

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 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.

Anfangsannahmen

Der Titel dieser Arbeit, *Strategisches Kompetenzmanagement mit KODE® unter Diversity-Aspekten am Beispiel von Gender*, impliziert unterschiedliche Erwartungen und Vorgehensweisen. Bevor die Arbeit ausgeführt wird, ist es deshalb erforderlich, die Anfangsannahmen aufzuzeigen, von denen im Folgenden ausgegangen wird. Anforderung an diese Arbeit wird sein, die hier getroffenen Annahmen aufzugreifen und zu diskutieren sowie eine theoretische Sicht zu finden, in der das möglich ist.

ZU DEN BEGRIFFEN

Der Hauptbegriff dieser Arbeit soll ‚Kompetenzmanagement‘ sein. Alles Übrige sind Zuweisungen, die Beobachterpositionen markieren. Diese begrenzen das Thema und die Aufgabe, legen manche Vorgehensweisen nahe und schließen andere aus.

‚Kompetenz‘ transportiert implizit die Frage nach einem ‚wozu‘¹. Durch die Verbindung mit Management ist das ‚wozu‘ auf Zwecke einer Organisation gerichtet, in deren Struktur Kompetenzen unter Diversity-Aspekten gemanagt werden sollen. Dabei kommt ‚Management‘ die Funktion der Verknüpfung von ‚Kompetenz‘ und ‚Organisation‘ zu.

Das Attribut ‚strategisch‘ spezifiziert den Begriff ‚Management‘ und schränkt ihn ein, indem es das ‚wozu‘ auf die Zukunftssicherung der Organisation fokussiert.

In gleicher Weise beschränkt der Bezug auf das Konstrukt KODE® (kurz für Kompetenzdiagnostik und -entwicklung) den Kompetenzbegriff und verengt die Betrachtung auf einen ausgewählten Ansatz, Kompetenz zu definieren und dann zu managen. Die Perspektive hierbei ist die Selbstorganisation psychischer und sozialer Systeme, zu denen neben Individuen auch die Organisation zählt.

Diversity gibt eine Beobachterposition auf Kompetenz und Management wieder, die in dieser Arbeit explizit mitgeführt und diskutiert wird und die beispielhaft durch Gender vertreten sein soll. Der Diversity-Aspekt stellt exemplarisch eine Sichtweise dar, unter der Kompetenzmanagement betrachtet wird. Viele Erkenntnisse bleiben unverändert, wenn statt dessen

¹ Das ist immer dann der Fall, wenn ‚Kompetenz‘ definiert und nicht durch Wortersetzungen (wie: Kompetenz = Fähigkeit) substituiert wird. Es gilt allgemein (etwa: Kompetenz = Disposition zu Selbstorganisation) und kann auch durch den Begriff einschränkende Worterweiterung besonders spezifiziert sein (z.B. Verhandlungskompetenz)

andere wertebasierte Sichtweisen wie etwa ‚Nachhaltigkeit‘, ‚Ökologie‘ und so weiter gewählt würden.

Diese Festlegungen schaffen für die vorliegende Arbeit ein Gefüge von Beziehungen unter den verwendeten Begriffen und der durch sie repräsentierten Perspektiven. Den Handlungsrahmen stellt die Organisation mit ihrem Daseinszweck und ihrem strategischen Management dar, in dem die Realisierung von Kompetenzmanagement unter Diversity-Aspekten beobachtet werden soll.

ZUR GRUNDAUFGABE

Wenn die Managementlehre sich mit Kompetenz beschäftigt, dann fällt auf, dass der Kompetenzbegriff häufig unterdefiniert und auch unspezifisch eingeführt und verwendet wird. Die betriebswirtschaftlich intendierte Sicht nutzt Kompetenz eher als Hilfs- und Sammelbegriff für Phänomene, die durch Steuerungsmodelle der Managementlehre schwer abbildbar sind. Ähnliches gilt für die eher soziologisch beeinflusste systemische Organisationslehre, sofern sie überhaupt mit dem Kompetenzbegriff arbeitet.

Umgekehrt befasst sich die Kompetenztheorie oft nicht ausreichend mit dem Managementbegriff oder dem Phänomen ‚Organisation‘. Meist wird dort unter ‚Management‘ eine standardisierte Vorgehensweise verstanden, die eher als Subsystem² von Management im engeren Sinn gelten kann. Auch in den Überlegungen zu Diversity und Gender scheint der Managementbegriff unterrepräsentiert und ähnlich wie in der Kompetenztheorie auf Managementprozesse reduziert zu sein.

