

DIVERSITY ALS CHANCE: INTERKULTURELLE KOMPETENZ ALS SCHLÜSSEL ERFOLGREICHEN MANAGEMENTS IN BIBLIOTHEKEN

Anja Jungbluth

Ibero-Amerikanisches Institut

anja.jungbluth@googlemail.com

1. Einleitung

Das 20. und beginnende 21. Jahrhundert sind geprägt von einem „Prozess der Individualisierung und Diversifizierung von Lebenslagen und Lebensstilen“¹. Demographischer und sozialer Wandel, Wertewandel (im Sinne einer Öffnung der Gesellschaft), neue rechtliche Anforderungen (z.B. Antidiskriminierungsgesetze), Gleichberechtigungsbestrebungen sowie die Globalisierung und damit verbundene Internationalisierung und Flexibilisierung von (Arbeits-)Märkten sind Phänomene, die alle Mitglieder der Gesellschaft vor veränderte Anforderungen beim Meistern ihres Alltags in ihren verschiedenen Lebensbereichen stellen. Vielfach hängen diese veränderten Anforderungen damit zusammen, dass die Interaktionspartner² immer unterschiedlicher werden. Immer stärker setzt sich allgemein die Erkenntnis durch, dass man diese Unterschiede nutzen kann – und auch muss, um den Anforderungen der modernen Gesellschaft gerecht zu werden.

¹ Beck (1986); vgl. Hartweg (2006, S. 16)

² Auf die explizite Verwendung grammatikalisch femininer Wortformen in Ergänzung zu maskulinen Sammelbegriffen und Generika im Text wird verzichtet. Grammatisch maskuline Formen wie „Interaktionspartner“, „Kunde(n)“, „Nutzer“ etc. umfassen selbstverständlich nicht nur biologisch männliche sondern auch biologisch weibliche Personen.

Diversity Management (DiM) ist ein wirtschaftswissenschaftliches Konzept, mit dessen Hilfe einerseits die Unterschiede unter den Mitarbeitern, andererseits veränderte Kundengruppen untersucht werden sollen, mit dem Ziel, Werkzeuge zu entwickeln, um sie möglichst gewinnbringend im Unternehmen bzw. in der Institution einbeziehen zu können. In Bibliotheken treffen besonders viele unterschiedliche Personengruppen aufeinander, darunter oft Mitglieder verschiedener Kulturen, was die Thematik *Interkulturellen Kompetenz* ins Spiel bringt. Diese beiden genannten Konzepte sollen im Folgenden vorgestellt und ihr Zusammenwirken in der Institution Bibliothek erläutert werden.

2. *Diversity* und *Diversity Management*

2.1 *Diversity*

Diversity wird im Allgemeinen mit Vielfalt, Vielfältigkeit, Verschiedenheit, Ungleichheit, Unterschiedlichkeit, Heterogenität oder Diversität übersetzt. Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird allerdings in der Regel auf die Übersetzung verzichtet³ und *Diversity* als Fachbegriff im Rahmen eines Managementkonzeptes verwendet, welches auf die Andersartigkeit bzw. Individualität eines jeden einzelnen Menschen – im wirtschaftlichen Kontext jedes (potentiellen) Arbeitnehmers – abhebt. Jeder Mensch soll mit seinen Eigenheiten, Stärken und Schwächen als Individuum betrachtet, seine Einzigartigkeit als Chance und nicht etwa als potentielles Problem wahrgenommen werden. Es handelt sich bei *Diversity* um eine „soziale, historische, ethnische und nicht zuletzt auch ökonomisch relevante Kategorie“⁴, denn die Vielfalt beruht auf biologischen, sozialen und individuellen Merkmalen, aus denen sich das Individuum formt: „[B]iologisches Geschlecht, Alter, Ethnizität, Gender, persönliche Fertigkeiten und Fähigkeiten, Rasse und sexuelle Orientierung, aber auch persönliche Werte und Überzeugungen, kulturelle Praktiken und Mentalitäten sowie persönliche Erfahrungen und Wissen“⁵ sind einige, aber nicht alle der relevanten Eigenschaften.

³ Kaiser (2008, S. 14).

⁴ Nell (2006, S. 280).

⁵ Aretz (2006, S. 52).

2.2 Dimensionen

Eisberg-Modell

Zur Beschreibung der persönlichen Eigenschaften, die unter dem Begriff Diversity zusammengefasst werden können, ist in den Sozialwissenschaften das „*Eisberg-Modell*“⁶ (Abb. 1) sehr verbreitet.

Nach diesem Modell sind einige Eigenschaften des Individuums besonders „sichtbar“ (z.B. Alter, Geschlecht, körperliche Fähigkeiten, Sprachen) und können vom Gegenüber relativ leicht wahrgenommen werden, während die überwiegende Mehrzahl der Eigenschaften (z.B. kultureller Hintergrund, Familienstand, Denkprozesse, Erziehung, um nur einige zu nennen) „weniger sichtbar“ bzw. „unterhalb der Sichtlinie“ und dem Interaktionspartner dementsprechend oft verborgen bleiben. Die Eisberg-Analogie legt nahe, dass gerade diese verborgenen Eigenschaften leicht zu einem (Kommunikations-)Problem werden können.



Abb. 1: „Diversity Dimensionen - Eisberg-Modell“ (Zündel 2012, Folie 14)

⁶ Zündel (2012, Folie 14); zurückgehend auf Freuds Eisbergmodell des Bewusstseins. Vgl. auch das Modell von Shell in Hecht-El Minshawi, Berninghausen & Hartwig (2007, S. 47) und Ciesinger & Weiling (2008, S. 147).

Four Layers of Diversity

Für die Betriebswirtschaft sehr bedeutend ist das Modell der *Four Layers of Diversity*⁷ (Abb. 2). Hier werden die individuellen Eigenschaften in vier *Dimensionen* aufgeteilt, die kreisförmig umeinander angeordnet sind.

- Im Zentrum steht die kulturell geprägte *Persönlichkeit*, die durch die äußeren Kreise (=Dimensionen) beeinflusst wird.
- Die *Kerndimensionen* (*Primäre Dimensionen*, *Internal Dimensions*) sind biologisch bzw. angeboren und unveränderlich. Hierzu gehören Alter, biologisches Geschlecht, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten und Einschränkungen sowie soziale Herkunft, nationale Herkunft, Hautfarbe und ethnische Zugehörigkeit⁸.
- Die *Sekundären* bzw. *Äußeren Dimensionen* (*External Dimensions*) beziehen sich in erster Linie auf die soziale Identität sowie das soziale Umfeld und sind leichter veränderbar. Familienstand, Elternschaft, Bildungsabschluss, Kompetenzniveau, Lebens- und Berufserfahrung, Einkommen, Wohnort, aktuelle Nationalität, Arbeitsweise, Lernstil, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, meist auch Religion oder Weltanschauung⁹, werden hier gelistet.
- Der äußere Kreis stellt die *Organisationalen* bzw. *Tertiären Dimensionen* (*Organizational Dimensions*) dar und bezieht sich auf die Berufs- und Geschäftskultur bzw. den Arbeitsprozess. Hier geht es um Kriterien wie die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die Position in der Organisationshierarchie, Gewerkschaftszugehörigkeit und viele mehr.

