

Heinz Metzen (1999\_09<sup>1</sup>)  
**Diversity Management**  
Interaktionsproblem - Wandlungsmoment – Kooperationsgewinn

*Eine persönliche Vorbemerkung (2004\_10):*

Dieser Artikel hat zwei Wurzeln und einen Anlass. Auslöser zu seiner Formulierung war die Einladung Hinrich Webers aus Frankenthal, in der schönen Kurpfalz ein Diversity Management-Seminar mit zu gestalten. Das war 1998. Daraus entwickelten sich zahlreiche Kooperationen und Projekte. Schliesslich musste ich meine Position(en) schriftlich fixieren: Zu viel Vielfalt ist unübersichtlich.

Mein erstes Motiv bestand in der Auseinandersetzung mit den leidensapriorischen Vielfalt-Technologien: Erstens glaubte ich, dass sie theoretisch falsch seien. Schon mein Marburger Lehrer in Differentieller Psychologie, Prof. Merz hatte uns Mitte der Sechziger gelehrt, dass die Unterschiede in uns grösser sind, als die zwischen uns. Ausserdem entstamme ich der belgisch-deutschen Grenzregion und bin so ganz beiläufig mit der ausserordentlichen Nützlichkeit von Vielfalt aufgewachsen.

Zweitens wusste ich, dass die Vielfaltprogramme nicht funktionieren. Als einer der deutschen Propheten des Lean Management habe ich die Begegnung, den Austausch und die Veränderung vielfältigster Unternehmenskulturen studieren dürfen. Alle litten unter der "Unvereinbarkeit" betrieblicher, regionaler, sektoraler, hierarchischer und disziplinärer Identitäten. Kaum einer schaffte deren betriebsverträgliche Reibungsmilderung und überhaupt keiner deren produktive Nutzung – trotz anders lautender Bekenntnisse und Diversity-Prospekte.

Woher nehme ich diese überheblich klingende Gewissheit? - Das Grundanliegen der Diversityprogramme entstammt den Geboten der Nichtdiskriminierung und der sozialen Verträglichkeit. Diese sind sehr sehr wichtig, haben aber nichts mit der produktiven Vielfaltnutzung zu tun, so wenig wie Ausschussvermeidung mit Qualitätsmanagement oder Reparatur mit Productive Maintenance – oder ein sozialeres Beispiel: Krankengymnastik mit Tanzen. Nichtdiskriminierung, Konfliktregelung, Identitätswissen sind notwendige Voraussetzungen für Diversity-Gestaltung, aber sie reichen nicht für produktives Diversity Management.

Also machte ich mich schreibend und diskutierend auf die Suche nach dem Schlüssel zum goldenen diversity vlies. Im Folgenden finden sie die Spuren meiner Suche – leider immer noch nicht das Ziel...

---

<sup>1</sup> Letzte redaktionelle Korrektur: 20041004 – inhaltlicher Stand: November 1999 (but still crazy...)

## Inhaltsverzeichnis

1 Vom Problem zum Kommunikations- und Gewinnpotenzial.....	3
2 Vielfalt als produktives Unternehmensmoment .....	5
3 Was gehört zum Handwerkzeug des Aufbaus von Diversitäts-Management-Systemen? .....	7
4 Diversity - vielfältige Definitionsversuche .....	10
4.1 Die kürzeste Diversity-Definition der Welt: .....	10
4.2 Definitive Vorfragen: Diversity als zwiespältiges Phänomen.....	10
4.3 Diversity als soziale Integration 3. Ordnung: Mehr war schon immer Weniger, dafür aber wird Anders bald Grossartiger.....	10
4.4 Systemisch-evolutionäre Definition: Diversity als Bedingung der Metasystembildung.....	12
4.5 Gestaltungs-Definition (social engineering): Vielfalt, Gleichheit und Einheit dynamisch balancieren.....	16
4.6 Ethnisch-kulturelle Definition: Gestaltung des Miteinanders .....	17
4.7 Zum Abschluss ein vorläufig letzter Definitionsversuch: .....	19
5 Anwendungsfelder für Diversity Management .....	19
6 Wie ist ihre persönliche Definition von Diversity? .....	21
Kommentierte Literaturliste.....	22

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Aufbau individueller, kollektiver, organisationaler und gesellschaftlicher Diversity-Kompetenz lässt sich am ehesten langsam und in Stufen entwickeln.....	4
Abbildung 2: Subthemen des Diversity-Diskurses .....	5
Abbildung 3: Interdisziplinäre Kooperation fällt schwerer als allgemein erwartet wird .....	6
Abbildung 4: Diversitätsmatrix zur Ordnung von relevanten Differenzen zwischen Individuen, Gruppen, Disziplinen, Organisationen, Gesellschaftsschichten und Ethnien .....	7
Abbildung 5: Interindividuelle, kollektive, organisationale und unternehmensübergreifende Kooperation und Integration setzt die dreifache Überwindung disziplinärer Barrieren voraus.....	8
Abbildung 6: Allmählich erreicht der betriebliche und gesellschaftliche Diversity-Diskurs auch in Deutschland eine marktrelevante Qualität .....	9
Abbildung 7: Diversity-Management ist Ausdruck einer sozialen Kompetenzentwicklung und nicht eines sozialen Problems .....	11
Abbildung 8: Erläuterung des neuen Metasystementwicklungs-Modells am Beispiel der Selbststeuerung von Organismen .....	13
Abbildung 9: Modell der Metasystem-Herausbildung qua Diversitätserhöhung.....	14
Abbildung 10: Entwicklungsmodell für soziotechnische Organisationen.....	15
Abbildung 11: Diversity-Management als balancierende Integrationskunst.....	16
Abbildung 12: Mindmap gesellschaftlicher Anwendungsbereiche für Diversitätskompetenz.....	17
Abbildung 13: Kultursprung-Tetrade des Diversity-Diskurses (sensu MCLUHAN) .....	18
Abbildung 14: Neue Toleranz gründet sich erst einmal auf alten Interaktionsregeln .....	19
Abbildung 15: Eine von vielen professionellen Publikationen des AIMD .....	20

## Heinz Metzen (1999\_09): Diversity Management. Interaktionsproblem - Wandlungsmoment – Kooperationsgewinn

Was, um Gottes Willen ist denn nun schon wieder, 'Diversity Management'?! Wären wir Deutschen wie bei Kindergarten oder beim Weltbild die konzeptionellen Vorreiter gewesen, lautete Diversity heute vielleicht international 'Vielfaltkultur'. Doch dafür ist es zu spät.

Unser Vorteil beim aktuellen Auftauchen des Diversity-Themas in Deutschland: In den USA gibt es inzwischen (nach etwa 15-20 Jahren) ein nahezu unübersehbares Angebot an Büchern, Trainingsunterlagen und Medienpaketen einschliesslich wissenschaftlicher Gesellschaften, Trainingsinstituten und Consultants zum Thema Diversity Management. Ich persönlich besitze nach etwa 2 Jahren Beschäftigung mit dem Thema etwa 1,5 Meter Bücher. Darunter befinden sich nur eine Hand voll originär deutsche Bücher.

Diversity Management nutzt Vielfalt statt unter ihr zu leiden und bildet damit eine der sozialen Säulen des globalen Strukturwandels der Neuen Ökonomie - etwas konservativer formuliert: der 3. Industrielle Revolution oder des 5. Kondratieff. Dieser gestaltungsoptimistische Grundgedanke passte bislang nicht in das innovationsfeindliche, autoritär-konservative geistige Klima der achtziger Jahre. Was sich vor der Vereinigung bereits andeutete, hat sich nun auch politisch unter dem Label "Dritter Weg" oder "Neue Mitte" auch in der Öffentlichkeit etabliert. Als Gestaltungskompetenz begegnen wir ihr auf drei Ebenen: individuell, organisational sowie auf der Ebene internationaler Unternehmenskooperationen und Märkte.

Zu Beginn ein zusammender Definitionsversuch unter dem neuen paradigmatischen Blickwinkel: Diversity ist ein Ausdruck für die neue gestaltungsoptimistische Sicht auf soziale Organisationen im Zeitalter der Wissensökonomie. Was der (substanzontologische) gemeinschaftsstiftende Raum der Kirchenbauten des Mittelalters leistete, ermöglicht im Industriezeitalter der soziale Raum des (systemisch-relationalen) betrieblichen, regionalen und internationalen Diversity-Managements.

### 1 Vom Problem zum Kommunikations- und Gewinnpotenzial

Noch 2000 konnte ich schreiben: "Wer dies liest, gehört in Deutschland vermutlich zu den ersten, denen das zukunftsweisende Thema Betriebliches Diversity-Management als qualifizierungs- und reorganisationswirksames Managementkonzept begegnet." Prüfen sie selbst, in wie weit dieses Versprechen heute, vier Jahre später, noch gilt. Wer bereits ExpertIn für Themen des internationalen und interkulturellen Managements ist, dem kommt meine erste Bewertung des Diversity-Managements vertraut vor: Vielfalt ist eine zunehmend wichtige Gestaltungsaufgabe. Meine zweite Beurteilung dürfte allerdings weniger vertraut klingen: "Diversity doesn't cost, it pays."

Für die Gültigkeit dieses Paradoxons sprechen gute Gründe. Mit Blick auf das 21. Jahrhundert gewinnt kulturelle Vielfalt (= Diversity) gleich doppelt an Brisanz. Aus Sicht der zunehmenden Globalisierung entwickelt sich der angemessene Umgang mit ethnischer und kultureller Vielfalt zur Schlüsselqualifikation. Aus Sicht der rasanten Produktivitätsentwicklung in den Fertigungs-, Dienstleistungs- und Wissensindustrien gewinnt die betriebliche disziplinäre, soziale und individuelle Vielfalt an innovativem und motivationalem Potenzial. Diversity-Kompetenz wird so zur existenziellen, produktiven und innovativen Unternehmensressource.

Betriebliche Qualifizierung in diesem Feld beginnt mit anregenden *Startups*: Ein hochkarätiges Teilnehmerfeld diskutiert mit WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen die Frage, was Diversity-Kompetenz ausmacht, wie sie sich konkret aneignen, ausbauen und praktisch nutzen lässt. Dies geschieht vorrangig in den folgenden Praxisfeldern:

- Internationales, interkulturelles Management im Ausland, im Inland, im Unternehmen
- Nationales, ethnisches und kulturspezifisches Marketing
- Personalentwicklung und Nutzung kultureller Unterschiede und spezieller Neigungen
- Unternehmenswandel auf der Basis disziplinärer und bereichsspezifischer Subkulturen
- Teamkreativität als Balance zwischen Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit

Aus anregendem Wissen und motivierenden Visionen wird dann im zweiten Schritt praktische Kompetenz durch supervisierte (interkulturelle) *Projektteams*, die Diversity-Kompetenz verlangen und auch selbst zum Thema haben (sensu: reflecting practioner).

Aus den Anforderungen dieser Projektteams werden massgeschneiderte und punktgenaue *Trainings* abgeleitet und durchgeführt. Deren Zielstellung: Die Beteiligten zur autonomen Vermittlung der Managementstrategien und -methoden (einschliesslich Unterlagen) zu befähigen. Planung, Vorbereitung, Start, Durchführung und Sicherung von solcherart fundierten betrieblichen *Diversity-Programmen* wird durch externe Expertise, Supervision und Einzel-fallbetreuung (Coaching) abgestützt.

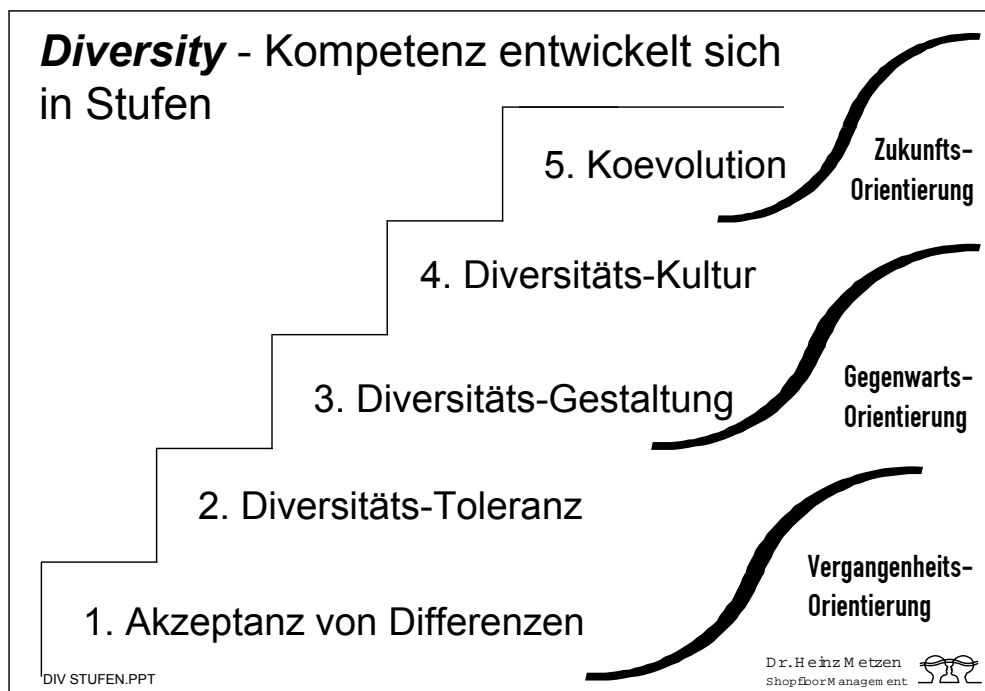


Abbildung 1: Der Aufbau individueller, kollektiver, organisationaler und gesellschaftlicher Diversity-Kompetenz lässt sich am ehesten langsam und in Stufen entwickeln

So zahlt sich auf der Basis einer professionellen Gestaltung der Diversity-Balance kulturelle Vielfalt für diejenigen aus, die in ihre kluge Gestaltung investieren. Damit aus dem Leiden am *Kunterbunten* auch persönlich wieder der Kunstgenuss des *Contrapunktes* werden kann, gleicht diese *projektbasierte Einführung in die Praxis des Diversitäts-Managements* weniger einem durchorganisierten Trainingscamp als einem konzertierten Marktplatz.