So wird eine Lücke in der Zusammenführung von ‚Kompetenz‘, ‚Diversity‘ und ‚Management‘ sichtbar, die aufzuzeigen und zu überbrücken erste Aufgabe und Notwendigkeit dieser Arbeit sein wird. Für einen unbefangenen Blick ist es ratsam, eine Sicht zu wählen, die außerhalb der zu überbrückenden Denkwelten liegt. Der Vorschlag für diese Arbeit ist, eine soziologisch orientierte Perspektive einzunehmen. Erst wenn es gelingt, eine Sichtweise zu entwickeln, die Kompetenz und Management zufriedenstellend definieren und in gegenseitigen Bezug setzen kann, wird es möglich sein, *Strategisches Kompetenzmanagement mit KODE® unter Diversity-Aspekten am Beispiel von Gender* in ausreichender Problemtiefe zu diskutieren. In dieser Hinsicht kann diese Arbeit als grundlegend bezeichnet werden.

² Ich spreche hier von Subsystem. Damit unterscheide ich einmal Organisation als übergeordnetes System von ihren Teilsystemen. Zum Anderen sind Managementsysteme aus meiner Sicht Subsysteme von Management und damit Management im weiteren Sinn und nicht mit Management im engeren Sinn, das eine Funktion der Organisation darstellt, zu verwechseln.

Die zentrale Frage nach den Relationen zwischen den beiden strategischen Subsystemen Kompetenzmanagement und Diversitymanagement ist – wohl wegen der aufgezeigten Lücke – bisher nicht gestellt oder beantwortet worden. Hierin liegt das zweite Anliegen dieser Arbeit: Untersuchungen zur Gleichzeitigkeit oder zu gegenseitigen Abhängigkeiten der beiden Konzepte Kompetenzmanagement und Diversitymanagement auf strategischer Ebene liegen nicht vor. Diese Arbeit betrachtet eine bisher nicht bearbeitete Schnittstelle zwischen zwei Managementkonzepten. Sie sucht nach Kriterien und entwickelt Vergleichsansätze für unterschiedliche Managementkonzepte auf deren Verträglichkeit, gemeinsame Implementierung und integrierte Umsetzung hin. Weiter schlägt sie Optionen für verschiedene Interventionsebenen von Management vor, um die Beiträge der Konzepte zu Management einzustufen.

Diese Arbeit hat den Anspruch, verschiedene Sichtweisen zu verschränken. Es sind dies vor allem die Relationen zwischen Organisation, Management, Diversity, Gender und Kompetenz. Um den einzelnen Perspektiven sicher zu genügen, wird jeweils auf mehrere Autorinnen und Autoren der einzelnen Disziplinen zurückgegriffen und die Sichtweisen unter Bezug auf das Thema umfassend betrachtet. Insofern muss diese Arbeit in der Breite angelegt sein.

ZUR BEARBEITUNGSEBENE

Kompetenzmanagement oder Diversitymanagement legen augenscheinlich zunächst Personalmanagement, als deren Teilsysteme sie sich meist verstehen, als Bearbeitungsebene nahe. Personalmanagement wiederum ist als Management im weiteren Sinn zu verstehen, das dem Management im engeren Sinn zuarbeitet.

Strategisch ist Personalmanagement in der Regel insofern, als es deduktiven und vollziehenden Bezug zur Strategie der Organisation herstellt. Strategisches Personalmanagement bezieht sich also stets auf ein übergeordnetes ‚wozu‘, das letztlich im Daseinszweck der Organisation zu suchen ist. Die Organisation ist dem Personalmanagement übergeordnet und hat wesentlichen bestimmenden Einfluss darauf.

Darüber hinaus versteht sich Personalmanagement meist als ein formales System oder ein methodischer Prozess. Management im engeren Sinn ist eine Funktion der Organisation, die sich Systemen oder Abläufen bedient, die Subsysteme darstellen und die als Management im weiteren Sinn aufgefasst werden können. Um die Funktion von Management betrachten zu können, muss die Organisation als die Struktur, für die Management eine Funktion erfüllt, beobachtet werden.

