



Schwerpunktthema: „Diversity“



Vor kurzem hatte ich in Barcelona die Gelegenheit zum Besuch der Ausstellung „Tausendundeine Nacht“. Erstaunlich an dieser prachtvollen Schau war für mich besonders die vollständig unterschiedliche Rezeption der Figur der Scheherazade in Ost und West: Als Europäer kennen wir Scheherazade vor allem als Teil der Rahmenhandlung. Das „Eigentliche“ sind für uns die Geschichten von Sindbad oder Aladin. In der arabischen Welt jedoch heißt der wirkliche Held Scheherazade: Sie wird als gebildete und intellektuelle Frau geliebt und verehrt, der es gelingt, den Tyrannen in Bagdad von weiteren Gräueltaten abzuhalten. In den ersten europäischen Übersetzungen wurden diese Hinweise auf die Intellektualität der Scheherazade einfach weggelassen, dafür aber wurden die erotischen Schilderungen großzügig ausgeschmückt. So ist ein Bild von arabischer Kultur entstanden, das bis heute fortwirkt und zu Vorurteilen und Irritationen führt.

Auch unser Schwerpunktthema „**Diversity**“ mag auf den ersten Blick irritieren. Warum ausgerechnet „Unterschiedlichkeit“ zum Führungsthema machen, wo die Welt doch so schon kompliziert genug ist? Gleichzeitig erleben wir täglich, wie schwierig es in der Praxis ist, mit Andersdenkenden wirklich ins Gespräch zu kommen – sei es am Arbeitsplatz, im privaten Umfeld oder in der Politik.

Die letzte Ausgabe der **update** liegt schon einige Monate zurück – und es hat sich eine ganze Menge bei *hauserconsulting* getan: unsere eigene Fusion ist glücklich bewältigt und hat uns noch eine ganze Menge Neues über Veränderungsprozesse lernen lassen. Unser Team ist größer geworden und damit auch bunter und vielfältiger. Die Internationalität unserer Arbeit nimmt weiter zu und spiegelt damit Entwicklungen bei unseren Kunden wider. Gleich geblieben ist erfreulicherweise die Treue unserer Kunden: während der Markt für Unternehmensberatung erstmals seit Anfang der 70er Jahre real geschrumpft ist\*, konnte *hauserconsulting* auch im vergangenen Jahr moderat wachsen. Dieses in uns gesetzte Vertrauen macht uns dankbar und ist uns eine besondere Verpflichtung.

Außerdem in dieser **update 03**: Aktuelles zum Thema „Consulting & Coaching“, ausgesuchte Literaturtipps und Internet-Adressen zum Surfen.

Herzlich grüßt Sie

A handwritten signature in blue ink that reads "Edward Hauser". The signature is written in a cursive, flowing style.

Martin Hagen, Micha Pawlitzki, Eburga Weber

# Diversity Management

*Die Giraffe Gina hat soeben einen Preis erhalten: Ihr Haus ist zum „Giraffenhaus des Jahres“ ernannt worden. Nun bekommt die Giraffe Besuch von einem guten Freund und Fachkollegen, dem Elefanten Eli. Die beiden planen, zukünftig enger zusammen zu arbeiten und Eli möchte sich gerne das preisgekrönte Haus näher ansehen.*

*Doch das bekommt beiden nicht sehr gut – weder dem Elefanten Eli noch dem Haus...*

*Die Giraffe hat daraufhin die Idee:*

*„Wenn wir wirklich hier zusammenarbeiten wollen, solltest Du etwas abnehmen. Ich könnte zwar die Eingangstür verbreitern, sie muss nun ohnehin repariert werden, aber insgesamt ist es doch ein wenig eng mit Dir hier drin. Was hältst Du von einem Abonnement im Fitness-Studio?“*

*Der Elefant Eli hält das für eine ganz gute Idee, will aber erst einmal die Räumlichkeiten im oberen Stockwerk besichtigen. Als sich nach der Besichtigungstour der Staub gelegt hat, meint die Giraffe entnervt: „Du solltest nach dem Fitness-Kurs gleich weiter gehen zur Ballettstunde, damit Du etwas leichtfüßiger wirst. Sonst können wir in diesem Haus wohl kaum erfolgreich zusammen arbeiten.“ Der Elefant jedoch wird ärgerlich und sagt: „Ich glaube kaum, dass Fitness-Studio und Ballett-Unterricht uns auf Dauer weiterbringen. Hast Du mal daran gedacht, an diesem komischen Haus etwas zu verändern?“*

