

Geleitwort

Analoges Denken wird von einigen als fundamentaler Mechanismus der Wissensgenerierung betrachtet (Hofstadter, 2013). Auch wenn dies nicht so wäre, können wir nicht bestreiten, wie stimulierend, anregend und anspornend die Anwendung einer Analogie sein kann. So bringen wir beispielsweise die Bedeutung der Vielfalt in physischen, biologischen und gesellschaftlichen Systemen miteinander in Verbindung. Dabei muss jedoch unterstrichen werden, dass eine solche Herangehensweise keinen Anspruch erhebt, sich auf eine experimentelle Untersuchungsmethode oder einen nachgewiesenen theoretischen Ansatz zu stützen. Sie versteht sich nur als Einladung zur Reflexion.

Am Anfang steht das Konzept der Stabilität. Stabilität heißt jedoch nicht Stillstand: Ein sich ständig weiterentwickelndes System kann auch ein stabiles System sein, wie dies in der mathematischen Theorie der dynamischen Systeme der Fall ist. Hinter dem Konzept der Stabilität verbirgt sich die Idee der Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren. Somit lässt sich die Stabilität eines Systems nur im Verhältnis zu einer fundamental instabilen Umgebung definieren. Durch die Wechselbeziehung mit seiner Umgebung befindet sich ein stabiles System dauernd in einem Spannungsverhältnis, es könnte jederzeit von seiner Ausgangsposition abweichen. Die vielfachen Versuche, den Begriff Stabilität seit Alexander Ljapunov mathematisch zu formalisieren, führen immer wieder zu der Grundfrage: Wie können wir mit Störungen umgehen? Um diese Frage im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen zu beantworten, entsteht häufig die Versuchung, den sozialen Konformismus zu fördern und die Suche nach einem gesellschaftlichem Einheitsdenken, einer »pensée unique«, zu unterstützen (Flood, 1997, S. 15). Dies ist verständlich.

Analoges Denken lädt uns jedoch ein, von dieser Denkweise abzuweichen. Wenn es Bereiche gibt, in denen Diversität und Vielfalt eine wichtige Rolle spielen, dann die Naturwissenschaften. Und wenn es eine Disziplin gibt, die sich hauptsächlich mit der Frage der Vielfalt von Organismen befasst, dann die Genetik. Eine ihrer Haupte Erkenntnisse ist, dass Vielfalt der Garant für Stabilität ist. Artenbeständigkeit und Widerstandsfähigkeit einer Spezies sind in einer feindlichen Umgebung nur bei genügender genetischer Durchmischung gesichert. Dieses Fazit bezieht sich – analogen Überlegungen entsprechend – auf die kulturelle Durchmischung, eine Durchmischung bedingt durch Akkulturation oder Verschmelzung. Dies trifft z. B. für die Blütezeit von Montparnasse in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts zu, als das kosmopolitische Paris die ganze Welt mit seinen kreativen Extravaganzen nachhaltig beeinflusste. So lässt sich auch die Anziehungskraft des »melting pot« der amerikanischen Universitäten auf Generationen von Forschern erklären. Diversität scheint ein wesentlicher Bestandteil der Stabilität und des Fortschritts in gesellschaftlichen Organisationsformen zu sein.

Setzen wir unsere Analogie fort: Während in der Zoologie und der Botanik eine enorme Artenvielfalt beschrieben wird, reduziert die Genetik diese Verschiedenartigkeit auf das Kombinieren von vier Aminosäuren, die sich in lange DNA-Stränge verketteten. Das gleiche gilt für die Physik, die unendlich erscheinende Vielfalt der Materialien, mit denen wir täglich in Kontakt sind, reduziert sich gemäß dem Standardmodell der Teilchenphysik auf die Rekombination von 12 Elementarteilchen und gleich vielen Antiteilchen.

Rekombination und Kombination sind die Schlüsselwörter zur Charakterisierung der Vielfalt in der Biologie und der Physik. Rekombination der Aminosäuren für die biologische Vielfalt, der Elementarteilchen für die physikalische Struktur der Welt, eine Neuordnung, die jedes Mal aus einem reduzierten Satz von Elementen erfolgt. Vielfalt wird nicht bestimmt durch die Anzahl der Basiselemente, sondern durch die unzähligen Kombinationsmöglichkeiten der Grundbausteine.