Die Organisation definiert durch ihre Strategie funktional einen einschränkenden Rahmen, in dem Mitarbeitende allein oder kollektiv und auch die Kollektive selbst Kompetenzen einsetzen und Diversity realisieren. Neben diesem restriktiven Möglichkeitsraum stellt die Organisation operativ eine Umwelt für Mitgliedssysteme dar, die diese mit Irritationen versieht. Um Kompetenzen oder den Umgang mit Diversität umfassend zu managen, sind beide Seiten zu betrachten: Die beiden Bestimmungsgrößen Restriktion und Irritation als Außenraum der Unterscheidung ebenso wie die Dispositionen zur Selbstorganisation und die Bedingungen ihres Zustandekommens als Innenraum der Unterscheidung.

Personalmanagement betrachtet Kompetenzen allein bei den Individuen. Die Organisation als selbstorganisierendes System kann, ausgelöst durch Irritationen aus ihrem Umfeld, ebenso Dispositionen zur Selbstorganisation entwickeln. Gleiches gilt für Teams³. Soziale Systeme können also jeweils für sich Kompetenzen entwickeln und sind gleichzeitig Wirkfeld und Möglichkeitsraum für individuelle Kompetenzen. Mit Betrachtung der Organisation anstatt des Personalmanagements als Kontext bleibt der Teil der Kompetenzdiskussion, der die nicht imitierbaren Kompetenzen der Organisation, wie die Wettbewerbstheorien sie sehen, im Bearbeitungsfokus sichtbar.

Kompetenzmanagement oder Diversitymanagement auf Strategie vollziehendes Personalmanagement oder auf Personalentwicklung zu reduzieren, ohne die Organisation zu beobachten, wäre für das vorliegende Vorhaben zu kurz gegriffen. Es umfasst mindestens zusätzlich die Bereiche Organisationsmanagement oder Organisationsentwicklung. Deshalb wird für die vorliegende Arbeit die Organisation als erste Bezugsebene eingeführt.

ZUR THEORIE

Ausgehend von den eben getroffenen Feststellungen und den sich abzeichnenden unterschiedlichen Perspektiven wird angenommen, dass es einer Metatheorie bedarf, um die Fragen dieser Arbeit beantworten zu können. Daneben wird es erforderlich sein, die Generalisierungen, die durch Einführung einer Metatheorie notwendig erfolgen, an der einen oder anderen Stelle durch Referenztheorien zu kompensieren.

³ Hier verwende ich den Begriff ‚Team‘ für jede Form der organisatorisch bestimmten Zusammenarbeit, sei es als Abteilung, Sachgebiet, Projektgruppe oder Arbeitsgruppe oder was auch immer. Gemeinsamkeit soll der direkte Kontakt über eine gewisse Dauer zur Arbeit an einen Zweck sein, der dieser Arbeitseinheit vorgegeben ist und dessen Erreichung dem Zweck der Organisation dient. Dem Team sind dazu begrenzte Ressourcen und Handlungsbedingungen vorgegeben.

Das theoretische Konstrukt dieser Arbeit wird sich überwiegend aus einer systemisch orientierten Denkweise erklären:

Mit KODE[®], einem Ansatz, der sich auf die Theorie der Selbstorganisation bezieht, wird die ‚Synergetik‘ von Hermann Haken eingeführt, die sich als Metatheorie versteht. Die Selbstorganisation wird explizit in der ‚Theorie sozialer Systeme‘ von Niklas Luhmann behandelt, auf die sich wiederum zahlreiche systemische Organisationstheorien berufen. Gleichzeitig versteht sich die ‚Theorie sozialer Systeme‘ als Kommunikationstheorie. Um die Theorie neben Kommunikationen auch für Entscheidungen und Handlungen offen zu halten, bezieht sich diese Arbeit vorrangig auf die ‚Distinktionstheorie‘ von Rodrigo Jokisch, die sich unter anderem aus der ‚Theorie sozialer Systeme‘ emanzipiert hat. Die ‚Distinktionstheorie‘ ist keine Systemtheorie. Sie befasst sich mit dem, was als Voraussetzung für Systeme gelten kann: Mit Unterschieden. Unterschiede, die dann Unterschiede machen. Die ‚Distinktionstheorie‘ erhebt für sich einen Anspruch von Universalität, sie kann folglich als Metatheorie betrachtet werden.

Um die Phänomene im intraorganisationalen Kollektiv ‚Team‘ nachvollziehen zu können, orientiere ich mich an den Ausführungen von Friedhelm Neidhards Aufsatz „Das innere System sozialer Gruppen und ihr Außenbezug“.

In den weiteren Themengebieten geht es darum, einen Überblick über Anforderungen zu gewinnen, die diese Perspektiven ausmachen, um die ihnen inne wohnenden Werte ausreichend zu berücksichtigen.

