

Niki Harramach
Robert Prazak

Management, absurd

Ein Blick auf die Kehrseite moderner
Management-Begriffe



Springer Gabler

Management, absurd

Niki Harramach • Robert Prazak

Management, absurd

Ein Blick auf die Kehrseite moderner
Management-Begriffe



Springer Gabler

Niki Harramach
Wien
Österreich

Robert Prazak
Mödling
Österreich

ISBN 978-3-658-04040-6

ISBN 978-3-658-04041-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-04041-3

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Juliane Wagner

Mit Illustrationen: von Walter Csuvala

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1	Diverse Diversitäten	1
1.1	Organisationskultur	3
1.2	Beschäftigungsformen	5
1.2.1	Erwerbstätigkeit	5
1.2.2	Selbstständig, unselbstständig oder was?	7
1.3	Qualifikation	8
1.4	Einkommen	10
1.5	Hierarchie	12
1.6	Frauenquote	14
1.7	Generationen	14
1.8	Die individuelle Persönlichkeit	18
1.9	Politische Diversität	21
1.10	Gekoppelte Diversität	24
	Literatur	25
2	10 : 1 für die Geführten	27
2.1	Instrument eins: Führung	31
2.2	Instrument zwei: Kommunikation	35
2.3	Instrument drei: Motivation	36
2.4	Instrument vier: Teamwork	37
	Literatur	38
3	Druckausgleich	39
3.1	Burnout	40
3.2	Boreout	46
3.3	Burnout früher	48
3.4	Zwei Formen von Stress	50

3.5	Was ist Work-Life-Balance?	52
3.6	Belastung überall	53
	Literatur	55
4	Kommunikation, unverständlich	57
4.1	Tipps zur täglichen Kommunikation	61
4.2	Körpersprache	64
	Literatur	66
5	Leidbilder und Unwerte	67
5.1	Weiche Werte	68
5.2	Kultur und Makulatur	70
5.3	Un-Werte statt Werte	72
5.4	Was ist schon ethisch?	74
	Literatur	79
6	(Un-)Social Media	81
6.1	Kehrseite der Medaille	82
6.2	Positives – Negatives	85
6.3	Umbruch in der Wirtschaft	86
6.4	Beruflich, privat oder beides?	88
7	Härte der Soft Skills	95
7.1	Motivation	102
7.2	Teamwork	105
7.2.1	Gruppendynamik	105
7.2.2	Das Team und seine Feinde	107
7.3	Zeitmanagement	109
7.4	Wissensmanagement	110
7.5	Kreativität und Innovation	113
7.6	Intrapreneurship/Risk Management/Fehlermanagement	114
7.7	Coaching – darf man denn?	118
	Literatur	120
8	Nachhaltig wirtschaften: kurzfristig für die Ewigkeit	121
9	Überreguliert	127
9.1	Die Wut der EU	127
9.2	Kodifiziertes Recht versus Case Law	129
9.3	Anlassfallgesetzgebung	130
9.4	Schutzgesetzgebung	132
9.5	Whistleblower und Korrupte	133

9.6	Entmündigungs-Effekt	135
9.7	Compliance – wie bitte?	136
9.8	Über-Drüber-Regelungen	138
9.9	Erbsenzähler ahoi!	141
9.10	Ent-Regelung statt Über-Regelung	144
	Literatur	145
10	Change-Management-Prophylaxe	147
10.1	Der ganz normale Wahnsinn und seine Modelle	148
10.2	Das Radikale oder das Alltägliche?	149
10.3	Angst und Widerstand	151
10.4	Wieso es die Kleinen können	152
10.5	Was die Großen tun können	154
	Literatur	158
11	Tierseminare. . . und was Manager dabei nicht lernen können	159
11.1	Die Nachfrage steigt	159
11.2	Lernen von Tieren?	162
11.3	Unzulässige Vereinfachung	165
	Literatur	167
12	Entscheiden – aber falsch!	169
12.1	Entscheidungen generieren	169
12.2	Lernen von Kleinen	173
12.3	Lösungen für große Organisationen	175
12.4	Entscheiden mit Fehlern	178
	Literatur	181
13	Kooperative Konflikte	183
13.1	Was Konflikte können	183
13.2	Konflikte – das Image	185
13.3	Böse Konflikte?	187
13.4	Zum Konflikt- und Kooperationsmanagement	189
13.5	Instrumente, Methoden und Modelle des Konfliktmanagements ...	192
13.5.1	Eskalationsmodell	192
13.5.2	TiT for TaT	193
13.5.3	Spieltheorie und Systemtheorie	195
13.5.4	Menschheitsgeschichtliche Konflikt-Regelungs-Modelle ...	196
13.6	Konfliktwahrnehmung und Konstruktivismus	198
	Literatur	200
	Sachverzeichnis	201

Über die Autoren

Walter Csuvala Geb. 1943. Lebt und arbeitet selbstständig als Trainer, Berater und Coach sowie als Maler und Grafiker in Wien. Trainingsgebiete u. a.: Kreativität, Teambuilding und Führung. Zahlreiche Ausstellungen in Österreich und Deutschland.