In der kleinen Fabel von R. Thomas ( siehe Literaturtipps ) stecken Giraffe und Elefant in einem Dilemma, das uns in unserer Beratungsarbeit immer wieder begegnet – zum Beispiel so:

Um die seit Jahren bestehenden Probleme im Einkauf endlich zu lösen, beschließt der Vorstand eines deutschen Konzerns, die Position des Einkaufsleiters mit einem international erfahrenen Manager aus den USA zu besetzen. Der neue Stelleninhaber macht sich gleich mit viel Energie und großer Dynamik an die Arbeit – allerdings ist sein Deutsch etwas holperig und er muss in Besprechungen mit seinen Mitarbeitern häufiger ins Englische wechseln. Seine Mitarbeiter beklagen bereits nach kurzer Zeit seinen respektlosen Umgang, der sich auch in seiner mangelnden Bereitschaft zeige, richtig Deutsch zu lernen. Er habe außerdem Mitarbeiter gemobbt, die Urlaub nehmen wollten. Der Betriebsrat stellt sich hinter die Klagen der Einkaufsmitarbeiter. Der Konflikt eskaliert.

Bereits im ersten Gespräch mit dem dann engagierten Coach wird klar, dass die reinen Fakten keine Erklärung für die Heftigkeit geben, mit der der Konflikt ausgetragen wird. Vielmehr haben beide Seiten große Probleme, die jeweils unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen zu verstehen und zu akzeptieren.

Hier setzt das so genannte „**Diversity Management**“ an. Diversity – zu Deutsch *Vielfalt* oder *Verschiedenheit* – bezeichnet eine besondere Geisteshaltung und einen daraus erwachsenden Managementansatz, der auf neuere gesellschaftliche Entwicklung zu reagieren versucht: dass wirtschaftliche Globalisierung und eine zunehmende Individualisierung sowohl wachsende kulturelle Vielfalt als auch immer stärker differierende individuelle Lebensumstände ausbilden.

**Diversity Management** berücksichtigt die Unterschiede von und zwischen Menschen, stellt sie gezielt in den Mittelpunkt und betrachtet sie sowohl **als persönliche, als auch ökonomische Bereicherung für das Unternehmen**. Diese Verschiedenartigkeiten können sich auf Geschlecht, Rasse, Alter, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderungen, gesellschaftlichen und unternehmensinternen Status, Denk- und Arbeitsweise, Bildung, Familienstand etc. beziehen.

Nun passiert es oft, dass Diversity mit bloßem Minderheitenschutz oder gut gemeinter Randgruppenförderung verwechselt wird: So werden „Insellösungen“ für erhöhte Frauenquoten bei Führungspositionen eingeführt, spezielle Schulungsseminare für ältere Mitarbeiter angeboten oder bewusst einige Behinderte mehr als gesetzlich vorgeschrieben eingestellt. Dies sind alles an sich aner kennenswerte, aber isolierte Maßnahmen – „**Diversity Management**“ geht hier noch einen Schritt weiter, indem es aus den unverbundenen Maßnahmen und Programmen in einer übergeordneten Gesamtstrategie die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter effektiv *nutzt*.

*So werden z.B. seit 1997 bei Ford Deutschland so genannte Diversity Councils eingerichtet, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen, Hierarchieebenen, Standorten und mit unterschiedlichem privaten Hintergrund zusammen kommen, um bestimmte Fragestellungen und Probleme zu diskutieren.*

*Oder Kraft Foods (Deutschland): Hier wurde vor zwei Jahren eine „Diversity Task-Force“ eingerichtet mit den Zielen, Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter optimal zu nutzen, interkulturelle Teamarbeit zu fördern, um auf ein europäisches Rotationsprinzip vorzubereiten etc.*

*Auch bei der Deutschen Bank sind Work-Life-Balance-Initiativen, interkulturelle Förderprogramme oder sog. Diversity-Training & Mentoring durch das unternehmenseigene „Global Diversity Team“ angestoßen worden. Weitere Ansatzpunkte bei Unternehmen wie Deutsche Telekom, Deutsche Shell, IBM, Kodak sind die Nutzung von Diversity bei international ausgerichteter Strategie- bzw. Personalentwicklung, bei einer Weiterentwicklung der eigenen Unternehmenskultur, bei Fusionen oder Unternehmensaufkäufen usw.*