Zentraler Begriff der facettenreichen Gender-Thematik werden Stereotype sein. Um diesen Themenkomplex ausreichend zu erfassen, der auch Fragen des gesellschaftlichen Umgangs oder der Sozialisierung tangiert, greife ich auf eine Auswahl von Autorinnen und Autoren zurück, die dort als ‚Klassiker‘ gelten können. Das sind unter anderen: Regina Becker-Schmidt, Judith Butler, Thomas Eckes, Elena Esposito, Stefan Hirschauer, Gudrun-Axeli Knapp, Beate Kraus (und mit ihr Pierre Bourdieu), Gesa Lindemann, Ursula Pasero, Rolf Pohl, Christina Thürmer-Rohr, Christine Weinbach oder Cadence West und Don Zimmermann. Als Quellen für Diversity sind besonders Gertraude Krell und Günther Vedder zu nennen.

Den Bezug zu Betriebswirtschaft, Management, Organisations- und Wettbewerbstheorie stelle ich vorrangig her über Dirk Baecker, Knut Bleicher, Peter Ferdinand Drucker, Manfred Moldaschl, Johannes Rüegg-Stürm, Fritz Simon und Hans Ulrich. Einige dieser Autoren vertreten systemische Denkweisen.

ZUR STRUKTUR

Nach einem Problemaufriss, theoretischen Festlegungen und grundsätzlichen Befunden zu Organisation und Management als Kontexte (Kapitel 1. und 2.) folgt die vorliegende Arbeit der Struktur des Tetralemmas⁴. Ausgehend vom Dilemma „das Eine“ oder „das Andere“ erschließt das Tetralemma die Positionen „Beides“ als die Darstellung von Verbindendem der Dilemma-Positionen und „keins von Beiden“ als den (gelegentlich übersehenen) Kontext⁵. Eine „fünfte Position“, die alle bisherigen Erkenntnisse negiert und den Sachverhalt aus einer unbefangenen Nicht-Position beobachtet, die alles, sogar sich selbst, in Frage stellen darf, erlaubt reflexive Musterunterbrechungen, die zu anderen Lösungen führen können.

Die ersten beiden Positionen sind gekennzeichnet durch ‚Kompetenz‘ („das Eine“, Kapitel 3.) und durch Gender („das Andere“, Kapitel 4.), deren Wesen, Werte und Anliegen aufgezeigt werden. Da beide Positionen, Kompetenz wie Gender, mit Werten hinterlegt sind (worin auch immer diese gesehen werden), ist eine „entweder-oder“-Entscheidung unbefriedigend. Der klassische Kompromiss in der „sowohl-als-auch“-Entscheidung verlangt Zugeständnisse von beiden Seiten und führt den Zweifel mit sich, ob ein beidseits akzeptierter Kompromiss überhaupt möglich ist und wie lange der Kompromiss tragfähig bleibt. Die Absicht im Vorgehen besteht im Verlassen dieser Lösungsebene und in der Suche nach Antworten höherer Ordnung. Um ein integriertes Subsystem zu entwerfen, in dem Kompetenzen unter Gender-Aspekten gemanagt werden können, ist deren Verbindendes und Trennendes („Beides“) ebenso zu betrachten wie darauf zu achten ist, den Kontext der Organisation („keins von Beiden“, Kapitel 5.) nicht zu übersehen. Die ausdrückliche Mitführung des Kontextbezuges ist besonders dann erforderlich, wenn starke andere Perspektiven (wie etwa die wissenschaftliche im Kompetenzthema oder die politische in Gender-Fragen) dazu neigen, die Zwecke der Organisation ihren eigenen Anliegen zu unterwerfen. Das würde suboptimale Lösungen erzeugen, die für sich genommen gut sind, zu denen dann aber das Problem nicht mehr passt.

Die Organisation prozessiert formale und soziale Differenzen. Innerhalb dieses Prozesses soll die Differenz von Kompetenz und Gender prozessiert

⁴ Das Tetralemma ist eine Struktur aus der indischen Logik (Sanskrit: čatuškoti, „Vier Ecken“) und wurde im indischen Rechtswesen zur Kategorisierung möglicher Standpunkte des Richters verwendet. (vgl. Varga von Kibéd 2000/2009, S.77) Es wird hier in der Form des negierten Tetralemmas im Madhyamika-Buddhismus des Nagarjuna mit vollständig explizierter fünfter Nicht-Position verwendet.

