

# **Culture Counts**

Wie wir die Chancen  
kultureller Vielfalt nutzen  
Trendbuch 01

Peter Felixberger/ Michael Gleich (Hg.)

Econ

Wir danken der Heidelberger Druckmaschinen AG, namentlich  
Herrn Dr. Friedmar Nusch, ganz herzlich für die  
freundliche Unterstützung dieses Buches!

Econ ist ein Verlag der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-20066-0

© Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2009

Alle Rechte vorbehalten

Gesetzt aus der Stone Serif, The Sans und Univers  
von Presse- und Verlagsservice, Erding

Satz und Grafik Farbteil: Patrick Reinhardt, Zeitempiegel

Cover: design hoch drei, Stuttgart

Druck und Bindearbeiten: Westermann Druck Zwickau

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>I. Diversity – wirtschaftlich</b> .....	9
<b>Trend 1: Jeder ist gleich.</b> Nein, anders. Und will so leben, wie er will! Von Peter Felixberger .....	11
<b>Trend 2: Komplexität wagen.</b> Diversity Management bei der Deutschen Bank. Von Michael Gleich .....	58
<b>Trend 3: Frauen sind nicht besser, aber anders.</b> Peter Felixberger im Gespräch mit Theresa Firestone, Evelyne Freitag und Petra Danielsohn-Weil von Pfizer. ....	72
<b>Trend 4: Top Women Wanted.</b> Drei Topmanagerinnen bei Daimler, die den Sprung nach oben geschafft haben. Von Michael Gleich .....	84
<b>Trend 5: Es geht immer um Respekt.</b> Peter Felixberger und Michael Gleich im Gespräch mit Maud Pagel von der Deutschen Telekom. ....	96

<b>Trend 6: Frauen stark machen.</b>	
Die internationale Arbeit von „filia. die frauenstiftung“.	
Von Claudia Bollwinkel .....	112
<b>Trend 7: Mitten im Karaoke-Club.</b>	
Der Kunde von morgen.	
Von Johannes Merck .....	120
<b>Trend 8: Die Weber von Stuttgart</b> oder vom Leben mit den Anderen.	
Von Ingrid Eißeke .....	132
<b>II. Diversity – gesellschaftlich</b> .....	145
<b>Trend 9: Abschied von den Schubladen.</b>	
Wie wir kulturelle Unterschiede neu verstehen können.	
Von Joana Breidenbach .....	147
<b>Trend 10: Der Freiheit eine Chance.</b>	
Warum wir die Idee der multikulturellen Gesellschaft nicht aufgeben dürfen.	
Von Amartya Sen .....	159
<b>III. Diversity – persönlich</b> .....	169
<b>Trend 11: Das fremde Innen, der Fremde außen.</b>	
Von Michael Gleich .....	171
<b>Trend 12: Der innere Raum für das Fremde.</b>	
Wie der Umgang mit fremden Kulturen gelingen kann.	
Von Wolfgang Schmidbauer .....	207
<b>Literaturempfehlungen</b> .....	221
<b>Die Autoren</b> .....	223

# **Jeder ist gleich. Nein, anders. Und will so leben, wie er will!**

Von Peter Felixberger

1980 habe ich in München mit dem Studium begonnen. Eigentlich wollte ich an der TU Weihenstephan Landschaftspflege studieren, aber mein Abi-Durchschnitt war zu schlecht und so setzte man mich auf eine Liste. Sieben Jahre Wartezeit! Verdammt lang, dachte ich und fuhr am letzten Tag der Einschreibefrist in die Münchner Ludwigstraße. Beim Durchlesen der Studienfächer im Anmeldebüro wollte ich schon wieder umdrehen. Aber mein Kumpel Smokie hielt mich fest: „Hier geblieben. Es kann doch zwischenzeitlich nicht schaden.“ So schrieb ich mich mehr spontan als wohlüberlegt für Politikwissenschaft, Soziologie und Spanisch ein. Dabei hatte ich im Gymnasium Französisch und Bio-Chemie als Leistungskurse belegt. So begann ich zu studieren, ohne irgendeine Vorahnung. Einfach mal auf den Zug des Lebens aufspringen. Aussteigen kann man dann immer noch. Auf dem Nachhauseweg kam mir in den Sinn: Du warst immerhin auf den Demos in Brokdorf, Wackersdorf und Startbahn West. Das muss reichen. Glücklicherweise hatte meine Gleichgültigkeit keine schlimmeren Folgen.

Was das alles mit Diversity zu tun hat? Eine ganze Menge, aber das weiß ich erst heute. Denn Diversity ist ein wichtiger Eckpfeiler in der Grundprogrammierung meines Lebens. Das Motto: Ich will mein Leben so führen, wie ich will. Und möglichst so, dass es andere Menschen interessiert. Diese Haltung nehme ich nicht nur für mich in Anspruch, sondern sie ist Bestandteil im Umgang mit jedem anderen Lebensentwurf. Der Andere ist interessant und ich kann von ihm etwas lernen. Und sei er noch so fremd. Der Schriftsteller Ilija Trojanow hat einmal gesagt: „Mein Ideal ist ein System von offenem Interesse und Anteilnahme, bei dem alle Seiten überzeugt sind, dass sie

vom Anderen etwas lernen können.“ Immer eingebunden in einen gesellschaftlichen und beruflichen Rahmen, der diese Vielfalt respektiert und achtet. Dazu gehört in jungen Jahren, einfach mal drauflosstudieren und leben zu dürfen, um kennenzulernen, was in einem steckt.

Die 1980er-Jahre waren dafür der ideale Möglichkeitsraum. Ich gründete mit zwei Freunden eine kleine Buchhandlung, von der wir leidlich leben konnten. Aber ungemein wichtiger war es, zu lesen, was man in die Finger bekam. Politische Denker, internationale Politik, Romane aus aller Welt, Reisetagebücher. Wie ein Schwamm saugte ich mich in diesen Jahren voll und lernte langsam zu unterscheiden, was in meinem Inneren auf Anklang stieß und was mich abtörnte.

Wenn frühmorgens im Buchladen die Neuerscheinungen eintrafen, zog ich mir den passenden Schmöcker heraus, den man an der Kasse sitzend über den Tag hinweg las. Die Tage, an denen es draußen regnete und nur wenige Kunden den Weg fanden, waren richtige Glücksmomente. An einem dieser grauen Herbsttage fiel mir ein Suhrkamp-Schmöcker in die Hand, den ich zunächst etwas lustlos durchblätterte. Der Autor: ein bekannter deutscher Ethnologe. Ein Universitätsprofessor mit langen Haaren, eine Art verbeamteter Späthippie: Hans-Peter Dürr. Warum er mich in den Bann zog? Der erste Satz im Buch lautete: „Sieht man von den letzten Jahrtausenden ab, so kann man sagen, dass die Menschen sich während ihrer gesamten Geschichte mit der Welt, in der sie lebten, identifizieren konnten, und zwar mit einer Welt, wie sie war, und nicht, wie sie sein sollte.“

Wow, das saß! Sollte wohl heißen, dass wir Menschen irgendwann in unserer Geschichte diesen Kontakt zum eigentlichen Leben verloren hatten. Besser gesagt: in die Selbstverständlichkeit des Lebens inklusive Todesmoment. Hans-Peter Dürr hat in diesem Buch diese faszinierende Verlustgeschichte nachgezeichnet. Seine These: Das eintönige, mühsame und langwierige Arbeiten hat im Verlauf der Menschheitsgeschichte immer mehr überhandgenommen. Die Jäger und Sammler mussten noch im Vergleich zu den späteren Bauern und Hirtennomaden wenig arbeiten, um ihre Existenz zu sichern. Mit dem eintretenden Bevölkerungswachstum nach Ende der letzten Eiszeit

nahm die Plackerei indes zu. Die Wildbeuter begannen ihre traditionelle Lebensform aufzugeben, „Nutzpflanzen anzubauen und Tiere zu züchten“. Das Leben wurde mühsamer, und damit stiegen offenbar auch die Konflikte innerhalb und zwischen den Gesellschaften. Die Menschen mussten sogar kennenlernen, ihr Leben zu hassen. „Obgleich die Zivilisation seit der neolithischen Revolution stetig Fortschritte machte, sank die Lebensqualität.“

Mit dem Kummer darüber entwickelte sich das weltanschauliche Nachdenken über die Fron im Diesseits. Jenseitslehren und Weltflucht kompensierten den konkreten Weltenjammer, Religionen und Mythen übernahmen den Erklärungsnotstand und pusteten Sinn ins Vakuum. Aus der Welt, wie sie war, wurde die Welt, wie sie sein sollte. Aus dem Befund wurde die Annahme, aus Krankheiten wurden Rezepte. Darunter befanden sich sehr schnell welche, die man zuvor nicht kannte. Zum Beispiel, dass die Herrschaft einiger weniger vernünftiger sei als egalitärer Individualismus. Die römischen und germanischen Herrschaftsverträge suggerieren übrigens genau mit dieser Vorstellung die erste angeblich gerechte Herrschaft zwischen Volk und Herrscher.

Erst viele Jahrhunderte später etablierte sich die Denkfigur, derzufolge freie und gleiche Menschen freiwillig einer gesellschaftlichen Ordnung zustimmen würden. Die Entstehung der bürgerlichen Gesellschaft in der Aufklärung stand auf dem Plan. Mit ihr wurden die ersten Vertragstheorien salonfähig, die das persönliche Glück auf Erden implizit legitimieren wollten. Aber auch hier hatte der Deal eine Schiefelage: Die Individuen einer Gesellschaft, da angeblich machtsüchtig, aggressiv und von Neid zerfressen, übertragen einem politischen Körper die Überwachung ethischer und moralischer Regeln.