Gardenswartz & Rowe haben für ihr Modell der „Four Layers“ wiederum eine Vorlage von Loden & Rosener¹⁰ überarbeitet (Abb. 3). Das ursprüngliche Modell ist vielfach adaptiert worden und existiert in unzähligen Varianten und Sprachen mit jeweils

⁷ Gardenswartz & Rowe (o.J.; Modell erstmals 2003). Vgl. dazu auch Berthold (o.J., Folie 6) oder auch Digh (1998), vgl. Hartweg (2006, S. 29).

⁸ In englischen Fassungen des Modells wird hier meist die Kategorie *Race* aufgeführt. Da der Begriff der „Rasse“ im deutschen Sprachraum negativ konnotiert ist, wird in den meisten deutschsprachigen Varianten statt dessen Ethnizität, Hautfarbe und Nationalität verwendet, auch wenn die Konzepte nicht deckungsgleich sind.

⁹ Religion und Weltanschauung werden gelegentlich auch unter den Kerndimensionen aufgeführt.

¹⁰ Loden (o.J.; Modell erstmals 1991).

unterschiedlicher Fokussierung auf einzelne Eigenschaften, wie z.B. bei Koehl¹¹ (Abb. 4).

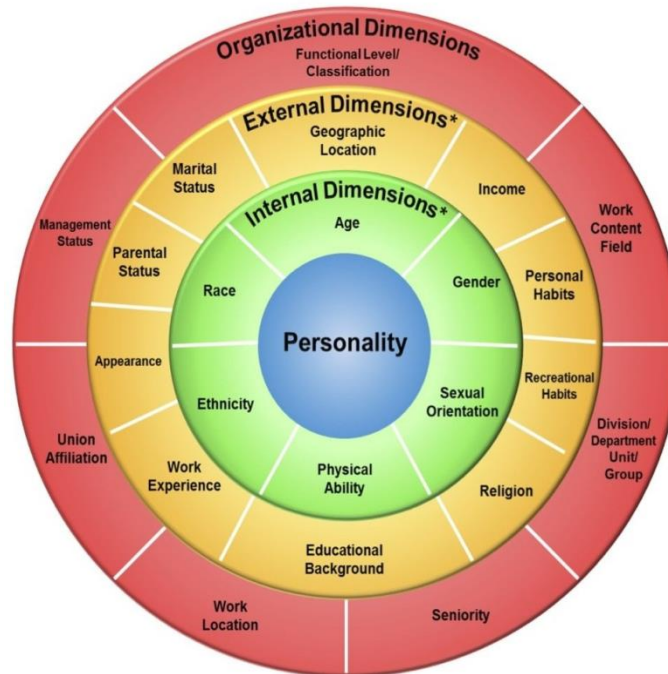


Abb. 2: „Four Layers of Diversity“ (Gardenswartz & Rowe)

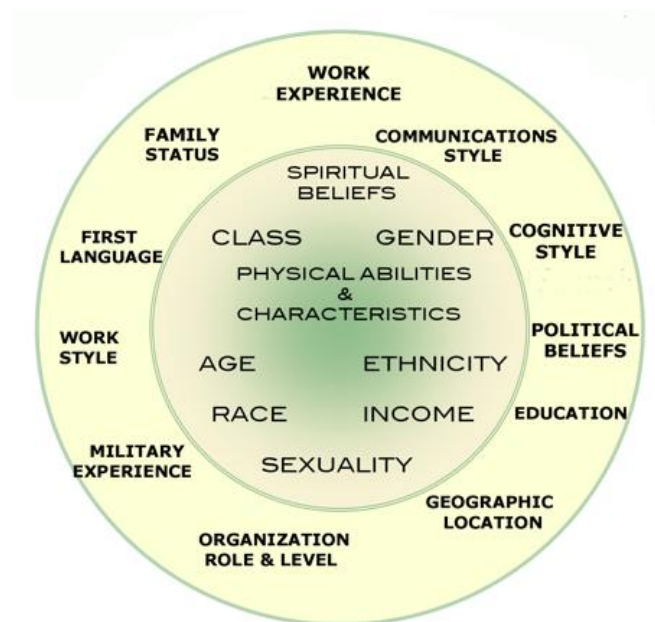


Abb. 3: „Diversity Wheel“ (Loden & Rosener)

¹¹ Koehl (2013).

ten(gruppen) systematisch nutzt¹². Es stellt eine „bestimmte Möglichkeit der Gestaltung und auch der Organisation des Umgangs mit gruppenspezifischen Besonderheiten“ dar, „soweit diese für die Organisation von Betriebsabläufen einerseits, für die Einbeziehung und Entfaltung der Individuen andererseits eine erhebliche Rolle spielen“¹³.

Enthusiasten betonen dabei die Vorteile, die dieses Konzept für die Mitarbeiter hat („optimale Arbeitsumwelt“¹⁴) und loben DiM als

einziges Personalmanagementkonzept, [welches versucht], diese Individualität zu integrieren, gleichzeitig aber die Vielfalt und Unterschiedlichkeit des Einzelnen so einzubringen, dass sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber den größtmöglichen ökonomischen Nutzen daraus ziehen kann.¹⁵

Realistischere Stimmen weisen darauf hin, dass es sich in erster Linie um eine „Strategie zur Verbesserung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens – mit Gleichstellung, Antidiskriminierung etc. als „Nebeneffekt“¹⁶ – handelt. Aretz fasst diese Sichtweise zusammen:

Unter den gegenwärtigen ökonomischen Bedingungen und den postmodernen Organisationsformen sollen mit Hilfe des „Diversity Management“ nicht nur die Intelligenz, das biologische Geschlecht, das Wissen und die Erfahrung, die persönliche Motivation und die Identifikation der Beschäftigten intensiv und extensiv einer gesteigerten Nutzungsoptimierung für Unternehmen zugeführt werden, sondern auch lebensweltliche Zusammenhänge wie soziale Gruppenzugehörigkeiten, kulturelle Orientierungen und Praktiken, ethnische Zugehörigkeiten, Gender und so fort immer mehr in den Organisationsablauf einbezogen und damit einer „Logik des Kapitals“ unterworfen werden, *es muss sich letztlich rechnen*.¹⁷

2.4 Historischer Rahmen und Konzeptübernahme in Deutschland

Das Konzept von DiM stammt aus den USA und geht auf Gleichberechtigungs- und Antidiskriminierungsbestrebungen zurück, die bereits mit dem *Civil Rights Act* von

¹² Ciesinger & Weiling (2008, S. 8).

