



Ausgabe 01 · November 2010

Diversity



Liebe Leserin, lieber Leser,

bei der Gründung des Arbeitskreises Wirtschaft entstand auch die Idee für ein interkulturelles e-Journal. Wir wollten den Ansätzen, Ideen und Initiativen ein Sprachrohr geben. Über dieses sollen interkulturelle Konzepte, Best-Practice Beispiele und Ansichten an jene übermittelt werden, die an den internationalen Schnittstellen arbeiten. Wir freuen uns sehr, Ihnen heute die erste Ausgabe von Wirtschaftsdialoge präsentieren zu können.

Nach dem Motto aus der Praxis für die Praxis berichten wir über Erfahrungen mit verschiedenen Ansätzen zur Steuerung und Gestaltung von kultureller Diversität, zeigen Einsichten in interkulturelle Perspektiven und lenken den Blick auch mal auf Alternatives.

Eine weitere Initiative des Arbeitskreises Wirtschaft ist die Veranstaltungsreihe „Unternehmer im Gespräch“. Themenfokus der ersten Veranstaltung in Köln im September 2010, war das Thema „Internationale Vernetzung“. Martina

Müller-Krueger und Katrin Wulff berichten über Ihre Erfahrungen und geben weitere Hintergründe zu diesem Thema unter der Rubrik „Unternehmer im Gespräch“. Schwerpunkt der ersten Ausgabe ist „Diversity Management“. Dr. Petra Köppel berichtet über Erfahrungen mit der Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen in Deutschland. Susanne Leithner und Sonja App sprechen über die Entwicklungen von Diversity 1.0 zu 2.0 bei der Daimler AG. In der Rubrik Panorama reflektiert Julio Lambing mit seinem Beitrag „Verflüssigung generonener Lebenserfahrung – Lernen von grünen Freaks“ die Herausforderungen und Chancen von kultureller Vielfalt auch innerhalb von Gesellschaften.

[Wir wünschen Ihnen eine interessante und inspirierende Lektüre sowie alles Gute für 2011.](#)

[Ihr Redaktionsteam](#)
[Alexandra Araiza, Andreas Hauser, Sabine Wagner](#)

Innovationsmanagement mit bewusst gemischten Teams

Geschrieben von Sonja App, Moderatorin der XING Gruppe: „Mehr Erfolg durch Diversity“

Sonja App interviewte Susanne Leithner, Sr. Manager, Global Diversity Office der Daimler AG mit Fokus auf Leadership & Innovationskultur für ihre Diversity-Gruppe auf der Business-Plattform Xing.

Weitere Informationen zur Community

www.erfolg-durch-diversity.de

Weitere Informationen zu Sonja App

www.sonja-app.com

1. Daimler nimmt in vielen Bereichen des Diversity Managements eine Vorreiterrolle ein. Was sind die nächsten Reife-Schritte im Diversity Management in Ihrem Unternehmen?

Die Einführung eines Diversity Managements ist eher ein Marathon als ein Sprint. Wir befinden uns gerade in der Übergangsphase von Diversity 1.0 zu Diversity 2.0. In der Phase Diversity 1.0 haben wir Transparenz geschaffen und unsere Mitarbeitenden für das Thema sensibilisiert. Wir haben Führungskräfte trainings und Dialog-Sessions durchgeführt. Außerdem haben wir viele Daten analysiert, um Transparenz darüber zu gewinnen, wie vielfältig unsere Belegschaft ist. Auf Basis dieser Auswertungen haben wir Ziele definiert. Eine weitere Komponente von Diversity 1.0 war der Aufbau einer Diversity-Organisation. Neben diesen Top-Down-Aktivitäten gab es auch Bottom-Up-Bewegungen, wie zum Beispiel die Gründung von Mitarbeiter-Netzwerken. Diese erste Phase dauerte rund fünf Jahre. Jetzt gilt es, den nächsten Meilenstein ins Auge zu fassen: Mit bewusst gemischten Teams an der Begeisterung un-

serer Kunden für unsere Produkte und nachhaltige Mobilität zu arbeiten.

2. Wie unterscheidet sich Diversity 2.0 von Diversity 1.0 bei Daimler?

Diversity 1.0 wurde von einigen Mitarbeitenden und externen Stakeholdern nicht ganz unkritisch wahrgenommen. Es erschien manchen wie eine Aktivität, die losgelöst vom Kerngeschäft lief. Oft wurde das breite Thema Diversity schnell auf wenige, meist polarisierende Aspekte reduziert, wie zum Beispiel Gender. Es erfordert eine tiefere Auseinandersetzung mit Diversity Management per se, um die Dringlichkeit und die Chancen fern von den Klischees zu verstehen und selbst vertreten zu können. Aber die Vorarbeiten der Diversity-1.0-Phase waren erforderlich, um darauf aufbauende Aktivitäten initiieren zu können.



Sonja App ist Managementberaterin und interkulturelle Trainerin und Coach sowie Initiatorin und Moderatorin der größten virtuellen Community zum Thema Diversity Management namens " : Mehr Erfolg durch Diversity / : Success via Diversity / : Diversidad y éxito empresarial" auf internationaler Ebene.

In Diversity 2.0 sollen nun bewusst gemischte Teams Veränderungs- und Innovationsvorhaben vorantreiben. Durch solche Beispiele verdeutlichen wir den unternehmerischen Nutzen einer vielfältigen Belegschaft, die mit den entsprechenden Kompetenzen, diese Vielfalt auch nutzbringend aktiviert. Den meisten Unternehmen ist noch nicht klar bewusst, dass und wie sie über das Thema Diversity Management eine Pole-Position besetzen können.

3. Wie gehen Sie vor?

Wir haben zahlreiche Interviews mit Leuten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen geführt: Von der Trendforschung über den Vertrieb bis hin zu Spezialisten aus anderen kundennahen Bereichen. Alle Ansprechpartner haben den Wunsch geäußert, dass wir bei Daimler das vorhandene Wissen noch fokussierter und bewusster im Unternehmen für Innovations- und Veränderungsprojekte nutzen sollen. Viele waren der Ansicht, dass wir in der Vergangenheit Lösungsräume nicht ausreichend ausgeleuchtet haben und bestimmte Schlussfolgerungen voreilig trafen. Es geht darum, wachsam und leidenschaftlich interessiert am Markt zu sein und dann alle verfügbaren Köpfe und Hände für die Leistungserbringung einzubinden. Daher möchten wir in Zukunft durch den Innovationsprozess immer wieder gezielt an unser Expertenwissen rückkoppeln, um am Puls des Marktes zu bleiben und gleichzeitig die Mischung unserer Innovationsteams noch bewusster gestalten, das heißt Diversity-Aspekte über die herkömmliche cross-funktionale Besetzung hinaus in Betracht ziehen.