Wir befinden uns auf den ersten Blick in Präsenz eines Prinzips, das als starker Reduktionismus bezeichnet werden kann, wenn es im Bereich der soziologischen Systemtheorie angewendet wird. Man kann aber auch andersherum argumentieren. In der Idee der Identifikation einer kleinen Zahl von Basiselementen, die man unendlich kombinieren kann, um Vielfalt zu schaffen, ist mehr als eine simple Reduktion der Komplexität anhand einer vereinfachenden Modellierung enthalten. Man wird dazu verleitet zu denken, es handle sich um ein fundamentales Prinzip, eine Art Naturgesetz, das die Entstehung der Diversität aus einer kleinen Anzahl von Parametern, die sich gemäß einer limitierten Anzahl von Gesetzen zusammenfügen, erklärt.

Die Idee gefällt, aber bleiben wir vorsichtig: Die Analogie ist sicher eine alte Verbündete rationalen Denkens und wissenschaftlicher Argumentation. Sie hat allerdings häufig irreführt. Bis zum 16. Jahrhundert hat das analoge Denken eine fundamentale Rolle in der Wissensgenerierung gespielt (Foucault, 1966, S. 36), hat aber oft in eine Sackgasse geführt. Erwähnen wir z. B. die vom Arzt Oswald Croll verwendete Analogie aus dem 16. Jahrhundert: Er verglich den Ablauf eines Schlaganfalls mit einem Gewitter, ein Vergleich, der sicher nicht zu neuen Erkenntnissen über die Pathogenese der Apoplexie geführt hat (Foucault, 1966, S. 38).

Eine Übertragung der Bedeutung des Begriffs Diversität aus der Teilchenphysik oder der Genetik auf einen anderen Bereich ist somit mit Vorsicht zu genießen. Trotzdem, und das ist das Einzige, was wir aus diesem »analogen Beweis« schlussfolgern können: Die Vielfalt eines sozialen Systems trägt zu seiner Stärke und Stabilität bei und die zugrunde liegenden Mechanismen verdienen unsere Aufmerksamkeit. Es ist also an der Zeit, über die Bedeutung der Vielfalt für ein Unternehmen nachzudenken. Wie soll man sie in der Führung eines Unternehmens einbinden?

Das Thema dieses Fallstudienbands ist relevant. Der gewählte Ansatz ist empirisch. Mithilfe von Erfahrungen wird versucht herauszufinden, wie Vielfalt in die Führung von Unternehmen miteinbezogen werden soll. Es handelt sich um eine grundsätzliche Frage und es ist an der Zeit, sich eingehend damit zu befassen.

Jean-Marc Piveteau

Literatur

Flood, C. & Bell, L. (1997). *Political Ideologies in Contemporary France*. London: A&C Black.
 Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses*. Paris: Gallimard.
 Hofstadter, D. & Sander, E. (2013). *Surfaces and Essences: Analogy as the Fuel and Fire of Thinking*. New York: Basic Books.

Vorwort und Dank

(Wie) lässt sich Vielfalt führen? Das war die große Frage beim diesjährigen IAP Impuls-Anlass und das ist die große Frage dieses Fallstudienbandes. Sie kennen diese Vielfalt der Führung bestimmt auch: Mitarbeitende, die nicht auf Dienstreise gehen können, weil sie die Kinderbetreuung abdecken müssen, da die Partnerin oder der Partner dienstliche Verpflichtungen wahrnimmt. Die jüngste Mitarbeiterin im Team, die bei Präsentationen mit dem Einsatz neuer Technologien beeindruckt. Sitzungen, in denen die einen in ihrer Handagenda blättern und die anderen ihr papierloses Office im Tablet bedienen. Ein Vorgesetztenwechsel, bei dem der zu pensionierende Kollege seinen enormen Erfahrungsschatz gar nicht in Worte fassen kann, sondern meint »diese Entscheidungen treffe ich einfach«. Die junge Führungsperson, die übernimmt, auch viele ältere Mitarbeitende führt und dabei komplett anders vorgeht. Menschen, denen die Komplexität und das Tempo zu viel wird und andere, die darin aufgehen ... jung, alt, männlich, weiblich, mit oder ohne Migrationshintergrund, in Vollzeit oder Teilzeit, selbstbewusst, unsicher, Querdenker, Workaholics, solche mit gesundheitlichen oder anderen Leistungseinschränkungen, unterschiedlichen Kompetenzen, familiären oder gesellschaftlichen Verpflichtungen und anderen Facetten von Vielfalt. Und immer, wenn Sie Führungsentscheidungen treffen (oder nicht treffen), greifen Sie in das Leben und Arbeiten von anderen ein. Das ist eine große Verantwortung. Letztendlich geht es darum, den Spagat zu bewältigen zwischen individuellen Kompetenzen, Erwartungen und dem gemeinsamen Erfolg, der Gesamtausrichtung einer Organisation.