¹³ Nell (2006, S. 281).

¹⁴ Bambach & Kuhn-Fleuchaus (2007, S. 25).

¹⁵ Hartweg (2006, S. 4).

¹⁶ Ciesinger & Weiling (2008, S. 8).

¹⁷ Aretz (2006, S. 68); eigene Hervorhebung.

1866 ihren Anfang nahmen und sich vor allem dank der Bürgerrechtsbewegungen seit den 1950er und 1960er-Jahren auch in konkreten rechtlichen Bestimmungen niederschlugen.¹⁸ So genannte *Affirmative Action*-Maßnahmen (positive Diskriminierung, z.B. durch Quotenregelungen) zielten auf die bessere Integration von benachteiligten Gruppen, anfangs in erster Linie Personen nicht-weißer Hautfarbe und Frauen, ab. Von den Antidiskriminierungsansätzen grenzt sich DiM allerdings ab: es geht nicht (mehr nur) um die Förderung bestimmter Gruppen im Sinne von Gleichbehandlung und Chancengleichheit, sondern um die positive Betrachtung und Würdigung von individuellen Eigenheiten.

In Deutschland begann das Diversity-Konzept ab den 1990er Jahren langsam Fuß zu fassen.¹⁹ Spätestens mit dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zum 18. August 2006, welches bestehende europäische Richtlinien zur Gleichbehandlung ergänzt, kann es sich kein Unternehmen und keine Organisation mehr leisten, das Thema Vielfalt zu ignorieren. Das Gesetz sanktioniert Benachteiligungen auf Grund des Alters, des Geschlechts, der Religion, der sexuellen Orientierung, der Herkunft oder einer bestehenden Behinderung. In vielen Organisationen und Einrichtungen wachen Gleichstellungsbeauftragte, Behindertenvertreter und Vertrauenspersonen für andere Minderheitengruppen über die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen. Auch in Managementkreisen setzt sich, unabhängig von rechtlichen Sanktionsmaßnahmen, immer stärker die Ansicht durch, dass auch Arbeitnehmer, die von der klassischen Norm abweichen, auf ihre Weise zum Erfolg des Unternehmens beitragen (können), wenn man sie denn lässt.²⁰

2.5 Nutzen und Risiken

Die Notwendigkeit von Unternehmen und anderen Organisationen, sich mit dem Thema Diversity zu beschäftigen, beschreibt Koehl wie folgt:

Organisationen, die es vernachlässigen eine angemessene Struktur und Führungskultur für das Management der kulturellen Vielfalt aufzubauen, laufen Gefahr mit Kommunikationsschwierigkeiten, einem erhöhten Konfliktpotential und einer verminderten Integration und

¹⁸ Vgl. Hartweg (2006, S. 30-31) und Kaiser (2008, S. 15-16); eine sehr ausführlich Darstellung der historischen Hintergründe und Vorläufer des Konzeptes bietet auch Jensen-Dämmrich 2010, S. 55-82.

¹⁹ Vgl. Süß & Kleiner (2006, S. 62).

²⁰ Vgl. z.B. Spiegel (2013).

Partizipation der Mitarbeitenden kämpfen zu müssen. Das kann beachtliche Kosten für die Organisation verursachen und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation stark mindern u.a. durch höhere Fehlzeiten, grössere [sic!] Personalfuktuation, schwächere Mitarbeiterleistungen, Kundenzufriedenheit oder gar rechtliche Folgekosten.²¹

Diesen Problemen werden ganz unterschiedliche Argumente als erwartbare positive Effekte von DiM gegenübergestellt: Senkung des Konfliktpotentials bei den Mitarbeitern, Effizienzsteigerung des Managements, Loyalitäts- und Motivationssteigerung, erfolgreiche Teamarbeit, Erhöhung der internen Kooperationsbereitschaft, Kostengünstigere Personalrekrutierung sowie die Reduzierung von Fehlzeiten gehören dazu.²² Studien weisen allerdings auch darauf hin, dass sich der Erfolg von DiM nur schwer quantifizieren lässt,²³ einige der erwähnten Vorteile sind dementsprechend mit Vorsicht zu betrachten.

Unabhängig davon lässt sich der potenzielle Nutzen von DiM nach Ciesinger & Weiling²⁴ in vier Bereiche unterteilen:

- *Gesellschaftliche Aspekte* ergeben sich aus den rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen, innerhalb derer ein Unternehmen agiert. Sie können nicht direkt beeinflusst werden. Im Fall von rechtlichen Auflagen sind bei Nichtbeachtung Sanktionen zu erwarten, der erwartete Nutzen ist hier also weniger ein bestimmtes positives Ergebnis als vielmehr das Vermeiden dieser negativen Konsequenzen.
- *Produktivitätsaspekte* gehören zu den stärksten Argumenten für die Beschäftigung mit DiM. Die Grundidee ist, dass durch das Schaffen attraktiver(er) Arbeitsbedingungen die Leistung der Mitarbeiter optimiert werden kann.
- *Marketingaspekte* zielen auf die Herstellung positiver und Vermeidung negativer Publicity ab. So können DiM-Maßnahmen zu Image-Verbesserungen führen.
- *Innovationsaspekte* schließlich beruhen darauf, dass Vielfalt Kreativität hervorbringt, welche wiederum ein großer Wettbewerbsvorteil sein kann.

²¹ Koehl (2013).

²² Bambach & Kuhn-Fleuchaus (2007, S. 92); vgl. dazu auch Engelbrecht (2003, 83ff.).

²³ Vgl. z.B Becker (2006, S. 14-15).

²⁴ Ciesinger & Weiling (2008, 45ff.).

In allen diesen Bereichen lassen sich also potentielle Vorteile verorten, allerdings können gewisse Risiken, besonders bei unsachgemäßer Umsetzung von DiM-Maßnahmen, nicht verschwiegen werden. So ist es möglich, dass Mitarbeiter von den Anforderungen, die eine vielfältige Arbeitsumgebung stellt, überfordert werden. Auch Stereotypisierungen, Fehlanpassungen, Kommunikationsprobleme oder Effektivitätsverlust können auftreten.²⁵ Zudem kann die „Ausdifferenzierung der Interessenlage der Arbeitnehmerschaft“²⁶ zu einer Entsolidarisierung der Mitarbeiter untereinander führen, was sich ebenfalls negativ auf das Unternehmensklima auswirken würde.

Eine genaue Planung, Beobachtung und Evaluation ist also bei den einzelnen Schritten der Einführung von DiM von essentieller Bedeutung, um vermeidbare Probleme auszuschließen und potentielle Risiken zu minimieren.