Die genannten Beispiele können jedoch nicht verdecken, dass Diversity Management in den meisten Unternehmen ein noch unbekanntes Wort ist. Während in den USA 75% der umsatzstärksten Unternehmen mit einem individuell entworfenen Diversity-Programm arbeiten, kommen in Deutschland die Möglichkeiten von „Diversity Management“ erst langsam ins Bewusstsein, werden die Potenziale und Chancen dieses Ansatzes erst jetzt erkannt und genutzt. Dabei geht es nicht darum, einen allgemeinen „*Wir sind tolerant gegenüber allem und jedem*“-Stil zu installieren, sondern um eine *aktive Auseinandersetzung* mit der Verschiedenartigkeit des anderen, um einen für alle Seiten Gewinn bringenden Austausch von Ideen, Haltungen und Einstellungen.



Dass bei „**Diversity Management**“ durchaus heftige Konflikte zwischen den beteiligten Mitarbeitern, Gruppen oder Abteilungen entstehen, dass Angst vor bislang unbekanntem Sicht- und Denkweisen provoziert wird, ist unbestritten. Doch können diese Konflikte auch konstruktiv umgesetzt werden; Studien aus den USA beweisen, dass die Leistung solcher heterogener Arbeitsgruppen 20% höher liegt als die homogener besetzter Teams.

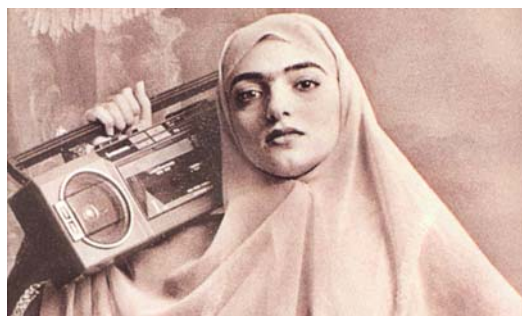
Seit sich *hauserconsulting* mit dem Thema Diversity beschäftigt, hat sich für uns ein Ansatz bewährt, der viele Ähnlichkeiten mit unserem Vorgehen bei anderen Change Management Projekten hat:

- In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden wird das Schlagwort „Diversity“ auf den einzelnen Kunden hin übersetzt. In einer ersten Phase der Bestandsaufnahme heißt dies, spezifische Ziele und Schwerpunkte zu definieren, die für das Unternehmen einen echten Nutzen („Value added“) stiften.
- Im zweiten Schritt erarbeiten wir gemeinsam eine Diversity-Strategie, die unterscheidet zwischen Themen, die kurzfristigen Umsetzungserfolg versprechen („Quick-Wins“) und langfristigen Umsetzungsthemen.
- In den folgenden Konkretisierungs-Phasen ( von der Awareness für Diversity bis hin zum erfolgreichen Positionieren der Einzelthemen ) bleibt es eine der zentralen Herausforderungen, eine breite Akzeptanz für das Thema zu schaffen und zu erhalten.

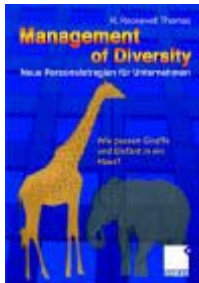
Gerade in einer Zeit, in der Mitarbeiter und Manager unter einer Überfülle von Themen hoher Priorität leiden, muss Diversity für den einzelnen klare Konturen bekommen, muss der einzelne ein klares Bild bekommen, welchen Beitrag Diversity für den Erfolg des Unternehmens hat.

Dabei bekommen durchaus auch Themen durch Diversity eine neue Aufmerksamkeit, die in der Organisation schon als Schwächen bekannt waren: z.B. die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen ( mit anderen Kulturen, Einstellungen, Haltungen ), die Integration von Andersartigkeit in Teams (im Sinne einer lebendigen Streitkultur) oder die Positionierung des Unternehmens gegenüber internationalen Gremien ( Zusammenarbeit auf Europa-Ebene ).

Ist **Diversity Management** nun ein eigenständiger neuer Management-Ansatz oder nur der „letzte Schrei“ selbsternannter Management-Gurus? Sicherlich weder das eine noch das andere: wir glauben vielmehr, dass **Diversity Management** gutes Management nicht ersetzen kann – es kann aber wohl in den nächsten Jahren eine wichtige Ergänzung bei der erfolgreichen Bewältigung von Veränderungen sein.