Die Vielfalt ethnischer, regionaler, unternehmerischer, kollektiver und individueller Identitäten wurde lange Zeit als Interaktions- und Integrationsproblem betrachtet. Im internationalen Geschäft wie in der betrieblichen Arbeit galt Unterschiedlichkeit als Kostenfaktor, weniger als Gewinnchance. Zur positiven Sicht auf Diversität fehlten zwei Voraussetzungen, zwei entscheidende Kompetenzen, die nun gegeben sind:

- *Innovationsfähigkeit*: das steigende Interesse, die wachsende Bereitschaft und die organisatorische Fähigkeit zur Erhöhung der betrieblichen Veränderung und Neugestaltung
- *Diversitätskompetenz*: die praktische (zwischenmenschlich, kommunikativ) Fähigkeit zur Optimierung von kultureller, disziplinärer und sozialer Identität in Gruppen, Betrieben und grösseren sozialen Gebilden

Aus der Kommunikationsbarriere wird mithilfe des neuen Managementkonzepts ein persönliches, organisatorisches, unternehmerisches Gewinnpotenzial.

## 2 Vielfalt als produktives Unternehmensmoment

*Diversity* als aktuellste Management-Mode? Ja und Nein! *Ja*, weil eine grosse Zahl an Managementexperten sogleich ruft: "Ik bün all do!" und sofort ihr Angebot um das aktuelle ~~Engpass~~ ~~Kybernetik~~ ~~Gruppen~~ ~~Qualitäts~~ ~~Lean~~ ~~Reengineering~~ ~~Wissens~~ Diversity-Programm ergänzt. *Nein*, weil sich um den Sammelbegriff *Diversity* allmählich eine Managementkompetenz herauskristallisiert, die kulturelle Vielfalt im Grossen wie im Kleinen, global wie auf Arbeitsplatzebene produktiv zu nutzen versucht.

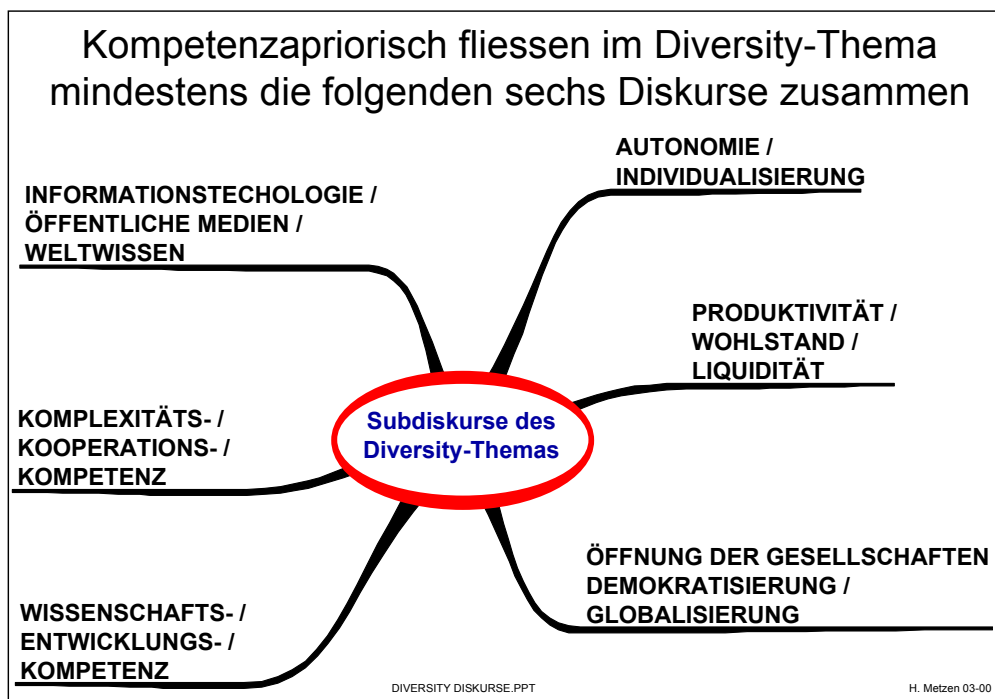


Abbildung 2: Subthemen des Diversity-Diskurses

Es gibt zwei Möglichkeiten auf die Entstehungsmomente des Diversity-Themas zu blicken. Leidensapriorisch gesehen, ist es die wachsende ethnisch-kulturelle Vielfalt der Weltgesellschaft und der globalisierenden Nationalgesellschaften, die nach Bewältigungsstrategien und -methoden verlangt. Diversity-Management ist so gesehen eine notgeborene Antwort auf die zunehmende Unübersichtlichkeit, Konflikthaftigkeit und Unterschiedlichkeit.

Auch die gegenteilige Sicht ist möglich: Kompetenzapriorisch gesehen, treffen sich im Prozess der Diversity-Professionalisierung mindestens sechs weltweite Entwicklungen, die alle zusammen von der wachsenden Bedeutung individueller Aspekte bei unserem Wirtschaften, Gesellen und Leben bestimmt sind (siehe Abbildung 2).

Wie auch immer verstanden, Diversity-Kompetenz entspricht sehr viel mehr als einer Notlösung oder gar einer Mode. Die an dieser Kompetenz arbeiten, tun dies im Stillen und

seit Jahren, Schritt für Schritt. Was sich dabei in den letzten Jahren in Deutschland und Übersee an Managementkompetenz herausgebildet hat, kann sich sehen lassen und sucht nun auch die öffentliche Diskussion. Wie resümieren doch KALTHOFF, NONAKA und NUENO sinnemässig? Entweder Europa besinnt sich auf seine alten Stärken - ethnische und kulturelle Vielfalt, Erfindungsreichtum und Förderung neuer Ideen - oder es verliert international.

Vielfalt ist nicht per se ein produktives Unternehmensmoment. Kulturelle, sprachliche und ethnische Verschiedenartigkeit galt traditionell als Gefahr ("babylonische Sprachverwirrung") bestenfalls als schmückendes Beiwerk. Seit der Internationalisierung der Wirtschaft und der Unternehmen entwickelte sich kulturelle Unterschiedlichkeit zu einer geschäftskritischen Kommunikationsbarriere, die es kunstvoll zu überwinden gilt.

Erst in jüngster Zeit setzen sich mehr und mehr die systemische Einsicht und das entsprechende Können durch, kulturelle und individuelle Vielfalt als Quelle von Innovation und Weiterentwicklung zu sehen und zu nutzen: *Diversity Management* - von der Vielfalt der Identitäten zur Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten.



Abbildung 3: Interdisziplinäre Kooperation fällt schwerer als allgemein erwartet wird

Um die Diversitäts-Ressource freizulegen, benötigt das Management Sensibilität zur Wahrnehmung von Unterschiedlichkeiten und ein professionelles methodisches Vorgehen zur Anregung und Balancierung von Vielfalt in ihrem unmittelbaren Bereich und im ganzen Unternehmen. Aus Sicht des Diversity-Management steckt in der Überschreitung von kulturellen, disziplinären und individuellen Identitätsgrenzen eine Vielfalt von Chancen. Regionen, Unternehmen, Projekte und Gruppen gewinnen durch eine gut gestaltete und gemanagte Unterschiedlichkeit neue Verständiswelten, Innovationsimpulse und Handlungsmöglichkeiten. Um ein Missverständnis vorzubeugen: Diversitäts-Kompetenz bietet keine Patentrezepte zur Überwindung von Chancenungleichheit, ethnischer Diskriminierung, Interessenunvereinbarkeit und institutionellem Wildwuchs. Vielfalt ist auch nicht das Gegenteil von Konformität. Eher das Gegenteil ist der Fall: Vielfalt balanciert Konformität auf eine Weise aus, die zu innovativer synergetischer Einheit führt. Einheit entsteht, wenn Menschen sich in ihren Unterschiedlichkeit miteinander verbinden, mit anderen Worten, ihre gegenseitigen Unterschiede schätzen und respektieren lernen. Wertschätzung und Respekt setzen logischerweise ein ausreichendes Mass an Gemeinsamkeit (gemeinsame Sprache, "Währung", Wertvorstellungen...) voraus.

Wie wirkt eine professionelle Diversitäts-Balance? Menschen fühlen sich durch die Freigabe ihres individuellen Potenzials in ihrer Arbeit erfüllt, und sie fühlen sich aufgrund der Achtung und Anerkennung, die sie für ihre Einmaligkeit erhalten, dazugehörig und mitverantwortlich. *Diversity* bietet damit auch eine Antwort auf den unter "Individualisierung" firmierenden Wertewandel, der betriebliche Personalentwicklung und human resource management zunehmend bewegt.

Die individuellen, kollektiven, organisationalen, regionalen und gesellschaftlichen Quellen von Vielfalt lassen sich unter folgenden Gesichtspunkten systematisieren:

	<b>Gemeinschaften, Kulturen...</b>	<b>Weltbilder, Werte...</b>	<b>Kommunizieren, Handeln...</b>	<b>Physische Erreichbarkeit</b>
<b>Global</b>				
<b>Regional</b>				
<b>National</b>				
<b>Lokal</b>				
<b>Disziplinär</b>				
<b>Betrieblich</b>				
<b>Individuell</b>				

*Abbildung 4: Diversitätsmatrix zur Ordnung von relevanten Differenzen zwischen Individuen, Gruppen, Disziplinen, Organisationen, Gesellschaftsschichten und Ethnien*

Unternehmerisches *diversity management* ermöglicht zwar eine höhere Produktivität, verlangt aber auch - die Diversitätsmatrix deutet dies an - eine höhere soziale bzw. emotionale Gestaltungskompetenz aller Beteiligten. Diese können von den Personal- über die Kommunikationsverantwortlichen bis hin zu Mitgliedern von Werkerteams reichen: Diversitätsmanagement beschreibt also den Weg von der Vielfalt der Identitäten zur Vielfalt der Chancen.

### 3 Was gehört zum Handwerkzeug des Aufbaus von Diversitäts-Management-Systemen?

Um gleich möglichen Déjàvu-Erlebnissen vorzubeugen: Nur das Gesamtsystem des Diversitätsmanagements garantiert den produktiven Nutzen, die einzelnen Massnahmen und Werkzeuge entstammen sämtlich den Vorgänger- und Hebammendisziplinen der alten Diplomatie und Aussenwirtschaft - als da sind:

- internationales strategisches Management
- interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Lernen
- normatives Management / Unternehmenskulturgestaltung
- intersoziales und interethnisches Kooperationsmanagement
- Kreativitäts-, Innovations- und Veränderungsmanagement
- interdisziplinäre Ko-Konstruktion und interdivisionales Schnittstellenmanagement (simultaneous engineering)
- interindividuelle Gruppengestaltung
- intraindividuelle Rollendistanz

Die Diversitäts-Werkzeuge mögen zwar vertraut erscheinen, Diversitätsmanagement kann es nicht, dafür ist es noch viel zu jung.

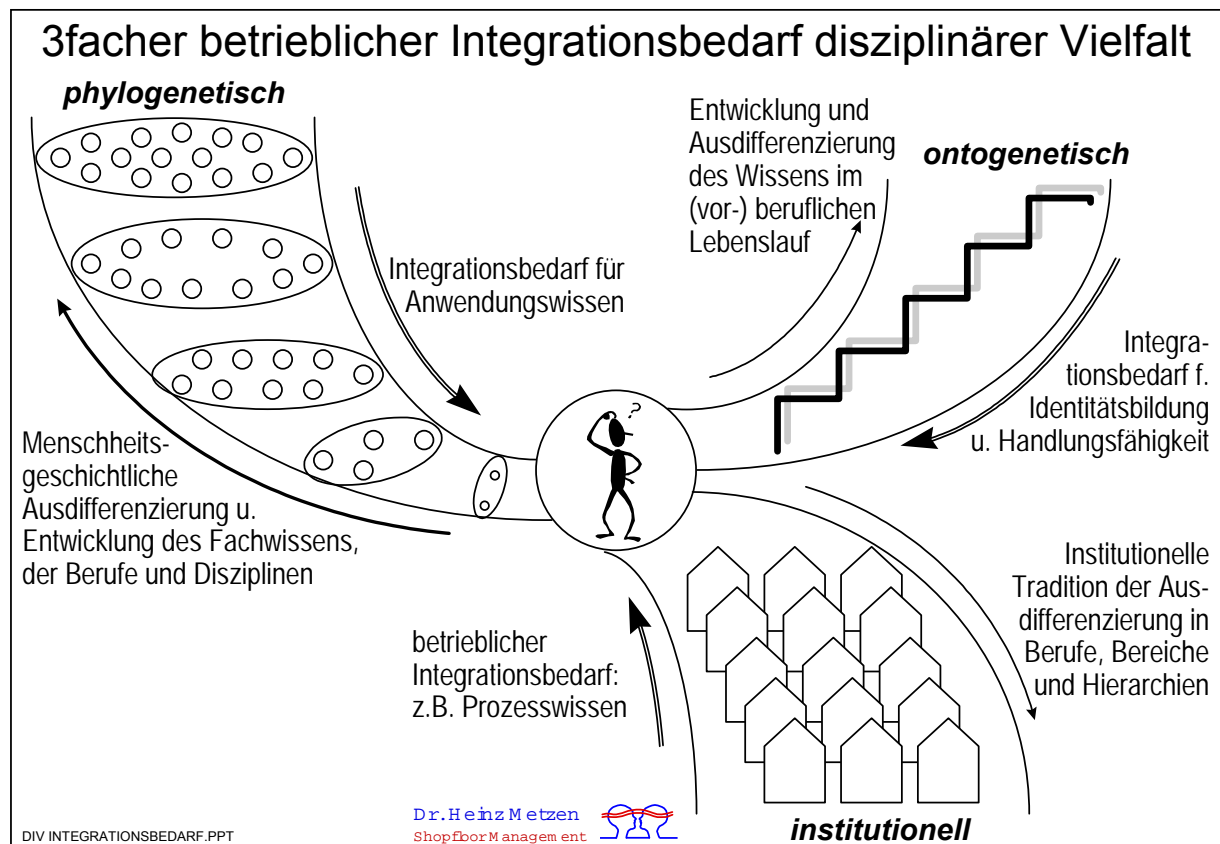


Abbildung 5: Interindividuelle, kollektive, organisationale und unternehmensübergreifende Kooperation und Integration setzt die dreifache Überwindung disziplinärer Barrieren voraus

