einer in sich geschlossenen, „homogenen“ Kultur mit von allen geteilten Normen und Werten („*shared va-*

lues^{1d}), und einer daraus wachsenden „Corporate Identity“. Zwar figurierte Clifford Geertz' holistische Auffassung von Kultur als komplexes Bedeutungsgewebe, dessen einzelne Bestandteile nur aus deren wechselseitiger Vernetzung mit dem Ganzen zu verstehen sind (Geertz 1983 [1973]) als Referenzpunkt für viele Definitionen (so z.B. Deal/Kennedy 1982). Das Bedeutungsgewebe schien aber vor allem mit einer Unternehmensvision verbunden zu sein, die von der Geschäftsleitung implementiert, in die informellen Strukturen der unterschiedlichen Unternehmensebenen eingezogen werden sollte (Wright 1994:23).

Diese frühe Reduktion des Kulturbegriffes auf eine über von der Unternehmensführung zu steuernde Managementtechnik zur Herstellung sog. „starker Kulturen“ (Peters/Waterman 1986) führte dazu, dass sich zwischen den das Feld bestimmenden Ansätzen der normativen Organisationskulturforschung und der Organisationsethnologie in den 1980er Jahren kaum ein Dialog entwickelte.² Deutschsprachige Beiträge nahmen häufiger Bezug auf das kultur-anthropologische Konzept (z.B. Heinen 1987; Neuberger/Kompa 1987), aber zu einer interdisziplinären Begegnung kam es ganz selten (Brandes et al. 1988, Dierkes et al. 1993).

Organisationskultur wird, auf der Basis zahlreicher empirischer Erkenntnisse aus der Migrations- und Netzwerkforschung in postmoderner Sicht eher als ein Netz von Individuen verstanden, „...die sporadisch und lose durch ihre wechselnden Positionen bzgl. einer Vielzahl von Sachverhalten miteinander verbunden sind. Ihre Beteiligung, ihre subkulturellen Identitäten und ihre individuellen Selbstdefinitionen fluktuieren, je nachdem, welche Sachverhalte gerade aktualisiert werden“ (Martin 1992: 153). Damit wird das Konzept der monolithischen „Container-Kultur“ (Beck 1998) wie er in vielen interkulturellen Kulturerfassungsansätzen aber auch bei Vertretern eines multikulturellen Ansatzes verwendet wird, obsolet.

3. Zum Stand der theoriebezogenen Cultural-Diversity-Forschung

Die an einem offenen Kulturbegriff orientierte, wachsende Literatur zu *Cultural Diversity*, ist sich in mehreren Punkten über einen theoretischen Rahmen einig (vgl. Brodtkin 2001:365, Williams/O'Reilly 1999:81f):

- Ein Verständnis, dass jedes Attribut oder jede soziale Kategorie, die in einer gegebenen Gruppe unterrepräsentiert sind, potentiell zur Basis für Ka-

¹ Zur Kritik am kognitivistischen „Shared Knowledge“-Verständnis z.B. Frank/Heß 1988.

² Als Ausnahme vgl. Walck 1995; Jordan 1995.

tegorisierung werden kann (Bsp. ein Süddeutscher in einer Gruppe von Norddeutschen, ein Poet unter Mathematikern);

- dass bestimmte demografische Charakteristika wie ethnische Zugehörigkeit/physische Erscheinung, Geschlecht (Sex) und Alter auffälliger sind und deshalb meist auch leichter zur sozialen Kategorisierung herangezogen werden;
- dass Rasse, Männlichkeit/Weiblichkeit (Gender), Klasse und sexuelle Orientierung institutionell wie kulturell konstruiert, und dass sie somit als Kategorie prinzipiell veränderbar sind;
- dass jede dieser Dimensionen sozialer Organisation dichotom konstruiert ist (weiß/nicht-weiß; Frauen/Männer; usw.);
- dass jede Dimension sich auch aus Anteilen der anderen konstituiert: so gibt es zum Beispiel keine ungeschlechtliche weiße Person;
- dass die Ideen und Regeln, durch die soziale Identität im Westen konstruiert wird, Teil eines größeren westlichen, dem Aufklärungsparadigma verpflichteten Denk- und Organisationsmusters sind.

Ein Überblick über 40 Jahre *Diversity*forschung von Williams und O'Reilly kommt 1998 zu dem Schluss, dass aus den bisherigen Studien letztlich kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Gruppendiversität und Einfluss auf Arbeitsergebnissen („*Performance*“) abgeleitet werden kann. Allerdings gibt es interessante Einzelerkenntnisse. So zeigt eine jüngere empirische Studie zum Einfluss von *Diversity*kategorien und Intragruppenkonflikten (Jehn et al. 1999), dass die Form der Gruppenähnlichkeit auch die Form des Konflikts beeinflusst. Dabei gibt es Ähnlichkeitstypen, die wichtiger für die Effektivität der Gruppen sind als andere. Die stärkste positive Korrelation zeigten Arbeitsgruppen mit hoher Informationsverschiedenheit und gleichzeitig niedriger Werte-Verschiedenheit. Dort wo Konsens über die eigentlichen Ziele und die „Mission“ der Gruppe bestand, waren Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikte signifikant geringer ausgeprägt. Auf der anderen Seite spielen offensichtliche soziale Kategorien wie Alter und Gender-Diversität mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit eine geringere Rolle.

