

Karl Kreuser

Tolerieren, Unterscheiden, Verändern!

Strategisches Kompetenzmanagement
mit KODE® unter Diversity-Aspekten
am Beispiel von Gender

2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2010

Erste Auflage, 2010
ISBN 978-3-89670-930-1
© 2010 Carl-Auer-Systeme,
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Strategisches Kompetenzmanagement mit KODE® unter Diversity-Aspekten am Beispiel von Gender“ zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) an der Philosophischen Fakultät der Gottfried Wilhelm Leipniz-Universität Hannover, 2010

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhalt

| | |
|------------------------|----------|
| Anfangsannahmen | 7 |
| Zu den Begriffen | 7 |
| Zur Grundaufgabe | 8 |
| Zur Bearbeitungsebene | 9 |
| Zur Theorie | 10 |
| Zur Struktur | 12 |
| Zu den Zugängen | 13 |
| Zur Gliederung | 16 |

Teil I: Vorlagen

| | |
|---|-----------|
| 1. Das Phänomen Organisation | 19 |
| 1.1. Organisation als ‚black box‘ | 19 |
| 1.1.1. Beobachtung der ‚black box‘ | 21 |
| 1.1.1.1. Markt | 21 |
| 1.1.1.2. Mitarbeitende | 22 |
| 1.1.1.3. Kooperationen | 24 |
| 1.1.1.4. Gesellschaft | 25 |
| 1.1.2. Generieren der ‚black box‘ | 26 |
| 1.1.3. Eigentümlichkeiten der ‚black box‘ | 29 |
| 1.1.3.1. Merkmale der Organisation | 31 |
| 1.1.3.2. Personen der Organisation | 32 |
| 1.1.3.3. Kompetenzen der Organisation | 34 |
| 1.1.3.4. Reaktionen der Organisation | 34 |
| 1.2. Vorgehen | 35 |
| 1.2.1. Stand der Diskussion | 36 |
| 1.2.2. Einschränkungen | 37 |
| 1.2.3. Denkwelten | 37 |
| 1.2.3.1. Die ‚Logik der Distinktionen‘ | 41 |
| 1.2.3.2. Element und Relation | 47 |
| 1.3. Ziele | 49 |
| 1.3.1. Einordnen von Kompetenz und Diversity in strategisches Management | 49 |
| 1.3.2. Herstellen eines Zusammenhangs von Kompetenz und Gender | 49 |

| | |
|---|------------|
| 1.3.3. Ermitteln von Hinweisen zur Gender-Verträglichkeit von KODE® | 50 |
| 1.3.4. Ableiten von Empfehlungen für die Realisierung | 50 |
| 2. System und Management | 51 |
| 2.1. Systeme | 51 |
| 2.1.1. Synergetik | 52 |
| 2.1.1.1. Kontrollparameter | 53 |
| 2.1.1.2. Fluktuation | 55 |
| 2.1.1.3. Phasenübergang | 55 |
| 2.1.1.2. Ordner | 59 |
| 2.1.2. Teilnehmende Systeme | 60 |
| 2.1.2.1. Wertestrukturen | 61 |
| 2.1.2.2. Organisation als formale Struktur | 62 |
| 2.1.2.3. Organisation als soziale Struktur | 65 |
| 2.1.2.4. Das Konstrukt ‚Organisation‘ | 67 |
| 2.1.2.5. Team | 71 |
| 2.1.2.6. Individuum | 77 |
| 2.2. Management | 80 |
| 2.2.1. Management der Organisation | 80 |
| 2.2.2. Strategisches Management | 85 |
| 2.2.3. Subsysteme von Management | 86 |
| 3. Kompetenz | 89 |
| 3.1. Der Begriff Kompetenz | 90 |
| 3.1.1. Betriebswirtschaft und Kompetenz | 90 |
| 3.1.2. Selbstorganisation und Kompetenz | 93 |
| 3.2. KODE® | 97 |
| 3.2.1. Das System KODE® | 97 |
| 3.2.2. Das Instrument KODE® | 102 |
| 3.2.3. Das Instrument KODE®-X | 105 |
| 3.3. Managementkompetenz | 108 |
| 3.4. Kompetenzmanagement | 110 |
| 4. Diversity und Gender | 115 |
| 4.1. Diversity | 116 |
| 4.1.1. Aspekte von Diversity | 118 |
| 4.1.2. Perspektiven auf Diversity | 120 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 4.1.2.1. Wirtschaftsperspektive | 120 |
| 4.1.2.2. Umfeldperspektiven | 121 |
| 4.1.3. Formen des Umgangs | 124 |
| 4.2. Diversitymanagement | 125 |
| 4.3. Gender | 128 |
| 4.3.1. Geschlecht: bios und bias | 129 |
| 4.3.2. Geschlecht und Gesellschaft | 132 |
| 4.3.3. Geschlecht und Organisation | 134 |