Das Diversitäts-Management-System lässt sich grob kennzeichnen durch:

- Unternehmerische Kulturorientierung Richtung konstruktiver Vielfalt
  - Unternehmensverfassung mit Verpflichtung zu kultureller Vielfalt und Innovation
  - Diversitäts-Strategie, Verantwortungsstrukturen und konkrete Ziele
  - Diversitätsbezogene persönliche Führung und persönliches Vorbild
  - Ausdauer und Nachhaltigkeit bei der Umsetzung
- Führung und Organisation
  - sensitive Beobachtung der Kultur- und Marktentwicklungen
  - Aufbau kommunikationsintensiver (flacher) Organisationsstrukturen plus Teamarbeit
  - Bereitstellung ausreichender Ressourcen für den innovativen Kulturaustausch
  - Belohnungsstrukturen, die die konstruktive Nutzung von Diversität fördern
- Wissen und Können
  - regelmässiger, formalisierter und wirksamer Informationsaustausch
  - Vernetzung und Förderung unterschiedlicher Fähigkeiten

Wenn deutsche Firmen wie Bertelsmann, Ford, Heidelberger Druck oder Shell Deutschland und andere seit wenigen Jahren eine bewusste unternehmerische Diversitätspolitik einschla-



gen und mit dem Aufbau eines Diversitäts-Management-Systems begonnen haben, dann heisst das keineswegs, dass auch nur eines dieser Pionierunternehmen bereits am Ziel angeht ist.

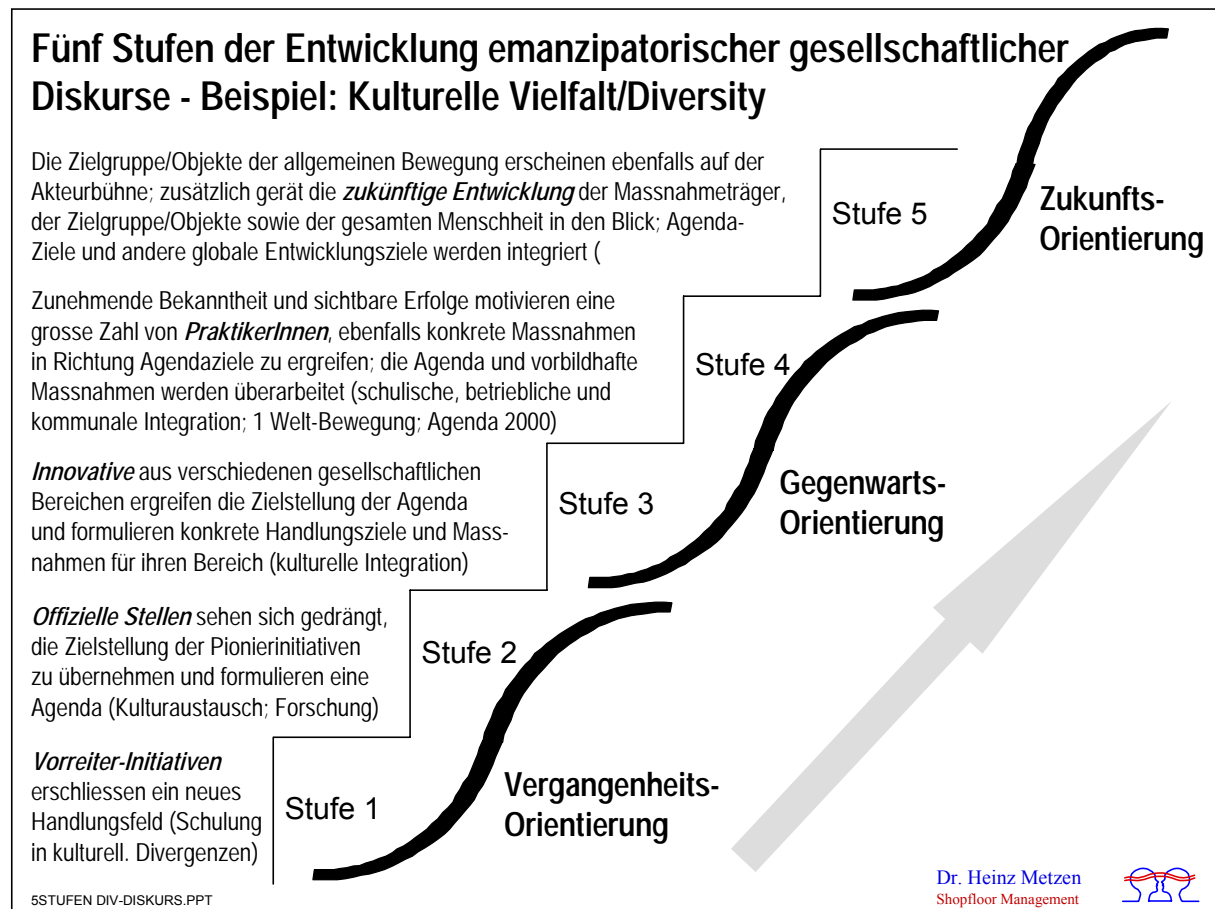


Abbildung 6: Allmählich erreicht der betriebliche und gesellschaftliche Diversity-Diskurs auch in Deutschland eine marktrelevante Qualität

Nichts ist härter als die Veränderung der weichen kulturellen und zwischenmenschlichen betrieblichen Faktoren. Die Mühseligkeit der Reengineeringmassnahmen belegt dies. Wen es interessiert, wo er/sie persönlich, ihr Team oder ihr Unternehmen auf der Diversitätentwicklungs-Skale stehen, hier ist eine grobe Stufenleiter: *Wie gehe/n ich/wir mit störender Fremdheit, Anstössigkeit, Randgruppenzugehörigkeit um?*

1. aggressive oder unbewusste Ablehnung und Diskriminierung
2. Distanz zu und Vermeidung von Kontakt mit
3. Toleranz und unvermeidliches Ertragen des Nebeneinanders
4. Akzeptanz und betontes Bejahen des Kontaktes
5. besondere Wertschätzung und Ausbau des Miteinanders

Das Problem, das der Diversity-Diskurs thematisiert, ist uralte: Verständigung und Kooperation zwischen Menschen kulturell und ethnisch unterschiedlicher Herkunft. Neu an diesem Diskurs ist die Lösungsrichtung: bewusste Anerkennung und konstruktive Nutzung ethnisch-kultureller Identität bzw. Unterschiedlichkeit. Das Thema geht nahezu alle an, ob in Betrieben, Schulen, Verwaltungen oder Medien, denn Diversitätskompetenz schafft die Verbindung von Tradition und konstruktivem Wandel in allen gesellschaftlichen Bereichen.

Angenommen, die Weltwirtschaft steht vor einem neuen Konjunkturfrühling, haben sie dafür genügend interkulturell kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wenn nicht, lassen sie sich von durch Diversity Management inspirieren, wenn doch, suchen sie vorsorglich den Erfahrungsaustausch mit anderen Pionieren!

## 4 Diversity - vielfältige Definitionsversuche

Versuche, Diversity im Sinne des Diversity-Management-Konzepts zu definieren, müssen notwendig Raum lassen, für das individuelle, kollektive oder organisationale Ausfüllen spezifischer Sichtweisen auf Vielfalt, Gleichheit und Einheit. Deshalb folgen nun nicht eine, sondern sechs Anläufe zu einer begrifflichen Fassung des neuen Diversity-Verständnisses - versuchen sie eine siebte Fassung!

Die kürzeste Diversity-Definition der Welt:

DIVERSITY betont das verbindende UND gegenüber dem ausschliessenden ENTWEDER-ODER.

### 4.1 Definitive Vorfragen: Diversity als zwiespältiges Phänomen

Das Problem, das der Diversity-Diskurs thematisiert, ist uralte: Verständigung und Kooperation zwischen Menschen kulturell und ethnisch unterschiedlicher Herkunft. Neu an diesem Diskurs ist die Lösungsrichtung: bewusste Anerkennung und konstruktive Nutzung ethnisch-kultureller Identität bzw. Unterschiedlichkeit. Die Annäherung an das Thema *Vielfalt / Mannigfaltigkeit / Diversität* und die Kompetenz der *Diversitätsgestaltung / Diversity Management* löst mindestens drei Fragen aus:

1. Welches Problem, welche Chance haben wir bislang nicht so deutlich gesehen, wie jetzt nach der Institutionalisierung der Kategorie Diversity?
2. Muss eigentlich jede Kompetenzerweiterung mit einem Mangel, mit einem Leiden am Globalen, Komplexen, Vielfältigen ... begründet werden? Was anders könnte die "Notwendigkeit" der Beschäftigung mit Diversity-Management motivieren?
3. Gibt es eine Gemeinsamkeit zwischen den Sachverhalten, die die aktuellen Business-Schlagworte Qualitäts-, Lean-, Wissens-, Wert-, Human-Resource-, Change-, Customer-Relations-, Komplexitäts- und Diversity-Management ansprechen?

Diversity ist so etwas wie die moderne Fassung des Januskopf am Stadttor antiker Städte: Auf der einen Seite signalisiert sie Verlust alter kultureller Sicherheiten, auf der anderen Seite weist sie in Richtung lohnenswerter Zukunftsziele. Was wir von dem doppeldeutigen Konzept der Diversity lernen können, ist aber nicht die Ersetzung der "schlechteren" Einheitlichkeit durch die "bessere" Mannigfaltigkeit, sondern deren gegenseitiges Balancieren. Diversity lehrt damit nicht allein ein das Balancieren zweier Prinzipien, sondern auch das Verbinden dieses neuen, universellen Doppelprinzips mit der individuellen und kollektiven Praxis.

### 4.2 Diversity als soziale Integration 3. Ordnung: Mehr war schon immer Weniger, dafür aber wird Anders bald Grossartiger

Das Diskurslabel '*Diversity*' sammelt die sozial-system-bezogene Kompetenzentwicklung, die sich im weltweiten, regionalen wie betrieblichen Wandel manifestiert. Dieser globale Wandel umfasst auch technische, wirtschaftliche und politische Umwälzungen, aber seine sozialen Auswirkungen sind am stärksten - insbesondere betreffen sie die zwischenmenschliche:

- Interaktion (Kooperation und Kommunikation)
- Koproduktion und Koevolution (Innovation und gesteuerter Wandel)
- Wissensentwicklung einschliesslich Selbstwissen

Das zwischenmenschliche Handlungssystem erhält dadurch die Chance zur synergetischen Integration ('3. Ordnung') in Richtung sozialer, wirtschaftlicher und technischer Entwicklungen.



*Abbildung 7: Diversity-Management ist Ausdruck einer sozialen Kompetenzentwicklung und nicht eines sozialen Problems*

Der Diversity-Diskurs und seine organisationale Anwendung, das Diversity-Management, sind deshalb eher Ausdruck eines sozialen Kompetenzüberschusses und weniger eines globalisierungsbedingten sozialen Mangels.

Was heisst Integration 3. Ordnung? Welches sind die beiden untergeordneten Integrationsformen? - Verschiedenheit als Quasi-Substanz erlebte ihren Höhepunkt und ihre nationalstaatliche Überwindung im 18. Jahrhundert. Die frühindustrielle Standardisierung und die national-sprachkulturelle Integration ("1. Ordnung") schufen eine Gemeinsamkeit oder Einheitlichkeit, deren Potenzial bis hinein in die Schaffung internationaler Körperschaften, Korporationen und Kommunikationsräume/-medien reichte. Das Steuerungspotenzial der soziokulturellen Integration 1. Ordnung endete aber prinzipiell an den Grenzen der neuen nationalen Grossgebilde.

Der Nachteil dieser "autoritären" (quasi technischen) Integrationsplattform bestand kybernetisch im mit der Interaktion explodierenden Steuerungsaufwand und wurde schliesslich durch die 2. industriellen Revolution überwunden. Kooperationen und Kommunikationen formten sich nun entlang der Wertschöpfungsketten in Produktions-, Dienstleistungs-, Bildungs- und Freizeitindustrie. Auf diesen Schienen neuer produktiver Gemeinsamkeiten bewegten sich international zunehmend viele Beschäftigungssuchende. Die neue soziale Integration 2. Ordnung fusste immer weniger auf technokratischen Vereinbarungen als sehr viel stärker auf aushandlungsbedürftigen gegenseitigen kommerziellen Vorteilen - gemeinhin "Marktwirtschaft" genannt.

