



Buch Kompetenz und Vielfalt

Taylor Cox Jr. und Ruby L. Beale
Berrett-Koehler, 1997
Auch erhältlich auf: Englisch

Rezension

Taylor Cox Jr. und Ruby L. Beale bieten Ihnen in diesem Buch Abhandlungen, Fallstudien und strukturierte Aktivitäten für die Entwicklung individueller und gesamtbetrieblicher Fähigkeiten zum Management von Vielfalt an. Durch die Konzentration auf die wirtschaftlichen Vorteile des Managements und der Kompetenz für die Handhabung von Vielfalt liefern die Autoren ein überzeugendes Argument für die strategische Relevanz dieser Ideen, insbesondere für Firmen, die am globalen Markt konkurrieren wollen. Einige Ideen sind komplex und erfordern intensives Studium, aber sie werden klar und präzise vorgestellt. Das Buch bietet wenig an eigenständigen Untersuchungen, aber das liegt auch nicht in der Absicht der Autoren. Ihr Ziel ist es, bestehende Forschungsergebnisse zu verbinden und diese Ideen in Aktion treten zu lassen - eine Aufgabe, die sie sehr gut meistern. *BooksInShort* empfiehlt das Buch Fachkräften auf dem Gebiet des Personalwesens und Managern, die eine unterschiedlich zusammengesetzte Mitarbeiterschaft übersehen müssen (besonders Führungskräfte, die im Ausland arbeiten), und jedem, der mit Vielfalt am Arbeitsplatz konfrontiert ist.

Take-aways

- Da die Arbeitsplätze und Märkte zunehmend diversifizierter sind, ist die "kompetente Handhabung von Vielfalt" eine wichtige Fähigkeit für den Einzelnen und für Betriebe.
- Die Entwicklung kompetenter Handhabung von Vielfalt ist ein Lernprozess, der Aufmerksamkeit, Verständnis und Tatkraft erfordert.
- Im Gegensatz zur "Aktion gegen die Diskriminierung von Minderheiten" sieht das "Management und die Wertschätzung von Vielfalt" Vielfalt als eine Gelegenheit, nicht als Problem, und betont ihre wirtschaftlichen Vorteile.
- Die Handhabung von Vielfalt ist der Schlüssel dafür, die besten Resultate von den Mitarbeitern zu erhalten.
- Das Verstehen und Vermitteln von kulturellen Unterschieden muss auf soliden Untersuchungen basieren, um die Ausbildung von Stereotypen zu vermeiden.
- Die Fähigkeiten des Einzelnen, mit Vielfalt zurechtzukommen, werden dadurch geformt, wie er Informationen aufnimmt und versteht.
- Kulturelle Unterschiede sind ein ausschlaggebender Faktor für Beziehungen am Arbeitsplatz.
- Die Geschäftsleitung muss das Management von Vielfalt sowohl durch persönliches Engagement als auch durch die Förderung

gegenseitiger Selbsthilfe stärken.

- Einzelpersonen werden in Organisationen genauso kultiviert wie in der Gesellschaft.
- Eine Änderung auf betrieblichem Niveau zu initiieren erfordert einen übergreifenden Plan und eine Verpflichtung innerhalb des gesamten Betriebs.

Zusammenfassung

Eine gemischte Menschengruppe

Vielfalt an sich hat viele Definitionen, einschliesslich der "einer gemischten Menschengruppe, deren Mitglieder deutlich unterschiedlichen, sozial relevanten Gruppen angehören", d. h. Gruppen, die von Bedeutung sind, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten. Vielfalt managen bedeutet, ein Klima zu erzeugen, das die betrieblichen Vorteile von Vielfalt vermehrt, während es die Nachteile verringert. Das Management von Vielfalt kann von jedem erfolgreich ausgeführt werden, nicht nur von Betriebsleitern. "Kompetenz für das Management von Vielfalt" oder "kompetente Handhabung von Vielfalt" ist ein Lernprozess, der zur Fähigkeit führt, effizient auf die Herausforderungen und die Gelegenheiten zu reagieren, die sich durch Vielfalt bieten werden.

„Die Begründung für das Management von Vielfalt beinhaltet moralische und ethische Gründe - wie Fairness und die Aufrechterhaltung der Würde jedes Menschen.“

Dieser Lernprozess besteht aus drei Phasen:

1. Bewusstsein - Werden Sie sich bewusst, dass Vielfalt reale Effekte hat, und erkennen Sie das Lernbedürfnis.
2. Wissen und Verständnis - Verstehen Sie, dass die kompetente Handhabung von Vielfalt für gute Leistung ausschlaggebend ist.
3. Verhalten ändern und handeln - Seien Sie sich bewusst, dass Sie Ihr eigenes Verhalten ändern und individuell und gesamtbetrieblich handeln.