4. Wie kommen diese „bewusst gemischten Teams“ zum Einsatz?

Wir haben drei Varianten von bewusst gemischten Teams konzipiert. Es gibt zum Beispiel die Variante, dass man ein bestehendes Team vor dem Hintergrund analysiert, welche Perspektiven oder Hintergründe noch fehlen. Bei der zweiten Variante wird ein bewusst gemischtes Team eingesetzt, das parallel zu einem bestehenden Team läuft. Dabei tauschen sich beide Teams regelmäßig aus. Bei der dritten Variante wird ein bewusst gemischtes Team neu gebildet, das unabhängig von anderen Teams arbeitet.

5. Worauf achten Sie bei der Zusammensetzung dieser bewusst gemischten Teams?

Wir wollen bewusst gemischte Teams für verschiedene Projekte einsetzen, zum Beispiel für Entwicklungsprojekte und für Projekte am Point of Sale. In beiden Fällen gibt es schon cross-funktionale Teams. Diese analysieren wir an-

hand der folgenden Dimensionen: Gender, Alter, Internationalität, Ausbildung und Funktion im Unternehmen. Wir haben uns Gedanken gemacht, was eine generell optimale Ausgangsbasis wäre. Was das Thema Gender anbetrifft haben wir festgelegt, dass wir eine 50 : 50 Basis anstreben wollen, das heißt Projektteams die zu gleichen Teilen mit Männern und Frauen besetzt sind. Beim Thema Alter haben wir herausgefunden, dass es Vorteile bringt, wenn es anstatt Altersgruppen eher einen graduellen Altersübergang im Team gibt. Was das Thema Internationalität anbetrifft, sollte die Mehrheitsethnie in einem Projekt 50 Prozent nicht überschreiten. Bei der Besetzung von Projektteams sind jedoch auch der Zielmarkt und die anvisierten Zielgruppen von großer Bedeutung und beeinflussen die letztendliche Zusammensetzung ausschlaggebend.

6. Wie reagieren die Mitarbeiter auf die zunehmende Heterogenität dieser Innovationsteams?

Ich bin begeistert, wie positiv diese Art des Arbeitens von den Teammitgliedern gesehen wird. Wichtig ist, dass die Teams Freiräume haben und ihnen ausreichend Zeit für ihre Vorhaben eingeräumt wird. Außerdem spielt die methodische Projektbegleitung eine große Rolle.

7. Wer begleitet diese bewusst gemischten Teams?

Derzeit begleiten Experten aus dem Global Diversity Office diese Teams. Die erforderliche Kompetenzbreite und -tiefe eines solchen Facilitators schöpft aus den unterschiedlichsten Bereichen. Diese Personen müssen zum Beispiel schon im Liniengeschäft tätig gewesen sein, HR-affin sein und umfassendes Methoden-Know-how haben. Diese Profile sind jedoch rar und wir werden uns auch in diesem Bereich multiplizieren müssen.

8. Wie messen Sie die Erfolge dieser bewusst gemischten Teams?

Wir beobachten diese Teams sorgfältig und erwarten auswertbare Erfahrungsberichte aus den anlaufenden Innovationsprojekten in den nächsten sechs bis 24 Monaten. In einem konkreten Fall aus der Produktion konnten wir bereits homogene und heterogene Teams in Bezug auf Alter und Gender betrachten. Bei dieser Analyse wurden ausschließlich Hard Facts analysiert. Dabei haben wir festgestellt, dass die Fehlerrate bei heterogenen Teams kleiner war als bei homogenen Teams. Außerdem waren die Fehlzeiten von Mitarbeitenden in heterogenen Teams kürzer und sie machten oft mehr Verbesserungsvorschläge als homogene Teams.

Über Daimler

Daimler blickt auf eine fast 125jährige Tradition zurück, die bis zu Gottlieb Daimler und Carl Benz, den Erfindern des Automobils, reicht und von Pionierleistungen im Automobilbau geprägt ist. Heute ist das Unternehmen ein weltweit führender Automobilhersteller mit einem in der Branche einzigartigen Produktangebot an hochwertigen Pkw, Lkw, Transportern und Omnibussen. Maßgeschneiderte Serviceleistungen rund um diese Produkte ergänzen das Angebot. Weltweit waren mehr als 256.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Jahresende 2009 für Daimler tätig.

Wir haben das Automobil erfunden – jetzt gestalten wir mit Leidenschaft seine Zukunft. Als Pioniere des Automobilbaus betrachten wir es als Ansporn und Verpflichtung, unsere Tradition mit wegweisenden Technologien und hochwertigen Produkten fortzusetzen. Unsere Philosophie ist klar: Wir geben unser Bestes für Kunden, die das Beste erwarten, und wir leben eine Kultur der Spitzenleistung, die auf gemeinsamen Werten basiert. Unsere Unternehmensgeschichte ist geprägt von Innovationen und Pionierleistungen; sie sind Grundlage und Ansporn für unseren Führungsanspruch im Automobilbau. Dabei prägt der Grundsatz nachhaltiger Mobilität unser Denken und Handeln: Es ist unser Ziel, die Mobilitätsanforderungen der Zukunft erfolgreich zu bewältigen.

Weitere Informationen
www.daimler.com,
<http://blog.daimler.de>,
www.twitter.com/daimler

© 2010 Sonja App

**Über Susanne Leithner**

Sr. Manager, Global Diversity Office der Daimler AG mit Fokus auf Leadership & Innovationskultur

Susannes fachliche Kernkompetenzen sind in ihrer aktuellen

Rolle auf Innovationskultur, Führungskompetenzen und internationales Veränderungsmanagement fokussiert. Intensives Best Practice Sharing im Unternehmen sowie branchenübergreifendes Community-Building mit anderen wirtschaftlichen sowie akademischen Organisationen liefern dabei den inhaltlichen sowie methodischen Nährstoff und die notwendigen Zusammenbeitskontakte, um Innovationskultur aktiv zu gestalten.

In ihrer Arbeit mit Fachexperten können diese eigene Haltungen und Verhaltensweisen weiterentwickeln und optimal für die Zielerreichung ausrichten. Innovationskultur mit geschärftem Blick auf Kunde und Markt immer wieder neu zu beflügeln und zu befähigen ist ihre Passion.