Der Vorteil dieser sehr viel flexibleren (ökonomischen) Integrationsform liegt auf der Hand, ihr Nachteil wird in jüngster Zeit unter dem negativ geladenen Begriff "Globalisierung" beklagt. Kybernetisch neigt diese Steuerungsform zur positiven wie negativen Selbstaufschaukelung. Die 3. Industrielle Revolution - teilweise unter dem Begriff "Lean Management" beschrieben - überwindet diesen Labilitätsnachteil durch die Höherentwicklung der Selbststeuerungskompetenz ("Autonomie") vor allem der "Regelstrecke", also der Individuen, Gruppen, Abteilungen, Betriebe, Unternehmen, Institutionen und sogar Regionen in den internationalen Wertschöpfungsketten bzw. Wertschöpfungsnetzen. Die Basis - betrieblich der Shopfloor - übernimmt den grössten Teil der technischen und ökonomischen Steuerungsfähigkeit (sensu BEHABIB 1999). Teil dieser Selbststeuerungskompetenz ist auch das Wissensmanagement.

Die Basis erhält solcherart verstärkt die Möglichkeit zur systematischen Untersuchung (sensu DEWEY, Inquiry) ihres Denkens und Handelns und begrenzt auch dadurch die Labilität der ökonomischen Integrationsordnung. Die sich so zwischen und auf allen Ebenen der sozialen, wirtschaftlichen und technischen Institutionen herausbildenden operativen, strategischen und normative Diskurse und Kompetenzentwicklungen setzen damit die Vorteile einer synergetischen Koevolution der diversen Subsysteme, Teile, Individuen frei. Vielfalt wird somit zur neuen Entwicklungsressource und nicht zum wirtschaftlich-sozialen Engpass.

#### 4.3 Systemisch-evolutionäre Definition: Diversity als Bedingung der Metasystembildung und damit der Entwicklung

Im Sinne der systemisch-evolutionären Metasystemtheorie und ihrem Grundprinzip des "Verzweigten Wachstums der zweitjüngsten Ebene" verstärkt / fördert Diversität die Individuierung des zweitjüngsten Entwicklungszweiges und damit dessen Potenzial zur Bildung einer neuen, übergreifenden *Ko-Evolutionskultur* beizutragen. Der jeweils jüngste Entwicklungsast bildet nach dieser Theorie ein neues Kontrollsystem / Metasystem, das die koproductive Ausbreitung der zweitjüngsten Subsysteme kontrolliert und dadurch ihre Reproduktion entlastend fördert.

Ich versuche es noch einmal ein wenig verständlicher: Die Herausbildung komplexerer, kompetenterer, vielfältigerer Strukturen erfolgt nicht von Oben, sondern von Unten. Basisstrukturen entwickeln eine gemeinsame "höhere" Ordnung, etablieren diese neue Ordnung und schaffen sich dadurch nach Aussen eine bessere Anpasstheit (Tüchtigkeit) und nach Innen eine geeignetere Koordination (Führung). Dieser neue Zustand, die zusätzliche Systemleistung des Metasystems (die jüngste Ebene) entlastet die Ebene darunter (die zweitjüngste Ebene) und ermöglicht ihr dadurch sowohl ein besseres Leben, ein intensiveres Wachstum und ein höhere interne Differenzierung – das Bild der Zweigbildung soll alles dies ausdrücken.

Die positive Nutzung, die konstruktive Integration von Vielfalt oder Diversity bildet also Voraussetzung und Bedingung für höhere Selbstentfaltung. Wer Wachstum und Weiterentwicklung einer Organisation beeinträchtigen möchte, braucht also nur Einfalt und funktionale Uniformität von Oben durch zu setzen. So ironisch dieser Schluss klingt, so sehr bildet er das faktische (weniger das verlautbarte) Handlungsprogramm vieler Organisationsgestaltungsprojekte. Die gleiche entwicklungshemmende Wirkung erzielen Rekulturierungs- und Reorganisationsprojekte, die Vielfalt von Oben und mit externer Sekundanz verordnen und "umsetzen". Warum dies? Im Folgenden erläutere ich noch einmal, welche Rolle Oben und Unten oder Aussen und Innen bei der Herausbildung einer höheren kulturellen, strukturellen und praktischen Organisationsform bilden. Zuerst ein wegen der äonischen Zeitsprünge beispielgebender Überblick über Funktion und Ergebnisse biogeschichtlicher evolutiver Metasystembildungen, von der Amöbe bis zur humanen Sozialkultur. Diese Sequenz der human-

evolutiven Metasystem-Übergänge wurde von TURCHIN und JOSLYN (1993) entwickelte und von mir um die letzte Stufe der systemischen Koevolution erweitert – siehe Abbildung 8.

<b>Stufen der bio-evolutiven Metasystem-Übergänge</b> nach TURCHIN und JOSLY (1993) - Extrapolation der letzten Stufe durch d. A.		
<b>Neues Metasystem</b>	<b>Neues Systempotential</b>	<b>Gewinn für Subsysteme</b>
Kontrolle der Position	Bewegung	energiereichere Positionen
Kontrolle der Bewegung	Eregbarkeit (einfacher Reflex)	Wahrnehmung einer Position
Kontrolle der Erregbarkeit	(komplexer) Reflex	Wahl zwischen Positionen
Kontrolle der Reflexe	Assoziation (konditionaler R.)	Lernen erfolgreicher Muster
Kontrolle der Assoziationen	menschliches Denken	Erfindung neuer Muster
Kontrolle des Denkens	soziale Kultur	Förderung des Erfindens
Kontrolle der Kultur	Systemik (synergetische Koevolution)	Gestaltung der Entwicklungsbedingungen

METASYSTEM-UEBERGAENGE.PPT
Dr. H. Metzen 10-99

*Abbildung 8: Erläuterung des neuen Metasystementwicklungs-Modells am Beispiel der Selbststeuerung von Organismen*

Aktuelle organisatorische und gesellschaftliche Entwicklungen bieten naturgemäss nicht diese grossschrittige Anschaulichkeit. Wie auch immer: Die Metasystembildung dient den Subsystemen zur *Schaffung eines erweiterten Ökoptops*, in dem sich ihre Lebens- und Gestaltungsmöglichkeiten verbessern. Die Variation der Subsysteme - ihre Diversitäts-Erhöhung - löst in einem kooperativen Umfeld erst einmal einen Wettbewerb der Kontrollprinzipien aus. So kann sich neben das, bei den Subsystemen herrschenden Kontrollprinzip ein zuvor weniger dominantes zusätzliches Kontrollprinzip ko-etablieren und schliesslich zu einem eigenständigen, übergeordneten Kontrollsystem herausbilden. Die ökologisch-evolutionäre Logik dieser Metasystembildung besteht in der Erweiterung des Ressourcenaustauschs mit der Umwelt. Das neuere Meta-Kontrollprinzip ergänzt das jeweils vorausgehende und entlastet die Subsysteme von Selbst- und Umfeldkontrollaufgaben, so dass sie sich verstärkt dem Ressourcenaustausch und der eigenen Reproduktion widmen können.

Die allmähliche Herausbildung des neuen Metasystems aus der Variation und Koordination der Subsysteme verläuft anfänglich nach dem Muster eines positiven kybernetischen Zirkels ("Verstärkendes gegenseitiges Feedback" - SENGE 1996, 103 ff), also nach anfänglich beinahe unbemerktem, sich gegenseitig bedingendem Wachsen zunehmend lawinenartig - bis schliesslich "negative", besser: begrenzende Umweltfaktoren eine drohende "Explosion" des neuen Metasystems bremsen - siehe Abb. 9.

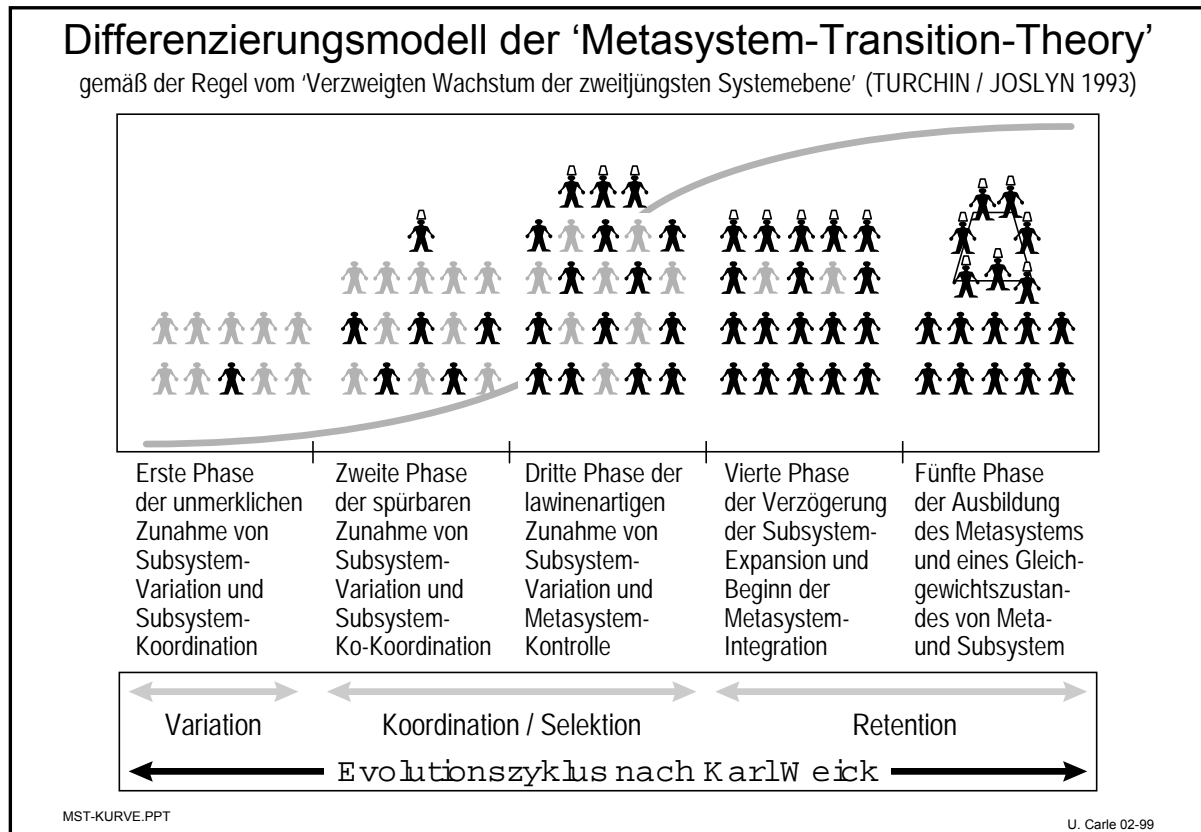


Abbildung 9: Modell der Metasystem-Herausbildung qua Diversitätserhöhung

Der aktuelle Diversitäts-Diskurs kann also als Vorbote einer soziokulturellen Supernova-Bildung angesehen werden. Die modernen, zu kultureller Identität herangereiften gesellschaftlichen Individuen und Institutionen beginnen, eine höhere kulturelle und praktische Kompetenz zu entwickeln. Diese ermöglicht die Herausbildung eines neuen, übergeordneten Steuerungsprinzips, das der Kontrolle durch *Koproduktion und Koevolution* anstelle der bisherigen Kontrolle durch kulturelle Dominanz, Zugehörigkeit und Identität. Die letzteren Kontrollprinzipien verbleiben den Subsystemen als interne Selbst-Steuerungsprinzipien. Der Gewinn für die sozialen Subsysteme besteht vor allem in:

- einer höhere Autonomie
- einem erweiterter Ressourcenzugang

Der Preis dieses neuen Reichtums heisst:

- höhere individuelle und interindividuelle Kompetenz (Stichwort: Emotionale Intelligenz)
- eine intensivere Interaktion und Kommunikation (Stichwort: Global Village)
- eine komplexere Wissens- und Handlungsstruktur (Stichwort: Wissensgesellschaft)

Die individuellen und gesellschaftlichen Risiken dieses Fortschritts liegen darin:

- dass der Kampf um die gesellschaftlichen Ressourcen an Virulenz gewinnt und der Gesellschaft insgesamt die Kraft zum Aufbau der notwendigen Kompetenzen, Kommunikation und Strukturen raubt

- dass die Schwächeren und Benachteiligten in einen negativen Entwicklungsstrudel aus zunehmender Individualisierung und abnehmender Fähigkeit geraten, d.h. sich gesellschaftliche Ressourcen selbsttätig immer weniger zu erschliessen vermögen
- dass sich ihnen so die Möglichkeit verschliesst, die neue Autonomie und Kompetenz zu entwickeln; ja, sie verlieren sogar vorher verfügbare Chancen und Ressourcen
- dass das alles zusammen das verzweigte Wachstum der Individuen, Kollektive, Organisationen und Institutionen sowie die Herausbildung eines übergeordneten Metasystems verhindert

Symptome einer solchen negativen, krisenhaften gesellschaftlichen Entwicklung zeigen sich an den gesellschaftlichen Rändern, bei Kindern und Jugendlichen und in Entwicklungsländern. Auch die positiven Entwicklungstendenzen sind deutlich vernehmbar.