**Literatur-Tipps zum Thema "Diversity"**



Roosevelt Thomas

***Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen.***

*Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?*

Roosevelt Thomas, Gründer des American Institute for Managing Diversity, ist Personalberater und gehört zu den profiliertesten Experten für Diversity-Kompetenz in den USA. Er zeigt in seinem lebensnah und anschaulich geschriebenen Buch „*Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen*“ die Komplexität des menschlichen Miteinanders auf und betont dabei die Bedeutung von Auseinandersetzungen für fruchtbare Kooperationen (wobei er erfreulicherweise Schwierigkeiten nicht unter den Tisch kehrt, die entstehen, wenn unterschiedliche Menschen, Rassen, Religionen, Geschlechter, Temperamente etc. aufeinander prallen). Ein sehr praxisnahes Buch incl. Lesespaß für Führungskräfte, die in das Thema hineinschnuppern wollen.

Gabler Verlag (2001), 323 Seiten; EUR 45,00; ISBN: 3409117423



Hans-Jürgen Aretz, Katrin Hansen

***Diversity und Diversity-Management im Unternehmen.***

*Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht.*

Im Vergleich zu Thomas' „*Management of Diversity*“ ist dieses Buch eher wissenschaftlich orientiert – der Titel verrät es bereits: Es wird ein systemtheoretischer Blick auf Fragen geworfen, wie z.B.:

- Warum ist Diversity überhaupt zu einem Thema in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und in Unternehmen geworden?
  - Inwieweit erfordert Diversity ein Management?
  - Wie kann dies in ganzheitlicher Weise geschehen?

Die Autoren integrieren in ihrem Buch verschiedene Diversity-Ansätze und entwickeln mehrdimensionale Gestaltungsoptionen für ein Diversity-Management.

Lit Verlag (2002), 101 Seiten; EUR 17,90; ISBN 3825863956

**Link-Tipps zum Thema "Diversity"**

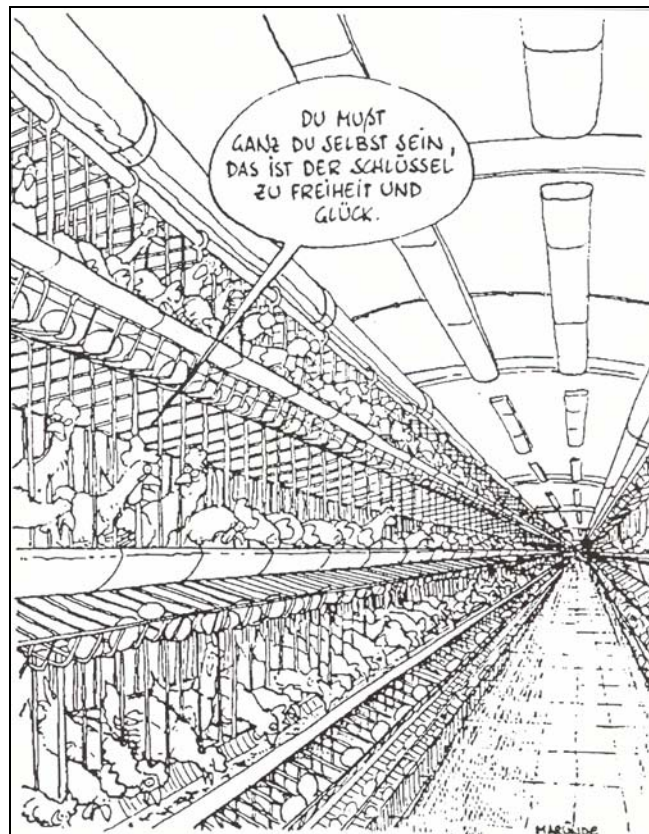
***<http://www.diversityweb.org/>***

Die "Association of American Colleges and Universities" hat umfangreiche Internetseiten rund um das Thema "Diversity" aufgebaut: Trends & aktuelle Forschung sind ebenso abrufbar wie Literatur- und Webhinweise.

***<http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3krell/DiM-LitSoSe2003.pdf>***

Wem die in diesem Newsletter vorgestellte Literatur nicht ausreicht, kann auf den Seiten des Lehrstuhls „Personalpolitik“ (Prof. Gertraude Krell) eine umfangreiche und differenzierte Literaturliste finden, deren Bewältigung eine echte Herausforderung darstellen dürfte.