Susanne hat insgesamt 16 Jahre Erfahrung im Treiben von globalen Transformationsprojekten hinsichtlich Human Resources, Prozessen, Methoden und Systemen.

Sie studierte Internationale Wirtschaft & Marketing in den USA, begann ihre Karriere bei CNN und war sechs Jahre selbständig mit internationaler Strategie- & Kommunikationsberatung für Fortune 500 Unternehmen unterwegs.

Ihr ehrenamtliches Engagement gilt dem Thema Youth Leadership. Weitere Informationen zu Susanne Leithner

www.xing.com/profile/Susanne_Leithner.

Die Entwicklung von Diversity Management in der deutschen Unternehmenslandschaft – Einblicke von Dr. Petra Köppel

Geschrieben von Dr. Petra Köppel

Inzwischen hat sich interkulturelle Kommunikation als Fachgebiet in Universitäten und als Schlüsselkompetenz in Unternehmen weitestgehend etabliert. Doch stößt man in der Praxis auf Grenzen, will man die Unterschiede im menschlichen Denken und Handeln allein der Kultur zuschreiben. Daher erscheint eine Weiterentwicklung der Idee sinnvoll, um möglichst umfassend Kriterien zu erfassen, die das Verhalten von Menschen erklären – damit ist das Konzept Vielfalt oder Diversity geboren.

Zu Beginn war Diversity Management als ursprünglich amerikanisches Konzept in der Bürgerrechtsbewegung für die Umsetzung von Gleichberechtigung gedacht. Doch hat es sich vor allem in Deutschland inzwischen weiterentwickelt zu einem Managementinstrument, um die Vielfalt der Belegschaft zu erkennen, sinnvoll zu gestalten und ökonomisch einzusetzen – nicht zuletzt, um auch gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden. Denn wie in den USA als auch in Europa spüren Unternehmen gesellschaftliche Veränderungen als auch den globalen Einfluss und erhöhten Konkurrenzdruck. Um im Wettbewerb bestehen zu können, ist der gezielte Einsatz und die Förderung von Wissen und Kompetenz entscheidend – die Mitarbeiter avancieren zur wichtigsten Ressource in hochtechnologischen und wissensbasierten Branchen und Aufgaben. Und je vielfältiger ihre Perspektiven, Erfahrungsschätze, Methoden und Kenntnisse sind, desto innovativer und kreativer können sie Produkte, Prozesse und Services entwickeln.

Zudem ist es insbesondere für Kundenorientierung und Markteintritte von besonderem Vorteil, MitarbeiterInnen mit demselben Hintergrund für diese Aufgaben einzusetzen.

So hat die Deutsche Bank mit Bankamiz und seinen bikulturellen MitarbeiterInnen Bankprodukte speziell für die türkischstämmige Gemeinde im Angebot und sich einen neuen Markt erschlossen; darüber hinaus meint der Geschäftsführer Ergün Akinci: „Bankamiz ist die Antwort der Deutschen Bank auf den steigenden Bedarf der türkischen Bevölkerung in Deutschland, sich stärker in die deutsche Finanz- und Wirtschaftswelt zu integrieren.“

Und wenn wir auf den demographischen Wandel und den zum Teil schon akuten Fachkräftemangel schauen, ist es zwingend erforderlich, endlich auch die Türen für die ehemaligen „Randgruppen“ zu öffnen – seien es Frauen, Behinderte oder MigrantInnen, die bisher sowohl häufig in der Belegschaft und erst recht in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Sie bringen nicht nur dasselbe Leistungsniveau mit, sondern noch eigene, spezifische Kompetenzen, die bisher missachtet wurden – seien es Sprachen und Kulturkenntnisse wie die MigrantInnen oder andere Kommunikationsweisen wie die Frauen.



Dr. Petra Köppel unterstützt als Inhaberin von Synergy Consult Unternehmen bei Audits, Strategieentwicklung und Implementierung von Diversity Management sowie bei der Gestaltung einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Darüber hinaus initiierte und leitet sie das Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘. www.synergyconsult.de

Innovationsmanagement · Diversity Management · Panorama · Im Interview

Um eines jedoch klar auszusprechen: Frauen und MigrantenInnen sind nicht generell die besseren MitarbeiterInnen, sondern je nach persönlichen Stärken für manche Aufgaben besser geeignet. Und vor allem macht es die Mischung: Heterogene Teams haben – wissenschaftlich belegt – innovativere Ergebnisse.¹ Auch die Praxis hat dies gezeigt: So haben an der Entwicklung des Tata Nano, dem Auto für ca. 1.700 Euro, Ingenieure aus Indien, Deutschland, Italien, Österreich – unter anderem von Robert Bosch – mitgewirkt, um explizit ihre verschiedenen Stärken einzubringen. Und der Erfolg gibt ihnen recht: In den Schwellenländern reißt man sich um dieses Auto.

Auf der anderen Seite ist natürlich zu beachten, dass Unterschiede in Arbeitsweisen oder Erwartungen durchaus zu Missverständnissen und Reibungsverlusten führen können. Daher ist beim Diversity Management auch auf die Vermeidung bzw. die konstruktive Lösung von Konflikten zu achten. So hat beispielsweise ThyssenKrupp Steel KulturmittlerInnen ausgebildet, die als Bindeglied und AnsprechpartnerInnen für die Belegschaft fungieren, wenn kulturell bedingte Unstimmigkeiten auftreten.

Bei der reinen Konfliktbearbeitung dürfen die Bemühungen jedoch nicht stehen bleiben, da sonst ein breites Potenzial ungenutzt bleibt – Vielfalt ist als Potenzial zu verstehen, das es strategisch in den Unternehmensaktivitäten einzusetzen und als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren gilt. So konstatiert beispielsweise der vorige Personalvorstand von E.ON Christoph Dänzer-Vanotti: „Diversity wird immer mehr zum gelebten Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir sind überzeugt, dass die Vielfalt an Kenntnissen, Erfahrungen und Perspektiven eine enorme Ressource darstellt, die wir gewinnbringend für unser Unternehmen einsetzen können.“

Um nun auch ein paar Begriffserklärungen nachzuholen: Diversität fokussiert nicht nur die Unterschiede, sondern auch die Gemeinsamkeiten zwischen den Menschen. Um diesen einbeziehenden Charakter noch stärker zu verdeutlichen, fügen manche Unternehmen den Begriff Inclusion hinzu und sprechen von D&I (Diversity & Inclusion), wie z.B. BASF oder Henkel.