Bei Rousseau verpflichtet sich dieser Souverän, gemäß einem Gemeinwillen zu handeln, die Untertanen erklären, diesem Gemeinwillen Gehorsam zu leisten. Auch bei Kant handelt der Gesetzgeber so, als ob die Gesetze dem vereinten Willen eines ganzen Volkes entspringen würden. Die Betonung liegt auf dem Konjunktiv, also auf der Annahme, dieser Gemeinwille könnte sich konkret herausbilden. Darüber streiten sich jedoch die Gelehrten seit

Thomas Hobbes, der gar einem Leviathan, dem König der Stolzen, die absolute Machtgewalt des Souveräns übertragen wollte. Etwas gemäßiger sahen es die Demokratietheorien der Moderne, die den Souverän auf ein paar mehr Köpfe in Parlamenten verteilten. Bis heute ist jedoch umstritten, ob und wie der Einzelne sein freies Selbstbestimmungsrecht in einer Vertragssituation wahren kann und ob der Eigen- im Gesamtwillen aufgeht. Bis zu John Rawls in der Gegenwart glauben jedoch alle Vertragstheoretiker daran, dass weniger Herrschaft auf allen Ebenen zu mehr Gerechtigkeit führe.

An diesem Punkt könnte übrigens auch eine politische Debatte ansetzen. Welche beste politische und ökonomische Ordnung gewährleistet dem Einzelnen die besten Chancen zur Selbstverwirklichung und der Gesellschaft das höchste Maß an Gemeinwohl? Jedenfalls eine, die mehr Vertrauen, mehr Solidarität, mehr Reichtum für alle, mehr Fähigkeiten und Kompetenzen fördert. Was wiederum vice versa von Nutzen sein könnte. Denn an einer solchen Aufwertung des Individuums müssten alle Organisationen schon deshalb interessiert sein, weil sie dadurch ihre eigene Existenz absichern würden.

Und sagen wir mal so: Das Leben kann immer nur das sein, was es ist, weil es sich ständig erneuert. Wenn es daran gehindert wird, reduziert es sich auf die Frage, wie es sein sollte. Und vergisst dabei, was es eigentlich heißt, zu leben. Leider leben viele Deutsche mittlerweile in diesem Glauben. Es wird Zeit, dass sie die Liebe zum Leben wiederfinden. Nicht als pausbäckiges Ja zum Leben, sondern als Aushalten und Ausbalancieren der Spannungen des Lebens. Um dies aber ordentlich managen zu können, muss man etwas bewegen dürfen oder bewegt werden. Diese individuelle Freiheit und Selbstbestimmung steht für mich seither an oberster Stelle. Und es war dieses wunderbare Buch von Dürr, das mir in dieser Erkenntnis ein Stück weitergeholfen hat.



## Wie ein Schwamm

Nach sechs Jahren hatte ich dann erst mal genug gelesen (und die Frau meines Lebens geheiratet sowie die erste Tochter in Händen gehalten). Ich machte meinen Magister, drehte der Buchhandlung den Rücken zu und stürzte mich in meinen ersten Job als Verlagslektor. Zwei Jahre lang, in denen ich als Produktmanager zugerichtet wurde. Texte redigieren, zusammenfassen, in eine Form bringen und verkäuflich machen. Im zweiten Jahr, so habe ich später nachgerechnet, habe ich 14.000 Seiten redigiert und Korrektur gelesen. Wie ein Schwamm. Dann wurde ich krank und verließ den Verlag.

Eine gute Entscheidung, denn es war eine Lektion für mich. Diversity als lebenslanger Raum zur Selbstentfaltung heißt auch, scheitern zu dürfen. Wer will sein Leben schon als immerwährende Erfolgskurve nach oben führen? Wichtig wäre, scheitern zu dürfen, ohne abgestempelt zu werden. Eine Freiheit, die in Deutschland bis heute nicht sehr hoch geachtet wird. Überdies bedeutet Diversity, erneut Zugang haben zu dürfen. Vor allem zu Arbeit. In jener Situation, als ich eines Tages auf der Straße stand, die Verantwortung für unsere Kleinfamilie auf den Schultern spürend, ging ein kleiner Ruck durch mich. Nicht Angst vor dem Weniger befahl mich, sondern die Chance auf das Mehr. Ich wusste damals nicht, warum, aber es fiel mir wie Schuppen von den Augen: Ich musste fortan nicht mehr in fest angestellter Sicherheit leben. Es ging auch anders.

Die Zeichen standen in Richtung Aufbruch. Mehr Raum für persönliche Selbsterkundung und Selbstverwirklichung. Mit dem Ziel: Ich wollte die Zeit nutzen, anders zu sein. Der längst vergessene Dramatiker Christian Dietrich Grabbe warnte schon vor 150 Jahren vor der sonst drohenden Ausweglosigkeit: „Eigentlich wollte ich immer ganz anders sein, hatte aber nie die Zeit dazu.“ Nein, in dieses Dilemma wollte ich keinesfalls schlittern.

Viel später ist mir aufgefallen, wie entscheidend diese Haltung für mein Leben wurde. So zu sein, wie man will. Neue Möglichkeiten entdecken, Ausschau halten, im Momentum verharren. Ich stand damals auch vor der Arbeitslosigkeit. Aber ich habe sie nicht zugelassen und die Chancen genutzt.

Ich bin Freiberufler geworden und habe Klinken bei Medien und Verlagen geputzt. So entwickelte ich Projektideen, die ich in der Welt herumgeschickt habe.

Heute bin ich klar der Meinung: Arbeitslosigkeit ist nicht das Ende aller Tage. Sie bedeutet Aufbruch! Was spricht dagegen, sein Englisch aufzubessern, nach Florenz zu fahren, zehn Bücher hintereinander zu lesen oder über sich nachzudenken? Wer aber soll diesen Luxus bezahlen, schallt es aus den Ämtern und Ministerien zurück. Deren Litanei: Wer arbeitslos ist, fällt ins Bodenlose. Und braucht staatliche Fürsorge und soziale Wohlfahrt. Als ob er sich über Nacht nicht mehr selbst helfen könnte. Arbeitslos bedeutet in der Funktionärssprache, deklassiert und ausgegrenzt zu sein. Damit wird man so hilfebedürftig, dass man keinen Ausweg mehr sieht. Im Traum sitzt man neben einem umgedrehten Schlapphut vor dem Eingang zur Sparkasse. Bis dahin ist aber ein weiter Weg. Wer hindert uns eigentlich daran, dazwischen einfach nur aktiv zu sein. Auch wenn es anfänglich wehtut oder völlig ungewohnt ist.

Nicht falsch verstehen: Leben und Arbeiten heute sind brutal anstrengend, riskant sowieso. Gefahren und Bedrohung allerorten. Unangetastet sollte dabei die Solidarität mit jenen bleiben, für die der Umgang zu anstrengend ist, die aus dem sozialen Netz fallen oder das Leben irgendwie nicht mehr packen. Ihre menschliche Würde ist auf allen Ebenen zu achten. Fürsorge ist Pflicht. Doch daneben gibt es viele junge und jung gebliebene Arbeitslose, die sich nicht in den Schoß der Agentur für Arbeit zurückziehen wollen. Für sie bedeutet Arbeitslosigkeit nicht Rückzug, sondern Aufbruch. Sie wollen ihre Lebensqualität verbessern, neue Erprobungsräume persönlicher Lust und Selbstentfaltung entdecken. Die Höhe der Messlatte definieren sie selbst. Arbeitslosigkeit bietet heute die Chance, Zeit für das Neue und Andere zu finden, zu guter Letzt vielleicht wieder in eine neue Jobbeziehung zu geraten. Freiberuflisch, selbst organisiert, angestellt oder in Teilzeit.

Eines ist doch klar: Wenn ich schon die Hälfte meiner Wach-Lebenszeit arbeitend verbringe, dann darf sie ruhig erfüllend und glücksbringend sein. Auf der Strecke bleibt in der grauen Realität oft, was der ungarische Psycho-

loge Mihaly Csikszentmihalyi einmal damit umschrieb, „den Flow zu erleben“, einen blitzartigen Augenblick intensiven Lebens. „Man ist in seinem Element, man verliert jedes Zeitgefühl, man ist völlig hingerissen, völlig gefesselt von dem, was man tut.“ Beruf und Lernen sind für ihn keineswegs nur Hemmnisse zum Glück. Man kann sich einen Flow persönlicher Lebensqualität erarbeiten. Das war genau der Punkt für mich. Ich wollte mir die Fähigkeit bewahren, in den Tag hineinzuleben, bis man etwas bewegt oder bewegt wird. Bis heute bin ich überzeugt, dass die dadurch erzeugte Diversity an Lebensstilen und -entwürfen der eigentliche Reichtum jeder Gesellschaft ist. Nur wenn jeder diese Freiheit beanspruchen darf, entsteht Vielfalt.