Niki Harramach Geb. 1948. Unternehmensberater CMC (Certified Management Consultant), Akkreditierter Wirtschaftstrainer, Coach und Supervisor, ehemaliger Panzerkommandant, emeritierter Rechtsanwalt. Inhaber der Harramach Management Beratung (ältestes und größtes von Österreich aus initiiertes Trainernetzwerk in Osteuropa). Gerichtssachverständiger für Managementtrainings und Organisationsentwicklung. Langjähriger Sprecher der Österreichischen WirtschaftstrainerInnen in der Wirtschaftskammer Österreich; OE-Lehrtrainer im ÖAGG. Lektorentätigkeit an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten. Spezialthemen u. a.: Interaktive Verhaltenstrainings, Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Coaching, Motivation, Diversity Management, Cross Cultural Management, Rechtsfragen und Erfolgskontrolle im Bildungsbereich. Verfasser diverser Fachartikel und Bücher.

E-Mail: office@harramach.com

Robert Prazak Geb. 1969. Journalist & Autor. September 1995 bis Februar 2012: Redakteur & Ressortleiter WirtschaftsBlatt; verantwortlich u. a. für Freitag-Beilagen „Karriere“ und „Immobilien“, redaktionelle Sonderthemen, Technologie & IT. Arbeit für weitere österreichische Medien: trend, Visa-Magazin, Reisemagazin, Business People. Seit März 2012: Redaktionsbüro Prazak: Artikel für österreichische Magazine profil, Wiener, Format, Diva etc. Seit Januar 2013 außerdem Leitung der redaktionellen Sonderthemen trend und Format. Frühjahr 2012 bis Dezember 2013: zusätzlich Mitarbeit beim Aufbau der Online-News-Plattform format.at/trend.at.

Autor des Sachbuchs „Der Rubel rollt“ über die Verbindungen zwischen Fußball & Wirtschaft/Residenz Verlag/2008. Ausbildung zum Systemischen Coach.
E-Mail: robert@prazak.at

Einleitung

- Die Topführungskraft fällt intuitiv eine Entscheidung. Sie beschloss, einen tief greifenden Change der Organisation. Dem Leitbild entsprechend war verstärkt Diversity Management angesagt – und dieses sollte über Social Media abgewickelt werden. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, wollte die Führungskraft damit möglichst wenig Konflikte schaffen und besuchte daher – schließlich verstand sie etwas von Soft Skills – zur Vorbereitung ein Pferdeseminar. Dort wollte sie lernen, ihre Mitarbeiter nicht zu verschrecken, was an deren Körpersprache zu erkennen er sie trainiert wurde. Das Projekt scheiterte, weil die Führungskraft wegen des vielen Stresses in einen Burnout kam. Glücklicherweise, könnte man auch sagen: Sie hätte das alles laut firmeninternem Compliance-Kodex so nicht gedurft.

Das Leben im Allgemeinen und jenes im Management im Speziellen kann also schon ausgesprochen absurd sein. Vor allem, wenn man dem Mainstream auf den Leim gegangen ist, also in der Paradigmenfalle steckt und den vorherrschenden, oberflächlichen Meinungsströmen folgt und glaubt.

Im Managementalltag sind wir umgeben von Begriffen, die ganz selbstverständlich benutzt werden. Die wahrhaft „mainstreamigen“ Begriffe können Sie natürlich auf Google finden:

- Change Management über eine Milliarde (!) Nennungen bei Google
- Konfliktmanagement ist gar keine Worthölse, hat aber „nur“ 1,2 Mio.
- Konflikt kommt immerhin auf 16 Mio.
- Führung: 25 Mio.
- Teamwork: 31 Mio.
- Kommunikation: 63 Mio. – das ist schon was

- Motivation: 129 Mio. – das ist noch mehr
- Führungskräfte: 6 Mio.
- ... und natürlich die Mutter aller nichtssagenden Überbegriffe: Management 1,8 Mrd. Nennungen!!!

Dabei gab es die Gattung des „Mainstreamlings“ eigentlich schon immer. Seit es Menschen gibt, gibt es Paradigmen im Sinne von bestimmten Weltanschauungen. Mainstreamling wird jemand genannt, der denjenigen Paradigmen verhaftet ist, die dem jeweiligen Zeitgeist entsprechen. Jegliche Paradigmen – im Sinne von vorherrschenden Weltanschauungen – relativiert der Radikale Konstruktivismus. Dessen Kernaussage ist ja, dass Objektivität unmöglich, jede Wahrnehmung daher nur subjektiv ist. „Weltanschauungen“ können daher nur gesellschaftlich vereinbarte Anschauungsmodelle sein – und kommunikativ auch jeweils anders konstruiert werden.