3. Kulturelle Vielfalt und Interkulturelle Kompetenz

3.1 Kulturbegriff

Grundlegend für die Definition von Interkulturalität und Interkultureller Kompetenz ist der Begriff *Kultur*. Allerdings zeichnet dieser sich durch mangelnde Schärfe und eine uneinheitliche Verwendung in der einschlägigen Fachliteratur aus. Dem engen Kulturbegriff (im Sinne von Kunst und [Geistes-]Kultur, auch Hochkultur) steht der erweiterte Kulturbegriff gegenüber, der sich auf die lebensweltlichen Zusammenhänge einer Gesellschaft bzw. einer Gruppe bezieht und auch Elemente wie Religion, Bildungssystem, Ethik und materielle wie immaterielle Produkte und Probleme einschließt.²⁷ Diese erweiterte Bedeutung findet im Umfeld der Interkulturalitätsdiskussion Anwendung. Aber auch hier finden sich noch unzählige Definitionen, die von kurz und knapp bei Zülch („Kultur ist ein Satz von erlernten Werten und Normen“²⁸) bis ausführlich und umfassend bei Thomas reichen:

²⁵ Vgl. Aretz & Hansen (2002, S. 89-90).

²⁶ Schröder (2003, S. 122).

²⁷ Vgl. SIL (o.J.), Einträge zu „Kulturbegriff“ und „Kulturbegriff, eng“.

²⁸ Zülch (2005, S. 7).

Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.²⁹

Vielfach wird Kultur dabei verstanden als „Sammelbegriff für nationale / ethnische Herkunft oder auch Migrationshintergrund“³⁰; diese Beschränkung auf einige wenige Aspekte wird der Komplexität der menschlichen Vielfältigkeit nicht gerecht. Trefender beschreiben es da Hecht-El Minshawi, Berninghausen & Hartwig:

In **Diversity Management** werden Kulturen als **kollektive Handlungs- und Wertemuster** verstanden, in denen neben nationalen und ethnischen Verschiedenheiten auch kulturelle Identitäten wegen des Geschlechts, des Alters und der sexuellen Orientierung eine Rolle spielen. Diese Kategorien führen zu unterschiedlichen kulturellen Erfahrungen, die sich vielfältig ineinander verweben.³¹

Einen weiteren wichtigen Aspekt erwähnt Goodenough: „A society’s culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members.“³² Sein Verweis auf die „Fähigkeit zu gesellschaftlich akzeptablem Handeln“³³ ist ein ganz wesentlicher Bestandteil interkultureller Kompetenz.

3.2 Interkulturelle Kompetenz

Kulturelle Eigenheiten sind in der Regel unbewusst – und prägen jede Interaktion, sei es mit Angehörigen des gleichen Kulturenkreises oder eines anderen. Das betrifft alle Bereiche der nonverbalen Kommunikation, die Raumwahrnehmung, das Zeitempfinden, Kommunikationslautstärke und vieles mehr. Aber auch die verbale Kommunikation findet immer durch die „kultureller Filter“ jedes Kommunikationspartners statt, was selbst bei Gesprächen in der gleichen Sprache zu Schwierigkeiten

²⁹ Thomas (1993), vgl. Hofmann, Mau-Endres & Ufholz (2005, S. 11).

³⁰ Krell, Pantelmann & Wächter (2006, S. 37).

³¹ Hecht-El Minshawi, Berninghausen & Hartwig (2007, S. 16); Hervorhebungen im Original.

³² Goodenough (1957), vgl. Zülch (2005, S. 6).

³³ Zülch (2005, S. 7).

führen kann.³⁴ Hinzu kommt die jeweilige Kommunikationssituation, die ebenfalls Einfluss auf das Geschehen hat. Das „magische interkulturelle Dreieck“³⁵ (Abb. 6) beschreibt die gegenseitigen Wechselwirkungen, die in jeder Interaktion zwischen *Person*, *Situation* und *Kultur* auftreten und dabei, je nach der Beschaffenheit der drei Komponenten, ganz unterschiedlich geartet sein können.³⁶

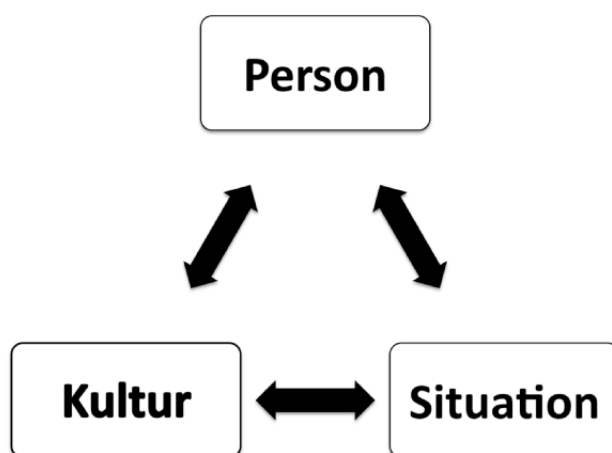


Abb. 6: Das „magische interkulturelle Dreieck“ (Kreuzer 2014, S. 12)

Deshalb ist „für das Gelingen des interkulturellen Kommunikationsprozesses [...] die Bereitschaft der Interaktionspartner, ihre Erklärungsmodelle und ihren kulturellen Filter ständig zu erweitern, zu revidieren, zu korrigieren“³⁷ die wichtigste Voraussetzung. Diese Bereitschaft und die darauf aufbauende Fähigkeit, Differenzen auszuhalten, Vielfalt wahrzunehmen, wertzuschätzen und mit Individuen unterschiedlicher Nationalitäten, Ethnien und Subkulturen vorurteilsfrei, angemessen und effektiv³⁸ umzugehen, sind es, was man unter *Interkultureller Kompetenz* versteht. Wenn man nun diese Kompetenz im Rahmen von DiM-Maßnahmen fördern und ausbauen will, dann ist *Managing Cultural Diversity* das Schlagwort.

³⁴ Zülch (2005, S. 7).

³⁵ Kreuzer (2014, S. 12).

³⁶ Vgl. Kienast & Schroll-Machl (2005), vgl. Kreuzer (2014, S. 13).

³⁷ Strohschneider (2008), vgl. Koel (2012).

³⁸ Zu Angemessenheit und Effektivität siehe auch das Konzept von Müller & Gelbrich, in Zülch (2005, S. 20ff.).

3.3 Exkurs: Kulturmodelle und Dimensionen

In den Kommunikations-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften existieren die unterschiedlichsten Modelle, um die kulturellen Unterschiede zu systematisieren. Sie beziehen sich in der Regel auf Nationalkulturen, lassen sich, mit gewissen Einschränkungen, aber auch auf Subkulturen anwenden. Beispielhaft sollen hier vier Modelle kurz³⁹ vorgestellt werden. Wichtig ist dabei allerdings festzuhalten, dass derartige Modelle immer die Gefahr der Stereotypisierung⁴⁰ beinhalten – sie beschreiben keine Menschen sondern abstrakte Gruppen und sind dementsprechend für die Beschreibung eines Individuums immer ungenau.