## Von den Unterschieden lernen

Diese offene Lebenseinstellung prägte mich in den folgenden Jahren. Ich hatte das Glück, eine Menge interessanter Menschen kennenzulernen. Den Psychologen Paul Watzlawick, mit dem ich mein erstes Büchlein herausgeben durfte. Oder den Philosophen André Glucksmann, den ich in Paris einen Nachmittag lang interviewt hatte. Es war eine Reise durch fremde Welten. Verbunden mit der Neugierde, den Anderen besser zu verstehen und von ihm zu lernen. Heute sagt man dazu Kosmopolitismus. Der afrikanische Philosoph Kwame Anthony Appiah hat es wunderbar beschrieben: „Die Menschen sind verschieden, und wir können aus diesen Unterschieden viel lernen. Da so viele menschliche Möglichkeiten es wert sind, erkundet zu werden, erwarten wir nicht und wünschen wir auch nicht, dass alle Menschen oder alle Gesellschaften sich in Richtung einer einzigen Lebensweise entwickeln.“ Und weil mir jedes Monopol schon damals ein Gräuelpiel war, weiß ich heute, wie wertvoll die pralle Vielfalt ist.

In der letzten Botschaft, die der Vater seinem Sohn Kwame und dessen Schwestern hinterließ, steht: „Denkt daran, dass ihr Bürger der Welt seid!“ Also nicht nur Bürger der kleinen, lokalen Welt, in der ihr lebt und arbeitet, sondern auch Teil der umfassenden menschlichen Gemeinschaft. Appiah,

der in London geborene, in Ghana aufgewachsene und heute in den USA lehrende Philosoph, trägt dieses Vermächtnis nicht nur im Herzen, sondern hat es wie kaum ein Zweiter in seinen Schriften und Büchern ausbuchstabiert. Kulturelle Vielfalt ist für ihn der Schlüssel zu lebenslangem und gegenseitigem Lernen.

Was ich in den 1990ern zu ahnen begann, hat Appiah 15 Jahre später vortrefflich auf den Punkt gebracht: Wir sind mehr Weltbürger denn je. Eingewoben in das Lokale, aber vernetzt mit dem Globalen. Jeder noch so kleine, verbohnte Nationalist kann mittlerweile erkennen: Die Distanz zu fremden Kulturen hat sich enorm verringert. Jeder ist nur noch einen Klick vom Anderen entfernt und steht damit fortdauernd am Tellerrand mit Blick auf das Fremde. Daraus, so Appiah, entstehen neue Pflichten. Erstens die universelle Sorge um den Anderen, der näher denn je an meine Lebenswelt herangerückt ist und diese beeinflusst, und zweitens die Achtung vor den kulturellen Unterschieden, um die Globalisierung nicht zum Globalgam verkommen zu lassen. Beides aber bedarf des intensiven Gesprächs miteinander, um einander besser zu verstehen. Ein Gespräch, das man nicht mit dem Ziel führt, den Anderen zu überzeugen oder ihm die eigene kulturelle Sicht aufzudrängen. Denn oft, sagt Appiah, tauchen vertraute Werte in einer fremden Kultur nur anders arrangiert wieder auf. Die Grundprogrammierung ist aber dieselbe.

Zum Beispiel, was die Familie betrifft. Appiah etwa ist in zwei Gesellschaften aufgewachsen, in denen Familie ganz unterschiedlich definiert wird. In der Akan-Gesellschaft in Ghana, in der er seine Kindheit verbracht hat, hängt die Zugehörigkeit ausschließlich von der Mutter ab. Der Vater ist bedeutungslos. Die Familie, die abusua, ist in der Akan-Kultur matrilinear organisiert. „Ich selbst gehöre zur selben abusua wie die Kinder meiner Schwester, nicht aber wie die Kinder meines Bruders. Und da ich mit meinem Vater nicht über eine Frau verwandt bin, gehört er auch nicht zur selben abusua wie ich.“ Das hat Folgen: Die Kinder der Tanten mütterlicherseits sind seine Brüder und Schwestern. Ganz anders als in England, wo Appiah zur Schule ging und studiert hat. Ein Kosmopolit wie er sieht die Sache selbstverständlich gelassen: Einerlei, wie das Familienleben in verschiedenen Kulturen organisiert ist,

Hauptsache, es funktioniert und wird als sinnvoll empfunden. Seine Schlussfolgerung: „Es erscheint mir unsinnig, nur einen bestimmten Weg für richtig und alle anderen für falsch zu halten.“

Problematisch wird es immer dann, wenn man als Mitglied der lokalen Kultur fremdartige Werte als primitiv und irrational herabwürdigt. Beispiel Ernährung. Viele Europäer und Amerikaner essen Schweinefleisch, aber kein Katzenfleisch. Es erzeugt Ekel in ihnen. Was, wie Psychologen wissen, nur kulturell abhängig ist. Die Leitkultur bestimmt, was Ekel hervorruft. Was wiederum umgekehrt gilt: Denn dass Schweinefleisch in bestimmten Ländern Ekel auslöst, muss hier nicht extra betont werden. Übrigens: Bereits eine fremde Formatierung kann eine solche kulturell geprägte Blockade auslösen. „Schokolade, die man in Form eines Hundehäufchens bringt, essen wir selbst dann nur widerwillig, wenn wir wissen, dass es sich um Schokolade handelt“, sagt Appiah.

Das Problem gegenseitiger Geringschätzung liegt noch tiefer. Was tun, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen versuchen, zu einer gemeinsamen Bewertung zu gelangen, aber es geht schief? Appiah hat darauf keine Antwort. Wie sollte er auch, es lässt sich nicht im Sinne des Entweder-oder lösen. Was würde ein Deutscher auch einem Fremden antworten wollen, wenn ihm dieser erzählt, dass er sich beschmutzt fühle, wenn er einer gerade menstruierenden Frau die Hand gibt? Und was würde ein strenger Muslim einer deutschen Frau antworten, die ihn zu überzeugen versucht, dass Keuschheit überhaupt keine Rolle spiele und sie mit jedem Sex haben könne, mit dem sie gerade will?

Es gibt nur einen Ausweg aus diesem Dilemma: Keine verpflichtenden Werte für alle! Respekt für das, was andere tun! Die These dieses Modus Vivendi untermauert Appiah mit historischen Beispielen. Im mittelalterlichen Spanien unter den Mauren und später im Osmanischen Reich lebten Christen und Juden jahrhundertlang unter muslimischer Herrschaft. Im Holland des 17. Jahrhunderts integrierte sich die sephardisch-jüdische Gemeinde in die christliche Gesellschaft. Allesamt multikulturalistische Experimente, die Raum ließen für gegenseitiges kulturelles Lernen, ohne zu einer verbindli-

chen, gemeinsamen Bewertung der Dinge zu kommen. Und nie in der Absicht handelten, den Anderen partout überzeugen zu müssen.

Appiah ist überzeugt davon, dass wir in Harmonie miteinander leben können, ohne uns über grundlegende Werte einigen zu müssen. Das Gespräch sieht er eher „als Metapher für das Bemühen, sich auf die Erfahrungen und Ideen anderer Menschen einzulassen. Und ich betone hier die Rolle der Fantasie, weil solch eine Begegnung, richtig ausgeführt, einen Wert an sich darstellt. Ein Gespräch muss nicht zu einem Konsens über irgendetwas führen und schon gar nicht über Werte. Es genügt, wenn das Gespräch den Menschen hilft, sich aneinander zu gewöhnen.“

Egal, wo man lebt auf dieser Welt. Man kann überall lernen, wie man sich verhalten soll. Auch wenn einem die andere Welt noch so fremd erscheint. Entscheidend ist der Einzelne. Er muss wollen, den Anderen und dessen Unterschiedlichkeit zu achten. Im Austausch mit dem Fremden steigen die Möglichkeiten, das Leben noch bunter und vielfältiger zu gestalten. Appiah nennt diesen Kontakt „Kontamination oder Verunreinigung“. Sie ist das Prinzip aller Kultur. Der Schriftsteller Salman Rushdie bezeichnet es als die „Bastardisierung, die Unreinheit, die Mischung, die Verwandlung, die durch neue, unerwartete Kombinationen von Menschen, Kulturen, Ideen, politischen Richtungen, Filmen oder Liedern entsteht. Melange, Mischmasch, ein bisschen von diesem und ein bisschen von jenem, das ist es, wodurch das Neue in die Welt tritt.“ Nicht nur heute, sondern bereits seit Jahrtausenden, wie unzählige Beispiele eindrucksvoll belegen. Chinesisches Porzellan, das als Grabbeigabe bei den Suahelis im 15. Jahrhundert verwendet wurde. Der Dudelsack, der aus Ägypten stammt und mit römischen Legionen nach Schottland gekommen ist. Die kulturelle Reinheit hat es offenbar nie gegeben. Und heute schon zweimal nicht. „Urwüchsig-authentische“ Kulturen, die sich sauber gegeneinander abgrenzen lassen, sind ein Märchen.

Wie schrieb der Publizist Arno Widmann so zielsicher: „Wer glaubt, er könne sich einrichten in einer Nation, einem Dorf, einem Herrgottswinkel, wird erschreckt feststellen, dass ihn das Fremde überall heimsucht. Er kann

sich noch so sehr abkapseln, die Anderen, der Andere wird ihn immer finden.“ Es kommt dann nur noch darauf an, ob wirklich ein Gespräch in Gang kommt.