Selbst wenn Sie Ihrer Einschätzung nach kein solcher Mainstreamling sind, werden Sie sich an manchen Stellen schwertun mit diesem Buch. Genau dort sollten Sie intensiver weiterlesen. Dort, wo wir gegen Ihre Meinung (also die vorherrschende) sind, kann dieses Buch für Sie besonders empfehlenswert sein.

- Manchmal sind Fachbücher wie Arzneimittel. Sie versuchen, sie geben vor, ja sie schaffen es vielleicht sogar, den Konsumenten von etwas (wie die Autoren meinen) Ungünstigem zu etwas (wie die Autoren meinen) Besserem zu bringen. Deswegen möchten wir Sie ausdrücklich darauf hinweisen, vor der Einnahme der Inhalte die Beipackzettel zu beachten, die Sie den Kapiteln vorangestellt finden.
- Den Beipackzettel zu den Autoren selbst finden Sie im Anhang Kap. Anhang – und Sie sollten diesen vielleicht dennoch zuerst lesen – sicher ist sicher.
- Und noch zur geschlechtsspezifischen Schreibweise: Mal verwenden wir die männliche und mal die weibliche Schreibweise – und meinen (fast) immer auch die anderen.

Ist es wirklich absurd, ...

- ... sich mehr um Boreout zu kümmern, wenn davon doch mehr als zehnmal so viele Menschen betroffen sind wie von Burnout ?
- ... Change nicht als das Normalste auf der Welt anzusehen, wenn doch unser Leben hauptsächlich Veränderung ist?

- ... sich mit dem Unsozialen der sogenannten „Social Media“ zu beschäftigen, wenn uns doch jederzeit ein anonymer Shitstorm treffen kann, von der NSA ganz zu schweigen?
- ... sich mit den Geführten statt immer mit den „Führungskräften“ zu beschäftigen, wenn es doch in der konkreten Situation im Schnitt zehnmal mehr Geführte gibt?
- ... bei Konflikten immer nur das Negative, das Trennende zu sehen, wenn man doch immer etwas mit dem Konfliktpartner gemeinsam hat, es also auch die Chance zur Kooperation gibt?
- ... darauf aufmerksam zu machen, dass wir alle nicht wissen, was an sich ein erhobener Zeigefinger bedeutet, und dennoch glauben, Körpersprache per se verstehen zu können?
- ... sich unter dem Titel Diversity in erster Linie mit den Unterschieden der individuellen Persönlichkeiten zu beschäftigen statt mit Generationen oder Geschlechtern, obwohl auch ein älterer Österreicher mit seiner jüngeren bulgarischen Kollegin mehr gemeinsam hat als mit seinem Gemüsehändler ums Eck?
- ... sich mit Unbewusstem bei Entscheidungen mehr zu beschäftigen als mit rationalen Entscheidungsmodellen, wenn wir doch 90 % unserer Entscheidungen tagtäglich unbewusst treffen?
- ... Soft Skills als die „neuen Hard Skills“ zu bezeichnen, wenn es doch viel härter ist, andere Menschen angemessen zu behandeln, als einen Tisch zu zimmern, und wenn wir wollen, dass in den Schulen mehr Teamwork unterrichtet wird als Chemie?

Wir wollen die Kehrseite der Medaille zeigen, das **Absurde** – oder eben genau das **Gegenteil des Absurden**. Aber wir behaupten nicht, dass das Gegen-Teil des Absurden wahr ist, nur eben auch nicht das Teil. Aber wir behaupten auch nicht, dass das Gegen-Teil des Absurden wahr ist. Das wäre absurd. „Absurd“ heißt übrigens wider-sinnig (wider welchen Sinn?), dem „Gesunden“ wider-sprechend, also mehrheitlich wider-lich.

Ein Grund für unsere Skepsis gegenüber dem Mainstream ist auch die zunehmende Bedeutungslosigkeit von Fakten: Noch gibt es vielerorts Ämter für Statistik. Es hat sich aber herausgestellt, dass nicht statistische Fakten, sondern Meinungen unser Bild von dieser Welt formen und damit das konkrete Handeln in allen Bereichen unserer Gesellschaft bestimmen: in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Bildung, Kultur und in vielen weiteren Sparten. Trends werden immer öfter durch Meinungsumfragen statt auf der Basis von Statistiken – oft diesen sogar widersprechend – erhoben, festgestellt und publiziert. Beispielsweise wird gefragt, ob Arbeit

krank macht, ob die Belastung für Studenten steigt, ob Politiker korrupt sind, ob durch den Euro alles teurer wird, ob Ärzteknappeheit eintreten wird, ob die Armut in der Welt steigt oder ob wir vor einer weltweiten Bevölkerungsexplosion stehen. In all diesen Fällen gibt es Fakten. Aber nach ihnen wird gar nicht mehr gefragt, sondern nach der Meinung der Betroffenen – oft auch nach jener der Nichtbetroffenen. Das sollte uns betroffen machen. Eigentlich könnte man daher Ämter für Statistik als irrelevant auflösen oder – noch besser: durch **Ämter für Meinung** ersetzen. Aufgrund der auf diese Weise festgestellten „Wahrheiten“ wird Politik gemacht, auch Unternehmenspolitik. So wird unser Leben geregelt.

