

Karl Kreuser

# **Tolerieren, Unterscheiden, Verändern!**

Strategisches Kompetenzmanagement  
mit KODE<sup>®</sup> unter Diversity-Aspekten  
am Beispiel von Gender

2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
[www.systemische-forschung.de](http://www.systemische-forschung.de)

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://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 Leibniz-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

<b>Anfangsannahmen</b>	<b>7</b>
Zu den Begriffen	7
Zur Grundaufgabe	8
Zur Bearbeitungsebene	9
Zur Theorie	10
Zur Struktur	12
Zu den Zugängen	13
Zur Gliederung	16
<b>Teil I: Vorlagen</b>	
<b>1. Das Phänomen Organisation</b>	<b>19</b>
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
<b>2. System und Management</b>	<b>51</b>
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
<b>3. Kompetenz</b>	<b>89</b>
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
<b>4. Diversity und Gender</b>	<b>115</b>
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: bias 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 <sup>®</sup> aus Sicht von Gender	167
5.3.2.1. Gender Bias von KODE <sup>®</sup>	170
5.3.2.2. KODE <sup>®</sup> als Entwicklungsinstrument	172
5.3.2.3. KODE <sup>®</sup> 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

<b>7. Schlussannahmen</b>	<b>205</b>
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
<b>Literatur</b>	<b>215</b>
<b>Personen</b>	<b>227</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>231</b>