Unterschiedsmerkmale (auch Diversity-Dimensionen genannt) können Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Kultur, Religion, Behinderung, soziale Herkunft, Ausbildung, Länge der Unternehmenszugehörigkeit etc. sein. Die Liste ist beliebig fortführbar und tatsächlich sehr komplex (vgl. Abbildung), da sich die Dimensionen überlappen, zu verschiedenen Zeitpunkt virulent werden und z.T. veränderbar sind. Doch es geht darum, nicht nach wenigen Schubladen zu sortieren, sondern den Mensch in seiner Individualität zu begreifen. Nichtsdestotrotz beschränkt sich das AGG in Anlehnung an die EU-Richtlinien auf die ersten sechs Dimensionen. Unternehmen müssen je nach ihrer Geschäftsstrategie, ihrem Umfeld und ihrer Belegschaft selbst entscheiden, ob sie eine Auswahl und Priorisierung treffen. In deutschen Unternehmen sind derzeit Alter und Gender die heißesten Themen – erkennbar auch an der aktuellen Frauenquotendiskussion, die die Telekom entfacht hat.

Diversity Management leitet sich als ein handlungsorientiertes Konzept zum Umgang mit Diversität ab. In einigen Unternehmen steht als Leitgedanke Corporate Social Responsibility dahinter, andere verfolgen Synergien wie Mitarbeiterengagement, Marktzugänge und Innovation.

In Deutschland ist die Anzahl der Unternehmen, die aktiv Diversity Management betreiben, in den letzten Jahren

	Aufgabenbezogene Dimensionen	Beziehungsorientierte Dimensionen
offensichtlich	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungszugehörigkeit • Hierarchieebene • Dauer der Unternehmenszugehörigkeit • Berufsgruppe • Bildungsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalität • ethnische Zugehörigkeit • Geschlecht • Alter • Religion • physisches Erscheinungsbild
latent	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen und Expertise • Fähigkeiten und Fertigkeiten • aufgabenbezogene Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungen • Werte • Persönlichkeit

Taxonomie von Diversitätsdimensionen²

Innovationsmanagement · Diversity Management · Panorama · Im Interview

stark gestiegen; allein unter den DAX 30-Unternehmen sind es 16, die einen Diversity Manager eingesetzt haben.³ Doch tatsächlich sind deutsche Unternehmen noch häufig erst in der Orientierungs- oder Implementierungsphase, wobei auch der Mittelstand mit innovativen Instrumenten aufschließt. Um sich gegenseitig zu unterstützen und zu beraten, treffen sich diversity-interessierte Führungskräfte im Netzwerk, Synergie durch Vielfalt (www.synergie-durch-vielfalt.de). Bei wechselnden Gastgebern – von IKEA bis E.ON - tauschen sich die Mitglieder zu Best Practices, typischen Problemen oder anstehenden Aufgaben aus.

Damit bewegt sich in Deutschland einiges, und wenn wir an das Potenzial denken, das in unserer multikulturellen und pluralen Gesellschaft noch schlummert, haben wir eine große Zukunft vor uns.

© 2010 Dr. Petra Köppel

Online-Literaturtipps

Europäische Kommission (2008): Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter - Vorteile für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren
>>> [PDF herunterladen](#)

Köppel, Petra (2010): Diversity Management in Deutschland: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen
>>> [PDF herunterladen](#)

Köppel, Petra / Sandner, Dominik (2008): Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen, Bertelsmann Stiftung
>>> [PDF herunterladen](#)

McKinsey & Company (2007): Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver
>>> [PDF herunterladen](#)

Podcast

Bayerischer Rundfunk (03.09.2010): Weil wir alle anders sind - warum uns Vielfalt nützt, Interviewrunde mit Verica Spasovska, Hauptabteilungsleiterin Deutsche Welle; Oliver Maassen, Bereichsvorstand Personal der HypoVereinsbank; Prof. Andreas Zick, Sozialforscher an der Universität Bielefeld
www.br-online.de/podcast/mp3-download/bayern2/mp3-download-podcast-notizbuch-freitagsforum.shtml

Webseiten

Heinrich Böll Stiftung: Diversity Management
www.migration-boell.de/web/diversity/48_71.asp

Netzwerk 'Synergie durch Vielfalt'
www.synergie-durch-vielfalt.de

Charta der Vielfalt
www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=3

Bücher - Klassiker

Manfred Becker und Alina Seidel (2006):
Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt

Taylor Cox Jr. (2001): **Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity**

Gertraude Krell und Hartmut Wächter (2006): **Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung**

R. Roosevelt Thomas (2001): **Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?**

Dieter Wagner, Bernd Voigt (2007): **Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik**

1. *Ergebnisse einer empirischen Studie beschreibt Köppel, Petra (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation*
2. *In Anlehnung an Jackson, Susan E. / May, Karen E. / Whitney, Kristina (1995): Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams, in: Guzzo, Richard A. / Salas, Eduardo (Hg.): Team effectiveness and decision making in organizations, S. 204-261*
3. *Köppel, Petra (2010): Diversity Management in Deutschland: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen*

Verflüssigung geronnener Lebenserfahrung – Lernen von grünen Freaks

Geschrieben von Julio Lambing

„Es geht vielmehr darum, zur eigenen Kultur zurückzukehren, um sie neu zu erfinden.“
Jean Baudrillard

Wenn wir von interkulturellem Dialog sprechen, dann haben wir in den allermeisten Fällen – und zurecht – den Dialog mit Angehörigen fremder Gesellschaften, Völkern und Kulturräumen im Blick. Diese haben aufgrund der Erfahrung, die sie in ihren natürlichen wie sozial gestalteten Lebensumgebungen machten, andere Weisen entwickelt, mit der Welt umzugehen und sie entsprechend zu sehen und zu ordnen. Ihre Sprache, ihre Sitten, ihre Institutionen, ihre Praktiken und ihr Ethos sind Gerinnungsformen davon und hier erleben wir die Schwierigkeit des Nachvollziehens. Besonderes Potential für verstörende Erlebnisse bietet in der alltäglichen Begegnung besonders der Unterschied im Ethos, also die Disposition zu bestimmten Handlungsweisen in bestimmten Kontexten: Reagiert die Fremde in manchen Situationen ähnlich wie wir und wirkt deshalb uns so nah, so verhält sie sich in anderem Situa-

Julio Lambing engagiert sich für den Umbau der Industriegesellschaft und der Entwicklung einer Lebensweise, die unsere kulturellen, sozialen und ökologischen Gemeingüter pflegt. Als Zusammenlebegestalter ist er Mitglied diverser Kulturprojekte, die alternative Weltansichten für die moderne Lebensgestaltung nutzen. Die letzten zehn Jahre setzte er sich in der internationalen Klimaschutzarena in gestalterischer Funktion für die Interessen der nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaft ein. Derzeit sieht er seine größte persönliche Herausforderung, den Ethos einer fremden Person nachzuvollziehen, im Zusammenleben mit seiner europäischen Kurzhaarkatze.

tionen so verblüffend anders, dass wir wenig damit anzufangen wissen. Das Verstehen ist deshalb schwer, weil nicht selten die verbalen Erklärungen, die seitens der Fremden dazu gegeben werden, realiter wenig aussagekräftig hinsichtlich der vollzogenen Handlungen sind.