Apropos: Dass „**Weissagungen**“ der befragten Bevölkerung prognosesicherer sind als Trendforschung auf statistischer Grundlage, ist mit dem von Robert Merton schon in den 1940er-Jahren beschriebenen Phänomen der **Selffulfilling Prophecy** erklärbar: Menschen sorgen natürlich dafür, dass das, was sie prophezeien, auch eintritt. Auch als „**Thomas-Theorem**“ bekannt: „If men define situations as real, they are real in their consequences.“ (Thomas 1928) Die der Philosophie des Konstruktivismus zugrunde liegende Idee ist ja ohnehin, dass die Wirklichkeit nur so ist, wie wir sie konstruieren. Da können wir uns ja den Umweg über die Fakten sparen und gleich die Meinungen heranziehen. Umso mehr, als auch die Auslegung von Fakten eine Frage der Sichtweise ist.

Dass der „Anstieg der Armut“¹ aus der angewachsenen Nahrungsmittelverteilung durch das Rote Kreuz (von über zwei Millionen Fällen im Jahr 2009 auf über 3,6 Mio. Fälle im Jahr 2012 in Europa) abzulesen ist, muss doch hinterfragt werden. Dieser Anstieg könnte ja auch auf die vermehrte Infrastruktur bei der Nahrungsmittelverteilung durch das Rote Kreuz zurückzuführen sein. Das wäre ja auch durchaus positiv. Anstieg von Armut sollte besser aus der Relation Einkommen zu Lebenshaltungskosten abgeleitet werden.

Ein Beispiel ist der Anstieg wahrgenommener psychischer Belastungen am Arbeitsplatz – dieser könnte auch auf die zunehmende Sensibilisierung für das Thema zurückgeführt werden. Gleiches gilt für die psychische Belastung von Schülern und Studierenden. Es ist prinzipiell begrüßenswert, wenn wir den psychischen Belastungen mehr Aufmerksamkeit schenken. Dadurch nehmen wir sie selbstverständlich auch mehr wahr und dadurch steigt die Zahl der statistisch aufgezeichneten Fälle. Dass die absolute Zahl der Fälle in den vergangenen 50 Jahren tatsächlich angestiegen ist, darf und muss allerdings seriöserweise bezweifelt werden.

Noch einmal etwas anderes ist das Phänomen, dass sogar augenscheinliche Ergebnisse von Statistiken abwegige Interpretationen nicht verhindern können.

¹ Generalsekretär des Österreichischen Roten Kreuzes im Interview in der Wiener Zeitung im November 2013.

Soll heißen: Die Statistik zeigt etwas anderes als herausgelesen wird. Jeder kann das sehen. Doch nur die Interpretation, nur die (ungestützten, manchmal sogar durch die Untersuchung selbst widerlegten) Schlussfolgerungen werden übernommen und weiter verwendet – und können dann nicht mehr überprüft werden.

In einem Zeitungsartikel (November 2013) mit dem Titel „Mythen über Dicke“ stellte ein angesehener österreichischer Ernährungswissenschaftler fest: *„Übergewichtige und vor allem Fettsüchtige werden von . . . Lehrern häufig schlechter beurteilt.“* Weiter hieß es: *„Diese Untersuchungen sind nicht publiziert, aber ich habe mehrfach davon gehört.“* Und die Journalistin hat es vom Herrn Experten gehört. Und eine viertel Million Leser haben es jetzt in einer renommierten österreichischen Tageszeitung gelesen. Und vielleicht erzählen sie es ja auch weiter. So wird aus dem Mythos ein (angebliches) Faktum. So gesehen ist es dann ohnehin klüger, sich nicht auf Fakten zu stützen, sondern gleich auf die Meinung zu hören. Also auf das, was ohnehin gesehen und gehört werden will.

Aber nicht nur die Vermischung und Verwechslung von Mythen und Fakten, von Halbwahrheit und Wahrheit, von Täuschung und Realität verwirrt uns. Auch das Verharren an den ewig gleich Orten (des Denkens) stört uns.

Schön wäre daher, wenn Sie nicht immer wieder Lösungen vom Charakter „mehr desselben“ versuchen, sondern kreativ aus den gebräuchlichen Lösungsspielchen aussteigen und das Problem einmal aus der Vogelperspektive oder auch seine Rückseite betrachten und so zu Lösungen zweiter Ordnung kommen. Also beispielsweise nicht versuchen, . . .

- . . . (Dys-)Stress wegzubringen, sondern versuchen, aus (bösem) Dysstress (guten) Eustress zu machen.
- . . . die sogenannten Führungskräfte weiterzuentwickeln, sondern versuchen, sich einmal der Entwicklung der Geführten zuzuwenden.
- . . . sich ständig neue Tipps für den ungeliebten und ängstigenden radikalen Change auszudenken, sondern versuchen, sich auf den täglichen Change als normalen Bestandteil des Lebens zu konzentrieren.
- . . . krampfhaft auf die Einhaltung von Werten zu achten, sondern versuchen, auf die Vermeidung von Un-Werten zu achten.