„Bildung auf dem Gebiet der Vielfalt ist imperativ für die Wissensbasis und die Fähigkeiten der heutigen Fachleute und Bürger.“

Einzelpersonen und Organisationen, die die Kompetenz für das Management von Vielfalt erlangen wollen, müssen die Handhabung mehrerer kritischer Elemente meistern: Kommunikation, Leistungsbewertung und Feedback, die Weiterbildung der Arbeitskräfte, Konfliktlösung, Entscheidungsfindung in der Gruppe oder im Team, die Auswahl von Arbeitskräften (Einstellung und Beförderung), Delegieren und Selbststärkung.

Teil 1: Die Grundlagen für kompetentes Handeln

Das Management von Vielfalt versucht, das Potenzial jedes Einzelnen zu entwickeln und die Kultur und Gruppenidentitäten einer Organisation zu ändern. Dieser Ansatz sieht Vielfalt als eine Gelegenheit, nicht als Problem, und betont die wirtschaftlichen Vorteile, die das Vorhandensein und das Management von Vielfalt mit sich bringen. Vielfalt managen ist der Schlüssel dafür, die besten Resultate von Ihren Mitarbeitern zu erhalten. Das Klima für diese Vielfalt innerhalb einer Organisation wirkt sich darauf aus, wie Angestellte über ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber denken. Es übt auch Einfluss auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsergebnis des Einzelnen wie des Betriebs aus. Konsumentenmärkte werden immer diversifizierter, sodass die Vielfalt innerhalb des Betriebs ein Marktvorteil sein kann. Äusserst innovative Betriebe neigen dazu, Vorurteile am Arbeitsplatz besser auszumerzen, mehr Rassen- und Geschlechtervielfalt zu haben und bewusste Schritte dahin gehend zu setzen, unterschiedlich zusammengesetzte Arbeitsteams zu schaffen. Vielfalt kann Organisationen dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, Technologien zu verbessern und letztendlich die Kosten zu senken und die Qualität zu heben.

„Vielfältige Gruppen haben eine breitere und reichere Erfahrungsbasis, von der aus ein Problem angegangen werden kann.“

Um diese Vorteile in Anspruch nehmen zu können, müssen Sie Vielfalt effektiv managen. Tun Sie das nicht, werden Ihrer Organisation

aufgrund von Abwesenheiten und Neueinstellungen sehr wahrscheinlich höhere Kosten entstehen, während ihre Mitarbeiterschaft diversifizierter wird.

Teil 2: Individuelles Geschick entwickeln

Damit es Ihnen möglich ist, die drei Lernphasen erfolgreich zu durchlaufen, müssen Sie damit beginnen, die Idee von der Gruppenidentität zu verstehen, der persönlichen Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die gemeinsame soziale oder kulturelle Züge hat. Jeder von uns verfügt über mehrere Gruppenzugehörigkeiten und Charakterzüge, von denen uns einige wichtiger sind als andere.

„Wenn Vielfalt als eine neue Version von ‚Affirmative Action‘ (Aktion gegen die Diskriminierung von Minderheiten) definiert wird, dann werden die ideologischen und motivationsorientierten Hindernisse, welche der AA in der Forschung und in der Praxis im Weg standen, auf die Vielfalt angewandt werden.“

Die Bildung von Stereotypen ist ein grosses Risiko für die kompetente Handhabung von Vielfalt. Der Aufbau von Stereotypen bedeutet, dass die Charakterzüge einer Gruppe auf ein Individuum übertragen werden. Viele Stereotypen sind auf Mythen aufgebaut, aber richtiges Lernen der "Eigenschaften von Gruppenidentität" sollte auf der Untersuchung tatsächlicher Unterschiede basieren. Das Festlegen von Stereotypen ignoriert die Unterschiede innerhalb der Gruppen. Die Wertschätzung von Vielfalt tut das nicht. Vorurteile sind negative, vorgefasste Meinungen über eine Gruppe. Wenn Vorurteile Taten antreiben, führt das zu Diskriminierung.