**Diversity-Cartoon**



### ***IT-Bereich: Großprojekte durch Fusionen***

Gleich zwei größere Fusionsprojekte von IT-Unternehmen werden derzeit von *hauserconsulting* intensiv unterstützt. In einem der Projekte geht es um die Integration eines kleineren Partners in ein größeres Unternehmen – mit umfassender Reorganisation aller Kernprozesse. Bei unserem zweiten Großprojekt ist diese Reorganisationsphase bereits weiter fortgeschritten; dort steht jetzt eine Straffung der Abläufe und Standortkonzentration auf der Agenda. In beiden Fällen handelt es sich um grundlegende Veränderungen, die alle Beteiligten in hohem Maße fordern. Wieder einmal wurde in diesen Projekten von unseren Kunden eine bewährte Aufgabenteilung gewünscht: die ablauf- und aufbauorganisatorische Seite des Change Projektes wird von klassischen Business Consultants übernommen, Prozessgestaltung, Kommunikation und HR-Support wird von *hauserconsulting* unterstützt.

### ***Unsicherheit in Asien***

Auch *hauserconsulting* bekam die Auswirkungen der Lungenseuche SARS in Asien zu spüren. Ein lange geplantes Management Meeting mit Teilnehmern aus China, Hongkong, Taiwan, Singapur und Australien, das in Singapur stattfinden sollte, musste aufgrund des anhaltenden Infektionsrisikos kurzfristig abgesagt werden.

### ***Change Management in der Praxis***

Auf zwei Großveranstaltungen wurden die beiden Geschäftsführer von *hauserconsulting* gebeten, von ihren Erfahrungen mit Change Projekten zu berichten. Der hieraus entstandene Vortrag spiegelt mehr als zehn Jahre Erfahrung in Veränderungsprojekten wider – geeignet für Management Meetings und andere Firmen-Events und buchbar über unser Augsburger Büro – auf Wunsch auch musikalisch garniert durch Martin Hagen am Flügel!

### ***CMC – Neues Qualitätssiegel für Management Consultants***

Seit einiger Zeit gibt es auch in Deutschland die Möglichkeit, sich nach den strengen internationalen Kriterien zum „Certified Management Consultant“ zertifizieren zu lassen. *hauserconsulting* hat inzwischen die erste CMC-Zertifizierung – die insbesondere bei internationalen Projekten an Bedeutung gewinnt – erhalten; weitere werden in Kürze folgen.



### ***Ausschreibung zum 2. Zeitsicht-Kunstpreis läuft***

Auch in diesem Jahr wird *hauserconsulting* wieder seinen Zeitsicht-Kunstpreis stiften. Bis zum Herbst erhalten bildende Künstler aus dem In- und Ausland die Möglichkeit, sich mit Arbeiten rund um das Thema „Zeit“ zu bewerben. Ausführliche Bewerbungsunterlagen sind ab dem 20. Mai 2003 über [zeitsicht@hauserconsulting.com](mailto:zeitsicht@hauserconsulting.com) abrufbar.

### ***Vorankündigung: Coaching-Kongress in Wiesbaden***

Ein interessanter Termin zum Vormerken: am 7. und 8. 11. 2003 findet in Wiesbaden ein Kongress rund um das Thema Coaching statt. Veranstaltet wird der Kongress „Business Coaching 2003“ von der Interessengemeinschaft Coaching in Kooperation mit der Sektion ABO des Bundesverbandes Deutscher Psychologen (BDP) und dem österreichischen Coaching-Dachverband ACC. Zu den Referenten gehören u.a. Prof. Siegfried Greif, die Systemiker Bernd Schmidt aus Wiesloch und Gunther Schmidt aus Heidelberg, Wolfgang Looss und natürlich Eberhard Hauser (siehe hierzu auch: update 02 mit dem Schwerpunktthema „Coaching“).

Nähere Infos und Anmeldung unter der Internet-Adresse: [www.coachingkongress.de](http://www.coachingkongress.de).

### ***Beraterausbildung weiterhin sehr gefragt***

Was vor gut vier Jahren als Pilotprojekt startete, ist heute bei *hauserconsulting* schon fest etabliert: Die Ausbildungsreihe „Systemische Beratung in Veränderungsprozessen“. Anfang Juni 2003 startet die nunmehr achte Ausbildungsgruppe, in der die Teilnehmer berufsbegleitend über 15 Monate hinweg in Seminarbausteinen wie „Erstkontakt & Systemdiagnose“, „Umgang mit Krisen & Konflikten“, „Systemische Interventionen“ und durch Supervision begleitet die Grundzüge und Wirkungsweisen systemischer Beratung kennen lernen.