Und bevor wir einleitend enden, noch eine kurze Auswahl aus unserer viel längeren Liste von Absurditäten, die uns bewogen haben, dieses Buch zu schreiben. Es wäre noch anzumerken, dass manche vielleicht gar nicht so absurd sind. Es kommt ja letztlich stets darauf an, aus welchem Winkel man etwas betrachtet:

- „*Ich liebe Kritik und bekomme zu wenig davon.*“ (Aussage eines sehr bekannten deutschen Unternehmers mit österreichischen Wurzeln.) Dem Mann kann geholfen werden. Er sollte nur an diejenigen denken, die meinen: „Ich liebe Geld und bekomme zu wenig davon.“
- „*Wie einfach waren doch die Zeiten, als Manager ‚nur‘ ihre Shareholder zufriedenzustellen hatten. Heute müssen sie auch noch die Gesellschaft mit guten Taten beeindrucken*“ (beispielsweise unter der Überschrift ‚Gewinnmaximierung versus Gutmenschentum‘).
- „*Alles gut im Familienbetrieb*“. Wer glaubt, die Grundlage für diese Behauptung wäre eine betriebswirtschaftliche Statistik, hat weit gefehlt. Ein internationales Beratungsunternehmen und ein europäisches Institut (im Übrigen für Familienbetriebe) hat nur erhoben, dass die europäischen Familienunternehmen trotz wirtschaftlich herausfordernden Zeiten durchwegs optimistisch sind.
- Unter der Überschrift „*Scheitern muss jeder*“ berichten Promis (notabene) über ihren tiefen Fall – und wie sie wieder Mut fassten. Nichtpromis wären eine Gruppe gewesen, die diese Sichtweise wohl ordentlich relativiert hätten.
- Bei der EU-Wahl 2014 werden wahrscheinlich die Parteien gewinnen, die gegen die EU sind – und somit vermehrt im Europäischen Parlament vertreten sein.
- Unter der Überschrift „*Berufe, die die Welt braucht*“ wird die Tätigkeit einer „Feelgood-Managerin“ beschrieben. Ihr Geschäft ist, es gute Laune zu schaffen.
- Das letztjährige Peter-Drucker-Forum war dem Thema gewidmet „*Die Komplexität beherrschen!*“.
- „*Glück ist das Ergebnis glücklicher Gedanken*“ – so die Erkenntnis eines österreichischen Consulting-Unternehmens. Früher musste man sich die Sache noch „schönreden“, heutzutage kann man sie sich – wahrscheinlich auch dank der Neurowissenschaften – schon „schöndenken“.
- Mathematik: Mädchen nicht für „Fleiß“ „loben“ – so ein Tipp von Bildungsexperten im Dezember 2013. Das würde nur das Stereotyp festigen, dass nur manche Mädchen eine Begabung für Mathematik haben könnten.
- „*Neue Belastungen in der Arbeitswelt – ein Grund zu klagen?!*“ – die Headline für ein Expertengespräch in einer Zeitschrift für Supervision (Neue Belastungen in der Arbeitswelt, 2013). Und was ist die Grundlage für die Behauptung „neuer Belastungen“? Krankenstände oder andere Statistiken? Nein, falsch gedacht. Eine Befragung – aber auch nicht von Arbeitnehmern oder Unternehmern, sondern eine Befragung der Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision. Und es kommt noch dicker: Das ist schon die zweite Welle der Befragung. Und natürlich haben sich die Dinge bestätigt, die auch schon in der ersten Befragungswelle herausgefunden worden waren.

Anmerkung

Anmerkung 1: Eine Menge von „Retro-Prognosen des ewig Morgigen“ hätten wir auch noch. Das sprengt aber diesen Rahmen.

Anmerkung 2: Wissen Sie, dass ein „Hoax“ heutzutage die Bezeichnung für eine Falschmeldung ist, die in Büchern und anderen Medien, auch Social Media, verbreitet, von vielen für wahr gehalten und daher an Freunde, Kollegen, Verwandte und andere Personen weitergeleitet wird?

Ganz mainstreamig aber wollen wir Dank sagen.

Ich, Niki Harramach, . . .

- . . . meiner Frau Christine: Du hast außerordentlich viel geschrieben, aber dabei auch korrigiert.
- . . . meiner Hauptpartnerin – wir haben ja viele PartnerInnen in diesem Geschäft – und Nachfolgerin Nina Marvalics: Du hast mir immer wieder Mut gemacht, Kraft und konkrete Inputs gegeben.

Ich, Robert Prazak, . . .

- . . . meiner Familie, die mich mit ihren „absurden“ Ideen auf Trab hält und zeigt, dass auch kleine Gruppen stark sein können. Danke Uschi, Philip und Nina.