*Cultural Types*⁴¹

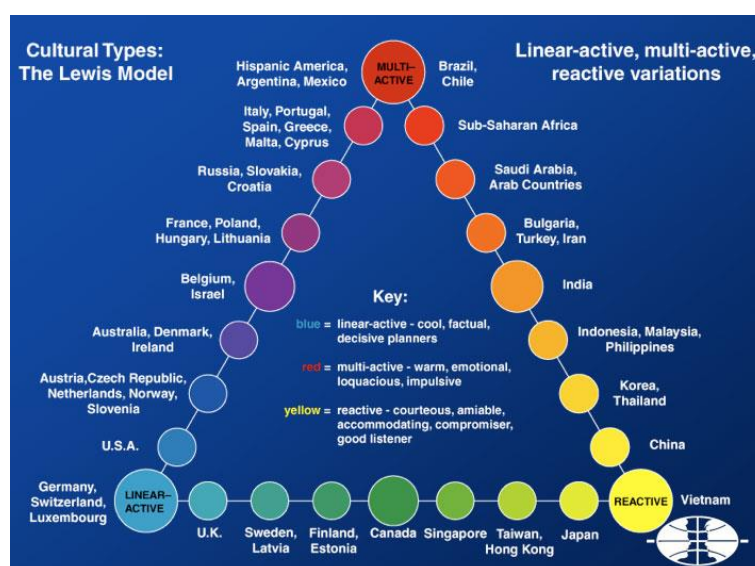


Abb. 7: „Lewis Model of Cultural Types“ (Crossculture)

Nach dem *Lewis Model of Cultural Types* (Abb. 7) können drei verschiedene prototypische Kulturen unterschieden werden:

³⁹ Aus Platzgründen kann es sich hier wirklich nur um sehr verkürzte Darstellungen handeln. Zum besseren Verständnis sind die ausführlichen Beschreibungen der einzelnen Modelle in den entsprechenden Quellen empfohlen.

⁴⁰ Zu Bedeutung und Konsequenzen von Stereotypen und Vorurteilen siehe Petersen & Dietz (2006) sowie Kaiser (2008, 22ff.).

⁴¹ Vgl. Crossculture (o.J.) und Gerlinger (o.J.).

- Menschen aus *linear-aktiven Kulturen* zeichnen sich durch daten- und handlungsorientiertes Handeln aus, d.h. sie treffen Entscheidungen primär auf Grund sachlicher Argumente, legen Wert auf Genauigkeit, Effektivität und Verlässlichkeit.
- Mitglieder *multi-aktiver Kulturen* sind eher menschen- und beziehungsorientiert, kreativ, impulsiv und emotional. Vernetzung und persönliche Beziehungen sind für sie von großer Bedeutung.
- Menschen in *reaktiven Kulturen* sind eher introvertiert und respektoorientiert, vermeiden direkte Konfrontationen und legen großen Wert auf Höflichkeit.

*Transcultural Assessment Model*⁴²

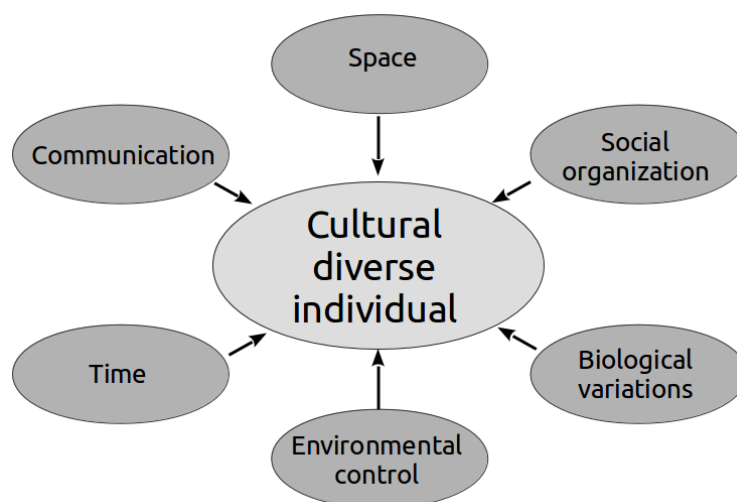


Abb. 8: „Giger-Davidhizar Transcultural Assessment Model“ (nach Tortumluoglu 2006, S. 3)

Giger & Davidhizar (Abb. 8) unterscheiden in ihrem Modell sechs Kategorien, anhand derer sich Kulturen unterscheiden lassen:

- *Communication*: verbale und nonverbale Kommunikationsmuster,
- *Space*: interpersonelle Distanz und Raumwahrnehmung,

⁴² Vgl. Tortumluoglu (2006, S. 3ff.). sowie Zülch (2005, S. 11).

- *Social Organization*: Soziale Strukturen, Rollenbilder, gesellschaftliche Weltanschauungen etc.,
- *Time Orientation*: Zeitwahrnehmung und Fokussierung auf Zukunft, Vergangenheit oder Gegenwart,
- *Environmental Control*: Beziehung zwischen Mensch und Umwelt bzw. die Rolle des Menschen in der Umwelt und
- *Biological Variations*: Hautfarbe, physische und psychologische Merkmale etc.

Das Modell wurde ursprünglich für den Pflegebereich entwickelt und sollte Pflegepersonal in die Lage versetzen, mit Patienten unterschiedlicher Kulturen angemessen umzugehen. Kritiker weisen darauf hin, dass das Modell der Komplexität der unzähligen kulturellen Unterschiede weltweit nicht gerecht wird.⁴³

*Kulturdimensionen*⁴⁴

Hofstede gilt als Pionier auf dem Gebiet der Kulturbeschreibungen und stellt in seinem Modell der Kulturdimensionen fünf dichotome Kategorien auf, durch deren Zusammenwirken Kulturen beschrieben werden können.

Trompenaars arbeitet in seinem Modell ebenfalls mit Gegensatzpaaren, verwendet aber einige gegenüber Hofstedes Modell veränderte bzw. ergänzte Kategorien.

⁴³ Vgl. Tortumluoglu (2006, S. 5-6).

⁴⁴ Nach Hofstede und Trompenaars; vgl. Zülch (2005, S. 8ff.), Zell (Zell1, Zell2, Zell3, Zell4) sowie Kreuzer (2014, S. 23ff.).