Eines ist klar: Vielfalt ist spannend und bunt und bringt viele Vorteile. Vielfalt zu führen heißt auch Menschen zu verbinden, die sich in ihrer Art und Arbeitsweise nicht so ähnlich sind. Und da wird es »spannend«, oft auch sehr »herausfordernd« und führt bei mir zu der Selbsterfahrung, dass Vielfalt zu führen keinesfalls damit enden kann, dass nachher alles einheitlich ist.

Persönlich hatte ich während meines gesamten Berufslebens die Chance, mich mit der Vielfalt von Führung praktisch und wissenschaftlich auseinanderzusetzen. Nach vielen Jahren Führungstrainings, Führung, Führungsentwicklung, Führungsforschung habe ich mich in meiner neueren inhaltlichen Arbeit mit der Zukunft der Führung und den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Führung auseinandergesetzt. Dabei bin ich auf ganz neue Herausforderungen und Herangehensweisen in der Vielfalt der Führung gestoßen. In den Jahren 2008–2015 hatte ich als Leiterin IAP Institut für Angewandte Psychologie das Privileg Vielfalt zu führen und zu erleben, wie daraus so viel Wertvolles entstehen kann. Über die Jahre hinweg durfte ich Entwicklungen von Mitarbeitenden begleiten und erleben. Zusammen mit Führungskolleginnen und -kollegen auf den unterschiedlichen Führungsstufen, vielfältigen Kolleginnen und Kollegen im eigenen Verantwortungsbereich und in anderen Abteilungen durfte ich eine Zeit der Veränderung, der Profilierung und Festigung gestalten und erleben, wie sich die Menschen und das IAP erfolgreich entwickelten.

Am 01.09.2015 habe ich als HR-Direktorin der Stadt Zürich die Möglichkeit erhalten, mich für eine Vielfalt von Themen, Menschen und Organisationen innerhalb der »Stadt der Städte« – in Zürich – zu engagieren. Darauf freue ich mich.

Mit dem Fallstudienband zur Führung von Vielfalt verabschiede ich mich als Herausgeberin dieser kleinen Fallstudienreihe. Ich bedanke mich herzlich bei allen Autorinnen und Autoren, die mit ihrem Beitrag zur Vielfalt des Buches beigetragen haben. Mein Dank gilt auch meinen Kolleginnen Ellen Gundrum und Bernadette Rufer, die mich mit Feedbacks, Anregungen und Einsatz in der Betreuung des Projektes unterstützt haben und unserer Lektorin Daniela Böhle, die mit hohem Engagement und großer Professionalität »Einheit in die Vielfalt« des Schreibens gebracht hat. Große Freude macht mir, dass unsere Tochter Jana Eberhardt mit ihren Zeichnungen dieses Buch bereichert, Danke!

Mein letzter Dank gehört all meinen vielfältigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am IAP, dem Führungsteam und auch meinem Vorgesetzten, den Kollegen aus der Departementsleitung und aus der ZHAW, mit denen ich die vielen Jahre so vielfältig zusammenarbeiten durfte.

Für all diese offenen und konstruktiven Formen der Zusammenarbeit bin ich sehr dankbar, blicke auf eine reichhaltige Zeit zurück und möchte abschließend bemerken:

Vielfalt von Führung heißt Mensch verbinden, damit sich der gemeinsame Denk- und Handlungsraum erweitert. Führung von Vielfalt bedeutet viel zu ermöglichen und gleichwohl Ordnung zu schaffen, damit die gemeinsame Vision und die gemeinsamen Ziele erreicht werden können. Meinem Nachfolger Prof. Dr. Christoph Negri wünsche ich viel Freude und Erfolg bei seiner vielfältigen neuen Tätigkeit als Leiter IAP.

Die Herausgeberin

Daniela Eberhardt

Zürich, im September 2015

Führung von Vielfalt
Praxisbeispiele für den Umgang mit Diversity in
Organisationen
Eberhardt, D. (Hrsg.)
2016, XXII, 230 S. 44 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-48413-5