Zwei Punkte sind an diesen Ergebnissen bemerkenswert. Zum einen gibt es bedeutendere und weniger bedeutende Unterschiede in divers zusammengesetzten Teams, und zum anderen kann sich deren Stellenwert im Verlauf von Teambildungsprozessen verändern. Die Studie von Jehn et al. resümiert: „It is the diversity associated with values, and not social category, that causes the biggest problems in and has the greatest potential for enhancing both workgroup performance and morale“ (Jehn et al. 1999:758). Platt gesagt:

Weißer bevorzugen Schwarze mit ähnlichen Einstellungen und Werten gegenüber Weißen mit gegensätzlichen Einstellungen (Forschungsergebnisse dazu bei Jehn et al. 1999:758). Auch funktionieren Schließungsstrategien offensichtlich am einfachsten über Wertkategorien. *Diversity* an sich ist noch kein Garant für Arbeitsmotivation, und Innovation: Die Art der Diversität ist der kritische Faktor. Werteähnlichkeit kommt dabei offensichtlich eine Schlüsselrolle zu.

4. Minoritäten, Ressourcen und kulturelle Unterschiede: Widersprüche in der Diversity-Praxis aus ethnologischer Perspektive

Sollen kulturelle Unterschiede im *Diversity Management* betont werden oder nicht? Der multikulturelle Ansatz in den USA mit seiner ausgeprägt gleichstellungspolitisch geprägten Vorgeschichte sagt ja. Die Vorteile liegen auf der Hand: Nur wenn sich Minderheiten definieren und abgrenzen, haben sie die Möglichkeit, ihre Forderungen in zivilgesellschaftliche und politische Auseinandersetzungen erfolgreich einzubringen. Nur dann können ihre Interessen vom Staat gezielt geschützt und gefördert werden. Damit stehen aber Minderheiten im Konkurrenzkampf um öffentliche Wahrnehmung und Ressourcen. So erlangen politisch mobilisierungsfähige Konstruktionen der eigenen Ethnizität zunehmende Bedeutung. Im Wettbewerb um Gelder, Privilegien, Ressourcen, im Verteilungskampf um Anteile und Anrechte schließen sich – dem Gesetz der großen Zahl in Demokratien folgend – immer mehr Minderheiten zu Großgruppen zusammen („*Asian Americans*“, „*Asian Women United*“, „*National Council of African Men*“; vgl. Beck-Gernsheim 1999:92).

Dabei ergeben sich teils bizarre Fragen: Wessen Minderheitenstatus ist legitimer? Welche Gruppe ist am stärksten benachteiligt? Wessen Opferstatus ist älter? Und wer zählt sich aufgrund welcher Kriterien zu diesen Gruppen? Am Beispiel der „*Black Community*“ in den USA lässt sich dieses Dilemma verdeutlichen (vgl. Jones 1998). Sind die wenigen schwarzen Firmenpräsidenten in den USA „*Black Leaders*“, oder sind sie einfach Unternehmensführer, deren Farbe irrelevant ist (Cose 2002:50)? Für wen sprechen sie? Wenn einer nicht als schwarzer Führer gesehen werden will, sondern einfach als „Unternehmensführer“, bedeutet das gesellschaftlichen Fortschritt? Oder zeigt er damit die Absicht, die „*Black Community*“ aufgrund persönlicher Interessen zu verlassen?

Der Fall des Weltklassegolfspielers Tiger Woods macht das Dilemma deutlich: Er weigerte sich 1997 in einer Talkshow, als „Afroamerikaner“ bezeichnet zu werden. Er sei „*Cablinasian*“ (Caucasian-Black-Indian-Asian): er ist tatsächlich 1/4 thailändischer, 1/4 chinesischer, 1/4 schwarzer, 1/8 weißer

und 1/8 indianischer Abstammung. „I’m just who I am, whoever you see in front of you“, war sein Kommentar (vgl. Kamiya 1997). Für die schwarze Bewegung ist Woods Verhalten aus Gründen der Identitätspolitik problematisch. Ihre Politik folgt dem „Gesetz der großen Zahl“ in Demokratien, mit denen ja auch zum Beispiel die Schwulenbewegung in Deutschland in der *Diversity*debatte erfolgreich argumentiert („Wer Schwule diskriminiert, verliert Geld“). Hier tut sich ein weiteres Problemfeld auf. Bis zu welcher kritischen Größe können oder müssen Minderheiten in der Gesellschaft im allgemeinen und im Unternehmen im besonderen berücksichtigt werden, in welcher Form und nach welchen Kriterien? Sollen dabei nur die Kerndimensionen wie Geschlecht, Alter, „Rasse“/Ethnizität eine Rolle spielen oder auch die eines erweiterten *Diversity*-Begriffes?