Hofstede		Trompenaars	
Individualismus	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus
Hohe Machtdistanz	Niedrige Machtdistanz	Universalismus	Partikularismus
Maskulinität	Femininität	neutral	emotional
Unsicherheitsvermeidung (hoch)	Unsicherheitsvermeidung (niedrig)	diffus	spezifisch
Langfristige Orientierung	Kurzfristige Orientierung	Leistung (leistungsorientiert)	Ansehen (akriptiv)
Zeitorientierung			
Selbst- und außengeleitete Kulturen			

Abb. 9: „Vergleich der Dimensionen von Hofstede und Trompenaars“ (Zell4)

Die im folgenden gegebenen Erklärungen stellen sehr grobe Vereinfachungen dar:

- *Individualismus vs. Kollektivismus* gibt an, inwiefern eine Kultur die Freiheit des Individuums oder die Interessen der Gruppe höher wertet.
- *Hohe Machtdistanz vs. Niedrige Machtdistanz* beschreibt, ob in der Gesellschaft starke Hierarchien und Statusunterschiede akzeptiert sind.
- *Feminine vs. maskuline Kulturen* unterscheiden sich in der Wertung von zwischenmenschlichen Beziehungen gegenüber materiellen Dingen und Status.
- *Hohe vs. Niedrige Unsicherheitsvermeidung* bezieht sich auf die Wertung von Regeln, Autoritäten und Planung gegenüber Kreativität und Flexibilität.
- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung* beschreibt, inwiefern z.B. Sparsamkeit und Anpassung an neue Gegebenheiten oder schnelle Ergebnisse und hoher Status als wichtiger angesehen werden.

In diesen Kategorien vergibt Hofstede Punkte an die einzelnen Kulturen (=Länder), die dann mit anderen Ländern verglichen werden können.⁴⁵

Auch bei Trompenaars' Gegensatzpaaren gilt, dass die Erläuterungen stark vereinfacht und nicht vollständig sind:

- *Universalismus – Partikularismus* unterscheidet zwischen Regelerorientierung oder der Ablehnung des strikten Einhalten von Regeln.
- *Individualismus – Kollektivismus* (entspricht in etwa der Kategorie bei Hofstede).

⁴⁵ Siehe z.B. <http://geert-hofstede.com/germany.html>.

- *Neutralität – Emotionalität* ist der Gegensatz zwischen Fokussierung auf die sachliche Ebene und der Akzeptanz offener Emotionalität.
 - *Diffus – Spezifisch* bezieht sich auf die Trennung verschiedener Lebens- und Kommunikationsbereich, wie etwa Arbeit und Privatleben.
 - *Leistung – Ansehen/Status* beschreibt die relative Bedeutung von harter Arbeit und persönlichem Engagement vs. Gesellschaftlichen Umständen für Ansehen und Respekt.
 - *Umgang mit Zeit* ist entweder *sequentiell*, d.h. Zeit ist konkret messbar und wichtig, oder *synchron*, d.h. Zeit ist nicht so wichtig wie Beziehungen.
- Eigenkontrolle – Fremdkontrolle* gibt an, ob sich der Mensch als selbstverantwortlich für das eigene Schicksal ansieht, oder ob äußere Einflüsse über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

4. Managing Cultural Diversity in Bibliotheken

4.1 Grundlagen

Bibliotheken sind Stätten der Begegnung, in denen regelmäßig Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinander treffen. Dies sind einerseits als Nutzer Menschen mit Migrationshintergrund, Mitglieder unterschiedlicher Subkulturen, gerade in wissenschaftlichen Bibliotheken auch Studenten und Wissenschaftler aus aller Welt, die alle ihre vielfältigen Bedürfnisse erfüllt haben möchten. Aber auch die Mitarbeiter-schaft wird entsprechend den gesellschaftlichen Entwicklungen immer diverser.

In diesem Zusammenhang lassen sich einige Konfliktfelder benennen, die im Zuge gesteigerter Vielfalt zu Tage treten können.⁴⁶ Sprachprobleme zwischen verschiedenen Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Nutzern sind in der Regel offensichtlich. Verständigungsschwierigkeiten können aber auch auf Grund divergierender Ansichten und Gewohnheiten in Bereichen wie Pünktlichkeit, Konfliktverhalten, der Akzeptanz von Regeln und Vorschriften oder der Trennung von beruflichem und privatem Lebensbereich auftauchen. Auch religiöse Tabus und Vorschriften bergen Konfliktpotential.⁴⁷

⁴⁶ Zu einer beispielhaften Betrachtung der Probleme, die bei der Integration türkischer Arbeitnehmer auftraten und auftreten, vgl. Sertkol (2012, vor allem S. 74ff., S. 151ff. und S. 200ff.).

⁴⁷ Vgl. Sertkol (2012, S. 74ff.).

Demgegenüber stehen zahlreiche Bereicherungen, die sich aus dem Annehmen von Diversität ergeben. So können z.B. Sprachkenntnisse und kulturelle Kenntnisse von Mitarbeitern gegenüber Kunden ausgespielt werden. Auch Image-Gewinne durch „Good Publicity“ sind nicht zu unterschätzen.

4.2 DiM-Maßnahmen

„Die bibliothekswissenschaftlichen [sic!] Forschung in Deutschland hat Diversity Management noch nicht hinreichend definiert und somit auch kein [sic!] Konzepte entwickelt.“⁴⁸

DiM-Maßnahmen, die in Bibliotheken eingesetzt werden können, um die Vielfalt zu stärken, unterscheiden sich allerdings nicht grundlegend von denen in jedem anderen Unternehmen. Auf Mitarbeiterseite sind das z.B. flexible Arbeitszeiten, Sprachkurse, Mentoringprogramme, Diversity-Schulungen (z.B. Sensibilisierungstrainings und Trainings für interkulturelle Kompetenz), Beratungsangebote für Minderheitengruppen, gemischte Teams, die Bereitstellung spezieller Orte und Einrichtungen (z. B. Gebetsräume bzw. „Orte der Stille“) „und eine diversity-orientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder“, also die Anpassung von Aufgaben an die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten bestimmter Mitarbeiter.⁴⁹ In der „Charta der Vielfalt“ werden zusätzlich auch die Berücksichtigung von Feiertagen unterschiedlicher Religionen oder „Speisenangebote entsprechend der religiösen Gepflogenheiten“ vorgeschlagen.⁵⁰

Die besondere Stellung der Bibliotheken im Hinblick auf ihren Status als Non-Profit-Organisationen⁵¹ sowie ihre multikulturellen Nutzergruppen bietet darüber hinaus weitere Möglichkeiten zur Förderung von Diversity, und zwar einerseits „eine gezielte Rekrutierung von Bibliothekspersonal mit Hinblick auf vielfältigere Nutzer“⁵², andererseits den „Aufbau vielfältiger Bestände“⁵³. „Cultural Diversity“ bedeutet laut Kaiser für Bibliotheken in erster Linie die „Fokussierung auf Migranten

⁴⁸ Kaiser (2008, S. 21).

⁴⁹ Süß & Kleiner (2006, S. 64ff.).

⁵⁰ Charta der Vielfalt (2011, S. 5).

⁵¹ Zur Erläuterung Ciesinger & Weiling (2008, S. 160ff.).