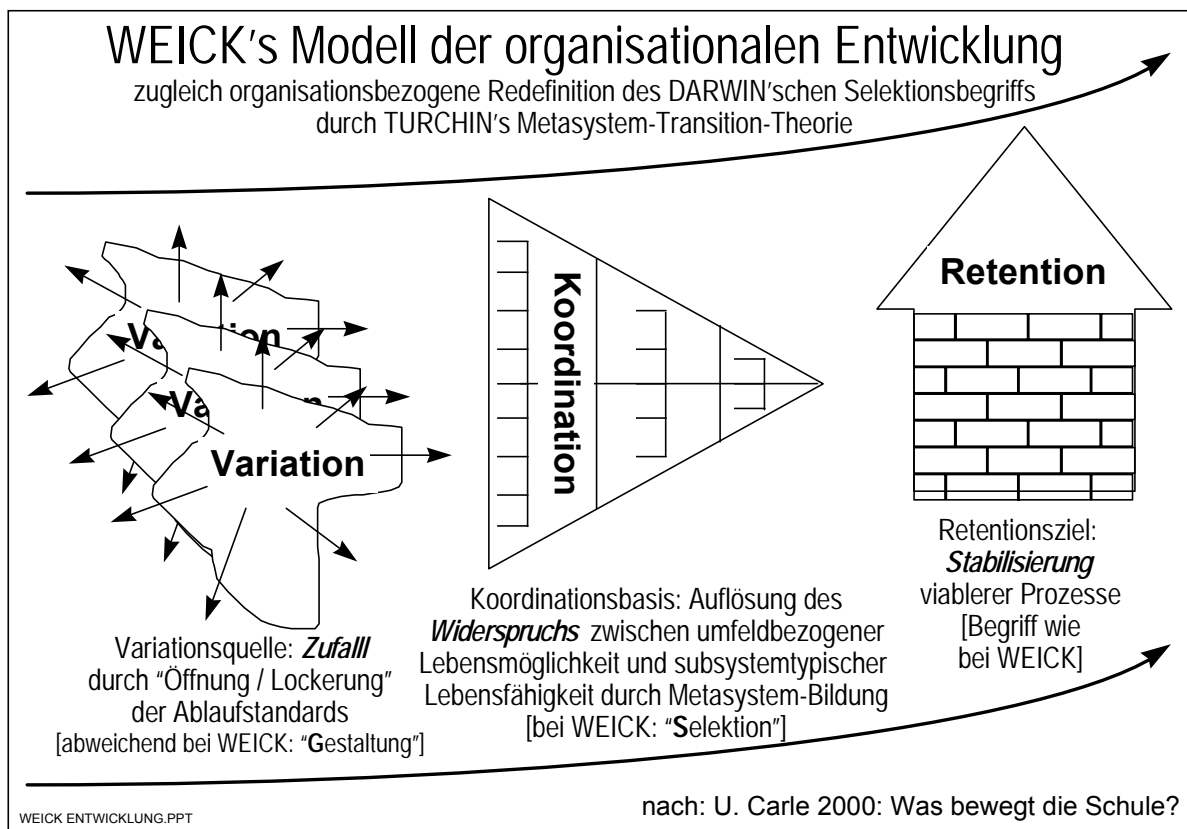


Abbildung 10: Entwicklungsmodell für soziotechnische Organisationen

Das Thema Diversitäts-Gestaltung gemahnt uns an unsere Aufgabe, für die mögliche Entwicklung risikogestaltend zu wirken, d.h. uns für eines der Entwicklungsszenarien zu entscheiden, für dessen Entwicklung konkrete Verantwortung zu übernehmen, sowohl die Metasystembildung (Koevolutionskultur) wie die Kompetenzentwicklung (Integration und Förderung) zu unterstützen und schließlich politisch für die Optimierung (evolutionsförderliche Eingrenzung bzw. Ausweitung) der gesellschaftlichen Diversität zu sorgen.

Zusammengefasst - siehe Abbildung 10 - umfasst Vielfalt, Diversität die *Schwankungsbreite* (Abweichungen, Abwandlungen) des *Modus* (Art und Weise; Betriebsform; Verfahrensweise) eines Systems, der die Identität des Systems aufrecht erhält; Vielfalt ist danach die Variation eines bestehenden Grundmusters und führt aktuell zu verschiedenen Einheiten mit derselben Organisation; Vielfalt verändert erst einmal nicht die Struktur des Systems, d.h. die Art und Weise ihrer Interaktionsweisen mit der Umwelt (Milieu); Vielfalt ändert deshalb erst einmal nicht das Ökotope des Systems, die gemeinsame Welt, die das System mit seiner Um-

welt konfiguriert – dies in Anlehnung an MATURANA / VARELA 1990: Baum der Erkenntnis, insbesondere S. 97 f].

Die bewusste Förderung und Optimierung von Diversität ist geeignet, organisatorische Entwicklungsprozesse nach dem Muster *Variation - Selektion - Retention* (nach WEICK) oder moderner im Sinne der Metasystemtransitions-Theorie (von TURCHIN / HEYLIGHEN) *Variation - Ko-Koordination - Metasystem-Institution* zu initiieren.

#### 4.4 Gestaltungs-Definition: Vielfalt, Gleichheit und Einheit dynamisch balancieren

Das Diversitäts-Paradigma, das BENTLEY und CLAYTON vorschlagen, ist ein Paradigma, das *Vielfalt* und *Konformität* auf eine Weise balanciert, die zu *Einheit* führt. Danach bildet eine ausreichende Konformität die Basis für die Zulassung von mehr Vielfalt. Einheit entsteht aus beidem, wenn Menschen sich in ihrer Unterschiedlichkeit miteinander verbinden, mit anderen Worten, ihre gegenseitigen Unterschiede schätzen und respektieren. Wertschätzung und Respekt setzen logischerweise ein ausreichendes Mass an Gemeinsamkeit voraus.

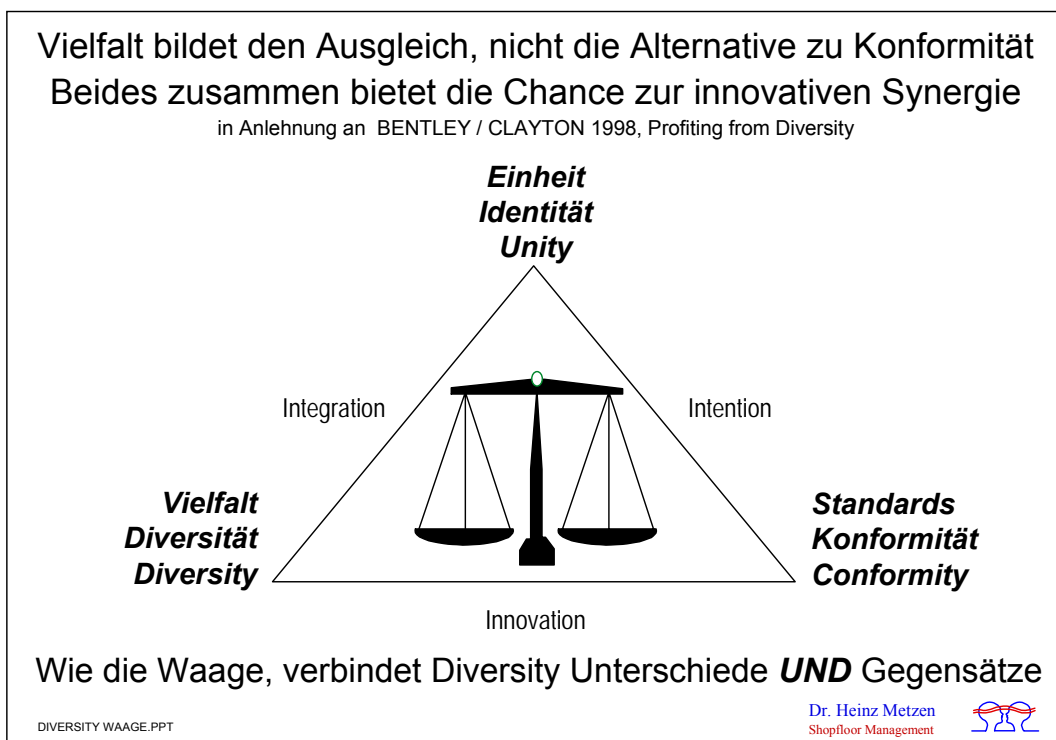


Abbildung 11: Diversity-Management als balancierende Integrationskunst

Menschen fühlen sich durch die handlungs- und organisationswirksame Freigabe ihres vollen Potenzials in ihrer Arbeit sehr viel erfüllt. Und sie fühlen sich aufgrund der Achtung und Anerkennung, die sie für ihre Einmaligkeit erhalten, sehr viel stärker dazu gehörig. *Zugehörigkeitsbedürfnisse* sind für die menschliche Existenz grundlegend. Sie sind aber in überangepassten Kulturen in der Masse deplaziert, wie dort die Einmaligkeit der Menschen nivelliert wird. Das Modell, das BENTLEY und CLAYTON ausarbeiteten, bietet hierfür eine ausgewogene Form der Zusammenarbeit, eine Vielfalt-Gleichartigkeits-Balance, die die Wertschöpfung steigert und zugleich das Zugehörigkeitsbedürfnis der Menschen befriedigt (nach: BENTLEY, Trevor / CLAYTON, Susan (1998): Profiting from Diversity. Aldershot / Hampshire (GB), 1-2). Und ihr Modell zeigt auch bildlich, wie sehr sich individuelle Bedürfnisse (hier: persönliche Entfaltung und Anerkennung der Einzigartigkeit) und organisatorische Aufgaben (hier: Standardisierung und Konformität) im Rahmen einer übergeordneten Identität gegenseitig befruchten können.



Im diesem Diversitäts-Paradigma dringt Vielfalt in jeden Winkel der Organisation vor, auf jede bestehende Organisationsbene, in jeden Kontakt mit dem Organisationsumfeld: von den Finanzen zum Personal, von der Produktion zum Verkauf, vom Marketing zum Kundendienst usw. Niemand ist ausgenommen. Menschen denken unterschiedlich, verhalten sich unterschiedlich zueinander und bringen eine unterschiedliche Energie in ihre Arbeit ein. Alle sind darin eingeschlossen, von den obersten leitenden Angestellten über die Werker an der Basis bis hin zu den externen Beratern. Die einzige Grenze, die Vielfalt hat, liegt in ihrer Angemessenheit. Diese Diversitäts-Angemessenheit verwirklicht sich in der Spannung zwischen Vielfalt und Konformität und ist dann am besten gestaltet, wenn Einheit erreicht wird.

#### 4.5 Ethnisch-kulturelle Definition: Gestaltung des Miteinanders

Aus dem Vorhergesagten ergibt sich definitiv: Diversity-Management, die proaktive, methodische Gestaltung des konstruktiven Miteinanders von Menschen verschiedener ethnisch-nationaler Kulturen in Arbeits- und Lebensweltzusammenhängen, ist eine neue, evolutive, zukunfts- und innovationsorientierte Kooperations- und (Selbst-) Führungskompetenz mit einem bis dato schon sehr breiten Anwendungsspektrum - siehe Abbildung 6, Mindmap gesellschaftlicher Anwendungsbereiche für Diversitätskompetenz.

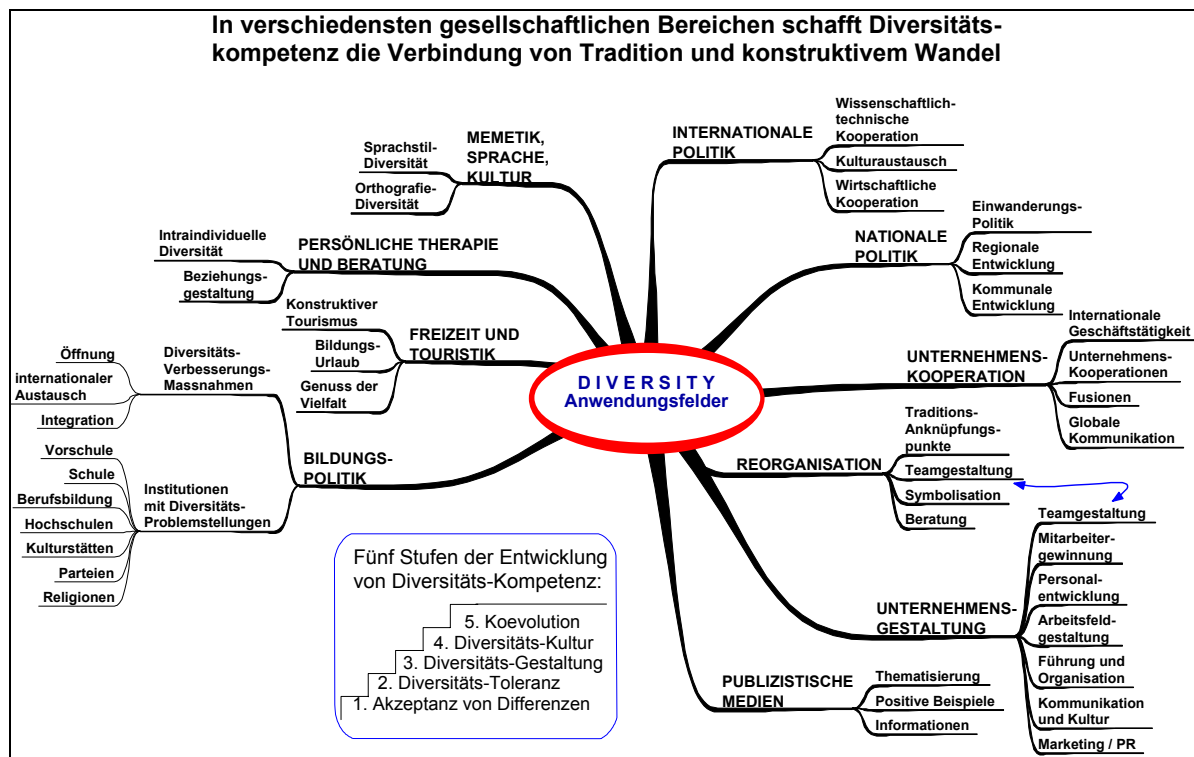


Abbildung 12: Mindmap gesellschaftlicher Anwendungsbereiche für Diversitätskompetenz

Angesichts dieses Wirkungspotenzials verbietet es sich fast von selbst, Diversitäts-Kompetenz negativ als eine notwendige Reaktion auf die zunehmende Begegnung von Fremdheiten zu beschreiben. Diversitäts-Gestaltung stellt sich vielmehr dar als Möglichkeit des Wechsels hin zur sozialökologischen Nutzung dieser Andersartigkeiten im Sinne der Verbesserung der menschlichen Lebens- und Wirkungsbedingungen. In diesem kompetenzapriorischen Sinne gelesen, gewinnt der aktuelle Diskurs über Diversität, Kulturbegegnung und Integration eine gesellschaftlich völlig neue Bedeutung:

1. *organisational* ist Diversität Ausdruck des Muts zu innovativeren und vielfältigeren Strukturen
2. *psychosozial* ist Diversität Ausdruck höherer Lebensfreude und Lebensqualität
3. *sozial-kybernetisch* ist Diversität Ausdruck einer Metasystembildung von der traditionellen Kulturdominanz zur kokreativen Kulturvarianz

Die Energie, die den Diversitäts-Diskurs speist, entspringt dem Auseinanderwachsen sozialer Gestaltungskompetenz auf der einen und des sozialen Zerfalls als Epiphänomen der sozialen Metasystem-Übergangs-Krise auf der anderen Seite. Was mithilfe der Metasystem-Übergangs-Theorie erklärbar ist, wird mithilfe MCLUHAN'S Tetrade geradezu handgreiflich anschaulich (siehe Abbildung 12, Kultursprung-Tetrade).