Teil II: Folgen

| | |
|--|------------|
| 5. Beides und keines von Beidem | 137 |
| 5.1. Das Problem von Management | 140 |
| 5.1.1. Das Problem mit Kompetenzmanagement | 143 |
| 5.1.2. Das Problem mit Gendermanagement | 144 |
| 5.1.3. Das Problem mit den Systemebenen | 147 |
| 5.2. Genderkompetenz | 149 |
| 5.2.1. Annäherungsversuche | 150 |
| 5.2.2. Kompetenzfacetten | 152 |
| 5.3. Kompetenzgender | 161 |
| 5.3.1. Beobachterprobleme | 161 |
| 5.3.2. Das Instrument KODE® aus Sicht von Gender | 167 |
| 5.3.2.1. Gender Bias von KODE® | 170 |
| 5.3.2.2. KODE® als Entwicklungsinstrument | 172 |
| 5.3.2.3. KODE® als Auswahlinstrument | 177 |
| 5.4. Kontexte von Management | 181 |
| 6. All dies nicht – und selbst das nicht! | 183 |
| 6.1. Formen herstellen | 184 |
| 6.1.1. Kriterien festlegen | 185 |
| 6.1.2. Nachhaltigkeit sicherstellen | 186 |
| 6.2. Formen verbinden | 188 |
| 6.2.1. Zielgruppen definieren | 188 |
| 6.2.2. Muster unterbrechen | 189 |
| 6.2.3. Perspektiven gewinnen | 191 |
| 6.3. Prozesse befähigen | 193 |
| 6.4. Möglichkeitsräume eröffnen | 196 |
| 6.4.1. Freiräume gewähren | 196 |
| 6.4.2. Lernkalkül anstellen | 200 |

| | |
|--|------------|
| 7. Schlussannahmen | 205 |
| 7.1. Zusammengefasst | 205 |
| 7.1.1. Einordnen von Kompetenz und Diversity in strategisches Management | 205 |
| 7.1.2. Herstellen eines Zusammenhangs von Kompetenz und Gender | 206 |
| 7.1.3. Ermitteln von Hinweisen zur Gender-Verträglichkeit von KODE® | 206 |
| 7.1.4. Ableiten von Empfehlungen für die Realisierung | 207 |
| 7.2. Angeraten | 207 |
| 7.2.1. Grundsatzaufgaben | 207 |
| 7.2.2. Managementaufgaben | 208 |
| 7.2.3. Prozessaufgaben | 209 |
| 7.2.4. Entwicklungsaufgaben | 209 |
| 7.3. Konstatiert | 209 |
| 7.3.1. Management hat keine Kompetenz | 210 |
| 7.3.2. Kompetenz kann nicht gemanagt werden | 210 |
| 7.3.3. Managementkompetenz und Genderkompetenz schließen sich aus. | 210 |
| 7.3.4. Kompetenzmanagement ohne Gender geht nicht | 211 |
| 7.3.5. Gendermanagement ohne Kompetenz geht nicht | 211 |
| 7.3.6. Der Geschlechterunterschied muss erhalten werden | 211 |
| 7.3.7. Management muss blind für das Geschlecht sein | 211 |
| 7.3.8. Der Prozess ist Musterunterbrechung | 212 |
| 7.4. Vorausgeblickt | 212 |
| 7.5. Abgeschlossen | 213 |
| Literatur | 215 |
| Personen | 227 |
| Abbildungen | 231 |