Vor dem deutschen Hintergrund gefragt: Wenn die *Diversity*-Befürworter mit betriebswirtschaftlichen Argumenten für die Berücksichtigung von Minoritäten werben, funktionieren die Aktivitäten zur Gleichstellung in Unternehmen auch nach dem Gesetz der großen Zahl? Lohnen sich Management- und Marketinginstrumente für die 4 Mio. Homosexuellen, nicht aber für die 80.000 Juden (z.B. koscheres Essen im Betrieb, koschere Produktlinien) in Deutschland? Schon allein die Frage: „Wer ist ein Deutscher“, wird bei dem Versuch der Zuordnung der über zwei Millionen Russlanddeutschen in der Bundesrepublik schwierig. Rechtlich den Bundesdeutschen gleichgestellt, erleben sich viele von ihnen aufgrund der hier erfahrenen Ausgrenzung und massiver, auch sprachlich und kulturell bedingter Integrationsprobleme eher als „den Deutschen gleichgestellte Ausländer“ (Haller 1999; Franzke/Schönhuth 2003). Soll Ihnen im Betrieb eine eigene Ethnizität zugebilligt werden. Fördert oder behindert das ihre Integration? Sollen Sikhs bei der Arbeit einen Turban tragen, Russlanddeutsche untereinander russisch reden, türkische Mitarbeiterinnen Kopftuch tragen dürfen: ja oder nein? Netzwerkbildung von Minderheitengruppen kann positive Wirkungen haben.³ Sie führt aber gleichzeitig zu Schließungsstrategien, die den postulierten Synergieeffekten des Vielfaltgedankens widersprechen. Stereotype werden so teilweise wieder verstärkt und nicht abgebaut.

Ist jede Besonderheit eine geschätzte Differenz, oder nur, wenn sie sich rechnet (vgl. Krell 1996)? Wie entscheidet eine Führungskraft bei Wertekonflikten im Team? Wem soll sie recht geben? Wer setzt sich in Konflikten womit, aufgrund welcher Legitimationsstrategien und Sach-/Machtargumente durch? Reicht es aus, „individuelle Qualifikation und Leistung“ als einigenden

³ Im Sinne der ethnischen Enklaven-Theorie von Porté/Bach 1985: „*Upward mobility*“ innerhalb ethnischer Strukturen vgl. Guest/Kwong 2001.

Maßstab für das Management von *Diversity* zu definieren, wie das z.B. Siemens in seinen Leitlinien tut (Siemens 2001)?

Diese Fragen thematisiert der neue Managementansatz im Gegensatz zu gleichstellungspolitischen Ansätzen bisher kaum. Es ist nicht gesagt, dass personelle Vielfalt automatisch den von ihren Befürwortern postulierten positiven Effekt hat. Die meisten Forschungen, die *Diversity* einen positiven Gruppeneffekt zuschreiben, wurden bezeichnender Weise innerhalb von Laborsituationen durchgeführt. Die Praxisstudien zeichnen ein weit weniger positives Bild, in dem wachsende Stereotypenbildung, Gruppenschließungsstrategien (*Ingroup/Outgroup*-Prozesse), Konflikte und Mitarbeiterfluktuation eine entscheidende Rolle spielen (für einen Literaturüberblick Williams/O'Reilly 1998:79).

Besonders problematisch ist die Vermittlung von Interessen- und Wertkonflikten in einem multikulturellen Arbeitsumfeld. Minoritäten sehen die Organisation häufig als unfair und ausschließend, Majoritäten sehen *Affirmative Action* und *Diversity*-Politiken als ungerechte Bevorzugung (vgl. Leung 2000:4f, dort auch weitere Literatur). Wer vermittelt, wenn ethnische Minderheiten untereinander Konflikte austragen (wie z.B. Serben und Kroaten während des Bosnienkrieges in den Produktionshallen von Mercedes Benz)? Sind Konflikte, an denen unterschiedliche kulturelle Akteure beteiligt sind, überhaupt immer ethnisch zu deuten oder inwieweit werden soziale Konflikte von Beteiligten auch im Nachhinein „ethnisch umgedeutet“, als Rechtfertigungsstrategie (dazu Dannenbeck/Lösch 2001). Woran wäre diese Form ethnischer Konfliktauslegung zu erkennen? Wer entscheidet das? Wenn Gerechtigkeitsfragen nicht befriedigend bearbeitet werden, reichen die nachteiligen Wirkungen von sinkender Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit bis zu offenen Intergruppenkonflikten (Leung: 2000: 5). Reichen die Kompetenzen für ein solches Konfliktmanagement bei der Führungskraft aus?

Ein kaum aufzulösender Widerspruch liegt schließlich im Grundaxiom des DiM-Konzeptes. Es verfolgt ein heterogenes Ideal, dem sich gleichzeitig alle MitarbeiterInnen unterwerfen sollen. Das Motto ist: „Wir alle wertschätzen Verschiedenheit“. Was geschieht mit den MitarbeiterInnen, die den Vorteil von *Diversity* nicht erkennen (vgl. Müller-Fohrbrodt in diesem Band), was mit denen, deren Wertesystem durch das Verhalten anderer ethisch berührt oder gar herausgefordert wird, wie das in multikulturell besetzten Teams häufig geschieht? „Vielfalt braucht auch ein Stück Homogenität, sagt Eamonn O'Sullivan von der *Boston Consulting Group* in Düsseldorf. „Die BCG legt beim Nachwuchs Wert auf Leistungswillen, Ergebnisorientierung, Neugierde und Auslandserfahrungen – Eigenschaften, die eine Gruppe zusammenschweißen“ (cit. in Behnke 2001:80). Der Widerspruch beim DiM liegt darin,

für die innere und äußere Identifikations- und Handlungsfähigkeit auf einen einheitlichen korporativen Diskurs angewiesen zu sein.