## Keine zentralen Instanzen mehr

Ein solches sollte in meinem Leben in den 1990ern so richtig in Gang kommen. Es war deshalb ein besonderes Glück, dass ich ab 1995 in die Vorbereitungen rund um die Weltausstellung EXPO 2000 in Hannover einbezogen wurde. In den Jahren bis zur Jahrtausendwende habe ich von vielen Menschen profitieren dürfen. So durfte ich neben anderen Publikationen auch eine zwölfteilige Buchreihe mit dem Titel „Visionen für das 21. Jahrhundert“ verwirklichen. Der Auftrag klang zunächst relativ übermenschlich: Entwickeln Sie mit den besten Autoren aus aller Welt eine Buchreihe, die Antworten auf die wichtigsten Fragen der Menschheit gibt. Da saß ich die ersten Wochen erst mal ziemlich ratlos herum, habe mir aber nichts anmerken lassen. Doch dann bin ich pragmatisch vorgegangen. Quer über den Erdball von Autor zu Autor gehüpft. Und genau das getan, was Appiah Jahre später als Gesprächskultur definiert hat.

Zum Beispiel mit Hartmut Graßl, dem damaligen Direktor des Weltklimaforschungsprogramms der UNO, der mir an den Großcomputern in Genf Wetterszenarien der Zukunft zeigte. Oder mit der Norwegerin Gro Harlem Brundtland, die zu dieser Zeit Chefin der Weltgesundheitsorganisation WHO war. Sie erläuterte, wie das allgemeine Menschenrecht auf Gesundheit geschützt werden konnte. Und der US-Amerikaner Amory Lovins schickte mir Bilder von seinem energieautarken Haus hoch oben in den Rockies. Es war eine faszinierende Reise. Auch mit vielen Missverständnissen. Zum Beispiel Ruth Bamela Engo-Tiega aus Kamerun. Ich hatte sie in Hannover kennengelernt, wo wir einen Beitrag zur Zukunft der Arbeit in Afrika vereinbart hatten und sie mir ihre Visitenkarte als UN-Mitarbeiterin in New York mit den Worten gegeben hatte: „You can reach me anytime!“ Das Problem war nur: Diese Nummer gehörte zu einer jüdischen Bäckerei in Brooklyn, dessen Mitarbeiter

mir nach meinem vierten Anruf hoch und heilig versicherten, sie hätten hier keine schwarze Kollegin aus Afrika. Engo-Tiega traf ich dann zufällig einige Monate später auf einer Konferenz. „Welche Visitenkarte?“, fragte sich mich leicht rätselnd. Außerdem sei sie derzeit viel in Afrika unterwegs und dann wieder in Europa. New York stünde momentan nicht auf ihrer Liste. Schön zu wissen!

Engo-Tiega würde man heute eine Weltbürgerin nennen. Oder eine Globo, wie Michael Gleich sie in Web of Life. Die Kunst vernetzt zu leben definiert hat. „Der Begriff bezeichnet einen Lebensstil, den junge Städter pflegen – unabhängig davon, auf welchem Kontinent, in welcher Kultur, mit welcher Hautfarbe sie aufwachsen. Die Globos haben gemeinsam, dass sie oft und gerne unterwegs sind, als urbane Nomaden in der eigenen Stadt, auf Geschäftsreisen, auf Urlaub in exotischen Fernen. Der Globus als Ganzes ist ihr Bewegungsfeld. Die Stadt, in der man lebt, ist selten der Geburtsort, meist die Wahlheimat: eine Art Hauptquartier, von dem aus man startet und wohin man zurückkehrt. Ein Durchgangslager für ruhelose Geister, die, teils aus Lust am Reisen, teils aus beruflicher Notwendigkeit, zu neuen Nomaden wurden.“

Viele dieser Globos habe ich während der EXPO-Jahre kennengelernt. Vielen von ihnen war eine Ruhe und Gelassenheit gemeinsam, die man bei einem derart mobilen Lebensstil gar nicht vermuten würde. Am Ende durfte ich 80 Autoren aus über 30 Ländern mit Beiträgen in dieser Buchreihe begrüßen. Einer davon war der deutsche Soziologe Ulrich Beck, ein kosmopolitischer Wissenschaftler, der auch einen Lehrstuhl an der London Business School hat. Er schrieb einige Jahre später ein Buch über den Kosmopolitismus. Und auf wunderbare Weise war darin zusammengefasst, was meine Lehrjahre bei der EXPO im Nachhinein so wertvoll für mich erschienen ließen.

Vielfalt benötigt keine zentralen Instanzen mehr. „Wir brauchen, um politisch angemessen handeln zu können, neue Begriffe, um die Welt zu verstehen“, so Beck. Die etablierte Politik habe keine Antworten mehr auf die Fragen einer radikal veränderten Welt. Überdies seien die bisherigen Ideolo-



giegebäude verbraucht. Der Nationalismus als Antwort auf vergangene Kriege ebenso wie der Neoliberalismus, der immer mehr Arbeitslose produziere und die Allmachtsfantasien der Wirtschaft nicht zu zügeln verstehe. Früher agierten Ökonomie, Politik und Gesellschaft innerhalb bestimmter Grenzziehungen, die jedoch momentan im Verschwinden begriffen sind. Durch diese Entgrenzung beginne ein neuer Kampf um Macht und Gegenmacht. „Mehr noch: Die Regeln legitimer Herrschaft werden neu ausgehandelt.“

Gefahr oder Chance? Für den Kosmopoliten ist sie eine wunderbare neue Spielwiese. Der kosmopolitische Common Sense à la Beck geht von einer Welt aus, in der an allen Orten zwar die Widersprüche der Vielfalt herrschen, die man ernst nehmen muss. Gleichzeitig aber werden die positiven Möglichkeiten zu mehr Kreativität, zur Entfaltung von politischen Formen oder zur höheren Produktivität von Arbeit sichtbar. Das Sowohl-als-auch von bedrohlicher Verwerfung und vieldimensionalem Möglichkeitsraum ist der Ausgangspunkt für jene kosmopolitische Ökonomie und Politik, die das globale Zeitalter als historische Transformation versteht.

Beispielsweise im Nationalismus, „der ein politischer Raum ist, in dem eine Gleichheit der Identität herrscht, die dann zwangsläufig mit der Exklusion derjenigen verbunden ist, die nicht dazugehören“. Eine Konzeption, mit der in Europa im 20. Jahrhundert Demokratie, Staatlichkeit und politische Parteien entwickelt wurden. Und die immer noch als staatstragend gilt. Dies aber ist Schnee von gestern. Deutschland ist längst viel stärker kosmopolitisiert und globalisiert als angenommen, sagt Beck, „sogar große Teile unserer alltäglichen Lebensräume sind nicht mehr identisch mit dem nationalen Erfahrungsraum, sondern überlappen und vernetzen sich via Internet und Fernsehen, Reisen, Liebe, Ehe, Elternschaft“. Deutschland habe keine Grenzen mehr: Sie würden längst durch Europa definiert.

Deswegen ist der Bürger des 21. Jahrhunderts ein Kosmopolit im Sowohl-als-auch, ist gleichzeitig Weltbürger über alle Grenzen hinweg und Bürger der Polis, also Staatsbürger. „Im Ort verwurzelt sein und Flügel haben“, so lautet Becks Konstruktion einer doppelten Heimat für alle. Alte, nationale Heimat verliert ihre Exklusivität und ermöglicht die Beteiligung des Fremden. Ver-

langt ihn geradezu. Während aber im Nationalismus Heimat nur als Anerkennung der Eigenheit des Eigenen verstanden wird, ist der Kerngedanke im Kosmopolitismus „die Anerkennung der Andersheit des Anderen“.

Ein Ideal also, das die alten Griechen schon besungen haben. Man veröhnt sich mit der Geschichte des Anderen durch die gegenseitige Anerkennung. Oder andersherum: Man fühlt sich für das Unrecht der eigenen Nation schuldig und anerkennt die Geschichte des Anderen. „Es ist dieser Akt der Versöhnung, der zum zentralen Erinnerungserlebnis wird.“ Man ist folglich Teil eines globalen Ganzen und differenziert sich über verschiedene Identitäten. Eine Drinnen-draußen-Logik gibt es nicht mehr. Kurzum: Jeder ist ein Ausländer und genau dort zu Hause. Grenzen lösen sich auf. „Der kosmopolitische Blick verbindet folglich den Respekt vor der Würde der kulturell Anderen mit dem Interesse am Überleben jedes Individuums.“

Becks Globalisierungsthese anerkennt die Rechte der Anderen und überwindet den nationalen Blick. Sie ist eine Befreiungstheorie, welche die Fesseln des Einzelnen von den übermächtigen alten Kräften in Politik und Wirtschaft lösen will. Das Ziel ist klar: Weder die Konzerne mit ihren neoliberalen Einmarschbemühungen in den politischen Raum noch die Selbstherrlichkeit amerikanischer Präsidenten dürfen das globale Machtspiel gewinnen. „Globalisierung ist eine Niemandsherrschaft.“ Es setzt eine Beteiligung von vielen voraus.

Anders gesagt: Die Welt ist eine GmbH ohne Mehrheitseigner. Keiner bestimmt, wo es langgeht. Weder die Wirtschaft, die vielerorts glaubt, den Staat minimieren zu müssen, um die eigenen Interessen zu maximieren. Noch die Politik, die im nationalstaatlichen Korsett eingezwängt immer unfähiger wird, die drängenden Probleme zu lösen. Noch die zivilgesellschaftliche Bewegung, die sich ebenso wie die Wirtschaft eine Rolle anmaßt, die demokratisch genauso wenig legitimiert ist. Die Bändigung dieser einzelnen Kraftströme passiere, und das ist Becks entscheidender Gedanke, mit der Vernetzung und Kooperation der unterschiedlichen Akteure. Eben durch die Anerkennung der Andersheit des Anderen als Voraussetzung. Allianzen und Bündnisse sind die politischen Werkzeuge des Kosmopoliten.