Durch den – oft mühsamen – interkulturellen Dialog kann die komplexe sozial geronnene Lebenserfahrung erhellt werden und die Muster der Welteinteilung und Weltgestaltung nachvollziehbar. Wir werden in die Lage versetzt, unsere eigene Art, die Welt einzuteilen und in ihr zu handeln, vernünftig zu überprüfen: Ist diese fremde Art, die Dinge zu sehen und sich zu verhalten, nicht zweckdienlicher, um ein gutes Leben zu führen? Können wir von jener tradierten sozialen Erfahrung nicht etwas lernen, um in unserer eigenen – unter Umständen sich mittlerweile veränderten – sozialen Umwelt besser zurechtzukommen? Der Dialog mit den Fremden birgt also als immer das Risiko, eine andere zu werden. Aber gerade solche Fragen lassen für sich schon den interkulturellen Dialog als fundamentale Klugheit erscheinen – unabhängig davon, ob das Verständnis fremder Kulturen auch Konflikte abbauen hilft und das Zusammenleben regional wie global erleichtert.

In unserem eigenen Kulturkreis teilen die Menschen untereinander zwar pragmatische wie begriffliche Strukturierungen der Welt in einem Umfang, wie das in Bezug auf Angehörige entfernt liegender Kulturkreise oft nicht der Fall ist. Aber auch dann kann sich – abgestuft – die Aufgabe der Nachvollziehbarkeit stellen, zum Beispiel bei

sogenannten Subkulturen, also bei Milieus, in denen der Lebensvollzug ihrer Angehörigen sich zumindest in einigen Aspekten von dem der Mehrheitskultur deutlich unterscheidet. Der Ethos in einigen Submilieus kann einen beachtlichen Abstand zu dem der Mehrheitskultur aufweisen, so dass auch hier – je nach eigener Herkunft und Lebenswelt - fundamentalere Irritationen möglich sind, wie ein mehrtägiger Aufenthalt z. B. bei Punks, biblischen Fundamentalistengruppen, neopaganen Hexen, Asatruar oder erfahrenen „Spielerinnen“ der BDSM -Szene lehren kann.

Der Zwang der kommenden Welt

Ob es lohnend ist, von solch „nahen Fremden“ zu lernen, ist in der Regel individueller Situation und Interessen geschuldet, und abgesehen von Kulturanthropologen und Inspiration suchenden Künstlern ist die Anzahl der neugierigen Grenzgänger, die sich auf ihnen fremde Submilieus einlassen, nicht sehr hoch. Spannend wird es aber, wenn es gute gesellschaftliche Gründe geben sollte, von einem spezifischen Submilieu zu lernen. Ich bin der Überzeugung, sie gibt es:

Die direkten und indirekten Wirkungen unseres Lebenswandels (der sogenannte ökologische Fußabdruck) sorgen dafür, dass wir Menschen jährlich etwa ein Viertel Ressourcen mehr verbrauchen, als die natürlichen Systeme des Planeten Erde regenerieren können. Insbesondere die Industrieländer haben aufgrund ihres Konsumhunger und vermittelt über internationale Handelsströme einen enormen ökologischen Fußabdruck. Diese Übernutzung wird zunehmen, denn die Weltbevölkerung wächst weiter und ebenso der Anspruch vieler Menschen in Entwicklungsländern, ähnlich gut zu leben wie der europäische Mittelstand. Sie werden sich nicht einreden lassen, ihren Konsumhunger einzuschränken, bloß weil die Vertreter der Industriestaaten ihnen verkünden, dass die weltweite Wohlstandsparty vorbei ist, da die Reichen schon alles verbraucht haben, was ökologisch noch verkraftbar gewesen wäre. (Das war z. B. der Grund des Scheiterns der Klimaverhandlungen in Kopenhagen: Die „Kompromissvorschläge“ der EU und USA beinhalteten faktisch, dass auch noch in 40 Jahren eine US-Amerikanerin deutlich mehr pro Kopf hätte emittieren dürfen als eine Chinesin.)

In einer immer enger zusammenrückenden Welt wird die Menschheit globale politische wie militärische Konflikte um eine Vielzahl von Stoffen (z. B. Öl, Wasser, Nahrungsmittel, Metalle) also nur eindämmen können, wenn der

Ressourcenverbrauch reduziert wird. Gerade die Bewohner der Industrieländer werden demonstrieren müssen, dass andere Wohlstandsmodelle möglich sind. Was bedeutet: Eine radikale Änderung unseres Lebenswandels. Das lässt sich zum Beispiel beim Klimaschutz schnell verdeutlichen. Wenn die Industriestaaten bis 2050 ihren jährlichen Ausstoß an Treibhausgasen um 85 bis 90 % reduzieren müssen, dann ist das eine Herausforderung für unsere Gesellschaft, die in ihrer Tragweite vielen Menschen noch gar nicht klar ist. Denn sie verlangt weit mehr als lediglich den Bezug von Ökostrom oder den Einsatz von Energiesparlampen. Sie wird nicht nur eine Änderung vieler Materialien beinhalten, die uns umgeben, sondern auch die Zusammensetzung unseres Essens, unsere Reise- und Transportgewohnheiten, die Art, wie unsere Haushaltsgeräte bedient werden (und wer sie zukünftig elektronisch steuert!), und viele Details unseres Alltagsleben. Es wird eine andere Welt sein.