Diese Problematik stellt sich auch auf gesamtbetrieblicher Ebene: Wie wird der Diskurs der korporativen Schließung im Rahmen von *Outsourcing*, Verschlankung, der Abnahme von Normalarbeits- und der Zunahme ungeschützter Arbeitsverhältnisse vorgenommen? Wer wird in diese neue „*Corporate Identity*“ des *Valuing Diversity* hinein genommen, wer wird ausgeschlossen? Gehört die Reinigungskraft der Leiharbeitsfirma auch dazu? Der Paradigmenwechsel von „*Shared Values*“ im Organisationskulturkonzept zum „*Shareholder Value*“ in den letzten Jahren (dazu Brinkmann 2003) macht deutlich, wie schnell gemeinsame Werte als Rhetorik entlarvt und über Bord geworfen werden, wenn das Wirtschaftsklima rauer wird. „Beim Sinken des Gefährtes stellt sich heraus, dass man zwar gemeinsam in einem Boot vor dem Wind gesegelt war, dass aber im Notfall keineswegs für alle Beteiligten Rettungsboote vorhanden waren“ (Brinkmann 2003:16).

Wertschätzung von Verschiedenheit innerhalb von Institutionen beinhaltet Chancen und hat Vorteile. Als organisationsweite Strategie nutzt sie eine größere Vielfalt von Informationen und Wahrnehmungen für kreativere Lösungen, sensibilisiert für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Sichtweisen diverser Gruppen und macht Integrationsangebote für Minoritäten. Sie baut auf Freiwilligkeit und lockt mit ökonomischen Vorteilen. Andererseits geht es bei *Diversity* um Macht und Teilhabe und das Konzept ist voller Widersprüche (vgl. dazu auch Bond/Pyle 1998). Diese müssen thematisiert, im konkreten Kontext des betrieblichen Alltagshandelns untersucht und letztlich mit den Beteiligten ausgehandelt werden, sonst droht dem neuen Paradigma das gleiche Schicksal wie seinen Vorläufern. Wenn die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu weit auseinander klafft, wird es von der nächsten Managementmode abgelöst. Für die Erforschung von *Diversity* sind deshalb Ansätze hilfreich, die die unterschiedlichen Positionen und deren teils kulturell teils aber auch strategisch motivierten Hintergründe verstehend beschreiben und die Differenzen zwischen gepredigter und gelebter Kultur, zwischen explizitem und implizitem Wissen für die Beteiligten sichtbar machen können. Die Ethnologie bietet sich mit ihrer Erfahrung in der Erforschung nichtschriftlicher Kulturen zur Untersuchung von Alltagstheorien („*theories-in-use*“, Argyris/Schoen 1978⁴) an und sie hat über ihren Feldforschungszugang ein In-

⁴ „*Theories-in-use*“: von den Organisationsmitgliedern tatsächlich verwendeten Handlungs- oder Alltagstheorien, die sich aus den effektiven Aktivitäten ableiten lassen. Sie repräsentieren zu einem großen Teil implizites Wissen.

strumentarium, das die Parallelität teils widersprüchliche Diskurse („*rule & reality*“) in kulturellen Settings sichtbar und verhandelbar macht.

5. Beiträge der Ethnologie zum Diversity Management

Wenn Management im Sinne von „Kontrollausübung“ verstanden wird, wird Vielfalt nicht gemanagt sondern eliminiert. Versteht man managen als die Fähigkeit mit etwas auszukommen, oder umzugehen, dann wird DiM zu einem Aushandlungsprozess zwischen kulturell verschieden konstruierten Gruppen und zur Fähigkeit zwischen ihnen erfolgreich zu vermitteln (Walck 1995:119). Das Kapital der Ethnologie liegt in ihrem kulturellen Wissen, ihren Forschungsansätzen und den besonderen Voraussetzungen ethnologischen Verstehens (Wischmann 1999:5ff). Dieses Kapital kann sie auch in die *Diversity*-forschung einbringen, auf methodischer wie auf theoretischer Ebene.

Eine besondere Leistung der Ethnografie liegt in ihrem „methodologischen Holismus“, d.h. der Akzeptanz, dass im Prinzip alles im Forschungskontext relevant werden kann (Hirsch/Gellner 2001:7). Damit bestätigt oder widerlegt sie nicht nur vermutete Zusammenhänge, sondern entdeckt auch unter Umständen völlig neue, unerwartete. Die beobachtende Teilnahme an Alltagsprozessen knüpft aus empirischen Einzelbeobachtungen und Gesprächen ein Netz vielsagender Details und bezieht diese dann so aufeinander, dass unerwartete Details einander neuen Sinn verleihen und größere Sinnzusammenhänge sichtbar werden. Dies ermöglicht eine „dichte Beschreibung“ des Forschungskontextes (Baumann 2000:164). Die methodologische Fähigkeit, „sich befremden zu lassen“ („*making the familiar unfamiliar*“), d.h. sich selbst als kulturell Fremde/r dem Forschungsfeld zu nähern und der Versuch, das unvertraute Feld verstehend, über dessen eigene, emische Kategorien zu erschließen, führt zu einem Blick „hinter die Kulissen der Organisation“:

- zur Erschließung von Kulturfeldern, d.h. verhaltensleitenden Sozialisations- erfahrungen Einzelner und von Gruppen (dazu Szabo 1998);
- zur Verdichtung von zentralen Themen und Alltagstheorien der Organisationsmitglieder („was den Mitarbeiter bewegt“) jenseits offizieller Sprachregelungen;
- zur Aufdeckung von blinden Flecken („das haben wir schon immer so gemacht“);
- zur Entdeckung unterschiedlicher Wahrnehmungs- und Interpretationsdiskurse auf Management- und Mitarbeitererebene trotz gemeinsamer Begrifflichkeiten („der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt“, „...damit er besser getreten werden kann“);

- zur Aufdeckung unsichtbarer, aber für das Selbstverständnis und die Ziele der Organisation vitalen Aspekte des Organisationshandelns (z.B. versteckte Grundannahmen, die bei einer Umgestaltung unberücksichtigt bleiben: Beispiele dazu bei Schwartzmann 1989; Wichroski 1994; Zaunreiter 1993, Szabo 1998).

Dabei reflektiert die Ethnografie die Polyphonie – die vielfältigen Stimmen – der realen Welt, macht (teils nichtsichtbare) Machtstrukturen und Ungleichheiten sichtbar und wird so zu einem Spiegel für gelebte *Diversity* in der Organisation.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ethnologie hat für die *Diversity*forschung wichtige Beiträge zu liefern. Das Gespräch zwischen den Organisationswissenschaften und der Ethnologie ist aber seit den vielversprechenden Anfängern in den 1930er und 1940er Jahren nachhaltig gestört und wurde auch in der Organisationskulturdebatte der 1980er und 1990er Jahre nicht wieder aufgenommen. Um den interdisziplinären Dialog auf eine kommunikative Grundlage zu stellen, ist deshalb die Verständigung über zentrale Begriffe wie „Kultur“⁵, „Organisation“⁶ und „Management“, aber auch über unterschiedliche Forschungstraditionen⁷ nötig. Im engeren Sinne gehören in eine notwendige Begriffsklärung auch Abgrenzungen von, für die Ethnologie so problematischen Begriffen wie „Mentalität“, aber auch Identität, Orientierung, Prägung, Rolle, oder Präferenz.

An den Fallbeispielen sollte deutlich werden, wie auch scheinbare Kernkategorien des *Diversity*ansatzes wie Rasse oder Ethnizität im Rahmen von Selbst- und Fremdzuschreibungsprozessen zu unscharfen Größen mutieren. Sie werden im Rahmen von Identitätsstrategien und Ressourceninteressen instrumentalisiert aber auch historisch ständig neu konstruiert und entziehen sich so einer objektiven Festlegung. Interessant wird in diesem Zusammenhang, wie die EU-Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierung in deutschen Unternehmen und Organisationen im Laufe dieses Jahres umgesetzt werden.

⁵ vgl. dazu Antweiler in diesem Band. Auf Organisationen bezogen: Gamst/Norbeck 1976.

⁶ Organisation verstanden als System, das wesentlich mitbestimmt wird von Alltagstheorien, implizitem Wissen, ganz unterschiedlichen oft informell verlaufenden „kulturellen“ Diskursen und Annahmen.

⁷ Methodologisch: emic /etic Ansätze vgl. Morey& Luhans 1984, Walck& Jordan 1993 cit. In Jordan 1995; qualitative/quantitative Ansätze; vgl. Jordan 1995).

Sie enthalten unter anderem auch Passi bezüglich der ethnischen Herkunft oder „Rasse“, bzw. Religion oder der Weltanschauung.⁸

In der Ethnologie ist der Hinweis auf den Konstruktionscharakter, die Prozessorientierung und die Unabgeschlossenheit von Kultur inzwischen zu einem Allgemeinplatz geworden. Gegenüber den Vertretern einer „Kulturschockvermeidungsindustrie“ kann diese Tatsache aber gar nicht deutlich genug ins Feld geführt werden. Kulturbedingtes Alltagsverhalten lässt sich nicht über universale Kulturkategorien oder nationale Kulturstandards (Hofstede, Trompenaars, Thomas) einfangen und bestimmen. Kulturerfassungsmodelle taugen vielleicht noch für interkulturelle Geschäftsabschlüsse, nicht aber für die viel intensiveren und kontinuierlichen Zusammenarbeitsformen in interkulturellen Teams (*„sufficient for making a deal, but not for setting up a permanent alliance“*, Burman, o.J.).