Becks Kosmopolitismus endet letztlich in einer globalen Balance der Mächte, in einer Balance of Powers. Die Akteure sind hier wie dort. In politischen Parteien ebenso wie in transnationalen Bündnissen zivilgesellschaftlicher Gruppen. Hier zeigt sich der ideelle Schimmer einer neuen pluralisierten Linken.

## Den Anderen zur Geltung kommen lassen

1999 war ich für die Zeitschrift natur an der James Bay in Kanada. Ich sollte eine Reportage über die Cree-Community in Oujé-Bougoumou schreiben. Eines Tages fuhren wir mit Charlie Bosum in seiner kleinen Knatterjolle stundenlang durch die Fjorde und Wasserstraßen, die das Dorf umgaben. Irgendwann hielt Charlie, wir stiegen aus und folgten einem Trampelpfad, der so aussah, als ob hier der Touristen-Wanderweg zur Kramerspitze in Garmisch führen würde. Charlie erklärte uns, dass dies ein sehr frequentierter Bärenpfad sei. Eine Art Bärenautobahn. Dann hielten wir plötzlich und Charlie baute an einer Weggabelung seine riesige Bärenfalle auf. Der Köder war eine Zwei-Liter-Plastikflasche, prall gefüllt mit altem Küchenfett. Jedes Jahr würde er auf diese Weise einen Bären in die Schlagfalle locken. Der Bär würde manchmal Tage in der Falle hilflos festsitzen, bis Charlie käme und ihn von seinen Leiden erlösen würde. Als Europäer empfand ich das reaktionsschnell als grobe Tierquälerei und antwortete Charlie ganz unverblümt, das könne doch nicht sein Ernst sein. Der alte Cree lächelte nur, machte Feuer, kochte Tee und erzählte mir, was die besten Fleischstücke bei einem Bären seien, wie man das Fell verarbeite oder Bärenfett für medizinische Salben verwende. „Jedes Jahr ein Bär! Das reicht mir.“

Wieder in Deutschland zurück, erinnere ich mich an einen nervösen Textredakteur bei natur, der die Textpassage mit der Bärenfalle seinen humanistisch aufgeklärten Menschen nicht zumuten wollte. Ich argumentierte, Charlie lebe in seiner Welt, soweit es ihm möglich ist, im Einvernehmen mit der Natur. Die Art, wie er den Bären erlege, habe für ihn ausschließlich mit Effizienz und Erfolg zu tun. Die Falle sei nur Mittel zum Zweck. In unseren

Augen sei das zwar nicht politisch korrekt, aber wir müssten diesen Umstand eben aushalten. Basta. Die Falle (zwei scharfzackige Eisen schnappen am Bein des Bären zu) wurde leider im Text nicht weiter erwähnt.

Die dahinter stehende Frage ist eine viel grundsätzlichere: Was bedeutet Respekt? Für den Schweizer Schriftsteller Adolf Muschg entsteht Respekt vor allem durch die Art, wie wir miteinander umgehen. Es ist immer das ehrliche Bemühen, den oder das Andere in seinem eigenen Streben zur Geltung kommen zu lassen. Fragt sich nur, warum vielerorts so wenig Respekt zwischen den Kulturen und zwischen den Menschen herrscht. Muschg zitiert den Dichter Robert Walser mit den Worten: „Ich erlaube niemandem, sich so zu benehmen, als kenne er mich.“ Daraus leitet Muschg den tiefsten Grund für zwischenmenschlichen Respekt ab. „Wer den Nächsten als unbekanntes Wesen behandelt, der lässt ihm zugleich seine Freiheit und schreibt ihm nicht vor, wozu er sie zu gebrauchen hat.“

Wie aber sieht es mit dem Respekt im Zeitalter multipler Unübersichtlichkeit und Ungleichheit in Wirtschaft und Gesellschaft tatsächlich aus? Der New Yorker Soziologe Richard Sennett hat sich dieser Frage ausführlich gewidmet. Sennett ist in Cabrini-Green in Chicago aufgewachsen, einer Sozial-siedlung, in der Schwarze und Weiße wie in einer Enklave zusammenlebten. Cabrini war der Versuch, den Rassenunruhen in den 1930ern zu begegnen. „1942 machten die Behörden armen Weißen ein Angebot: Wenn ihr mit den Schwarzen zusammenlebt, übernehmen wir die Miete.“ Rassenintegration am Reißbrett städtischer Sozialplanung. Ein Jahr später zogen die Sennetts ein, Richard war gerade einmal drei Jahre alt.

Die Bewohner von Cabrini gehörten jedoch in der Mehrzahl zu den Verlierern der Weltwirtschaftskrise und des Zweiten Weltkriegs. Sennett erlebte hautnah die Bandenscharmützel zwischen schwarzen und weißen Jugendlichen mit. Und die behördlichen Versuche, Ordnung von oben zu verordnen. Was jedoch immer misslang. Mittels Sozialhilfe wurde Abhängigkeit geschaffen, sie war, so Sennett, sogar ein Synonym für Demütigung. Überdies raubte man den Bewohnern der Cabrini-Siedlung ihre Selbstbestimmung. Die Bewohner „erlebten jenen eigentümlichen Mangel an Respekt, der darin be-

steht, nicht wahrgenommen und nicht als vollwertige Menschen angesehen zu werden“. Leider aber schafften nur wenige die Flucht aus diesem Dilemma. Wie fast überall in amerikanischen Großstädten.

Sennett gehörte indes dazu. Die Mutter, eine Sozialarbeiterin, schaffte den Absprung, und der Junge begann langsam seine Talente zu entdecken. In neuen Möglichkeitsräumen. Mit mehr Selbstachtung. Die bildungsbürgerliche Biografie entfaltete sich. Richard wird ein guter Cellospieler, erfährt Beachtung und Anerkennung und schwenkt ein in die gutbürgerliche Stube gegenseitigen Respekts. Er gewinnt die Freiheit, sich selbst verwirklichen zu können. Gleichzeitig aber ist es die autobiografische Geburtsstunde sozialer Ungleichheit, denn während Sennett auf dem Erfolgspfad ein international renommierter Soziologe wird, bleiben die anderen in ihrem Milieu kleben. Strampeln vergeblich. Irgendwann übernimmt die Sozialstaatsbürokratie dann die Entfaltung und Lenkung des Einzelnen. Ein Umstand, der Sennett nicht mehr loslässt.

Das Entstehen von Ungleichheit hat Folgen – biografisch und gesellschaftlich. Die Aufstrebenden und die Zurückgelassenen verstehen einander nicht mehr oder nur noch mit großer Anstrengung. Obwohl, wie gesagt, Heerscharen von Beamten und Sozialarbeitern tagtäglich Brücken zu schlagen versuchen. Es fehle, so Sennett, der wechselseitige Respekt über die Grenzen der Ungleichheit hinaus. Überdies würden sich überall Netzwerke bilden, auf die sich die jeweiligen Mitglieder stützen könnten. Schutzräume der jeweiligen Schicht, in denen man sich nur um seinesgleichen kümmert. Studenten in den Eliteuniversitäten etwa, die in einem Sicherheitsnetz leben und arbeiten. Und später als Topmanager wie in einem Herrenklub für gegenseitige Solidarität und Anerkennung sorgen. Die aber unten sind, die sieht man nicht: „Netzwerke auf den unteren Ebenen sind zu schwach, um den Menschen sonderlich viel Halt zu geben.“

Sennett hat den Kontakt mit diesen „Zurückgelassenen“ nie abreißen lassen. Er kennt aber auch die andere Seite. Interviews mit der Bostoner Oberschicht lassen erahnen, wie resistent man dort ist, die Andersheit des Anderen anzuerkennen. Ein Leben hinter der glänzenden Fassade kommerzieller

Kultur, doch auch mit ersten Rissen. Und in der Wohnstube dröhnen die üblichen Verbalattacken gegenüber Schwarzen. Es sei deshalb, so Sennett, eine irri-ge Vorstellung, dass die sozialen Beziehungen zu anderen aus einer Gleichheit resultieren. Jenseits von Klassen- und Rassenungleichheit ist Respekt verschwunden oder zumindest verschwommen.

Doch Sennett gibt nicht auf. Er will sich nicht abfinden mit den trüben Wirklichkeiten. Er sucht die Bande, mit denen man ein starkes Respektseil knüpfen könnte. Gegenseitige Anerkennung wird bei ihm zu einem der zentralen Begriffsfäden, sowohl im Sinne von John Rawls als „Achtung der Bedürfnisse von Menschen, die einem nicht gleichgestellt sind“, als auch, wie Jürgen Habermas es formuliert, als „Achtung der Bedürfnisse, die einem nicht gleichgestellt sind“. Doch wie formt die Gesellschaft den Charakter, der die Menschen befähigt, den Respekt der anderen zu gewinnen und deren Bedürfnisse zu achten?

Eine schwierige Frage für alle Gesellschaften. Sennetts Antwort: Jeder ist höchstmöglich bestrebt, die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Blüte zu bringen. Jeder sorgt sich um sich selbst und ist gleichzeitig bestrebt, den anderen etwas zurückzugeben.