⁵ „Keins von Beidem“ fragt sinngemäß: „Geht es wirklich um A oder um B oder geht es eigentlich um etwas ganz anderes?“ Das deckt Stellvertreterkonflikte in der dilemmatischen Struktur auf.

werden. Es wäre zu kurz gegriffen, Lösungen ausschließlich im Ausgestalten von Instrumenten zu suchen. Das sind formale Konstrukte. Es braucht darüber hinaus Formen, diese Konstrukte sozial zu prozessieren. Musterlösungen im instrumentellen Sinn sind nicht zu erwarten. Deshalb ist zu betrachten, was sich aus Sicht einer „fünften Position“ („All dies nicht – und selbst das nicht!“, Kapitel 6.) an neuen Aspekten ergibt. Gedankengebäude und Wertesysteme werden durch diesen methodischen Schritt labilisiert und die Akteure zu reflexiven Musterunterbrechungen angeregt, die viable Lösungen höherer Ordnung erwarten lassen.

Damit wird die Forderung dieser Arbeit, bekannte Strukturmuster zu verlassen und neue aufzusuchen, zur Methode dieser Arbeit.

ZU DEN ZUGÄNGEN

Der Erfolg von Organisationen⁶ hängt in hohem Maß von der Zufriedenheit unterschiedlicher Interessensgruppen wie Kunden, Mitarbeitenden und Kapitalgebern ab, die aus ihren unterschiedlichen Erfahrungen unterschiedliche Erwartungen an die Organisation kommunizieren. Durch Kommunikationen bilden die Organisation und Ihre Interessensgruppen soziale Strukturen aus⁷. Zufriedenheit bewirkt die Organisation durch die materiellen und ideellen Ergebnisse, die sie durch all ihr Handeln in der Wahrnehmung der Interessensgruppen erzeugt.

„Erfahrung ist das Ergebnis der Ablagerung von Fakten, ist der perfektische Aspekt einer sozialen Struktur. ... Erwartung dagegen ist das Ergebnis der Ablagerung von Möglichkeiten, ist der futuristische Aspekt einer sozialen Struktur. ... Die Verschränkung von Erwartung und Erfahrung (= Erwartungen selektieren Erfahrungen, Erfahrungen stützen Erwartungen) stellt die Form einer jeglichen Gesellschafts-Struktur dar. Vermittelnd zwischen Erwartung und Erfahrung befindet sich die Unmittelbarkeit als die eigentliche Form von Operation. In elaborierter Form tritt sie als Gegenwart auf.“ (Jokisch 1996, S.414) Hinzu kommt: „Die Vergangenheit steht nicht fest. Was sie für uns bedeutet, hängt davon ab, wie wir mit den Be-

⁶ Die Annahme hier ist: Unternehmen und auch gesellschaftliche oder ideelle Institutionen *sind* Organisationen. Der Unterschied zwischen ‚Organisation *sein*‘ und ‚Organisation *haben*‘ spiegelt sich in Wortspielen wie die ‚Organisation der Organisation‘. (vgl. z.B. Luhmann 2006, S.302 ff. oder Simon 2007, S.108 ff.) Das heißt, es werden hier zwei Semantiken von Organisation aufgedeckt: Einmal Organisation als System, das durch eine Struktur prozessiert wird und andererseits Organisation als Funktion, die das Prozessieren von Struktur zu beeinflussen versucht. Die zweite Bedeutung entspricht näherungsweise dem, was in dieser Arbeit als ‚Management‘ bezeichnet werden soll.

⁷ Die nächste Annahme, Kommunikationen führten zu sozialen Strukturen, verweist auf eine eher soziologische Systemsicht, die hier eingenommen wird.

wertungen vergangenen Verhaltens umgehen.“ (Varga von Kibéd 2000/2009, S.81) Damit treffen in der Gegenwart Erfahrung und Erwartung aufeinander und produzieren – bei Weglassen der Zeitdimension – Paradoxie als „ein Sachverhalt, der mit seinem Gegenteil identisch ist ...“ (Jokisch 1996, S.417) und Tautologie als „ein Sachverhalt, der mit sich selbst identisch ist. Eine Tautologie ist letztendlich eine verdeckte Paradoxie ...“ (Jokisch 1996, S.418). Und genau der gewinnbringende Umgang mit dieser Komplexität der momentanen Uneindeutigkeit ist die Herausforderung der Organisation im dauernden Augenblick.