Im ersten Fall treffen sich *Global Players* im internationalen Raum für Geschäftsanbahnungen oder –abschlüsse. Dies ist das Feld, in dem sich die Kulturschockvermeidungsindustrie bewegt, mit ihren interkulturellen Trainings, Kulturknigges und *cultural assimilators*. Im zweiten Fall treffen sich kulturell unterschiedliche Gruppen in der eigenen Gesellschaft oder in gemischtkulturellen Teams (zu dieser Unterscheidung vgl. Moosmüller 2000; Koentopp 2003 und Burmann o.J. als Fallbeispiele). Hier agieren Menschen für einen langen Zeitraum kontinuierlich im Alltag miteinander und müssen miteinander auskommen. Hier muss *Diversity* ausgehalten, verhandelt und produktiv gemacht werden. Für den ersten Bereich mögen einmalige Trainingsmaßnahmen oder Kulturknigges hilfreich sein, für den zweiten nützen sie wenig. Interkulturalität, Antirassismus oder *Valuing Diversity* müssen eingebettet sein in einen Transformationsprozess, der die gesamte Organisation oder das gesamte Setting umfasst (Organisationsentwicklungsprozess).

Die massive theoretische, methodische und inhaltliche Kritik am immer noch populären Kulturerfassungsmodell von Geert Hofstede⁹ hat die interkulturelle Diversitygemeinde größtenteils noch nicht erreicht. Gebetesmühlenartig werden seine Modelle in interkulturellen Trainings, aber auch in anwendungsorientier-

⁸ So fordert der DGB (DGB 2003) den Verzicht auf den Begriff „Rasse“ und die Ersetzung durch den Begriff „zugewiesene Rasse“ oder „Abstammung“ und „Hautfarbe“ und anderer zugewiesener ethnischer Merkmale (angelehnt an das Betriebsverfassungsgesetz).

⁹ Sehr früh hat schon M. Sondergaard (1984) auf die methodologischen Probleme und Grenzen seines Ansatzes hingewiesen. Baskerville 2003 zeigt nicht nur, dass Hofstedes Popularität in den letzten Jahren sogar noch zugenommen hat (333 Erwähnungen im SSCI von 1998) sondern auch, dass die Wissenschaften, denen Hofstede sein ursprüngliches Modell entlehnt hat (Ethnologie, Soziologie) ihn wegen seines völlig unzureichenden Verständnisses von Kultur so gut wie gar nicht rezipiert haben.

ten Forschungen zu *Diversity* wiederholt. Interessanter Weise waren es gerade die dem „*culture as „shared meaning“*-Konzept verpflichteten „*Container*“-Ansätze einer symbolischen Anthropologie von Clifford Geertz (Kulturen als objektiv von Kulturexperten zu lesende Texte)¹⁰ und Mary Douglas (authentische Kulturen mit analysierbaren, unwandelbaren „Denkstilen“)¹¹ die die interkulturelle Managementforschung am meisten beeinflusst haben. Die angewandte Managementforschung tut sich nach wie vor schwer, offene, der Gestaltbarkeit von Kultur Rechnung tragende Modelle aufzunehmen.¹²

Die Gefahr, dass die Managementpraktiker und deren Berater meist nur verwässerte ethnologische Konzepte verwenden, die sie für ihre Zwecke nutzen, und dass Business-Anthropologen sich in der Vergangenheit häufig unkritisch in den Dienst des Managements stellten, anstatt zur Humanisierung der Arbeitswelt durch kritische Praxis beizutragen, besteht auch im Bereich des DiM. Ein ernsthafter Dialog zwischen Geschäftswelt und Ethnologie, in den die Ethnologie ihre kritischen Fragen einbringen soll, wie Walck (1990:64) fordert, scheitert schon daran, dass die Grundfesten der Geschäftswelt Kontrolle, Effizienz und Wachstum sind, die in einem solchen Dialog herausgefordert würden. Auch wäre es fahrlässig, davon auszugehen, dass im Feld zweier so unterschiedlich mächtiger Diskurse der Mächtigere einfach durch einen voluntaristischen Akt erleuchtet oder überzeugt wird (Martin 1997:99). Maximilian Martin, der vor wenigen Jahren eine ethnologische Diskursanalyse zu *Joint Ventures* und Entwicklung vorgelegt hat, befürchtet (1997:101): „Rather than a genuine ‚learning‘ from anthropology (...) ‚business‘ discourse seeks to extend itself to the domain of anthropological discourse“.

Ich kann mir sinnvolle und auch ethisch verantwortliche Beiträge der Ethnologie für die *Diversity*forschung und -praxis prinzipiell auf allen Ebenen vorstellen: erkenntnis- oder handlungsorientiert, im Auftrag eines für *Diversity*fragen offenen Managements oder im Auftrag von Arbeitnehmervertretungen, als Experten- oder partizipative Aktionsforschung. Entscheidend ist dabei allerdings eine Reflexion über die Wirkungen des eigenen Forschungshandelns. Wenn „Wertschätzung“ im DiM nicht zynisch auf das ökonomische Verwertungsargument reduziert werden soll, beinhaltet es selbstverständlich auch eine Ethik der Humanisierung der Arbeitswelt. Eine solche *Diversity*-Ethik gilt es gegen bloße Verwertungs rhetorik zu verteidigen. Ganz konkret heißt dies zum Beispiel: Betroffene zu Beteiligten an Entwicklungsprozessen zu machen (*Diversity* nicht nur als Managementinstrument der Geschäftsfüh-

¹⁰ Geertz 1983:202-260. Kritik zusammenfassend bei Martin 1997:108ff.