Autonomie, so Sennett, verlange jedoch eine Beziehung, in der die eine Seite akzeptiert, dass sie die andere nicht vollkommen verstehen kann. Die Akteure sind sich also darüber bewusst, dass sie sich nah und fremd zugleich sind. Diese Haltung hat klare Konsequenzen für die gegenwärtige Wirklichkeit. Der Sozialstaat nämlich zäumt das Pferd von der anderen Seite auf. Er schafft zur Versorgung der Bedürftigen eine Institution, die bestimmt, was ihre Klienten brauchen. Die Bürokratie räumt keine Autonomie ein. „Man behandelt die obdachlosen Jugendlichen nicht als Fachleute in eigener Sache, die einiges von Obdachlosigkeit verstehen“, hat Sennett einmal gesagt. Man verweigert diesen Menschen sozusagen die Möglichkeit, „über die Bedingungen ihrer Abhängigkeit selbst mitzubestimmen“.

Der Ausweg liegt für Sennett in der Selbstbeschränkung als Ausgangspunkt für ein Zusammenspiel der Kräfte. Sich ausdrücken und darstellen können, gleichzeitig aber auch neue Werte aufnehmen und erproben, ohne

zu dominieren. Klingt wie die Quadratur des Kreises. „Der Kern des Problems, vor dem wir in der Gesellschaft und insbesondere im Sozialstaat stehen, liegt in der Frage, wie der Starke jenen Menschen mit Respekt begegnen kann, die dazu verurteilt sind, schwach zu bleiben.“ Wir alle haben uns dieser Frage zu stellen, wenn wir eine zivilisierte Gesellschaft bleiben wollen.

## Selbst entscheiden, was man tun will

Im Frühjahr 2000 waren wir auf eine Hochzeit in Südfrankreich eingeladen. Beim Frühstück nach der Feier saßen einige Leute zusammen und diskutierten über Geschäftsmodelle, die man jetzt in der Hochphase der New Economy realisieren sollte. Irgendwann fielen die Worte: ein Internet-Magazin, das den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft kompetent und ausführlich begleitet. Sechs Monate später gründeten wir changeX. Im Januar 2001 gingen wir online. Bereits einige Monate vorher habe ich mit meiner Kollegin Dagmar Deckstein das Buch Arbeit neu denken geschrieben. Uns war längst klar, dass Selbstbestimmung als Diversity-Stützpfeiler insbesondere in der Arbeitswelt immer wichtiger wurde.

Der allererste Artikel dieses Magazins war ein zusammenfassender Essay über das Buch. Unser Kardinalsatz lautete: „Der von alten und neuen Fremdbestimmungs-Agenturen emanzipierte, individualisierte Mensch des 21. Jahrhunderts, der risikobereite Unternehmer seiner eigenen Arbeitskraft, wird unzählige neue Möglichkeiten finden, dem auf die Spur zu kommen, was er ist, kann und vermag. Und daraus Lebens- und Selbstwertgefühl beziehen, anstatt sich von wohlmeinenden, paternalistisch-entmündigenden Arbeitgebern, Gewerkschaftern, Parteipolitikern, Krankenkassenfunktionären, Rentensachverständigen, Vertriebenenverbandsvorständen, Old-Economy-Industrie-Lobbyisten im Namen ihres vor Urzeiten usurpierten Definitionsmonopols vorschreiben zu lassen, was ihm angeblich nutzt und frommt.“

Der Selbst- oder Lebensunternehmer ist der Kristallisationspunkt dieser Denkfigur. Er war (und ich fühle mich als solcher) und ist der entscheidende Agent des Wandels hin zu mehr Diversity.

Die Realität bestätigt diese Annahme. Das Interesse am selbstbestimmten Leben ist in der Werteskala der Menschen mittlerweile weit nach oben gerückt. Arbeit dient mehr denn je der Persönlichkeitsentwicklung und Lebenserfüllung. Wie sagt es der Zukunftsforscher John Hormann so schön: Es zählt immer weniger das, was du für deine Arbeit bekommst, sondern das, was du durch sie wirst. Selbstverwirklichung ist angesagt. Über 60 Prozent der jüngeren Arbeitskräfte bis 34 wollen eigene Vorstellungen verwirklichen. Tendenz steigend!

Etwas können, etwas werden und sich selbst verwirklichen, so lautet die Devise. Was die jüngere Generation nun eigentlich gar nicht so sehr unterscheidet von ihren Alvorderen. Bloß tun sie es unter komplett anderen Spielregeln. Selbst die Zügel in die Hand nehmen – und wenn es sein muss, vom industriellen, festen Angestelltenverhältnis zum Business in Eigenregie. Sozialforschungsinstitute konstatieren unisono: Nicht Karriere um des Aufstiegs willen und nicht Geld als Exklusivkategorie für Erfolg seien interessant, für jeden zweiten Westdeutschen sind Kreativität und die Übernahme von Verantwortung wichtiger. Gleichzeitig gilt das Arbeiten nicht mehr als einzige Sinnstiftung im Leben. Immer mehr Menschen wollen weniger arbeiten, und 69 Prozent wollen eine eigene Familie gründen.

## Das Mehrdeutige aushalten

Schuld daran ist die Lust auf Diversity im Sinne selbstbestimmter Vielfalt von Lebensentwürfen. In diese Kerbe schlägt auch die Ethnologin Joana Breidenbach. Ihr zufolge ist künftig ein Bewusstsein für die Verschiedenartigkeit der Menschen notwendig, um die Welt besser zu verstehen. Kein Mensch ist, so sehr er es auch will, die Mitte der Welt.

Wir stehen immer am Rand und sind in diesem Sinne immer irgendwo die fremde Minderheit. Jeder sollte deshalb das Recht besitzen, sein Leben nach der eigenen Konfiguration und Programmierung zu führen. Egal, wie schwer der jeweilige kulturelle Überbau auf ihm lastet. Deshalb ist es so überaus wichtig, einander mit Demut zu begegnen. Das heißt: Neugierig sein, Fragen



stellen und Ambiguität aushalten. Diese ethnografische Vorgehensweise ist der Beginn jeder Form des Verstehens.

Das hat Folgen. Wer so denkt, kann Menschen nicht mehr in Nationen, Rassen, Religionen und Ethnien einteilen. Maxikulti, sagt Breidenbach, ist die maximale Freiheit des Einzelnen, sein Leben so zu führen, wie er will. Mit kulturellen Einflüssen aus dem Schatzkästlein weltweiter Lebensstile und -entwürfe. Entscheidend ist dabei, ob man es aus freien Stücken tun kann oder ob es einem aufgezwungen wird. „Kulturelle Vielfalt ist kein Wert an sich, sondern Mittel zum Zweck: um einer möglichst großen Gruppe von Menschen möglichst frei zu überlassen, wie sie ein Leben führen könnten, das ihnen gut, richtig und schön erscheint.“

Was aber bedeutet in diesem Zusammenhang eigentlich Kultur? Nun, Kulturen sind keine Container mehr, in denen Werte und Normen seit Urzeiten verankert sind. Im Gegenteil, sie sind offen: „Es handelt sich bei ihnen oft um Erfindungen neueren Datums, die im kontinuierlichen (ungleichen) Wechselspiel mit anderen Kulturen entstanden sind ... Austausch und Vermischung sind für den Fortbestand von Gesellschaften unverzichtbar.“ Das widerspricht dem vorherrschenden Kulturdeterminismus, der etwa die Kernwerte einer Gesellschaft fest mit den nationalen Grenzen verknüpft. Was natürlich höchst fragwürdig ist. Denn wer will als Deutscher schon in einen Topf mit einem ostdeutschen Neonazi gesteckt werden? Nur weil er dieselbe Nationalität hat.

Außerdem steckt der Kulturbegriff noch in einem anderen Dilemma. „Kulturen treffen nicht aufeinander, sie kämpfen nicht miteinander und sie diskutieren auch nicht miteinander.“ Alles das machen einzelne Menschen, die „miteinander Geschäfte machen, verhandeln, Anweisungen erteilen und entgegennehmen“. Kultur ist folglich nur die Matrix, vor der wir handeln und uns bewegen. Sie verändert sich ständig und ist keineswegs statisch.

## Vielfalt ausleben

Wenn das so ist, müssen wir auch unsere Einstellung zur Globalisierung ändern. Sie ist der Aktionsraum, diese Vielfalt überhaupt ausleben zu können. Thomas L. Friedman verdanken wir diesbezüglich die Geschichte der Red-Lake-Goldsuche. Rob McEwen, der Vorstandsvorsitzende des US-Bergbauunternehmens Goldcorp, machte im Jahr 2000 alle Daten einer seiner Minen im Internet öffentlich. Er wollte wissen, wo die Experten die größten Chancen sehen, auf eine Goldader zu stoßen. Als Preisgeld lobte er insgesamt 575.000 Dollar aus. Hintergrund: Die Betriebskosten von Goldcorp waren damals viel zu hoch, der Goldmarkt lag überdies am Boden. McEwens Plan war klar: „Wenn er es schaffte, die weltbesten Experten für die Goldsuche in Red Lake zu interessieren, so, wie Linux die weltbesten Programmierer zur Verbesserung seiner Software einband, könnte er sich die Ideen Tausender kluger Köpfe zunutze machen, die sich sonst nie für seine Zwecke einspannen lassen würden.“

Die Folge dieses Aufrufs überraschte alle Akteure: Mehr als 1.400 Wissenschaftler, Ingenieure und Geologen aus 50 Ländern begaben sich auf die virtuelle Goldsuche. Gewinner wurde eine Arbeitsgemeinschaft zweier australischer Unternehmen. Sie legte virtuell die Schürfgebiete fest, ohne je einen Fuß auf das Gelände gesetzt zu haben. Der Erfolg war verblüffend: Im Jahr 2001 konnte Goldcorp seine Goldfunde in der Red-Lake-Mine verzehnfachen. Und die Australier wurden ihrerseits über Nacht in der internationalen Bergbauszene berühmt.