„Kompetente Handhabung von Vielfalt bedeutet, das zusätzliche Wissen und Verhaltensrepertoire zu entwickeln, das erforderlich ist, Tätigkeiten auszuführen und Verantwortlichkeiten auf hohem Leistungsniveau unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen zu übernehmen, die durch Vielfalt geschaffen werden.“

Als Manager müssen Sie darauf vorbereitet sein, einzuschreiten, wenn die unvermeidbaren Konflikte entstehen. Beginnen Sie damit, abfällige Kommentare und Schikanierungen am Arbeitsplatz auszuschalten, der leichteste und wichtigste Schritt, den Sie machen können. Kulturelle Unterschiede werden als Faktoren für Beziehungen am Arbeitsplatz oft übersehen. Sie können kulturelle Unterschiede mit dem "Machtdistanz"-Modell messen. Machtdistanz ist das Ausmass, in dem Menschen in einer Kultur Ungleichgewichte in der Machtstruktur akzeptieren. In Kulturen mit weiter Machtdistanz sind Menschen daran gewöhnt, von Ihren Vorgesetzten abhängig zu sein. In Kulturen mit kurzer Machtdistanz erwarten Arbeitskräfte, an der Entscheidungsfindung teilzunehmen.

Individualismus

Kollektivismus beschreibt, wie integriert eine Gesellschaft ist und wie eng Individuen mit Gruppen verbunden sind. In individualistischen Kulturen ist persönlicher Erfolg der Schlüssel zu einem erfüllten Leben. In kollektiven Kulturen wird der Erfolg geteilt; Menschen denken zuerst "wir", nicht "ich". Die Loyalität gegenüber der Gruppe ist das Allerwichtigste, und es ist schwieriger für Aussenstehende, akzeptiert zu werden. Diese zwei Dimensionen zusammengenommen wiegen schwer bei der Entscheidung darüber, wie effektiv es ist, im Betrieb zu intervenieren und zu versuchen, den Wandel zu beeinflussen.

„Die vorhersehbaren Vorteile von Vielfalt bei der Problemlösung stellen sich nicht notwendigerweise einfach dadurch ein, dass Menschen zusammengebracht werden, die kulturell verschieden sind.“

Zwei weitere Dimensionen - Männlichkeit und Weiblichkeit - beeinflussen, wie Menschen ihre Bedürfnisse gewichten. Es ist von hoher Bedeutung für Manager auf internationaler Ebene, dies zu erkennen. Männlichkeit und Weiblichkeit beschreiben die sozialen Rollen der Männer und Frauen. Männliche Kulturen haben strenge Geschlechterrollen und erwarten von Männern, dass sie bestimmt handeln und konkurrenzfreudig sind, während weibliche Kulturen flexible Rollen haben und von Männern und Frauen nicht erwarten, dass sie primär Ambitionen haben oder wettbewerbshungrig sind.

„Es gibt keine Bedingung, die irgendjemanden dazu zwingt, seinen oder ihren religiösen Glauben oder die moralischen Überzeugungen zu ändern, während er oder sie sich am Arbeitsplatz aufhält; akzeptables Verhalten, nicht akzeptabler Glaube, ist die geeignete Norm am Arbeitsplatz.“

Die Vermeidung von Unsicherheit ist das Ausmass, in dem Menschen in einer Kultur durch unstrukturierte, unklare oder unvorhersehbare Situationen verunsichert werden, und der Grad, bei dem sie strenge Regeln für Verhaltensweisen und das Vertrauen in absolute Wahrheiten annehmen, um damit fertig zu werden. Kulturen mit starker Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheiten sind aktiv,

aggressiv und intolerant. Kulturen mit schwacher Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit üben sich mehr im Nachdenken, akzeptieren persönliches Risiko und sind relativ tolerant.

„Eine Strategie, die Führungsqualität nur an der Spitze betont, wird dabei scheitern, alle vorhandenen Ressourcen zu nutzen.“

Diese kulturellen Unterschiede haben einen grossen Einfluss darauf, wie Menschen auf ihre Organisation und untereinander reagieren. Manager, die im Ausland arbeiten, müssen besonders an ihnen festhalten. Viele im Ausland tätige Manager scheitern daran, sich anzupassen, was oft mit hohen Kosten für ihre Firmen verbunden ist, weil sie ihre eigenen kulturellen Voreingenommenheiten nicht erkennen können oder die kulturellen Unterschiede nicht verstehen, die ihnen begegnen.

Teil 3: Kompetenz auf der Betriebsebene entwickeln

Management von Vielfalt bedeutet ebenfalls, dass man Kultur auf der Betriebsebene anspricht. Märkte und Arbeitskräfte werden immer diversifizierter. Aber jede Unternehmenskultur erzeugt enormen Druck zur Konformität. Die Einstellung neuer Arbeitskräfte ist leicht, wenn sich Kulturen überlappen, aber sehr schwer, wenn es eine weite kulturelle Distanz gibt.