„Unter der Struktur von etwas werden die Bestandteile und Relationen verstanden, die in konkreter Weise eine bestimmte Einheit und ihre Organisation verwirklichen.“ (Maturana 1984/1987, S.54) Im Folgenden soll die ‚bestimmte Einheit‘ Organisation genannt werden⁸ und das was Humberto Romesín Maturana und Francesco José Varela unter ‚Organisation‘ verstehen, unter den Aspekten von Management und Selbstorganisation betrachtet werden⁹.

„Eine Organisation reproduziert sich in einem Zweiseitenraum von Möglichkeiten, nämlich zum einen in einem ‚Innenraum‘, der durch die Verfügungsmöglichkeiten für die Entscheidungen der Organisation definiert ist, und zum anderen in einem ‚Außenraum‘, auf den die Organisation sich als ihr Milieu bezieht, das ihr unverfügbar ist und in ihrer Unverfügbarkeit die Kriterien definiert, an der sich die Reproduktion der Organisation orientiert.“ (Baecker 2003a, S.159 f.)

Organisationen agieren und differenzieren sich in einem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld, das von permanenten Veränderungen gekennzeichnet ist oder turbulent werden kann, wenn Organisationen „Auswirkungen ihrer eigenen Aktionen als Überraschungen erfahren“. (Baecker 2003, S.20) Für die Kommunikationen nicht unerheblich sind die zunehmenden technischen Möglichkeiten, Informationen zu übertragen, zu speichern und auszuwerten. Hinzu kommt die Tatsache des Wechselspiels von sozialen und formalen Strukturen der Organisation. Komplexität und Dynamik scheinen eher zu- als abzunehmen. Dieser Kontext legt dem Management einer Organisation zwei Konzepte nahe, um damit bei geringer Planbarkeit und begrenzter Vorhersagemöglichkeit gegenwartsbezogen –

⁸ Die von Humberto Romesín Maturana und Francesco José Varela gewählten Begriffe sind mit den in der Soziologie verwendeten nicht identisch. (siehe Luhmann 2002/2008, S.119)

⁹ Die mehrfache Bedeutung von ‚Organisation‘ findet hier ihre Fortsetzung. Organisation kann ontogenetisch wie ontologisch definiert werden, als Prozess der Selbstorganisation ebenso wie als Ergebnis der Selbstorganisation.

operativ – und zukunftsbezogen – strategisch – angemessen und gewinnbringend umzugehen:

- Diversitymanagement, der nutzbringende Umgang mit explizierten Unterschieden in und zwischen den Interessensgruppen und den unterschiedlichen Erwartungen an die Organisation, die daraus folgen sowie
- Kompetenzmanagement, die gezielte Ermittlung, Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen¹⁰, um als Organisation in zieloffenen und unsicheren Situationen Handlungen zu bewirken, die die unterschiedlichen Erwartungen nutzbringend erfüllen oder frustrieren sowie mit daraus entstehenden notwendigen Konflikten¹¹ umzugehen.

Umgekehrt ist festzuhalten, dass die Organisation ebenfalls Erwartungen an ihre Interessensgruppen richtet: Kunden sollen pünktlich und vollständig für Waren oder Dienstleistungen der Organisation bezahlen, Mitarbeitende sollen Performanz in Form von Verhalten und Ergebnissen zeigen, die Politik soll einen brauchbaren und berechenbaren gesetzlichen Rahmen verfügbar machen, die Gesellschaft soll sich nicht zu sehr in Angelegenheiten wie die Vergütung und Bonierung von Managern einmischen, die Presse soll vorteilhaft berichten und so fort. So muss die Organisation ebenso ‚kompetent‘ damit umgehen, wie andere ihre Erwartungen erfüllen und frustrieren. Diese Umkehrung zeigt die volle Entfaltung der Unwägbarkeit doppelter Kontingenz, unter der die Organisation operiert.

Hier schließen sich Fragen nach Motivation und Grenzen an, sich mit solchen Konzepten zu befassen. Der Nutzen der Organisation, sich mit Kompetenzmanagement oder Diversitymanagement zu befassen, kann sowohl betriebswirtschaftlich getrieben sein, als auch vom Image nach innen zur Mitarbeiterschaft hin wie nach außen in der Wahrnehmung durch das Umfeld motiviert sein.

Mit Bestehen verbindlicher Rechtsnormen wie dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG, umgangssprachlich „Antidiskriminierungsgesetz“), das vorsieht, Mitarbeitende nach Unterschieden in ihrer Kompetenz und nicht nach Unterschieden in Geschlecht, Hautfarbe, Alter oder Religionszugehörigkeit zu beurteilen, kann der opportune Nutzen auch im Erfül-

¹⁰ Ohne Kompetenz an dieser Stelle bereits näher zu definieren ist das eine erste Anfangsannahme und Festlegung: Er gibt Kompetenzen als „Etwas, das auf Information (über kommunizierte Erwartungen) hin zum Handeln der Organisation wesentlich beiträgt“.