Es ist kein Wunder, dass Friedman durch diese und viele andere Beispiele zu der Einsicht gelangt, die Welt sei flach. „Mehr Menschen als je zuvor sind jetzt nicht nur miteinander vernetzt, sondern auch in der Lage, digitale Inhalte in Kooperation zu bearbeiten.“ Australier helfen amerikanischen Bergbauunternehmen, Deutsche unterstützen russische Free-Software-Projekte und indische Programmierer wickeln die Arbeit deutscher Steuerberater ab. Was noch in Zeiten des Kalten Krieges und des Eisernen Vorhangs als illusionäre Schwärmerei bezeichnet wurde, ist längst Wirk-

lichkeit geworden. Sagt Friedman: „Dies ist ein Wendepunkt von ähnlicher Bedeutung wie die Erfindung der Druckerpresse oder die Nutzbarmachung der Elektrizität.“

Nicht einmal 20 Jahre habe die Welt gebraucht, um flach zu werden. „Zuerst fielen die Mauern, der PC trat seinen Siegeszug an, Windows öffnete die Fenster zu Welt, und so konnten mehr Menschen als je zuvor ihre eigenen Inhalte erstellen und digitalisieren. Dann breitete sich das Internet aus den Akademien in die Haushalte aus, mit Netscapes Browser konnte jeder durchs Web surfen, und große Mengen verlegter Glasfaserkabel leiteten Daten schnell und preiswert überallhin. Mehr Menschen als je zuvor konnten jetzt miteinander in Kontakt treten und ihre digitalen Inhalte anderen zur Verfügung stellen. Und schließlich entstanden die standardisierten Übertragungswege und Protokolle, sorgten für reibungsfreie Kompatibilität aller Computer und Softwareanwendungen und beförderten die Entwicklung von Standards für die digitale Ausführung von Arbeitsprozessen.“

Und heute? Mehr Menschen als je zuvor sind in der Lage, digitale Inhalte in Kooperation zu bearbeiten. In einer flachen Welt, in der jeder nur einen Klick vom anderen entfernt ist. Die drei wichtigsten Kräfte in der Globalisierung sind das Outsourcing von Arbeitsabläufen, Offshoring von Produktionsfabriken und die Wertschöpfungsketten großer Computerhersteller. Dahinter steht nicht nur Arbeitsplatzabbau, sondern auch der Umstand, dass man seine Geschäftsmodelle künftig nicht mehr alleine realisiert, sondern Teile in Kooperation andernorts abwickeln lässt.

Friedman spricht diesbezüglich bereits von der Globalisierung 3.0. Die Menschen begreifen sich nicht mehr als Wölfe unter Wölfen, die um einen Platz im Rudel kämpfen müssen. Nein, sie unterstützen sich gegenseitig und betrachten Wirtschaft als beiderseitige Gewinnbeziehung. Ein Glück, sagt Friedman, dass die Welt flach geworden ist. „Wohin man auch blickt, überall werden Hierarchien von unten her infrage gestellt oder wandeln sich selbst in horizontalere, kooperativere, flachere Strukturen.“ Die neue Arbeitswelt ist bunter als je zuvor. Menschen kooperieren mit anderen in verschiedenen Winkeln der Welt. Das wirft natürlich wichtige Fragen auf, die größtenteils

noch unbeantwortet sind: Wer reguliert diese Arbeit, wer besteuert sie und wer bekommt die Steuererlöse? Wie definiert sich ein Land, wenn seine Unternehmen die größten Profite im Ausland erzielen, wenn Jobs in den Cyberspace abwandern oder nationale Klammeraffen Abschottungs- statt Willkommenspolitik begreifen?

Und hier schließt sich Kreis zur kulturellen Vielfalt jedes Einzelnen. „Die Plattform der flachen Welt ermöglicht es jedem, der Welt seine eigene Kultur zu präsentieren – man ist also keineswegs dazu gezwungen, sich mit einem amerikanisch-globalen Einheitsbrei aus Mickey Mouse und McDonald's zufriedenzustellen.“

Und selbst Menschen in aufstrebenden Ländern wie Indien dürfen jetzt innovativ sein, auch wenn westliche Länder sich noch dagegen sträuben. Ein Beispiel: Im Jahr 2003 schrieb der US-Bundesstaat Indiana einen Auftrag zur technischen Überholung seiner Computersysteme aus. Die Ausschreibung gewann die US-Niederlassung der indischen Tata-Beratung. Diese entschied, 65 Mitarbeiter in das Indiana Government Center zu entsenden, wo sie zusammen mit 18 Angestellten der Behörden die Arbeiten durchführen sollten. Geplant war überdies, lokale Subunternehmer zu engagieren. Als die Sache öffentlich wurde, kam es zum Aufstand der amerikanischen Bürger. Am Ende musste der demokratische Gouverneur den Vertrag stornieren, obwohl die Inder mit über acht Millionen Dollar billiger waren als amerikanische Anbieter. Stellt sich die Frage: Wer beutet hier wen aus? Warum dürfen indische Ingenieure und Programmierer ihre Kenntnisse nicht global anbieten, während umgekehrt amerikanische und europäische Kollegen dieses Recht für sich beanspruchen? Warum dürfen Inder nicht billiger ihre Dienstleistungen anbieten?

Hand aufs Herz! Dieser Vorgang wird sich in den nächsten Jahren in der westlichen Welt tausendfach wiederholen. Fachkräfte aus Indien, China & Co. bieten Dienstleistungen billiger an als ihre Kollegen in Europa und den USA. Die Inder brauchen nicht mehr nach Deutschland zu kommen. Sie erledigen ihre Jobs über Nacht. Schnell und preisgünstig. Junge indische Ingenieure müssen nicht mehr gleich auswandern, um arbeiten zu können. Das trägt zweifellos auch zum Erhalt der kulturellen Vielfalt in der Heimat bei.

Eines aber ist sicher: Nationalstaat und Nationalpolitik nehmen an Bedeutung ab. In einer flachen Welt verschwinden Grenzen. Im Klartext: „Wenn ich mir die Arbeitskraft von fünf brillanten Forschern in China und/oder Indien für dasselbe Geld sichern kann, das ich einem einzigen europäischen Forscher zahle, werde ich diese fünf anheuern; und wenn das langfristig bedeutet, dass meine eigene Gesellschaft einen Teil ihrer Wissensbasis einbüßt, dann werde ich das in Kauf nehmen. Die Interessen beider Seiten – der Firma und ihres Heimatlandes – lassen sich nur dann unter einen Hut bringen, wenn man es mit einer wirklich aufgeklärten und klugen Bevölkerung zu tun hat, die sich nicht nur ein größeres Stück vom globalen Kuchen abschneiden will, sondern gewissermaßen auch neue Kuchenstücke erfinden kann.“

Man könnte auch sagen: Wir müssen uns in Deutschland unsere hohen Gehälter wieder verdienen. Und nicht die günstigeren Anbieter aus anderen Teilen der Welt wegbeißen. Deshalb lautet die oberste Regel, wie Unternehmen in der flachen Welt zurechtkommen: „Suchen Sie die Lösungen bei sich selber, aber bauen Sie keine Mauern.“

## Komplexität lässt sich nicht steuern

Das Problem dabei ist nur: Die globalisierte Welt wird durch Individualisierung und Diversity immer unübersichtlicher. Das nennt man Komplexität. Doch wie kann man diese Komplexität managen? Am meisten brennt diese Frage Unternehmen derzeit auf den Nägeln. Sie wollen es in der Chefetage lösen. Dabei ist die Komplexitätsforschung relativ eindeutig. Komplexität lässt sich nicht zentral planen und steuern. Der Gießener Psychologieprofessor Dietrich Dörner hat vor einigen Jahren diesbezüglich das Tanaland-Experiment durchgeführt. Er ließ seine Studenten in einer Computersimulation über ein fiktives Gebiet in Afrika herrschen. Die Entwicklungshelfer sollten Tanaland, so dessen Name, virtuell steuern – über zehn Jahre. Ein Computer wurde zu diesem Zweck vorab mit allen notwendigen Daten gefüttert – vom Klima über Bodenbeschaffenheit und Vegetationsdichte bis hin zu den Lebensgewohnheiten der Bevölkerung.

Das Ergebnis war ein Meilenstein in der Komplexitätsforschung. Die Studenten, voller zivilisatorischem Gutmensch-Eifer, ließen Dämme bauen, Bewässerungssysteme anlegen, Wälder abholzen und Felder düngen. Raubtiere und schädliche Insekten wurden ausgerottet, Ärzte im Land angesiedelt, zu guter Letzt wurden Familienplanung und Geburtenkontrolle eingeführt. Alle Inputs waren jeder für sich gesehen ein Segen für das virtuelle Entwicklungsland. In der Summe jedoch bedeuteten sie dessen Untergang. Tanaland war schnell abgebrannt. Das segensreiche Wirken der Studenten brachte Hungersnöte, Tiersterben und Umweltkatastrophen für die Bevölkerung. Den Einwohnern ging es im Endeffekt so schlecht wie nie zuvor.