⁵² Kaiser (2008, S. 21). Im Bereich des Personals, besonders in den höheren Qualifikationsebenen, ist hier allerdings noch großes Verbesserungspotential erkennbar.

⁵³ Kaiser (2008, S. 21).

und Deutsche mit Migrationshintergrund“⁵⁴; ein gezieltes Thematisieren der (herkunftsmäßigen) Vielfalt, etwa in Werbemitteln, Veröffentlichungen etc., kann sich hier positiv auf bestehende und neue Nutzergruppen auswirken.

Ziel aller Maßnahmen sollte sein, aus einer „monolithischen Organisation“ in letzter Konsequenz eine „multikulturelle Organisation“ zu bilden.⁵⁵ (Abb. 10)

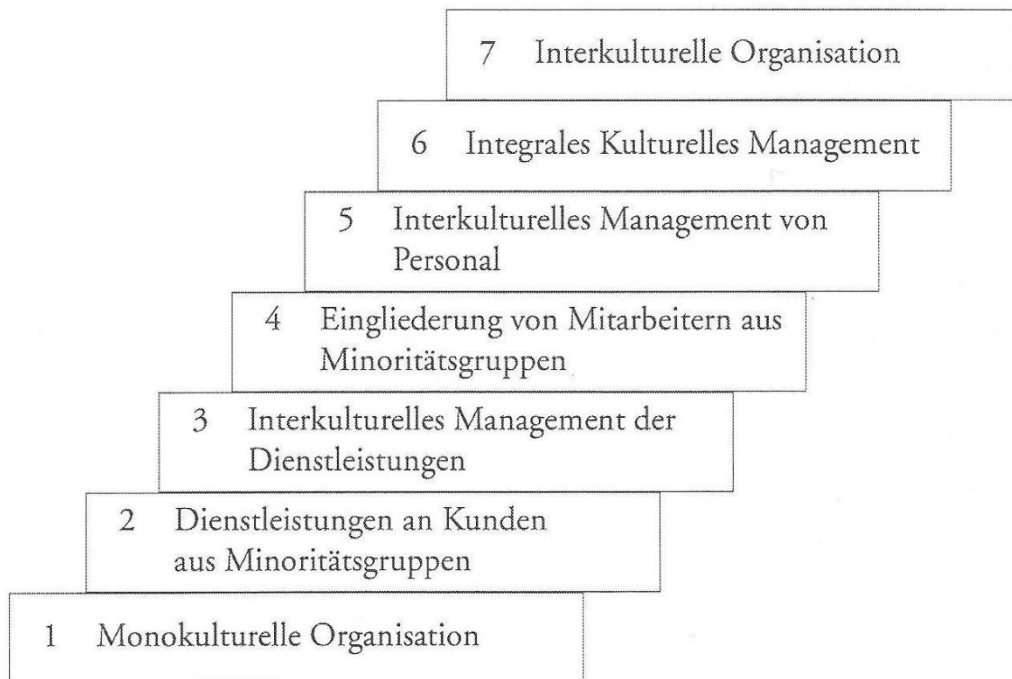


Abb. 10: „Das 7-Stufen-Modell – Interkulturelles Personalmanagement“ (Blom 2004, vgl. Bambach & Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 71)

Dazu ist es entscheidend, dass alle Mitarbeiter sensibel und aufgeschlossen sind gegenüber Andersartigkeit einerseits und DiM-Maßnahmen andererseits. Gerade im Personalmanagement ist hierfür ein tiefgreifendes Verständnis und Akzeptanz der Notwendigkeit dieser Maßnahmen unerlässlich.

⁵⁴ Kaiser (2008, S. 21).

⁵⁵ Vgl. dazu Bambach & Kuhn-Fleuchaus (2007, S. 71ff.) sowie das „7-Stufen-Modell des Internationalen Personalmanagements“ (Abb. 10).

5. Fazit

Becker stellt fest, dass die empirische Forschung im Bereich DiM bisher nur Tendenzaussagen zu Verbreitung und Nutzen erlaubt.⁵⁶ Angesichts der demographischen Entwicklung ist allerdings zu erwarten, dass die Bedeutung des DiM-Konzeptes nicht nur in der Privatwirtschaft sondern auch im Öffentlichen Sektor in Zukunft steigt.

Gerade in Bibliotheken, die sich durch eine äußerst diverse Nutzerschaft auszeichnen, sind vielfältige Maßnahmen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz unerlässlich. Die Wertschätzung aller Mitarbeiter und Nutzer – mit all ihren Stärken und Schwächen – ist dabei explizites Ziel. Als öffentliche Einrichtungen sprechen Bibliotheken alle Mitglieder der Gesellschaft an. Daher ist es für sie umso wichtiger, auf alle diese Mitglieder gleichermaßen zuzugehen. Das Anwenden von DiM-Maßnahmen ist ein erster Schritt auf diesem noch weiten Weg.

Kaiser⁵⁷ erkennt vor allem in Deutschland noch großes Entwicklungspotential, was die Implementierung von Diversity-Maßnahmen in Bibliotheken angeht. Um sich langfristig in einer pluralistischen Gesellschaft zu behaupten, sind bei den Verantwortlichen und Handlungsträgern deshalb Mut, Entscheidungsfreude und Weitblick erforderlich.

⁵⁶ Vgl. Becker (2006, S. 41).

⁵⁷ Kaiser (2008, S. 100ff.).

Literatur

- Aretz, H.-J. (2006). Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 51-74). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster et al.: LIT.
- Baer, S. (2003). Recht auf Vielfalt: Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Managing Diversity. In E. Belinszki, K. Hansen & U. Müller (Hrsg.), *Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld* (S. 104-120). Münster: LIT.
- Bambach, M. & Kuhn-Fleuchaus, C. (2011⁴). *Diversity Management: Unsichtbare Potenziale fördern*. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Becker, M. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In M. Becker & Seidel, Alina [Hrsg.]: *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 3-48). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Berthold, M. (o.J.). Gender und Diversity in Projekten. Präsentation. <http://slideplayer.org/slide/1277279/> (abgerufen am 07.03.2015).
- Charta der Vielfalt (2011). *Diversity-Dimensionen: Zusammenfassung*. http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/CdV_Diversity_Dimension_Okt_ober_2011.pdf (abgerufen am 07.03.2015).
- Ciesinger, K.-G. & Weiling, C. (2008). *Effektivität und Effizienz von Diversity: Potenziale und Wirkungen von Instrumenten des Managements von Vielfalt an Unternehmen und Verwaltungen*. Tönning et al.: Der Andere Verlag.
- Crossculture = Richard Lewis Communications Ltd (o.J.). The Lewis Model of Culture. In *Language - Communication - Culture*. <http://www.crossculture.com/rlcintro.html> (abgerufen am 07.03.2015).
- Dämmrich, K. (2010). *Diversity-Management: Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung?*. München & Mering: Rainer Hampp.
- Engelbrecht, G. (2003). Diversity und Chancengleichheit. Eine neue Herausforderung erfolgreicher Personalpolitik. In E. Belinszki, K. Hansen & U. Müller (Hrsg.), *Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld* (S. 61-103). Münster: LIT.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (o.J.). Definition of Diversity. In *Managing Diversity – About Us*. <http://www.gardenswartzrowe.com/about.html#div> (abgerufen am 07.03.2015).
- Gerlinger, U.-M. (o.J.). Model of Culture nach Sir Richard Lewis. In *AvogadroBF*. http://www.avogadrobf.de/Avogadro/Interkulturelles_Verstaendnis/Model_of_Culture_/R_Lewis_51.html (abgerufen am 07.03.2015).
- Hansen, K. & Müller, U. (2003). Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform. In E. Belinszki, K. Hansen & U. Müller (Hrsg.), *Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld* (S. 9-60). Münster: LIT.
- Hartweg, D. M. R. (2006). Individualität und Diversität als Determinanten von Personalmanagementkonzepten: Diversity Management in den Institutionen der Europäischen Union. In G. Ved-