¹¹ Zum Begriff des ‚notwendigen Konfliktes‘ siehe etwa Heintel 2005, S.15 ff. „Differenzierungen schaffen neue Unterschiede – hier im Bereich des Sozialen – und diese sind der Ursprung notwendiger Konflikte“ (Heintel 2005, S.17)

len eines Legalitätsprinzips und im Vermeiden von Strafe oder Imageverlust liegen.

Abgrenzende Fragen wirft das in der betrieblichen Realität existierende Zusammentreffen mehr oder weniger verinnerlichter und mehr oder weniger konsequent realisierter und mehr oder weniger in ihrem Verhältnis von Aufwand, Nutzen und Effizienz überprüften Managementkonzepte auf. So werden Organisationen häufig nach einem beliebigen „General-Management“-Konzept geführt. Daneben bestehen Subsysteme, wie solche zu Qualitätsmanagement, Controlling, Personalmanagement, Kompetenzmanagement, Diversitymanagement und andere wie Balanced Scorecard, betrieblichem Vorschlagswesen oder ähnliche. Die Verträglichkeit untereinander und die Adaptionfähigkeit der Konzepte sind regelmäßig nicht überprüft. Zukünftig wird die Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Führungssystemen mit dem Ziel der integrierten Anwendung Herausforderung und Aufgabe der Forschung sein. (Link 2007, S.244)

Weitere Grenzziehungen liegen in der Einschätzung von Bedeutung und Wirksamkeit der vorgestellten Aspekte durch die Organisation in der Relation zu einer Abwägung von Aufwand und Nutzen für die Organisation. Ferner können Selbsteinschätzungen (etwa: „brauchen wir nicht“, „das gibt es bei uns doch nicht“, „haben wir schon so ähnlich“ ...) oder andere grundsätzliche Vorstellungen von Organisation und Management in gleicher Weise wie nicht realisierbare oder nicht sinnvoll an die Organisation adressierbare Erwartungen Grenzen darstellen.

ZUR GLIEDERUNG

Kompetenzmanagement und Diversitymanagement werden vielfach als „strategisch“ bezeichnet, ihnen wird also in der Zukunftssicht der Steuerung einer „zielorientierten soziotechnischen Organisation“ (Rüegg-Stürm 2004, S.70) eine hohe Relevanz beigemessen. Dabei interessiert besonders, wie Kompetenzmanagement mit KODE[®] und wie Gendermanagement als Teil eines Diversitymanagements strategisches Management überhaupt unterstützen.

Epistemologische Überlegungen zum einen und Untersuchungen einer KODE[®]-Erhebung zum anderen sollen Antworten liefern, wie die beiden Managementkonzepte von Kompetenz und Diversity sich gegenseitig verhalten, wenn sie zugleich prozessiert werden.

Ergebnis der Überlegungen sollen viable und praktikable Umsetzungshinweise für Organisationen sein, die Kompetenzmanagement und Diversitymanagement gleichzeitig realisieren wollen. Dazu ist die vorliegende Arbeit wie folgt aufgebaut:

Teil I: Vorlagen

Im ersten Abschnitt soll ein Theoriegebäude entwickelt werden, das die Aufgabenstellung problematisiert und die Ziele bestimmt. Weiter werden die verwendeten Begriffe und Theorien dargelegt und diskutiert. Mit dem Teil I sollen die grundsätzlichen Fragen geklärt werden, wie Management, Kompetenz und Diversity in einem gemeinsamen Theoriekonstrukt erklärt werden können. So entsteht eine theoretische Grundlage, auf deren Basis dann Schlussfolgerungen gezogen und die weiteren Fragen beantwortet werden können.

Das 1. Kapitel befasst sich mit einem Problemaufriss, der die Organisation aus verschiedenen Perspektiven von Interessensgruppen, die Erwartungen an sie formulieren, betrachtet. Besonders hervorgehoben soll die Perspektive der Gründerin oder des Gründers der Organisation werden, da diese mit der Gründung überhaupt erst eine Struktur schaffen, an die Erwartungen gerichtet werden können. Diese Betrachtung über Kontexte erlaubt erste Rückschlüsse auf Eigenarten der Organisation und führt zu den Grundlagen und Zielen dieser Arbeit. Die Funktion des Kapitels für diese Arbeit besteht darin, die Komplexität aufzuzeigen, die sich aus der Vielzahl der Elemente und Relationen ergibt.