¹¹ Douglas 1987; Kritik in Wright 1994:231f.

¹² Ein Beispiel für ein solch offenes Modell Drechsel et al. 1999.

rung), ein Forum für solche Stimmen in der Organisation zu schaffen, die sonst nicht gehört werden – und natürlich: keine verdeckte Forschung.

Neben einem persönlichen Orientierungsrahmen kann dafür auch eine fachinterne Einigung über berufsethische Mindeststandards von Nutzen sein: als Verhandlungsgrundlage vor, als persönliche Richtschnur in ethisch schwierigen Situationen während einer Forschung und als Messlatte gegenüber der eigenen Berufsgruppe hinterher. In Deutschland hat die Entwicklungsethnologie dazu für ihren Anwendungsbereich einen Vorschlag unterbreitet (Schönhuth/Bliss 2000).

Die Ethnologie kann der *Diversity*forschung entscheidende Impulse geben, theoretisch, methodisch und praktisch. Am fruchtbarsten sind solche Beiträge, wie schon zu Zeiten der Hawthornestudien in interdisziplinär agierenden Forschungsteams. Das allerdings erfordert auch auf Seiten der beteiligten Wissenschaftskulturen ein Credo des wechselseitigen „*Valuing Diversity*“. Um wirksam zu werden, sollte diese Wertschätzung auf der Seite des Diskursmächtigeren beginnen.

Literatur:

- Argyris, Chris and Schoen, Donald A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Baba, M.L. (1986): Business and Industrial Anthropology: An Overview (NAPA, Bulletin, No. 2) Washington, DC: AAA.
- Baskerville R.F. (2003) Hofstede Never Studied Culture. In: Accounting, Organizations and Society. 28 (1) (January): 1-14..
- Baumann, G. (2000): Das Rätsel der multikulturellen Gesellschaft. Neue Wege durch den ethnologischen Dreischritt. In: S. M. Schomburg-Scherff: Die offenen Grenzen der Ethnologie Frankfurt/M., Lembeck: 157-169.
- Beck, Ulrich (1998): Was ist Globalisierung? Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1999): Juden, Deutsche und andere Erinnerungslandschaften. Frankfurt: Suhrkamp.
- Behnke, Andrea (2001): Bunt gemischt zum Erfolg. Unternehmen setzen zunehmend auf ‚diversity management‘. In: Die Zeit Nr. 23 (31.05.01). S. 80.
- Bond, Meg A. & Jean L. Pyle (1998): Diversity Dilemmas at Work. In: Journal of Management Inquiry, 7(3): 252-269.
- Brandes, Uta, Richard Bachinger, Michael Erdhoff 1988 (Hrsg.): Unternehmenskultur und Satmmeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls. Frankfurt: Verlag der Georg Büchner Buchhandlung.
- Brinkmann, Ulrich (2002): Von den "shared values" zu den "shareholder values" - Der Abschied von der Unternehmenskultur, Recklinghausen 2002 (FIAB - Arbeitspapier.

Vorbereitungspapier. PDF-Ausgabe unter: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/fiab/pdf/buecher/ap3.pdf>

- Brodin, Karen (2001): Diversity in Anthropological Theory. In: Ida Susser and T.C. Patterson Cultural Diversity in the United States. Mulden, Oxford, Blackwell: 365-390.
- Burman, Edward (o.J.): Managing Cultural Diversity in a global World. Elektr. Dok.: http://www.eurodata.co.uk/body_burman.html Aufruf am 26.5. 2003.
- Cose, Ellis (2002): Rethinking Black Leadership. In: Newsweek, February, 18 : 40-41
- Cox, T. and R. L. Beale (1997): Developing Competency to Manage Diversity. Readings, Cases and Activities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dannenbeck, Clemens und Hans Lösch (2001): "Herkunft (er)zählt." In: ded-Brief 3: 31-33. (auch el. Dok.: <http://www.ded.de/informationen/publikationen/pdf/301.pdf>.)
- Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy (1982): Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund), Bundesvorstand. (2003): Anforderungen an eine gesetzliche Umsetzung der Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierung. Elektr. Dok.: http://www.migration-online.de/data/positionspapier_adg_dgbgbv.pdf. Aufruf am 26.5. 2003.
- Dierkes, Meinolf, Lutz von Rosenstiel, Ulrich Steger 1993 (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/M.:Campus.
- Drechsel, Paul, Harmut Behr, Bettina Schmidt (1999): Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Alexander Thomas und Wendy Hall im Vergleich zu unserem Ansatz des 'Cultural Web'. Manuskript.
- Frank, Erwin, H. und Carmen Heß (1988): Kultur und Kognition. Zur Kritik der menatlistischen Kulturkonezeption. In: Anthropos 83:511-526.
- Franzke, Daniela und Michael Schönhuth 2003 (Hg.): Der Einfluss soziokultureller Faktoren auf den Integrationsprozess von Spätaussiedlern. (Schwerpunktheft der Zeitschrift Entwicklungsethnologie 11 (2). Saarbrücken.
- Gamst, Frederick and Edward Norbeck 1976 (Hg.): Ideas of Culture: Sources and uses. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Geertz, Clifford 1983, Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme (orig: 1973: Thick description: Toward an interpretive theory). Frankfurt: Suhrkamp.
- Guest, K. J. and P. Kwong (2001): Ethnic Enclaves and Cultural Diversity. In: Larry L. Naylor (ed.): Cultural Diversity in the United States. Mulden, Oxford, Blackwell: 250-266.
- Haller, Andrea, Janette Janko und Kirsten Joppe (1999): Russlanddeutsche: den Deutschen gleichgestellte Ausländer. Integration und Identität von russisch-deutschen Aussiedlern in Trier: Video VHS Farbe 43 Min. Ethnologie: Michael Schönhuth. Göttingen (IWF) und Trier.
- Heinen, Edmund 1987 (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München, Wien: Oldenbourg.