Wenn das soziale Lebensnetz erodiert

Doch nicht nur die Übernutzung des ökologischen Lebensnetzes zwingt uns zu einem anderen Lebenswandel. Auch unser soziales Beziehungsgewebe wurde durch unsere bisherige Lebensweise überlastet. Mit der Auflösung traditioneller Familien- und Sozialstrukturen und der Geburt der modernen Kleinfamilie verloren wir Wissen und das, was viele Kulturen „Weisheit“ nennen: Wir übergaben grundlegende zwischenmenschliche Kompetenzen an ein Heer von Spezialisten, seien es Mediziner, Pädagogen, Psychologen, Altenbetreuer, Sterbehelfer, Pfleger u. a., die nun jene Aufgaben übernehmen, die unsere Vorfahren selbst bewältigten. Für Alter, Krankheit, Schwangerschaft, Kindererziehung und Unglücksfälle müssen wir uns nun auf staatliche Sicherungssysteme oder teure kommerzielle Dienstleistungsangebote verlassen. Diejenigen, die kein Geld haben, schieben wir im Alter im Hunderterpack in seelenlose Betreuungsanstalten ab.

Gesetz und Amtsentscheid lassen wir immer mehr in unsere sozialen Nahverhältnisse eindringen, denn anstatt persönliche Konflikte (z. B. zwischen Nachbarn oder Familienangehörigen) informell zu regeln, wird nun auf Gerichte, Anwälte, Behörden oder die für jede Kleinigkeit herbeigerufene Polizei zurückgegriffen. Und weil maximale persönliche Flexibilität für den Arbeitsmarkt Grundbedingung unseres bisherigen Wohlstands war, merken wir kaum noch, welch hohen Preis die Vereinsamung und Anonymität unseres modernen Wohnblocklebens von uns Menschen fordert.

Die Folgekosten dieser atomisierten Lebensweise sind kaum noch bezahlbar, weder vom Staat noch – sieht man von einer kleinen reichen Minderheit ab – von den Bürgern selbst. Und tendenziell – u. a. aus demographischen, medizinischen und volkswirtschaftlichen Gründen – wird das System immer teurer. Weder Staat noch Markt werden zukünftig noch das an sozialen Ressourcen bereitstellen können, was wir für ein befriedigendes Leben brauchen.

Wir brauchen also eine andere Lebensweise, die nicht nur ökologisch wesentlich nachhaltiger ist, sondern auch sozial. Doch wie macht mensch das: den Lebensstil ändern? Mahnungen für ein bescheideneres, menschlich wie ökologisch achtsameres Leben hören wir fast täglich und besonders gerne zur Weihnachtszeit. Ihre Wirkung ist begrenzt. Wir werden nur dann in der geforderten Konsequenz nachhaltig leben, wenn dieser andere Lebensstil ein vergleichbares Maß an Wohlstand, Aufregung, Komfortempfinden und Befriedigung beinhaltet als unser bisheriges Leben. Und wenn wir reale Beispiele sehen, dass ein solches Leben mehr als nur ein Versprechen von wohlmeinenden Predigern ist, dessen Einlösbarkeit sich erst in der Zukunft zeigt.

Lernen von ökologischen Lebensstil-Avantgarden

Nun gibt es dieses radikale Leben bereits, zumindest in Grundzügen: Im Zuge eines allgemeinen Erstarkens des Umweltschutzgedankens sind in den letzten 25 Jahren in Europa eine Vielzahl an sogenannten Ökodörfern, Gemeinschaften und Land- oder Stadtkommunen entstanden. Verkürzt wird diese Szene oft nur „Ökodorf-Bewegung“ genannt, wenn auch nur die wenigsten bereits das Ausmaß eines Dorfes angenommen haben. Sie haben sich einem umfassend nachhaltigen Lebensstil verschrieben, in dem ein unterstützendes, kooperatives soziales Umfeld mit einem möglichst geringen Einfluss auf die Umwelt kombiniert wird. Die Wissenschaft bezeichnet diese neuen, bewusst initiierten Gruppen in Abgrenzung von gewachsenen Gemeinschaften als „intentional“ (von Intention/Absicht).

Man schätzt die Anzahl an solchen intentionalen Gemeinschaften für Deutschland auf etwa 150, für Europa auf 1700. Sie umfassen zwischen 10 und 1000 Mitgliedern, sind unterschiedlich aufgebaut und organisiert und sowohl im ländlichen wie im (groß-)städtischen Raum zu finden. Ihr geistiger Hintergrund ist divers und nicht einheitlich: Einige sind christlich, andere anthroposophisch, sozialistisch oder anarchistisch. Es gibt Bedeutende, die sich der freien Liebe verschrieben haben oder zum Hort

von Musikern, Tänzern und bildenden Künstlern wurden. Andere pflegen eine gemeinsame Einkommenskasse, aus der sich jeder frei bedienen kann, oder schlagen als Erben von Atlantis einen weitläufigen glitzernden Höhlentempel in die italienischen Alpen, der an die Welten von Tolkien erinnert. Und wieder andere glänzen damit, Wohngebäude zu zu einem Zehntel des gewöhnlichen Ressourcenverbrauchs zu bauen. Sogenannte „tiefenökologische“ Überzeugungen und ein personaler Bezug zu Naturphänomenen spielen bei vielen von ihnen eine Rolle.

Die Gemeinschaften der „Ökodorf-Bewegung“ können als Avantgarden betrachtet werden – als Lebensstil-Avantgarden. Sie versuchen ein umfassend nachhaltiges Leben in vielerlei Dimensionen zu verwirklichen: In ihnen begegnet man einer Vielzahl von Ideen, bei Nahrung, Energienutzung, Bau und Wohnweisen, Wassernutzung und Transport ökologischer zu agieren als die Mehrheitsgesellschaft. Ein achtsamerer Lebensstil wird bewusst entwickelt, eingeübt und gepflegt. Als bewusst initiierte Gemeinschaften praktizieren sie soziale Formen der Begegnung (u. a. mit Ritualen, Sitten, Kommunikationsformen, sozialen Einrichtungen, Regeln), die ein hohes Maß an Nähe, Solidarität und Mitbestimmung ermöglichen und so einen weiteren Anreiz geben, im persönlichen Konsum und Produktionsverhalten ökologisch achtsam und ressourcensparend zu agieren. Herkömmliches Konsumverhalten, anonyme Wohnsituationen und unselbstständige Arbeitsweisen werden hinterfragt, regionale Versorgungskreisläufe und die Fähigkeit zur Selbstversorgung ausgebaut. Basisdemokratie und Mitbestimmung sind bei Arbeits- wie Wohnorganisation wichtige Werte.