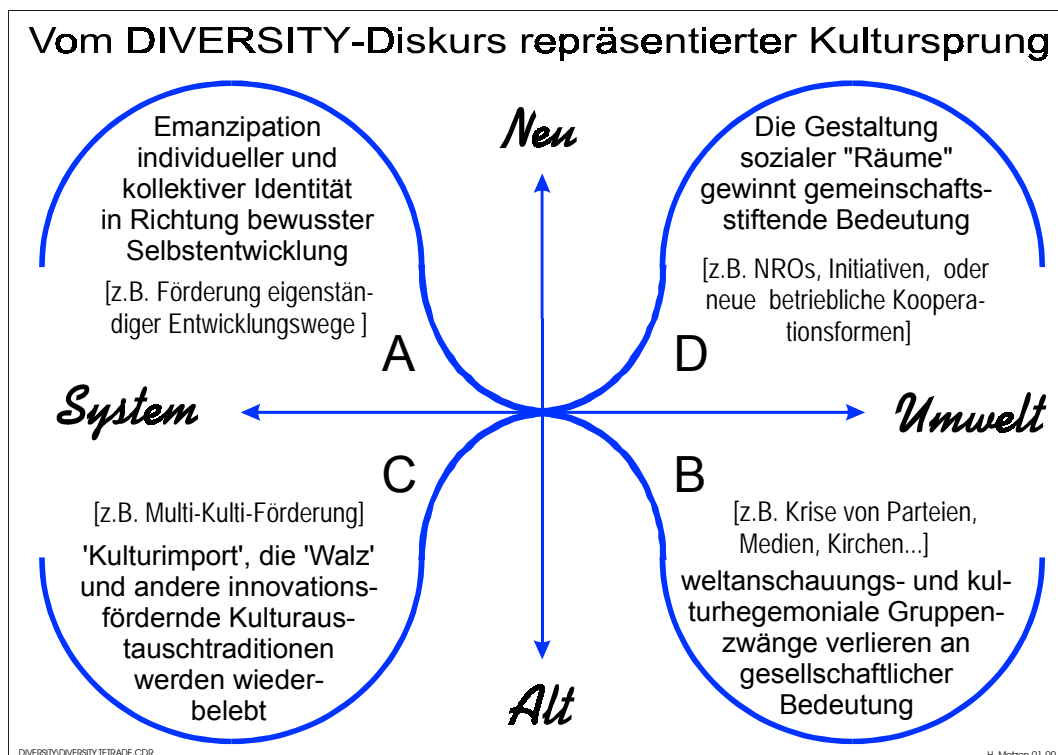


Abbildung 13: Kultursprung-Tetrade des Diversity-Diskurses (sensu MCLUHAN)

Die MCLUHAN-Tetrade verwandelt das kulturevolutive Hintereinander in ein grafisches Nebeneinander. Hier eine Lesehilfe: Das Neue des Diversity-Konzepts ist die Emanzipation der kulturellen Identität von weltanschaulichen und sozialen Hegemoniegruppen. Einzelne, Gruppen, Organisationen, Regionen, können - müssen nicht - eine eigenständige, sie und nicht die Hegemoniegruppe fördernde Identität herausbilden. Der Verlust der alten, vorgegebenen und wenig individuellen Gruppenidentität führt dabei aus konservativer Sicht zu kulturellen Verlusten. Dies ist aber nur dort der Fall, wo der Verlust der alten Kulturen (Blatt B) nicht Platz schafft für neue, zukunftsorientierte Kulturen, sondern nur Leerstellen hinterlässt.

Im Sinne der Metasystem-Übergangs-Theorie beruht die Herausbildung des neuen kulturellen Metasystems auf der Wiederentdeckung beinahe verschütteter alter Kulturkontrollsysteme (Blatt C), hier vor allem der innovationsfördernden Nutzung von Kultureniveaudifferenzen. Beispiele hierfür sind der bewusste Kulturimport antiker und mittelalterlicher Städte oder die Qualifikations-Wanderschaftsjahre (die "Walz[e]") der frühmodernen Handwerksgesellen.

Den Kontext für die neue Identitätskultur bildet die bewusste Gestaltung der Vielfältigkeit von Individuen, Gruppen, Organisationen etc. wie es beispielsweise die individuelle Vielberuflichkeit (teilweise als Flexibilität diskutiert), die strategische Zukunftsgestaltung

mithilfe der Szenariomethodik, die schulische Integration unterschiedlicher Lern- und Kommunikationsfähigkeiten, das betriebliche Diversitätsmanagement oder die sozialförderliche regionale Immigrationspolitik darstellen (Blatt D).

Zum Abschluss ein vorläufig letzter Definitionsversuch:

*Diversity* ist ein Ausdruck für die neue innovations- und gestaltungsoptimistische Sicht auf soziale Organisationen und Institutionen im Zeitalter der Wissensökonomie.

## 5 Anwendungsfelder für Diversity Management

Der produktive und innovative Umgang mit zwischenmenschlicher, organisationaler, ethnischer und kultureller Vielfalt ist ubiquitär. Für die Kooperation und Kommunikation in Unternehmen liegen bereits vielfältige Anwendungsbeispiele vor.

### Diversity-Literacy pays: Konflikt zwischen Streit- und (Vor-) Schriftkultur



DIDIS TOL(L)ERANZ.PPT

Karikatur: P. BALDUS aus: E&W 11-99, 32

Dr. H. Metzen 11-99

Abbildung 14: Neue Toleranz gründet sich erst einmal auf alten Interaktionsregeln

Hier eine unvollständige Auflistung dieser und weiterer Anwendungsfelder:

- betriebliche Kooperation und Kommunikation
- betriebliche Teambildung
- Gestaltung des betrieblichen Sozialsystems
- lokale, regionale und organisationale Integration - nicht nur von Immigranten
- für Schulen und Hochschulen gilt das Gleiche, zumindest in den angelsächsischen Ländern
- mediale Information, Kommunikation und Werbung
- Konfliktlösung und Mediation zwischen divergierenden Interessengruppen
- internationales Produkt-, Prozess-, Markt- und Konzernmanagement

- usw.

So unbestritten der Nutzen kompetenten Diversity-Managements, so schwierig gestaltet sich der Aufbau von Diversitäts-Kompetenz in allen diesen betrieblichen, kommunikativen und qualifikatorischen Bereichen.

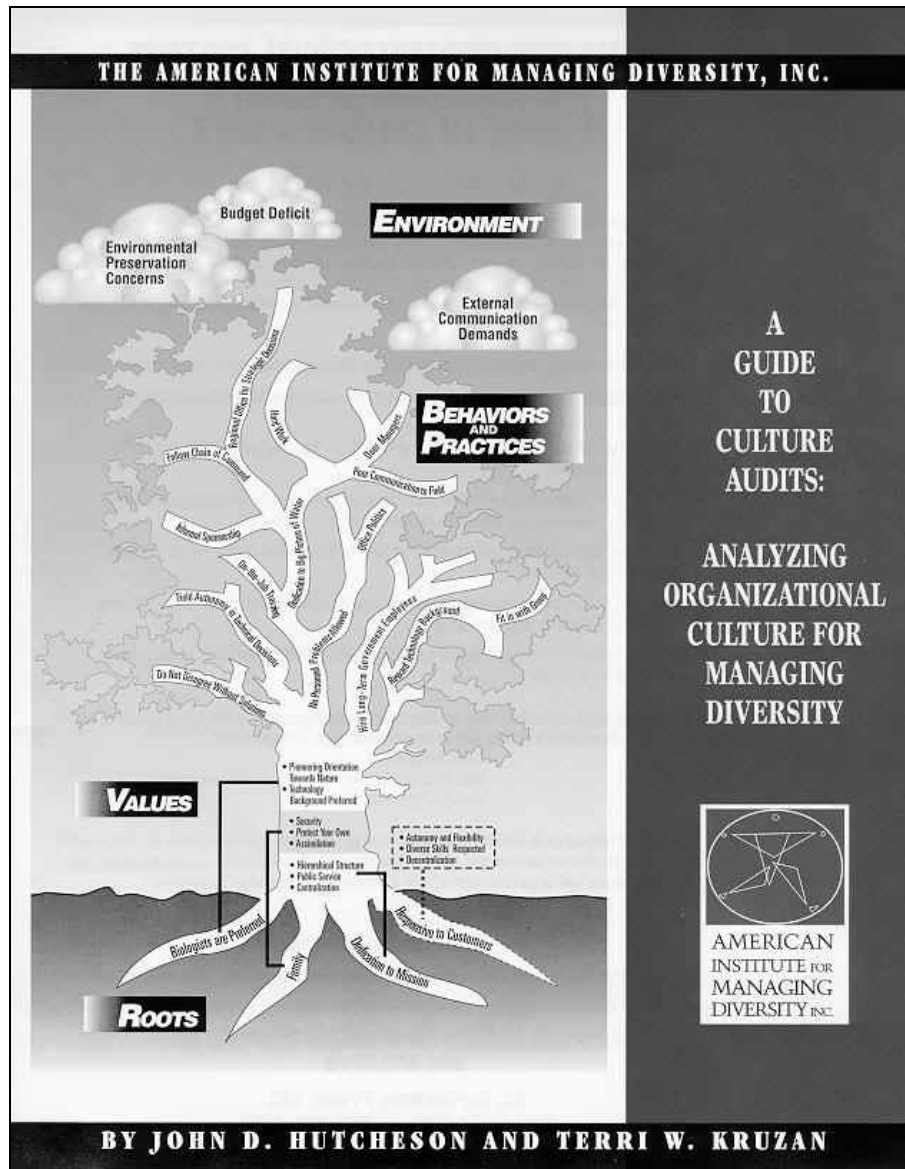


Abbildung 15: Eine von vielen professionellen Publikationen des AIMD

Behilflich sind dabei professionelle Diversity-Expertise-Zentren wie etwa das "AMERICAN INSTITUTE FOR MANAGING DIVERSITY INC (AIMD)<sup>2</sup>, Beratungs-, Seminar- und Publikationsanbieterin oder das "JAMESTOWN AREA LABOR MANAGEMENT COMMITTEE (JALMC)<sup>3</sup>, das sogar eine Monatszeitschrift 'Managing Diversity' publiziert bzw. die Herausgeberin der jähr-

<sup>2</sup> Gründer ist der weltbekannte Diversity-Management-Experte R. Roosevelt Thomas - siehe Literatur; die Internet-hompage des AIMD lautet: [www.aimd.org](http://www.aimd.org)

<sup>3</sup> Einige der Managing Diversity-Artikel stehen im Internet unter [www.jalmc.org/mg-diver.htm](http://www.jalmc.org/mg-diver.htm) zum Abruf bereit

lichen 'Fortune'-Beilage "DIVERSITY TODAY", die "SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HR)"<sup>4</sup>, Alexandria, Virginia.

## 6 Wie ist ihre persönliche Definition von Diversity?

Zur Erinnerung: Erst die Gemeinsamkeiten schaffen die Unterschiede zu den anderen. Deshalb bedeutet Diversity / Vielfalt innerhalb von Unternehmen / Organisationen / Gemeinschaften, dass Menschen und Gruppen aus verschiedenen Kulturen, Ethnien, Geschlechtern, Staatsangehörigkeiten, Lebensstilen und anderen identifizierbaren Hintergründen oder Gruppen kommen oder sich ihnen zugehörig fühlen. Organisationen, die die Bedeutung kultureller Vielfalt zur Unterstützung ihrer Ziele, Strategien und Verfahren zu nutzen vermögen, erkennen, unterstützen, schätzen und machen regen Gebrauch von diesen Unterschieden bzw. Ähnlichkeiten der Leute.

Alle Menschen unterscheiden sich. Jede/r von uns verkörpert eine besondere Persönlichkeit. Und doch haben wir haben auch viele Dinge mit anderen gemeinsam. Es ist dieses Element der Identität, das uns mit anderen Menschen verbindet und uns von anderen trennt. Einige jener Elemente, die uns verbinden oder trennen sind im folgenden Kasten aufgeführt - versuchen sie einige Ergänzungen:

1. Alter	16. Ideen	31. Sprache
2. Begabung	17. Intelligenz	32. Staatsangehörigkeit
3. Bildung	18. Klasse	33. Talent
4. Dialekt	19. Körper	34. Tradition
5. Ethnizität/Rasse	20. Kultur Nationalität	35. Temperament
6. Erfahrungen	21. Organisationskultur	36. Veranlagung
7. Fähigkeiten	22. Persönlicher Lebensstil	37.
8. Familie	23. Physische Fähigkeiten	38.
9. Familienposition	24. Rasse/Ethnizität	39.
10. Fertigkeiten	25. Region	40.
11. Geistige Fähigkeiten	26. Religion	41.
12. Geschlecht/Gender	27. Sexuelle Orientierung	42.
13. Gesundheit	28. Shopfloorkultur	43.
14. Herkunft	29. Sozalkultur	44.
15. Hintergrund	30. Soziale Schicht/Klasse	45.