Und natürlich all jenen, die uns.

. . . 1. mit Klischees, Einseitigkeiten und Absurditäten seit Jahrzehnten versorgt haben und dies sicher auch weiterhin tun werden.

. . . 2. auf unterschiedlichste und letztendlich doch gleichförmige Art und Weise sichergestellt haben, dass es ausreichend Zielpublikum für dieses Buch gibt.

Literatur

Neue Belastungen in der Arbeitswelt. (März 2013). *ÖSV News*.

Thomas, W. I. (1928). The methodology of behavior study. In *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf Alfred A.

Diversity Management – was heißt das überhaupt? Was ist das Ziel? Diversitäten sind Unterschiede. Sie zu „**managen**“ kann zum Beispiel heißen, die Unterschiede auszugleichen, also das Ungleiche gleich zu machen. Oder es kann heißen, die Unterschiede besser zu nutzen. Da muss man aber auch die Unterschiede betonen und fördern – sonst hat man ja gar nichts, was man nutzen kann.

Die Leser dieses Buchs sollten sich auf folgende Feinheiten und Unterscheidungen konzentrieren:

1. Welche „Diversitäten“ (heißt immer Unterschiede „wozwischen“) sind für Manager/Unternehmer interessant?
2. Wo könnte es Wertschöpfung geben, wenn man diese Diversitäten überbrückt?
3. Wie kann man diese Unterschiede wertschöpfend überbrücken?

Soll heißen: Beschäftigen Sie sich mit Diversitäten nur, wenn sie für Sie interessant sind – und dann nur in Erfolg versprechender Art und Weise. Andernfalls sind Sie nur ein braver „Anhänger des Mainstreams“.

Hinweis: Dieses Kapitel ähnelt in vielfacher Hinsicht dem Kap. 13. „Kooperative Konflikte“, denn auch das Management von Diversitäten ist im Kern „KoKo“ – das ewige Wechselspiel von Kooperation und Konflikt.

Die *Hauptfragen*, die sich und denen sich die Leserinnen stellen sollten, bevor sie sich dieses Kapitel geben: Mag ich Unterschiede? Mag ich sie nicht? Welche mag ich? Welche mag ich nicht? Und eine wichtige Zusatzfrage: Wie halte ich es aus, dass *ich* immer der andere bin, dass ich also unterschiedlich bin?

Und eine weitere Frage: Unter allen diversen Diversitäten, was sind denn die „wichtigsten“? Kommt ganz drauf an, wen man fragt. In Österreich gibt es das Institut „Austrian Standards“. Früher hieß diese Organisation „Normungsinstitut“. Dieser Titel ist sichtlich nicht mehr so „mainstreamig“, bildete aber den Vereinszweck viel prägnanter ab. Es war und ist ein Institut für Normung. Dieses Institut hat auch eine „Ö-NORM S2501 Diversity Management“ herausgebracht. Diese Norm ist allerdings eine rein österreichische geblieben. Verständlicherweise, könnte man zynisch hinzufügen. Die „Kerndimensionen“ dieser Norm sind:

- Alter
- Behinderung
- Ethnische Zugehörigkeiten
- Geschlecht
- Religion
- Sexuelle Orientierung
- Weltanschauung

Wie aber schauen die *Mainstream-Diversitäten* in der Realität aus – gereiht nach Häufigkeit in der öffentlichen Diskussion:

- EU
- Migration
- Religion
- Generationen
- Frauen

Österreich

- (a-)politische Einstellung
- Frauen
- Ausländer

Was aber sind die für unsere Zielgruppe Manager/Unternehmer „in echt“ bedeutenden - und absurderweise ausgeklammerten – Diversitäten:

1. Organisationskultur
2. Beschäftigungsformen
3. Erwerb weiß/schwarz/keiner

4. selbstständig/unselbstständig/Intrapreneurs
5. Qualifikation
6. Einkommen
7. Hierarchie
8. Frauenquote
9. Demografie, insbesondere das „Generationen-Gespenst“

Was aber mit all diesen Diversitäten verdeckt wird: *Verschiedenartigkeit* ist so verschieden, dass man sie gar nicht vernünftig schematisieren kann. Und die am meisten verbreitete (und sozusagen „diverseste“) Diversität, die noch dazu alle anderen Diversitäten durchkreuzt, ist die *individuelle Persönlichkeit*. Angeblich gibt es mehr als sieben Milliarden davon auf dieser Welt. Manager und Unternehmer sollten sich daher vor allem auch beschäftigen mit der individuellen Persönlichkeit, weiterhin mit politischer Diversität und „gekoppelter Diversität“.