Im 2. Kapitel geht es um ein allgemeines System- und Managementverständnis. Management ist eine Funktion der Organisation, die sich auf die Organisation bezieht. Für beide – Management und Organisation – braucht es unter Berücksichtigung ihrer Zirkularität begriffliche Fassung und Definition. Die Unterscheidung der Systemtypen ‚formale Organisation‘ und ‚soziale Gruppe‘ finden Begründungen. Dazu werden zunächst Interventivsebenen separiert und mit Hilfe der Synergetik, einem Ansatz der Selbstorganisationstheorie, untersucht. Als soziologische Referenztheorie wird die Distinktionstheorie eingeführt. Das Kapitel legt das theoretische Fundament, auf dem die Arbeit aufbaut.

Das 3. Kapitel ist dem Kompetenzmanagement nach KODE[®] gewidmet. Nach Klärung des Kompetenzbegriffes und Betrachtung der Unterschiede, die dabei aus betriebswirtschaftlicher und Sicht der Selbstorganisationstheorien bestehen, wird KODE[®] als theoretisches Konstrukt und Instrumentarium für Kompetenzmanagement vorgestellt. Daran werden Managementkompetenz und Kompetenzmanagement diskutiert, um zu klären, welche Erfordernisse bestehen, um ein Kompetenzmanagement ‚strategisch‘ nennen zu können.

Im 4. Kapitel wird Diversitymanagement und seine ethische und betriebswirtschaftliche Motivation betrachtet und Gender als ein typischer Vertreter vorgestellt. Schließlich erfolgt eine Einordnung von Gender in

unterschiedliche Interventionsebenen von Management. Grundsätzliche Überlegungen zu Gender bezüglich Individuum, sozialer Gruppe, Organisation und Gesellschaft sollen die Problemtiefe aufzeigen und Ansätze für Gendermanagement skizzieren.

Teil II: Folgen

In den weiteren Kapiteln sollen nun Schlussfolgerungen innerhalb der im vorangegangenen Teil entwickelten Denkwelt gezogen werden. Dazu werden zunächst Zusammenhänge zwischen Management, Kompetenz und Gender gesucht. Weiter wird entwickelt, was aus Sicht von KODE[®] Genderkompetenz sein kann und dann, ob aus Sicht von Gender KODE[®] ein geeignetes Instrument der Personalauswahl und Personalentwicklung sein kann. Den Abschluss bilden Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für ein integriertes Kompetenzmanagement unter Diversity-Aspekten.

Das 5. Kapitel stellt die beiden Konzepte von Kompetenzmanagement mit KODE[®] und Gendermanagement gegenüber und untersucht Zusammenhänge, Verbindendes, Trennendes und sich Ausschließendes. Zugleich beschreibt es die Problematik von Management in der Realisierung der Subsysteme Kompetenzmanagement und Gendermanagement. Das Instrument KODE[®] wird beispielhaft für die operative Umsetzung eines integrierten Kompetenzmanagements unter Gender-Aspekten auf seine Geschlechterspezifität und Geschlechterneutralität hin untersucht. Damit soll festgestellt werden, ob KODE[®] als Instrument eines Kompetenzmanagements den Anforderungen von Gendermanagement genügt und eine instrumentelle Brücke in der Gleichzeitigkeit der beiden Subsysteme von Management darstellt.

Das 6. Kapitel zeigt in Schlussfolgerungen auf, wie formal und strukturell und auch wie prozessual die Implementierung und Umsetzung von Kompetenzmanagement unter Gender-Aspekten erfolgen kann. Neben Kriterien und Überlegungen, Nachhaltigkeit zu erzielen, stehen Fragen von reflexiven Musterunterbrechungen und der Befähigung von Prozessen zur Diskussion an. Schließlich geht es darum, wie Freiräume zur Kompetenzentwicklung gestaltet werden müssen und welches Lernkalkül einem Kompetenzmanagement unter Gender-Aspekten zugrunde zu legen ist.

Das 7. Kapitel präsentiert abschließende Annahmen. Es sammelt wichtige Ergebnisse, listet zusammenfassend Umsetzungsempfehlungen auf und stellt theseartig Erkenntnisse zur Verfügung. Ein kurzer Ausblick beendet die Arbeit.