Der nächste Durchgang startet voraussichtlich Ende 2003; Programm und weitere Informationen können Sie gerne von Frau Kugelman in unserem Augsburger Büro erhalten – oder über kurze E-Mail an [Beraterausbildung@hauserconsulting.com](mailto:Beraterausbildung@hauserconsulting.com)

***Seminar „Wirtschaftsethik“ an der Universität Augsburg***

Die Startnummer von *update* hatte als inhaltlichen Schwerpunkt „Wirtschaftsethik“ gewählt; nun hat *hauserconsulting*-Geschäftsführer Eberhard Hauser zu diesem Thema einen Lehrauftrag an der Universität Augsburg erhalten. Erstmals in diesem Sommersemester bietet die Betriebswirtschaftliche Fakultät ein Seminar „Wirtschaftsethik“ an, das Eberhard Hauser in Zusammenarbeit mit Prof. Oswald Neuberger durchführen wird. In diesem Seminar werden – neben einer kompakten theoretischen Einführung in das Thema – vor allem schwierige, dilemmatische Fälle der Unternehmenspraxis diskutiert und es soll versucht werden, Lösungsansätze gemeinsam mit den Studenten zu erarbeiten.



Manfred Prior

### **MiniMax-Interventionen.**

*15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung*

Man kann ebenso wissenschaftliche wie komplizierte Bücher über die Interventionsmethoden in Beratungssituationen lesen. Man kann sich aber auch das nicht einmal 100-seitige Buch „MiniMax-Interventionen“ von Manfred Prior kaufen, das in spielerischer Art kurz und prägnant sog. „Nebenbei-Interventionen“ beschreibt und humorvoll-spritzig anwendet. Das Buch liest sich flüssig und ist mit netten Bären-Karikaturen illustriert.

Carl-Auer-Systeme Verlag (2003), 97 Seiten; EUR 9,95; ISBN: 389670401X



Klaus Doppler

### **Unternehmenswandel gegen Widerstände.**

*Change Management mit den Menschen.*

Klaus Dopplers erstes Buch „Change Management“, mittlerweile in der 10. Auflage, gehört zu den Bestsellern in der deutschen Wirtschaftsliteratur. Jetzt hat der renommierte Berater mit drei Autoren ein neues Buch geschrieben, das an den ersten Band anknüpft und insb. das Thema Gruppendynamik bei Veränderungsprozessen vertieft. Doppler schaut insb. hinter die Kulissen bei der Entstehung von Widerständen und verknüpft geschickt sozialpsychologische Theorie mit konkreter Managementpraxis incl. praxiserprobten Trainingskonzepten und -werkzeugen.

Campus Fachbuch (2002), 419 Seiten; EUR 58,00; ISBN: 3593369923

### ***www.all-in-one-spirit.de***

Großgruppenmethoden wie Zukunftskonferenzen, Open Space, Appreciative Inquiry oder RTSC-Veranstaltungen erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Hier geht es um die Initiierung von Veränderungsprozessen, bei denen ungewöhnlich viele Mitarbeiter auf gemeinsamen 2-3-Tagesseminaren miteinbezogen werden. Auf den Internetseiten des Beraters Dr. Matthias zur Bonsen werden die gängigsten Großgruppenverfahren vorgestellt und umfangreiche Literaturangebote aufgelistet.

### ***www.dha-allergien.de***

Für alle, die bei den ersten Pollen- und Samenflügen ins Husten, Niesen und Kratzen kommen, ist [www.dha-allergien.de](http://www.dha-allergien.de) eine übersichtliche Adresse, um sich wenigstens über seine Allergien zu informieren und ggf. Abhilfen zu finden.

### ***www.alleauktionen.de***

Die Internet-Auktionsplattformen [ebay.de](http://ebay.de) oder [ricardo.de](http://ricardo.de) sind mittlerweile ziemlich bekannt. Um jedoch eine Übersicht über die ganze www-Auktionenszene zu bekommen, bietet sich ein Besuch bei [www.alleauktionen.de](http://www.alleauktionen.de) an. Hier kann man z.B. seinen Suchwunsch parallel bei über 100 Auktionsanbietern abfragen. Sehr praktisches Angebot und sehr schnelle sowie übersichtliche Suche!