Aber jetzt im Einzelnen:

1.1 Organisationskultur

Am meisten beschäftigt Manager in Organisationen natürlich die Frage ihrer eigenen Organisationskultur, schon wegen der Diversität – bedeutet: Unterschied zu anderen Organisationen, vornehmlich den Mitbewerbern. In der Literatur wird dieses Thema regelmäßig unter „Unternehmenskultur“ abgehandelt. Das soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass selbstverständlich auch NPOs und NGOs und sogar staatliche Institutionen und politische Parteien ihre spezielle „Kultur“ haben. Interessanterweise ist bei diesem Thema eine größtmögliche Diversität das Ziel von Managern/Unternehmern. Bei anderen Themen ist das ja oft genau umgekehrt.

Seit den 1970er-Jahren beschäftigt man sich auch in Europa mit diesem Thema in Theorie und Praxis, gespickt mit *Absurditäten*. Dabei kommt es zu vier Missverständnissen:

a. Missverständnis 1:

Weitverbreitet ist da einmal das Missverständnis, man könne Unternehmenskultur durch *Leitfäden und Leitbilder* effektiv beeinflussen oder gar gestalten. Unternehmenskultur zeichnet sich aber gerade dadurch aus, dass sie gelebt wird. Man braucht sie gar nicht aufzuschreiben; oft kann man das auch nur schwer – und wenn man es tut, ist es häufig kontraproduktiv.

Zitat von Niki Harramach: „Unterscheide Kultur von Makulatur!“ Kap. 5

b. Missverständnis 2:

Das beliebteste Stück in der Absurditäten-Sammlung zum Thema Unternehmenskultur ist das berühmte „Eisberg-Modell“, welches häufig Ed Schein (Schein 1985) zugeschrieben wird. Es ist ein schönes und prägnantes Bild, wird aber meist völlig missverstanden. Heißt im Klartext: Es sollte wirklich so verstanden werden, wie es in der Natur vorkommt: Nur wenn man über der Oberfläche wirklich etwas sieht, gibt es einen Eisberg. Bloß unterirdisch schwimmende Eisberge gibt es nicht. In der Unternehmenskultur ist das Oberflächliche (also das Sichtbare) noch viel aussagekräftiger als bei Eisbergen. Heißt wiederum konkret: Was man nicht wahrnehmen kann, gibt es auch nicht als Unternehmenskultur. Und was man sieht, ist genau die Unternehmenskultur. Dass hinter wahrnehmbaren Verhaltensweisen immer irgendwelche grundlegenden Glaubenssätze stehen, ist ohnehin bekannt und banal. Man verhält sich ja in einer bestimmten Art und Weise nur, wenn man glaubt, dass es so richtig sei. Und auch die Nachfahren von Michael Kohlhaas verhalten sich so, weil sie glauben, dass es eben so richtiger sei – als das Übliche.

Aber es gibt keinen Eisberg ohne Eisbergspitze, keine Eisbergspitze ohne Eisberg.
Man könnte also sagen: An der Spitze könnt Ihr sie erkennen.

Damit eng verwandt ist ein weiteres gravierendes Missverständnis:

c. Missverständnis 3:

In der Beschäftigung mit Unternehmenskulturen wird oft das „organisatorische Unbewusste“ beschworen. Aber das gibt es nicht. Organisationen (seien es Unternehmen, Vereine, Institutionen, Staatesgebilde . . .) haben kein „Bewusstsein“. Dazu fehlen ihnen die organischen Voraussetzungen. Nur einzelne Menschen haben ein Bewusstsein und das Gleiche gilt natürlich für das „Un-Bewusste“. Noch genauer hingeschaut: Menschen verhalten sich in bestimmten Organisationen in einer bestimmten charakteristischen Art und Weise relativ gleichförmig, weil sie glauben, dass das hier so üblich sei. Das tun ohnehin nicht alle und niemand komplett. Wenn die Beteiligten sich darüber austauschen würden (was dann schon eine Form von Diversity Management wäre), kämen sie auf Gleichförmigkeiten, Verschiedenartigkeiten, gemeinsames Verständnis, auch auf gemeinsames oder isoliertes Missverständnis.

d. Missverständnis 4:

Pragmatisch unglücklich ist die Absurdität, dass immer diskutiert wird, ob Veränderungen der Unternehmenskultur „top down“ oder „bottom up“ stattfinden sollten, und was davon wirksamer sei. Die Antwort: weder noch! In der Praxis zeigt

sich, dass die sogenannte „Nukleus-Strategie“ die wirksamste Form und Vorgehensweise für Veränderung von Organisationskulturen ist. Dabei wird die gewünschte neue Unternehmenskultur in einem (in diesem Sinne) progressiven Nukleus implantiert und wie in einem Inkubator ausgebrütet. Wenn diese Keimzelle resistent genug ist, wird die Infektion seuchenartig auf den Rest der Organisation übertragen. Diese Strategie braucht natürlich schon Schutz von oben. Der Nukleus muss abgeschildert, geschützt werden, damit er seine progressiven Gesundheitsträger vor der Infektion anderer Einheiten gut entwickeln kann.