„Wenn es mit Gefühl gehandhabt wird, kann die strenge Anwendung einer nicht diskriminierenden Firmenphilosophie zu Kommunikation, Toleranz und Verständnis führen.“

Kulturelle Anpassung ist der Prozess, in dem Individuen in die Mehrheitskultur aufgenommen werden, und dieser Prozess kann auch darauf angewandt werden, neue Individuen in die Organisation zu bringen. Es gibt vier grundlegende Typen von kultureller Anpassung:

1. Assimilation - In diesem einseitigen Prozess wird die dominante Kultur zur Norm.
2. Trennung - Minderheitsgruppen sind unfähig oder unwillig, sich anzupassen, streben kulturelle Autonomie an und trennen sich manchmal physisch von der dominanten Kultur.
3. Kultureller Zerfall - Dies geschieht, wenn weder die Mehrheit noch die Minderheit der Kultur eine grosse Bedeutung zumisst. Das führt zu kultureller Verwirrung in Abwesenheit von starken Bindungen zu irgendeiner der Gruppen.
4. Pluralismus - In diesem wechselseitigen Prozess ändern sich beide Gruppen, um die jeweiligen Werte gegenseitig zum Ausdruck zu bringen.

„Auf kulturellem Niveau können und sollen Arbeit und Leben nicht getrennt werden.“

Innerhalb einer Organisation werden die Mitglieder von Minderheitskulturen einige Verhaltensweisen der Mehrheit annehmen, aber auf andere Weise doch sehr verschieden bleiben. Kulturelle Anpassung läuft unterschiedlich ab, je nachdem wie die Organisation Vielfalt bewertet. Wenn sie Vielfalt nicht schätzt, wird Assimilation der hauptsächliche Vorgang sein. Wenn sie Vielfalt schätzt, dann sind Pluralismus und Trennung wahrscheinlicher.

„Es ist wichtig festzustellen, dass einige Leute nicht nur Dinge annehmen, sondern auch aufgeben werden müssen, die sie ihre Familien und Freunde oder andere Teile der Gesellschaft gelehrt haben.“

Sie können diesem Modell in fünf Schritten folgen, um betrieblichen Wandel zu bewirken. Jeder Schritt ist mit den anderen Schritten verbunden und jeder hat seine eigenen Komponenten:

1. Führung - Dies bezeichnet eine Philosophie des Managements, eine Vision und ein betriebliches Design, welche Vielfalt unterstützen. Führung schliesst auch das persönliche Engagement des Managements mit ein.
2. Forschung und Messung - Sie müssen eine eingehende kulturelle Einschätzung und eine vorläufige Diagnostik vornehmen, um Probleme und grundlegende Vergleichsdaten zu bekommen.
3. Bildung - Modifizieren Sie bestehende Trainingsweisen, entwickeln Sie innerbetriebliche Sachkenntnis und sprechen Sie jeden Teil des Lernprozesses an.
4. Ausrichtung von Managementsystemen - Dies beinhaltet Einstellung, Orientierung, Bewertungen, Kompensation, Versicherungsleistungen und Beförderung.
5. Nachbearbeitung - Dazu ist ein Evaluierungsprozess notwendig, Verantwortlichkeit sowie eine Methode, die kontinuierliche

Verbesserungen garantiert.

„Widerstand gegen fast jeden Wandlungsprozess ist ein weit verbreitetes Phänomen unter Menschen und in Betrieben; es manifestiert sich in in vielen Techniken der Vermeidung oder Sabotage.“

Vielfalt ist nicht mehr nur ein Schlagwort. Das Management von Vielfalt wird immer mehr zu einem wichtigen Bestandteil der Arbeitswelt. Dies sind nur einige der Gebiete, die Aufmerksamkeit erfordern, wenn sich die kompetente Handhabung von Vielfalt weiter verbreiten soll.

Über die Autoren

Taylor Cox Jr. ist ausserordentlicher Professor für betriebliche Verhaltensforschung und Personalmanager am Wirtschaftsinstitut der Universität Michigan. Er ist seit 25 Jahren Pädagoge und hält auch MBA-Kurse für das Management von Vielfalt und für Betriebsberatung ab. **Ruby L. Beale** ist ein Fakultätsmitglied des Psychologischen Instituts und des Wirtschaftsverwaltungsinstituts und arbeitet an einem Forschungsauftrag am Bildungszentrum für Frauen an der Universität Michigan. Sie ist auf Vielfalt und multikulturelle Programmierung spezialisiert und hat Workshops für betrieblichen Wandel erarbeitet. Sie erwarb ihren MA-Titel und ihren Doktorhut an der Universität Michigan.