- der (Hrsg.), *Diversity-orientiertes Personalmanagement* (S. 1-76). München & Mering: Rainer Hampp.
- Hecht-El Minchawi, B., Berninghausen, J. & Hartwig, S. (2007). *Diversity-Kompetenz durch Auditierung*. Frankfurt a.M. & London: IKOVerlag.
- Hofmann, H., Mau-Endres, B. & Ufholz, B. (2005). *Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz: Ein Handbuch für die Aus- und Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann. http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/wbv-Publikationen/Inhalte/Leitfaden_8_Inhalt.pdf (abgerufen am 07.03.2015).
- Kaiser, W. (2008). *Diversity Management: Eine neue Managementkultur der Vielfalt - für ein neues Image der Bibliotheken*. Berlin: Simon Verlag für Bibliothekswissen.
- Koehl, C. (2012). Schwierigkeiten der interkulturellen Kommunikation. *Impulsiv. KV Bern Blog*. 9. Juli 2012. <http://blog.kvbern.ch/2012/07/09/schwierigkeiten-der-interkulturellen-kommunikation/> (abgerufen am 07.03.2015).
- Koehl, C. (2013). Diversity & Inclusion Management in Organisationen. *Impulsiv. KV Bern Blog*. 11. März 2013. <http://blog.kvbern.ch/2013/03/11/diversity-inclusion-management-in-organisationen/> (abgerufen am 07.03.2015).
- Krell, G. & Pantelmann, H. & Wächter, M. (2006). Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (S. 25-56). München & Mering: Rainer Hampp.
- Kreuzer, A (2014). *Führen im internationalen Kontext*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript im Studiengang „Human Resources Management (MBA)“.
- Kutzner, E. (2011). *Vielfalt im Innovationsprozess: Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management*. (=IFF-Forschungsreihe Bd. 18). Bielefeld: IFF.
- Loden, M. (o.J.). Primary & Secondary Dimensions of Diversity. In *Loden Associates, Inc.* <http://www.loden.com/Site/Dimensions.html> (abgerufen am 07.03.2015).
- Nell, W. (2006). Diversity Management vor migrationsgesellschaftlichem Hintergrund. In M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 277-294). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Petersen, L.-E. & Dietz, J. (2006). Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management. In M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 105-122). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Schröder, H. (2003). 'Managing diversity' - ein Feld für Betriebsräte. In E. Belinszki, K. Hansen & U. Müller (Hrsg.), *Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld* (S. 121-127). Münster: LIT.
- Sertkol, Onur (2012). *Deutsch-Türkische Integration am Arbeitsplatz*. München: ZAAR Verlag.
- SIL (o.J.) = Stichworte zum Interkulturellen Lernen. In J. Bolten, *interculture.de & FG IWK Uni Jena, Interkulturelle Kompetenz Online*. http://www.ikkompetenz.thuringen.de/a_bis_z/ (abgerufen am 07.03.2015).
- Spiegel (2013). Software-Konzern: SAP stellt Hunderte Autisten ein. *Spiegel Online - Wirtschaft*, 21.05.2013. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/sap-stellt-bis-2020-hunderte-autisten-ein-a-900882.html> (abgerufen am 07.03.2015).

- Süß, S. & Kleiner, M. (2006). Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung* (S. 57-79). München & Mering: Rainer Hampp.
- Tortumluoglu, G. (2006). The implications of transcultural nursing models in the provision of culturally competent care. *ICU's and Nursing Web Journal* 25, 1-11. http://www.nooruse.ee/e-ope/mitmek_oendus/transcultural_nursing.pdf (abgerufen am 07.03.2015).
- Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung* (S. 1-23). München & Mering: Rainer Hampp.
- Zell1 = Zell, H. (o.J.). 2.3 Dimensionen von Kulturen: Machtdistanz, Individualismus und Maskulinität. In H. Zell, *Lehr- und Lernseiten. Interkulturelles Management*. <http://www.ibim.de/ikult/fset-interkulturell.htm> (abgerufen am 07.03.2015).
- Zell2 = Zell, H. (o.J.). 2.4 Dimensionen von Kulturen: Unsicherheit und Zeit. In H. Zell, *Lehr- und Lernseiten. Interkulturelles Management*. <http://www.ibim.de/ikult/fset-interkulturell.htm> (abgerufen am 07.03.2015).
- Zell3 = Zell, H. (o.J.). 3.2 Trompenaars. Die Dimensionen. In H. Zell, *Lehr- und Lernseiten. Interkulturelles Management*. <http://www.ibim.de/ikult/fset-interkulturell.htm> (abgerufen am 07.03.2015).
- Zell3 = Zell, H. (o.J.). 3.3 Charakteristiken der Dimensionen (Trompenaars) - in Auszügen. In H. Zell, *Lehr- und Lernseiten. Interkulturelles Management*. <http://www.ibim.de/ikult/fset-interkulturell.htm> (abgerufen am 07.03.2015).
- Zell4 = Zell, H. (o.J.). 3.4 Vergleich der Dimensionen von Hofstede und Trompenaars. In H. Zell, *Lehr- und Lernseiten. Interkulturelles Management*. <http://www.ibim.de/ikult/fset-interkulturell.htm> (abgerufen am 07.03.2015).
- Zülch, M. (2005²). 'McWorld' oder 'Multikulti'? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung. In: G. Vedder (Hrsg.), *Diversity Management und Interkulturalität* (S. 1-86). München & Mering: Rainer Hampp.
- Zündel, B. B. (2012). DIVERSITY DIMENSIONEN. In *Interkulturelle Integration in der Hotellerie. Diversity @ Hilton Worldwide*. Präsentation. 15.7.2012. <http://slideplayer.org/slide/1282426/> (abgerufen am 07.03.2015).