Meine persönliche Definition von Diversity lautet:


<sup>4</sup> DIVERSITY TODAY u.a. Informationen der SHRM finden sich im Internet unter: [www.shrm.org/diversity/fortune.htm](http://www.shrm.org/diversity/fortune.htm)

## Kommentierte Literaturliste

Barmeyer, Christoph I.: Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec. Frankfurt / Main (Campus) 2000. (= Deutsch-französische Studien zur Industriegesellschaft, Band 25)

Kommentar:

*B. befragte 353 dt., fr. und quebecer Studierende mit dem Learning Style Inventory, interpretierte die Befunde im Sinne der 4 LSI-Lerntypen von KOLB (Universalist; theoretiker; Spezialist; Pragmatiker). Der Vergleich ergab "nationale" Dominanzen im individuellen Arbeits- und Lernstil. Mit dem LSI lässt sich Interkulturelle Kompetenz bestimmen: Beziehungsorientierung und Intuition vs. Sachorientierung und Analytik. Deutsche sind danach eher sachorientiert, Franzosen eher Beziehungsorientiert. Hieraus können "Defizite" bzw. Stärken als internationale Manager erwachsen. Der LSI hilft also hierbei persönliche Klärung und kontrastives Lernen zu fördern. B. empfiehlt den LSI deshalb auch für internationales Personalmanagement.*

Bentley, Trevor; Clayton, Susan: Profiting from diversity. Hampshire, GB (Gower) 1998.

Kommentar:

*Immer noch sind die meisten unserer Unternehmen und Organisationen einer Konformitätskultur verpflichtet, die längst nicht mehr in unsere Zeit passt - so weit das Diversity-Problem. Die Diversity-Chance: Die Vielfalt der Kunden im Markt und der Mitarbeiter im Unternehmen birgt ungeahnte Potenziale. Der Gewinn professionellen Diversity-Managements ergibt sich aus der Kombination von Problemlösung und Chancennutzung. Die beiden britischen Organisationspsychologen und Consultants bieten für die Erschließung dieser Potenziale einen der fundiertesten Diversity-Ansätze: ein innovationsorientiertes systemisch-evolutionäres Organisationskonzept. Demnach braucht die Diversity-Veränderung die Intervention auf drei Organisationsebenen: internationale Konzerne und Kooperationen, Betriebe und Bereiche, Individuen und Gruppen. Höhere Diversität erfordert einen Balanceakt. Denn sie baut auf einer höheren, aber nicht fremdbestimmten, sondern zwischen unterschiedlichen Interessen ausgehandelten Einheitlichkeit auf. So entwickelt sich die höhere kollektive und organisationale Gemeinsamkeit, die erst Vielfalt produktiv werden lässt. Gelingt dies nicht, entsteht Chaos - die meisten idealistischen Diversity-Kampagnen enden so. Dies klingt kompliziert. Aber Bentley und Clayton liefern nicht nur das Konzept, sie sagen auch, wie es praktisch umgesetzt werden kann. Nur wer Unterschiede sieht, kann auch Unterschiede setzen. Deshalb müssen wir unser Verhalten und die ihm zugrundeliegenden Annahmen und Werthaltungen in Richtung Bewusstmachung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit ändern. Entsprechen gestaltet das Unternehmen seinen Marktauftritt wie auch sein unternehmensinternes Handeln vielfältiger.*

FAZIT zu Bentley:

*Für die aufwendige und nicht ungefährliche Expedition des Unternehmens in Richtung Diversity-Kompetenz bietet dieses Buch den besten Überblick*

Böning, Uwe (Hrsg.): Interkulturelle Business Kompetenz. Geheime Regeln beachten und unsichtbare Barrieren überwinden. Frankfurt am Main (Frankfurter Allgemeine Buch) 2000.

Kommentar:

*Wer eine Arbeit im Ausland anstrebt, dem hilft dieses Buch, die eigene Sensibilität für kulturelle Unterschiede zu trainieren. Dafür bietet es Interviews mit erfahrenen Auslandsmanagern und einen umfangreichen Fragebogen.*

Dumas, Alexandre: Die drei Musketiere. Frankfurt am Main (Fischer Taschenbuch Verlag) 1999.

Duncker, Ludwig: Prinzipien einer Didaktik der Vielfalt. In: Paedagogische Welt, 51. Jg. (1997), H. 7, S. 319-323.

Kommentar:

*Die konzeptionellen Merkmale einer Didaktik der Vielfalt werden dargestellt, die von den heutigen, veränderten Bedingungen des Aufwachsens von Kindern ausgeht, ihre Vielfalt berücksichtigt und wesentlich auf dem Prinzip des Perspektivenwechsels (Perspektivenvielfalt) beruht. (HeLP/Kp).*

Fenske, Wolff-Ulrich; u.a.: Herkunft, Geschlecht und Deutschunterricht. Oben - unten, von hier - von anderswo, männlich - weiblich. Freiburg, Breisgau (Fillibach) 1995.

Kommentar:

*Folgende Themen werden behandelt: Kulturen - Schichten - Geschlechter: Oben - unten / von hier - von anderswo / männlich - weiblich; Besteht schicht- und geschlechterspezifische Vorherbestimmung?; Gesellschaftliche Voraussetzungen - didaktische Antworten. Wohlmeinigen mit SchuelerInnen von unten und anderswo: Selbstreflexion von Lehrpersonen; Selbstkontrolle durch Unterrichtsaufzeichnungen. Kulturelles Mißverstehen: Identische Kultur - verschiedene Praxis; Texte aus anderen Kulturen: Übungsfeld fuer Interkulturalitaet? Thematisieren von Unterschieden im Deutschunterricht: Schule - Unterricht - Geschlecht; Vom Umgang mit Widerstaenden und Wertungen; Zwei biologische Geschlechter suchen ihre sozialen Rollen. Den Schuelerinnen und Schuelern etwas zutrauen: Unauffaellige Sprachhandlungen erkennen und beilaeufig foerdern; Der Phantasie Raum geben; Unbekannten Sprachen nachspueren. Ein Konzept fuer den differenzierenden Deutschunterricht: Vom Umgang mit Vielfalt; Eigeninteressen von Lehrpersonen; Vielfalt als Konzept des differenzierenden Unterrichts. (Verlag).*

Gesteland, Richard R.: Global Business Behaviour. Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft. Zürich (Orell Füssli) 1999.

Kommentar:

*Der auslandserfahrene Autor hilft, Verkaufsverhandlungen im Ausland erfolgreicher zu gestalten. Dafür bietet er eine übersichtliche vierdi-mensionale Typologie, daraus ab-geleitet sieben Kulturgruppen und zur Illustration Anwendungsbeispiele aus 25 Ländern dieser Welt.*

Hayles, Robert; Russell, Armida Mendez: Diversity Directive. Why Some Initiatives Fail & What to Do About It. New York (McGraw-Hill Inc.) 1997.

Kommentar:

*Dieses Handbuch führt die Nutzer sicher durch das Minenfeld betrieblicher Diversity-Initiativen. Der Ansatz ist pragmatisch und ausgewogen. Er schliesst die integrierte Beachtung von Kopf (neue Ideen und Einsichten), Herz (neuartige Beziehungen) und Hand (effektive Kooperation) beim Aufbau von Diversity-Kompetenz ein.*

Hilb, Martin: Transnationales Management der Human-Ressourcen. Das 4P-Modell des Glocalpreneuring. Neuwied (Luchterhand) 2000.

Kommentar:

*Auf internationaler Ebene richten sich die Herausforderungen der Diversity-Kompetenz vor allem an die Führungskräfte. Hierin sehen Konzerne und global operierenden KMU den grössten Erfolgseingang. Hiergegen hat der St. Galler Führungsexperte, Prof. Martin Hilb die Anforderungen an global agierende General Managers analysiert und beschrieben. "Glocalpreneurs" müssen nach Hilb "die globale Effektivität mit lokaler Flexibilität auf entrepreneurhafte und integrale Weise verbinden können." Was gehört dazu? - Erstens die Kunst, überall zu Hause sein; zweitens die menschlich-unternehmerische Kompetenz zur Personalführung in transnationalen Unternehmen. Beides gehört zusammen und verlangt mehr als Sprach-, multikulturelle und Management-Kompetenz, nämlich die Fähigkeit zur Arbeit "with a cool head, a warm heart and working hands" - reflektierte, warmherzige und zupackende Gestaltung und Führung von Prozessen und Menschen. Für den "kühlen Kopf" bietet Hilb ein Analyseinstrument zur Bestimmung des kulturellen, wirtschaftlichen, technologischen und ökologischen Handlungskontextes. Hierbei gibt er zugleich einen Überblick über die gängigen sieben Typologien zur Kennzeichnung nationaler Kulturen. Das "warme Herz" eines Glocalpreneurs ist wohl organisiert und konzeptionell fundiert und verfügt über ein sinnstiftendes Leitbild, eine innovative Vertrauenskultur, eine föderale Verantwortungsstruktur und eine nutzenstiftende Unternehmensvision. Das Handbuch stellt dafür hinreichend Begriffe, Werkzeuge und Modelle bereit. Die beiden "zupackenden Hände" global agierender Führungskräfte führen zum einen die Leistungsprozesse und zum anderen die sozialen Beziehungen. Leistungs- und Humanprozesse beschränken sich aber nicht nur auf die Mitarbeiter. Beides schliesst die wichtigsten Stakeholder mit ein. Dies ist das Kernstück des Buches und der Autor lässt hier keine Wünsche offen. Für die Kontrolle all dieser Prozesse durch die Glocalpreneurs entwickelt Prof. Hilb zum Schluss einen eigenen "Balanced Scorecard", Evaluationsinstrumente zur Messung der Zufriedenheit aller Beteiligten.*

FAZIT zu Hilb:

*Der Quantensprung für die Entwicklung global agierender Führungskräfte: Transnationales*

*Prozess- und Personal-Management mit Kopf, Herz und Hand auf höchstem methodischem Niveau. Wieder ein grosser Wurf aus St. Gallen*

Jonach, Ingrid (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. München (Ërnst Reinhardt) 1998.

Kommentar - Besprechung der Redaktion von "Zeitschrift für Politische Psychologie", Ausgabe 1+2/1999 z.Th. "Politische Traumatisierung":

*Fast 30 Aufsätze dokumentieren eine Fachtagung an der Humboldt-Universität Berlin. Der Band ist daher ziemlich bunt, etwa zur Hälfte ausgeprägt linguistisch, was das Thema sehr strapaziert ("Stellung der Nasenräume in der Kommunikation"). Bei einigen Creationen der disziplinären Spezialisierungs- und Profilierungsmechanik ("Ethnorhetorik") weiß man nicht so recht, wie man die eigene Mimik bewegen soll. Nicht wenige Titel versprechen Standardbeiträge und lösen dies dann nicht ein. Trotzdem ist auch Nützliches und Dichteres dabei.*

Aus dem Inhalt:

*F. L. Casmir: Interkulturelle Kommunikation als Prozeß; E. Slembek: Grundlagen der interkulturellen Kommunikation; E. Bartsch: Kulturen der Wissenschaft - und der Sprechwissenschaft; S. Kamhuber: Kulturstandards in der interkulturellen Kommunikation: Grobe Klötze oder nützliche Denkgriffe? E. v. Kardorff: Laienwissen und Expertenkulturen - Probleme transkultureller Kommunikation am Beispiel von Therapie und Rehabilitation; G. v. d. Fuhr: Multikulturelle Kommunikation - Gedanken und Thesen über Selbstorganisationen und ihr Umfeld in den Niederlanden; C. Wieland: Konvergenz der Kommunikationselite oder "Kulturkonflikt"? B. Lommatzsch: Sprachliche Universalien und interkulturelle Kommunikation; I. Rose-Neiger, M. Thiele: Blickwinkel in der Körpersprache, transnational betrachtet; H. Barthel, T. Zazavitchi-Petco: Anreden im interkulturellen Kontext; Ch. M. Heilmann: Das Gesprächsverhalten von Frauen - Zeichen fehlender ethno-linguistischer Identität? W. Mühl-Benninghaus: Probleme medialer Kommunikation während der Wende; A. Biege, C. Filipski, A. Lendeke: Kommunikationserfahrungen Westdeutscher in Ostdeutschland; K. Jqbal Bhatti: Comics und interkulturelle Kommunikation; K. Miková, V. Patrás: Die Kommunikation deutschsprachiger und slowakischer Partner im Unternehmen; B. Teuchert: Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft; I. Jonach: Interkulturelle Kommunikation - Lehrangebote an Universitäten.*

Kalthoff, Otto; Nonaka, Ikujiro; Nueno, Pedro: Zurück zur Spitze. Durch Innovation und Kreativität zum Erfolg. St. Gallen (Midas Management) 1999.