- Helmers, Sabine 1993 (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn: Mundus.
- Hirsch, Eric and David N. Gellner (2001): Introduction: Ethnography of Organizations and Organizations of Ethnography. In: David N. Gellner and Eric Hirsch (Hg.) Inside Organizations. Anthropologists at Work. Oxford, New York: Berg.
- Jehn, Karen, A. et al. (1999): "Why differences make a difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups." In: Administrative Science Quarterly 44: 741-763.
- Jones, James M. (1998): Psychological knowledge and the New American dilemma of race. In: Journal of Social Issues 54: 641-662.
- Jordan, Ann T. (1995): Managing Diversity: Translating Anthropological Insight for Organizational Studies. In: Journal of Applied Behavioral Science 31 (2) p124-140.
- Kamiya, Gary (1997): Cablinasian like me. Tiger Wood's rejection of orthodox racial classifications points the way to a future where the race will no longer define us. Elektr. Dokument: <http://www.salon.com/april97/tiger970430.html>. Aufruf am: 26.5. 2003.
- Koentopp, D. (2003): Gruppenarbeit im interkulturellen Kontext: Deutschland - Niederlande. Verlag Dirk Koentopp: Libri.de. Auch als El. Dok.: www.dirk-koentopp.de/top.htm (Aufruf am 26.5. 2003).
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisation. 'Managing Diversity' auf dem Prüfstand." In: Industrielle Beziehungen 3(4): 334-350
- Leung Kwok et al. (2000): Justice in the Culturally Diverse Workplace: Problems of Over-Emphasis and Under-Emphasis of Cultural Differences. Research Paper No. 1658R Elektr. Dokument: <http://gobi.stanford.edu/ResearchPapers/Library/RP1658R.pdf>.
- Martin, Joanne (1992): Cultures in Organizations: Three Perspectives., New York: Oxford University Press.
- Martin, Maximilian (1997): Operation Cooperation. Discourses on Joint Ventures and Development. Münster: Lit.
- Moosmüller, Alois (2000): Die Schwierigkeit mit dem Kulturbegriff in der Interkulturellen Kommunikation In: Rainer Alsheimer et al. (Hg.) Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt. Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder. Münster etc., Waxmann: 15-32.
- Morey, N. and F. Luhans (1984): An Emic Perspective and ethnoscience methods for organizational research. In: Academy of Management Review 9: 27-36.
- Neuberger, Oswald und Ain Kompa (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim, Basel: Beltz.
- Schönhuth, Michael, Frank Bliss (2000): Ethische Leitlinien der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie (AGEE) e.V. Erläuterungen und Hinweise. Trierer Reihe Materialien zur Ethnologie, Nr. 2. Trier: Selbstverlag. (Die Leitlinien selbst sind abrufbar unter: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/ethno/leitlinien.pdf>)
- Schwartzmann, Helen B. (1993): Ethnography in Organizations. Newbury Park etc.: Sage.
- Siemens (2001): Leitsätze für Promoting and Managing Diversity. Flyer. Stand: Mai 2001.

- Sondergaard, Mikael (1984). Research note: Hofstede's consequences: A Study of Reviews, Citations, and Replications. In: *Organization Studies* 15, 447-456.
- Szabo, E. (1998): *Organisationskultur und Ethnographie. Fallstudie in einem österreichischen Krankenhaus*, Deutscher Universitäts Verlag.
- Walck, Christa (1995): "Managing Diversity: Anthropology's Contribution to Theory and Practice." *The Journal of Applied Behavioral Science* 31(2): 119-123.
- Wichroski, M.A. (1994): *The Secretary: Invisible Labor in the workworld of women*. *Human Organization* 53:33-41
- Williams, K. Y. and I. Charles O'Reilly (1998): "Demography and Diversity in Organizations. A Review of 40 Years of Research." *Research in Organizational Behaviour* 20: 77-140.
- Wischmann, Maike (1999): *Angewandte Ethnologie und Unternehmen. Die praxisorientierte ethnologische Forschung zu Unternehmenskulturen*. Münster: Lit.
- Wright, Susan 1994 (Hg.): *Anthropology of organizations*. London-New York: Routledge.
- Zaunreiter, Adson (1993): *Notizen aus dem Felde*. In: Sabine Helmers (Hg.): *Ethnologie der Arbeitswelt*. Bonn: Holos: 133-144.