Nukleus-Strategie

Ein Beispiel: In der Fabrik eines Industrieunternehmens wünschen sich die Arbeiter klarere Zielvorgaben. Sie möchten dabei aber etwas mitzureden haben. Auch die Vorarbeiter und Meister ziehen an diesem Strang. So entsteht ganz organisch eine Führungskultur des MbO – Management by Objectives. Der Vorstand des Unternehmens fördert diese Entwicklung erst einmal in dieser Fabrik, auch mithilfe externer Berater. Als das Projekt inklusive der Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche reif genug ist, wird es vertikal und horizontal auf die ganze Organisation ausgerollt.

1.2 Beschäftigungsformen

1.2.1 Erwerbstätigkeit

„Weiß, schwarz oder gar nicht?“ – so lautet hier die Grundsatzfrage. Was Erwerbstätige – egal ob selbstständig oder unselbstständig – schwer beschäftigt, ist die Diversität zwischen ihrer legalen Beschäftigung und dem Pusch/der Schwarzarbeit oder gar der Arbeitslosigkeit oder der Erwerbslosigkeit, wobei die beiden letzten Begriffe nicht identisch sind. Diversitäten, also Unterschiede und in ihrer schärfsten Form Gegensätze, schaffen Konflikte. In diesem Sinn ist der größte Feind der legalen Erwerbstätigkeit die Schwarzarbeit. Sie kostet nicht nur „weiße“ Jobs, das wäre noch weniger schlimm. Objektiv (das heißt im vorliegenden Fall „unjuristisch“) könnten ja auch „die Weißen“ sich dafür entscheiden, schwarz zu arbeiten (das tun ja auch etliche). Viel unentrinnbarer wird der Konflikt beim Steueraufkommen. Die „Weißen“ müssen schlussendlich das wettmachen, was dem für den Staatshaushalt notwendigen Steueraufkommen durch die „Schwarzen“ entgeht.

Konfliktreich ist auch das Verhältnis der Erwerbstätigen zu den Beschäftigungslosen. Da muss man wieder unterscheiden:

Tab. 1.1 Eine interessante Übersicht haben wir da

Bezahlte Arbeit Acht Milliarden Stunden	Unbezahlte Arbeit, z. B.: Hausarbeit, Freiwillige Elf Milliarden Stunden
Bezahlte Nichtarbeit, z. B.: Pension	Unbezahlte Nichtarbeit, z. B.: Kindheit

Aus einem Vortrag von Bernd Marin, Wien. (Vortrag von Bernd Marin am 14.9.1999 in Wien).

- Mehr Interessengegensätze gibt es mit den „amtlichen Arbeitslosen“, weil sie bringen nicht nur kein Geld, sie kosten welches.
- Anders verhält es sich mit den sogenannten „Erwerbslosen“. Darunter fallen nach gängiger Definition auch diejenigen Beschäftigungslosen, die gerne gegen Entgelt tätig werden würden, aber nicht amtlich arbeitslos gemeldet sind. Zum Beispiel *„die Millionärsgattin, die sich emanzipieren will; der joblose Werkstudent oder der Rentner, der einen Hausmeisterposten sucht“*. (Krämer 2013) Also diejenigen, die gar nicht amtlich arbeitslos gemeldet sind und daher kein Arbeitslosengeld (oder wie dieses auch immer in den verschiedenen Rechtssystemen heißt) beziehen. Sie kosten nichts, bringen aber auch kein Geld in die Wirtschaft und auch nicht in den Staatshaushalt ein.

Am konfliktärmsten ist das Verhältnis der legal Erwerbstätigen übrigens zu den sogenannten „ehrenamtlich Tätigen“. Diese haben zwar Beschäftigung (manche von ihnen sogar sehr viel), bekommen aber dafür kein Entgelt. Mit ihnen verhält es sich (im Verhältnis zu legal Erwerbstätigen) ähnlich wie mit den nicht arbeitslosen Erwerbslosen: Sie kosten nichts und bringen nichts. Allerdings kosten sie vielleicht entgeltliche Erwerbstätigkeit – sind also doch ein bisschen „gefährlicher“ als die nicht arbeitslosen Erwerbslosen.

Manager und Unternehmer – die anvisierte Zielgruppe dieses Buchs also – sollten sich (auch) des Managements dieser Diversity der Erwerbsklassen annehmen, denn es betrifft sie (und uns alle täglich). Die Frage ist nämlich, wie viel Erwerbstätige aller Arten in die Finanzierung der Nichtarbeitenden (aber auch der Ehrenamtlichen) investieren wollen. In der Betroffenheit durch diese Frage werden sich wohl alle Erwerbstätigen einig sein, egal, wie sie dann persönlich (politisch, ethisch . . .) zu Antworten auf diese Frage stehen. Auch dass die zu findenden Antworten unser aller Einkommen – und damit unser aller Leben – beeinflussen, kann wohl außer Streit gestellt werden (Tab. 1.1).

Die Umstände haben sich in der Zwischenzeit weiter zulasten des Quadranten links oben verschoben – vor allem durch gestiegene Lebenserwartung (Tab. 1.2).