Kommentar:

*Unternehmens-, Industrie- und Kulturpolitik hängen eng zusammen. Deshalb muss sich Europa wieder auf seine alten Diversity-Stärken zurückbesinnen - ethnische und kulturelle Vielfalt, Erfindungsreichtum und Förderung neuer Ideen - oder es verliert.*

MIDAS-Waschzettel:

*"«Zurück an die Spitze» bietet einzigartige und inspirierende Einblicke in die Mannigfaltigkeit des Europäischen Geschäftswesens in bezug auf den Faktor Innovation. Kalthoff, Nonaka und Nueno zeigen, dass Innovation und Kreativität auf vielfache Art und Weise zum Businessalltag gehören. Sie präsentieren dafür, dass Europa sich wieder auf seine alte Stärken - Erfindungsreichtum und Entwicklung und Förderung neuer Ideen - zurückbesinnt. Die globalen und mechanistischen Problemlösungen, die zur Zeit das Management beherrschen, werden dadurch entkräftet und der Weg geebnet für individuelle Strategien. Im Businessbereich lauteten die Schlagworte der letzten Zeit: Restrukturierung, Downsizing und Reengineering. Diese Konzepte haben unbestreitbar ihren Wert, doch gehen sie alle von einem negativen Geschäftszustand aus und zielen nach innen, auf die Firmenstruktur. Firmen, die auf lange Sicht wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen jedoch vorwärts schauen und sich nach Aussen orientieren, hin zu neuen Möglichkeiten, Märkten und Chancen. Innovationskraft und Kreativität erweisen sich dabei als Schlüsselfaktoren für die Zukunftssicherung." Das Buch verkörperte bereits als Projekt seinen Inhalt: Vielfalt der Autoren und Standpunkte als Quelle der gegenseitigen Inspiration und der gemeinsamen Innovation. Das Stichwort hierzu heisst Diversity, englisch für Vielfalt.*

Kohlert, Helmut ; Delany, Michael; Regier, Ingo: Amerikageschäft mit Erfolg. Leitfaden für den Einstieg in den amerikanischen Markt. Berlin (Springer) 1999.

Kommentar: [Springer Verlag Waschzettel, Sep. 99]

*Von den großen Auswanderungswellen im 19. Jahrhundert bis hinein in die Gegenwart reicht das Bestreben in Amerika sein Glück zu machen. Die Liste derer, die es nicht schafften ist lang. Selbst*



*große Unternehmen haben Probleme, wenn die unterschiedlichen Kulturen aufeinander stoßen - wie zum Beispiel die Fusion von Daimler Benz und Chrysler zeigt. Dennoch hat der nordamerikanische Kontinent nichts von seiner Anziehungskraft verloren. Das neue Springer-Buch Amerikageschäfte mit Erfolg von Helmut Kohlert, Michael Delany und Ingo Regier ist für kleine und mittelständische Unternehmen, die nach Nordamerika expandieren wollen, eine wichtige Hilfe. Auf welche kulturellen Unterschiede muß ein deutscher Unternehmer in den USA achten? Wie begegnet man diesen Unterschieden am Besten? Bevorzugt mein potentieller Geschäftspartner zum Beispiel ein formales Dinner mit Kerzenschein, oder eine gemütliche Runde am Küchentisch? Darf ein "Herr Schrempp" von einem amerikanischen Arbeiter mit "Hello Jürgen" angesprochen werden? Das deutsch-amerikanische Autorenteam beantwortet diese und andere Fragen mit der Kompetenz langjähriger Erfahrung deutsch-amerikanischer Unternehmensberatung. Die kulturellen Unterschiede und amerikanischen Werte sind aber nur ein Teil der behandelten Themen. Die Besonderheiten des konsumfreundlichen amerikanischen Markts, dem größten Binnenmarkt der Welt, das angemessene Marketing und juristische Fragen werden verständlich erläutert. Das amerikanische Rechtssystem wird in seinen Grundzügen, aber auch in für Unternehmer wichtigen Feinheiten des Handels-, Vertrags-, und Arbeitsrechts vorgestellt. Das übersichtliche und anschauliche Buch kann dabei nur einen Überblick geben. Die Autoren geben aber auch Tipps für die Suche nach der richtigen Rechtsberatung. Einsteiger in den amerikanischen Markt - seien es Unternehmer, Manager oder Fachkräfte - werden mit diesem Buch auf die neue Herausforderung vorbereitet. Aber auch USA-Kenner werden in der Fülle von Informationen neue, für ihren geschäftlichen Erfolg wichtige Hinweise finden.*

Lissak, Michael; Roos, Johan: The Next Common Sense. Mastering Corporate Complexity through Coherence. London (Nicholas Brealey Publishing Ltd.) 1999.

Kommentar:

*Complexity is one of today's management buzzwords, but this book is one of the few to offer simple and practical insights. Lissack and Roos claim that coherence is the best means of establishing identity and integrity in an age of ever-escalating change, and offer 10 lessons for finding that coherence in complexity:*

1. use simple guiding principles
2. respect mental models
3. use landscape metaphors
4. think in building blocks
5. recognise your multiple roles (diversity)
6. create canyons, not canals
7. tell stories
8. send out scouting parties
9. post and attend to road signs
10. and use aligned words.

*Written in an engaging and straightforward style, the book offers examples of what companies such as Visa, LEGO and Southwest Airlines are doing to make their way through a complex and complicated world.*

Deutsches Kommentar:

*Obwohl Komplexität zu den Reizwörtern heutigen Managements gehört, bietet dieses Buch als eines der wenigen einfache und praktische Einsichten. Lissack und Roos behaupten, dass Kohärenz (Zusammenhang) das beste Mittel ist, Identität und Integrität in einer Zeit eskalierenden Wandels aufrecht zu erhalten. Sie bieten dazu 10 Lektionen an, diese Kohärenz (Zusammenhang) in der Komplexität zu erhalten:*

1. entwickle einfache Leitmotive; 2. respektiere vorhandene geistige Modelle; 3. nutze Landschaftsmetaphern; 4. denke in Bausteinen; 5. anerkenne die Vielfältigkeit der Rollen (Diversity); 6. baue Täler, nicht Kanäle; 7. erzähle Geschichten; 8. entsende Erkundungstrups; 9. errichte und verweise auf Wegmarken; 10. verwende klare Begriffe;

*Geschrieben in einen engagierten und geradlinigen Stil, bietet das Buch Beispiele von Unternehmen wie Visa, LEGO und Southwest Airlines, wie sie ihren Weg durch eine komplexe und komplizierte Welt machen.*

Mayer, Wilfried / Jaehrling, Dieter: Mit Offenheit und Partizipation Umstrukturierung meistern. Integrierte Konzepte für den Wandel berücksichtigen Ansätze wie Teamarbeit, kontinuierliche Verbesserungen, flexible Arbeitszeitmodelle und vieles mehr. In: Personalführung, 32. Jg. (1999), H. 5, S. 62-69.

Kommentar:

*Veränderungen im Dienstleistungsbereich lassen sich nicht alleine mit technischen Veränderungen (Automatisierung, Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung etc.) bzw. wirtschaftlichen Veränderungen (Kostenoptimierung, Kostenkontrolling etc.) bewerkstelligen. Im Dienstleistungsbereich mit seiner vorwiegend humanbasierten Wertschöpfungskette braucht es die besondere Mitwirkung der MitarbeiterInnen. Dabei müssen auch die emotionalen Landschaften Berücksichtigung finden. Erfolgreiche Umstrukturierungen setzen die Umgestaltung der tradierten human-sozialen Systeme, Strukturen, Praxen und Verhaltensmuster voraus. Dies kann aber nicht autoritär verordnet werden, sondern setzen die Beteiligung der Mitarbeiter voraus.*

Metzen, H. (1994). Lean Management als Paradigma interkulturellen Lernens. In: A. Thomas (Hrsg.), Psychologie und multikulturelle Gesellschaft. Problemanalysen und Problemlösungen (S. 275-287). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Metzen, Heinz: Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung. Frankfurt am Main (Campus) 1994

Metzen, Heinz: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. Landsberg am Lech (Moderne Industrie) 1992 (5. Aufl. 1995)

Metzen, Heinz: Wie passt der Elefant ins Giraffenhäus? In: Manager Magazin, 30. Jg. (2000), H. 03, S. 258-260.

Vorspann:

Ein neues Schlagwort beherrscht die Beraterszene: "Diversity" oder schlichter "Vielfalt". Hinter dem neuen Managementkonzept steckt die Idee, dass Manager von unterschiedlichen Erfahrungen und kulturellen Hintergründen ihrer Mitarbeiter profitieren können - ohne dass dabei eine klare Ausrichtung des Unternehmens verloren geht.

Mohl, Alexa; Lin, Xiaoqing: Nach China unterwegs. Interkulturelles Management mit NLP. Ein Trainingshandbuch zur Vorbereitung auf China. Paderborn (Junfermann) 1999.

Kommentar:

*Die beste Einführung in die Wahrnehmung zwischenmenschlicher Unterschiede, angewandt auf die hochaktuelle interkulturelle Begegnung von Deutschen und Chinesen. Ein psychologischer Leckerbissen, sehr gut geschrieben und hochaktuell begründet.*

Personalführung: Themenschwerpunkt: Managing Diversity In: Personalführung, 32. Jg. (1999), H. 5, S. 1-48 (+ 62-78).

Inhalt:

BALSER (Deutsche Shell): Abschied von der Monokultur;  
 WAGNER / SEPEHRI (Uni Potsdam): Managing Diversity;  
 RHODES (Diversity Coordinator, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, USA): Making the Business Case for Diversity in American Companies;  
 STUMPF / THOMAS (Universität Regensburg): Management von Heterogenität und Homogenität in Gruppen;  
 STUBER (Consultant, Köln): Noch zu viele Monokulturen; Literatur zum Thema "Managing Diversity" (14 engl. Titel)  
 MAYER / JAEHRLING (Geling/Consultant): Mit Offenheit und Partizipation Umstrukturierungen meistern (Muster für DDP)

Prasad, Pushkala; Mills, Albert J.; Elmes, Michael; Prasad, Anshuman (Ed.) (Hrsg.): Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity. Thousand Oaks, California (USA) 1997.

Kommentar:

*Wer über das How-to hinaus vertiefende Grundlagen zum aktuellen Diversity-Management-Konzept braucht, erhält mit diesem Buch (fast) alle Antworten auf die Frage, warum die Einführung von Diversity-Management in der Praxis häufiger scheitert als gelingt.*

Thomas, Roosevelt R. Jr.; Woodruff, Marjorie I.: Building a House for Diversity. How a fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's workforce. New York (AMACOM) 1999.

Kommentar:

*Differenzen zwischen Menschen sind die Bedingung für fruchtbare Kooperation. Sie geben aber auch Anlass für extreme Schwierigkeiten am Arbeitsplatz. Roosevelt Thomas gehört in den USA zu den Pionieren und etablierten Experten, Consultants und Trainern für Diversity-Kompetenz. 1984 gründete er das "American Institute for Managing Diversity" ([www.aimd.org](http://www.aimd.org)). Das AIMD organisiert 1999 in Miami den dritten Kongress zum Thema "Workplace Diversity". Thomas' Buch hilft Führungskräften, sich diese Kompetenz persönlich anzueignen. Es ist ideal für Menschen, die es praktisch und anschaulich mögen. Die beiden Autoren vermitteln ihre Einsichten und Erfahrungen mit Hilfe von Fabeln und wahren Geschichten über Probleme und Chancen zwischen-menschlicher Unterschiedlichkeit in Unternehmen. Die Lektüre des Buches beginnt und endet mit einem Test, dem "Personal Diversity Maturity Index (PDMI)". Durch die Fabel von der Giraffe (WIR) und dem Elefanten (DIE ANDEREN) phantasievoll angeregt, werden die Leserinnen und Leser in die Schwierigkeiten und die Komplexität zwischenmenschlicher Differenzen eingearbeitet. So gewappnet können sie sich schliesslich der zentralen Aufgabe des Diversity-Managements stellen: ihr Giraffen-Haus so umzubauen, dass auch Elefanten darin gut arbeiten können.*

FAZIT zu Thomas:

*Ein wunderbares, mutmachendes Buch für Führungskräfte, die den (Um-) Bau ihres Hauses zu einem gemeinsamen Hauses aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen*

Lougherty, David: Die drei Musketiere. EINER FÜR ALLE UND ALLE FÜR EINEN. Walt Disney Pictures (Hrsg.): o.O. (The Walt Disney Company) o.J. ca. 100 Min., Stereo.

Voss, Boris: Intercultural Management. A Journey towards Cultural Diversity in the Workplace. Frankfurt/Main (IKO-Verlag) 1998.

Wagner, Dieter; Sepehri, Peywand: Managing Diversity. Alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung, 32. Jg. (1999), H. 5, S. 18-21.

Kommentar:

*Diversitymanagement ist ein umfassender Prozeß zur Entwicklung eines Arbeitsumfeldes, das auf alle MitarbeiterInnen wirkt. Diversity / Vielfalt selbst handelt von der Art, in der Menschen sich unterscheiden, wie Ethnie (Race), Geschlecht, Alter, Behinderung oder Kultur, Sprache, Bildung, sexuelle Orientierung, Religion, Arbeit oder Lebensstil. Das Management von Vielfalt / Diversity ist nicht mehr nur eine Sache der Anti-Diskriminierung und Fairness oder der Chancengleichheit und Gerechtigkeit, sondern von Können und Effektivität. Die folgenden Argumente sind hinsichtlich der Bedeutung von Diversitymanagement zentral: Zunehmende Individualisierung und Unterschiedlichkeit der Kunden, Globalisierung der Wirtschaft, Notwendigkeit wachsender Produktivität und der demografische Wandel. Diversitymanagement kann zu Wettbewerbsvorteilen führen. Es ist interessant für Personalabteilungen und kann helfen, Markterfolg, Kreativität und Innovation, Problemlösungsqualität und organisatorische Flexibilität zu steigern. Um solcherart das Diversitykonzept zu verbessern, ist es allerdings erforderlich, mehr zu forschen und praktische Erfahrung zu sammeln.*