Oft findet sich der Versuch, Leben und Arbeiten an einem Ort zu integrieren. Nicht selten werden alternative Formen von Familienorganisation (manchmal auch des Liebeslebens) praktiziert, die ganz anders als jene der tradierten Kleinfamilie und einer patriarchalen Rollenaufteilung sind. Im Zuge der zunehmenden Integration von Arbeit und Wohnen in diesen Gemeinschaften werden soziale, pflegerische und reproduktive Arbeiten – also die in einer klassischen Rollenverteilung vorwiegend weiblichen Tätigkeiten – aufgewertet und die an klassischen Geschlechterrollen orientierte Arbeitsteilung durch komplexere Muster ersetzt. Und längst schon wird ein Netz an Institutionen für die eigene Lebensweise genutzt etwa sogenannte Food-Coops, Regiowährungen oder die Artabana-Solidarfonds.

80 Millionen Kommunarden?

Die Bezeichnung „Lifestyle-Avantgarde“, macht deutlich, welchen Wert diese Gemeinschaften für die Gesellschaft darstellen. Ihre Lebensweisen, würden sie massenhaft praktiziert, würden unsere sozialen wie ökologischen Ressourcen deutlich entlasten. Sie sind Vorreiter und damit ähneln sie anderen gesellschaftlichen Gruppen in der Geschichte, die als erste radikale Lebensweisen praktizierten, von denen Teilaspekte später von der breiten Bevölkerung übernommen wurden, weil sie als Bereicherung und Verbesserung wahrgenommen wurden. Einige Soziologen entdecken tatsächlich Tendenzen in unserer Gesellschaft, die auf eine generelle Ausweitung gemeinschaftlicher Lebensweisen hinweisen.

Doch eine Übernahme des Lebensstils von Ökodörflern ist nicht trivial. Man trifft auf ein deutlich mehr aufeinander bezogenes Sozialverhalten, auf andere Kommunikationsweisen, auf einen anderen Blick auf technische Artefakte, soziale Konstellationen und Wesen in der Natur. Der Ethos, der sich hier zeigt, erschließt sich nicht sofort, und ist auch für so manchen modernen Städter eine Zumutung. Zudem ist diese Lebensweise noch viel zu wenig ausdifferenziert angesichts der komplexen Gegebenheiten einer

hoch arbeitsteiligen Industriegesellschaft, die uns ja enorme zivilisatorische Vorteile bringt. 80 Millionen Deutsche mutieren einfach mal zu Kommunarden und dann bricht das grüne Paradies aus – das ist eine naive Vorstellung. Wir brauchen eine komplexe, reflektierte Auseinandersetzung, die sowohl technologische, sozialpolitische und wirtschaftliche Dimensionen beinhaltet. Es gibt gute Gründe, uns mit Menschen aus ökologischen Lebensstil-Avantgarden auseinanderzusetzen. Was wir mitbringen müssen, ist die Bereitschaft, durch den Kontakt mit den grünen Spinnern am Rande der Gesellschaft unsere eigene Art, die Welt zu sehen und in ihr zu handeln, in Frage zu stellen.

Dieser Aufsatz wird unter den Bedingungen der „Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung-Deutschland“-Lizenz (abgekürzt, „CC BY-NC-ND“) in der Version 3.0 veröffentlicht. Den Text der Lizenz erhalten Sie unter der URL

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>.

Die Vervielfältigung, Verlinkung und schöpferische Fortentwicklung dieses Dokuments ist ausdrücklich erwünscht.

Unternehmer im Gespräch

Eine Initiative des Wirtschafts-Arbeitskreises von SIETAR Deutschland e.V.

Internationale Standortvernetzung im Unternehmen – Nutzen Sie Ihre Chancen richtig?

Geschrieben von Martina Müller-Krüger

Lässt sich durch internationale Vernetzung von Organisationsstandorten im Unternehmen gezielt ein Mehrwert schaffen? Welche Voraussetzungen sind dafür notwendig? Und lassen sich solche Netzwerke überhaupt steuern? – Diese und andere Fragen diskutierten Führungskräfte aus verschiedenen produzierenden und beratenden Unternehmen und SIETAR-Experten am 27.09.2010 in angenehmer Atmosphäre im Business Club Rotonda in Köln. So startete der Wirtschaftsarbeitskreis von SIETAR Deutschland eine neue Initiative unter dem Titel ‚Unternehmer im Gespräch‘, bei der Unternehmer und Führungskräfte miteinander über Trendthemen des Zusammenarbeitens im internationalen Kontext in den Austausch treten und sich untereinander vernetzen. Einhelliges Feedback war, dass dieser Auftakt gut gelungen ist.

Die inhaltliche Diskussion wurde gefüttert durch zwei Impulsvorträge von SIETAR-Experten. Katrin Wulf¹ spannte zunächst ein Netz von Gedankensplittern zum Thema Standortvernetzung: Sie stellte heraus, dass es hierbei nicht nur um Austausch von Wissen und Fachkräften geht. Auch das Etablieren informeller Kooperationspraktiken ist notwendig, um wirklich ein innovatives, soziales Hochleistungssystem zu schaffen. Das erfordert Eigeninitiative und Eigenverantwortung auf Seiten der Mitarbeiter und bedeutet für die Führungskräfte, auch los lassen können zu müssen. An dieser Stelle wurden die Spannungsfelder zwischen Strategie und Eigenverantwortung sowie Wettbewerb und Kooperation genauso wie die Notwendigkeit für eine hohe Qualität der Kommunikation und Führungskultur im Unternehmen diskutiert. Näheres erfahren Sie im anschließenden Artikel von Katrin Wulf.

Jörg Keller² veranschaulichte am Beispiel Ball Packaging Europe, vor welche Herausforderungen Standortvernetzung Unternehmen in der Praxis stellen kann, und wie sie in diesem Fall gelöst wurden. Dabei handelte es sich beispielsweise um die Integration unterschiedlicher Firmenkulturen sowie unterschiedlicher Größe und Wichtigkeit der Standorte genauso wie um die Schaffung von Anreizen trotz des Verlustes nationaler Geschäftsverantwortung oder des Einflusses nationaler Gesetzgebung. Er verdeutlichte dabei vor allem, wie auf allen drei Ebenen der Organisation, der Prozesse und der Menschen parallel zuei-

Ansprechpartnerin **Martina Müller-Krüger**,
Projektleiterin der Reihe Unternehmer im Gespräch:
martina@mueller-krueger.com oder 0221-2826306

www.chinaplus.de und www.mueller-krueger.com



Martina Müller-Krüger,
Diplom-Regionalwissen-
schaftlerin China

Selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach mit Schwerpunkt Führung und Zusammenarbeit in internationalen Kontexten. Früher tätig in interner Personalentwicklung eines Konzerns. Ausbildungen: Systemisches Coaching und Teamentwicklung sowie Personalentwicklung. Seit 1990 regelmäßige Arbeits- und Studienaufenthalte in China.

ander Vernetzung stattgefunden, und welche Rolle Kultur in diesen Prozessen gespielt hat.

Zeit zu Vernetzung und vertiefenden Gesprächen gab es auch: Bei ausgezeichnetem Flying Fingerfood an Stehtischen im warmen Ambiente! - Die Veranstaltung ‚Unternehmer im Gespräch‘ wird fortgesetzt, im Raum Köln/Rhein-Ruhr halbjährlich sowie in anderen Regionen. "Es war eine sehr interessante Veranstaltung, bei der man die Möglichkeit hatte, neue Kontakte aufzubauen und sich mit einer der wichtigen Fragen moderner Wirtschaft

d.h. Netzwerkbildung und Netzwerksteuerung auseinanderzusetzen. Ohne Zweifel ist das erste Arbeitstreffen den Organisatoren gelungen und ich freue mich auf weitere Veranstaltungen dieser Reihe."³

© 2010 Martina Müller-Krüger

1. *Wio-strategie und SIETAR-Mitglied*
2. *Factory International Training und SIETAR-Mitglied*
3. *Karina Gabrielyan, Projekt Managerin, InWEnt gGmbH*

Unternehmer im Gespräch

Internationale Standortvernetzung im Unternehmen

Geschrieben von Katrin Wulf

Ziel der internationalen Standortvernetzung von Unternehmen ist der Informations- und Wissensaustausch zwischen den weltweiten Einheiten. Denn, um der Komplexität einer globalen Wirtschaft gerecht zu werden, müssen Unternehmen zu gleich komplex, variabel und differenziert agieren. Dabei gilt immer noch: Think global – act local. In Bezug auf weltweit erfolgreiche Unternehmen hat sich gezeigt, dass insbesondere die Unternehmen erfolgreich sind, die auf Zusammenarbeit und Teamwork setzen. Sie bilden im Unternehmen soziale Hochleistungssysteme, die über Zuständigkeits- und Bereichsgrenzen hinweg, durch den Austausch von Wissen Lösungen zu aktuellen Problemstellungen erarbeiten. Damit dies gelingt benötigen sie eine Unternehmensorganisation, die die Zusammenarbeit honoriert. Profitcenter oder hohe Konkurrenz unter den einzelnen Niederlassungen machen wirkliche Kooperationen unmöglich. Kooperationspraktiken erfordern andere Steuerungsmechanismen Formelle und informelle Kooperationspraktiken erfordern darüber hinaus andere Steuerungsmechanismen, als es einer klassischen Hierarchie möglich ist. Dies liegt vor allem an der notwendigen Eigeninitiative und Eigenverantwortung der

Mitarbeiter, die benötigt wird, um die notwendigen Informationen und Beobachtungen aller zusammenzubringen. Netzwerke benötigen zum Austausch vor allem Netzwerktreffen, bei denen ein persönlicher Austausch möglich ist. Nur im persönlichen Austausch erreicht normalerweise die Kommunikation die Qualität, die der Schlüssel zum Erfolg von Netzwerken und zum Erreichen von Hochleistungssystemen ist. Dies gelingt dann, wenn für das Netzwerk relevante Informationen fließen und die relevanten Themen auf fachlicher und persönlicher Ebene angesprochen und bearbeitet werden. Dafür bedarf es einen Rahmen, innerhalb dessen Offenheit honoriert und das Interesse und die Neugierde auf die anderen Teilnehmer und deren Arbeit im Focus stehen. Virtuell ist insbesondere die Bearbeitung von gruppenspezifischen Phänomenen innerhalb des Netzwerkes kaum möglich. Hinzu kommen allerlei technische Herausforderungen. Kooperation ist erlernbar Trotz aller Schwierigkeiten, Kooperation ist erlernbar. Es muss jedoch nicht nur der Einzelne sondern die Organisation als Ganzes lernen. Für die Entwicklung von Netzwerken benötigt die Organisation entsprechende Praktiken und Prozesse. Diese sozialen Praktiken

Katrin Wulf,
WIO - Strategie



Katrin Wulf arbeitet als Beraterin, Trainerin und Moderatorin mit internationalen Organisationen und begleitet diese bei der Vernetzung. Als Gruppendynamikerin liegt ihr besonderes Augenmerk auf den Dynamiken von Teams und Netzwerken. Die Entwicklung von Veranstaltungen die die Vernetzung der Teilnehmer fördern, ist dabei ein besonderes Anliegen von ihr. Das Thema Vernetzung ist auch Grundlage ihrer Dissertation zum Thema „Intraorganisationale Netzwerke – eine Herausforderung für die Führung?!“, auf deren Forschungen auch dieser Vortrag basiert.

WIO Strategie Katrin Wulf

Beratung - Training - Moderation –
Veranstaltungsdesign

Am Bahnhof Tierpark 16 · 44225 Dortmund
Mobil: +49(0)172-8964982
Tel: +49(0)231-7254171(privat)
www.wio-strategie.de

können eingeübt werden. Dabei muss die Organisation die Fragen beantworten, wie man innerhalb der Organisation miteinander umgehen will, welche Prozesse dafür genutzt werden und wer die Verantwortung dafür übernimmt. So kann sich eine Unternehmenskultur herausbilden, die die Bildung von Netzwerken fördert, unterstützt durch eine Führungskultur, die diese Netzwerke adäquat begleitet. .

Eine ungekürzte Version dieses Textes als PDF finden Sie hier: [Internationale Standortvernetzung im Unternehmen.](#)

© 2010 Katrin Wulf

Impressum

e-Journal Wirtschaftsdialoge • herausgegeben von SIETAR Deutschland e.V. • Vereinsnummer: VR5517 Postfach 310416 • 68264 Mannheim <http://wirtschaftsdialoge.sietar-deutschland.de> • **Inhalt** Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung ihrer Verfasser/innen wieder und spiegeln nicht notwendigerweise die der Redaktion • Redaktionsadresse: SIETAR Deutschland e.V.

Kontakt Redaktion redaktion@wirtschaftsdialoge.sietar-deutschland.de
SIETAR Deutschland e.V. Vorstand www.sietar-deutschland.de/vorstand.html

Copyright Die Redaktion ist bestrebt, in allen Publikationen die Urheberrechte zu beachten. Sofern nicht anders angegeben, liegen die Copyrights von Texten, Abbildungen und Grafiken bei den Autor/innen. Jede Verwendung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Copyright-Halter/innen.

Coverbild: © istockphoto – kristian sekulic