Was waren die Gründe dafür? Nun, die selbst ernannten Strippenzieher konnten die langfristigen Folgen ihrer Maßnahmen nicht voraussehen. Sie unterschätzten, dass es für jede scheinbar „richtige“ Entscheidung eine Reihe von unbekanntem kurz-, mittel- und langfristigen Folgen gab. Und sie unterschätzten die netzwerkartige Verbundenheit aller Elemente in Tanaland. Denn alles war mit allem verbunden. Ein Beispiel: Um die Landwirtschaft zu schützen, beschlossen Dörners Studenten, kleine Parasiten wie Ratten und Mäuse mit Gift und Fallen zu dezimieren. Mit der Entscheidung: „Rottet Ratten und Mäuse aus“, sollte das Problem eines möglichen landwirtschaftlichen Schadens gelöst werden. Doch die reale Welt ist kein lineares System. So kam es, wie es kommen musste. Weniger Ratten und Mäuse bedeuteten eine Zunahme jener schädlichen Insekten, die Ersteren zuvor als Nahrung dienten. Die Insektenbrut konnte sich nun unkontrolliert vermehren und fügte der Landwirtschaft am Ende des Tages einen deutlich höheren Schaden zu.

Der Biologe Alberto Gandolfi beschreibt dieses grundlegende Merkmal von Komplexität so: „Die Outputs des Systems haben keine lineare Beziehung zu den Inputs. Nur selten ist es möglich, den mittel- und langfristigen Zustand des Systems durch unser Einwirken auf eines oder mehrere Elemente global vorherzusehen.“ Anders ausgedrückt: Per Knopfdruck lässt sich ein komplexes System nicht steuern. Im Gegenteil: Es ist unvorhersehbar, nicht linear und damit nicht kontrollierbar. In einem Wort: Es ist ein grandioser Wirrwarr. Tausende von Elementen sind durch Wechselwirkungen miteinan-

der verbunden, behindern und verstärken einander, überlappen und heben sich auf. Neudeutsch nennt man das ein Netzwerk.

## Kooperieren mit Gleichgesinnten

Da Netzwerke nicht kontrollierbar sind, kommt es darauf an, dass sich alle Netzwerkknoten gegenseitig informieren und unterstützen. Das wichtigste Kooperationsprojekt der Welt ist derzeit Wikipedia. Der amerikanische Vordenker Don Tapscott und sein Kollege Anthony D. Williams glauben, dass dort die Post abgehen wird. „Wir treten in ein neues Zeitalter ein, wo die Menschen in einer Weise am Wirtschaftsgeschehen teilnehmen wie nie zuvor. Noch nie hatten Einzelne die Macht und die Gelegenheit, in losen Netzwerken Gleichgestellter und Gleichgesinnter („Peers“) zu kooperieren und Waren und Dienstleistungen kontinuierlich und in konkret fassbarer Form herzustellen.“ Das nennt man Wikinomics, die neue kooperative Weltökonomie auf Basis globaler Netze und Technologien.

Statt „jeder gegen jeden“ heißt es jetzt „jeder mit jedem“! Und die Losung lautet: Allein bist du wenig, nur gemeinsam mit anderen bist du stark und kreativ. Das hat auch Folgen für die Führungskräfte. Denn Wikinomics entzaubert den Mythos des Genies in der Chefetage oder des Kapitäns auf der Kommando-Brücke eines Unternehmens. Weg also mit den antiquierten Eliten, lasst die Paten abdanken! Auch wenn's turbulent wird. Besser herrscht transparente Unübersichtlichkeit als jene vornehme Verschwiegenheit der diskreten Gesellschaft. Darin steckt zweifellos ein emanzipatorischer Ansatz. Zugelassen zum ausgelassenen Wikinomics-Spiel sind alle, von den Subkulturen bis zum Industriekapitän. Sollte nicht zuletzt sogar ein jeder ein richtiger Unternehmer werden können? Und sich gegenseitig vertrauen und helfen.

Das muss man im Big Business erst verdauen. Dort, wo die Gruppen-, Abteilungs- und Bereichsleiter glauben, für den Rest des Lebens oben Platz genommen zu haben und per Weisung die Mitarbeiter arbeiten lassen zu können. Schon rätselt man über den Zerfall in zwei Fraktionen: Die traditio-

nellen Delegierer hier, die virtuellen Kooperierer dort. Und auch Kreativität, glaubt man beispielsweise dem Kasseler Pädagogen Olaf-Axel Burow, kann nur das Ergebnis von Teamwork sein. „Kreativität ist weniger in der isolierten Leistung eines herausragenden Individuums zu verorten, sie entsteht vielmehr in Feldern, die in sehr spezifischer Weise aufgebaut sind.“ Diese kreativen Felder bilden sich aber nur, wenn unterschiedliche Personen ihre Fähigkeiten in Synergie zur Blüte reifen lassen. „Das Zukunftsbild ist nicht der genialische Einzelne in seinem Atelier, sondern ... das vielfältig gestaltete kreative Feld innerhalb einer Firma oder Institution.“

In diesen kreativen Feldern entsteht ein nahezu herrschaftsfreier, dialogischer, gleichberechtigter und alles zulassender Aktionsraum. Voneinander lernen und dem anderen helfen, selbst wenn er Konkurrent oder Mitbewerber ist, ist die Grundphilosophie der Wikinomics-Welt. Aus der Wissensperspektive gibt es noch einen weiteren überzeugenden Grund: Er bringt Leute zusammen, die nur zum Teil über die benötigten Antworten verfügen und die in beträchtlichem Maße Nichtwissende sind, und fordert sie auf, ihr Nichtwissen einander offenzulegen. Diese Form des Lernens basiert auf gegenseitiger Unterstützung und der Überwindung aggressiver Konkurrenzkämpfe. Der amerikanische Unternehmensberater James Moore prophezeit sogar, dass die innovativen neuen Märkte nur im Verbund zu schaffen sind: „Die Verwirklichung einer machbaren ökonomischen Zukunft erfordert die intensive Zusammenarbeit unterschiedlicher Leistungsanbieter. Sie setzt voraus, dass man sich über gemeinsame Visionen verständigt, Allianzen schließt, Vereinbarungen trifft und komplexe Beziehungsnetze managt.“

Tapscott und Williams sind geradezu berauscht von ihrer „Wir sind das Volk“-These. Diversity in der Wirtschaft ist ebenfalls die selbstbestimmte Vielfalt innerhalb und zwischen Unternehmen. „Wir werden unsere eigene Volkswirtschaft: ein großes, globales Netzwerk spezialisierter Produzenten, die Dienstleistungen in den Bereichen Unterhaltung, Versorgung und Lernen hin und her schieben und untereinander austauschen. Eine neue ökonomische Demokratie entsteht, in der wir alle eine Führungsrolle einnehmen.“



Wie hat es Ross Mayfield, der Gründer von Socialtext (einem Provider für Wiki-Software für Unternehmen), einmal ausgedrückt: „Im neuen Web geht es um Verben, nicht um Substantive.“ Das gemeinsame Tun steht im Vordergrund: teilen, Kontakte knüpfen, zusammenarbeiten und etwas gemeinsam schaffen. Das betrifft nicht nur den Einzelnen, sondern auch Unternehmen, die sich dieser Herausforderung zunehmend stellen müssen. In der Globalisierung ist man gezwungen, die Hände rund um die Welt auszustrecken und von der Vielfalt des Wissens, der Kulturen und Technologien zu profitieren.

Tapscott und Williams sind in diesem Sinne die Trüffelschweine der Wikinomics-Welt. Jahrelang haben sie nach Menschen, Firmen und Organisationen gesucht, welche diese Welt konfigurieren und vorantreiben. Zum Beispiel Open-Source-Anwendungen, in der sich Software-Anarchos und Topmanager großer Konzerne tummeln. IBM hat beispielsweise als einer der Ersten von der offenen Kooperation mit Tausenden von Programmierern und Entwicklern profitiert. Dank Linux! Man schätzt, dass IBM rund 900 Millionen Dollar pro Jahr gespart hat, die sonst bei der Entwicklung und Pflege eines eigenen Betriebssystems angefallen wären.

Noch interessanter sind sogenannte Ideagoras. Gemeint sind damit Marktplätze für Ideen, Innovationen und besonders qualifizierte Köpfe. Zum Beispiel die Website von InnoCentive, wo eine Reihe ungelöster wissenschaftlicher Fragestellungen aufgelistet sind ([www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)). Derjenige, der eine praktische Lösung vorschlagen kann, erhält eine Geldprämie. Mittlerweile sind dort 90.000 Wissenschaftler aus über 100 Ländern registriert. Ideagoras, so Tapscott, „machen Ideen, Erfindungen und wissenschaftlichen Sachverstand weltweit für innovationshungrige Unternehmen verfügbar“.

Die Folge: Clevere Firmen nutzen die ganze Welt als Forschungs- und Entwicklungslabor und beschränken sich nicht mehr auf ihre eigene kleine Welt. Etwa bei Yet2.com, einem Online-Marktplatz für Technologietransfers ([www.yet2.com](http://www.yet2.com)). Hier posten Firmen ungenutzte Erfindungen, die sie selbst nicht weiterverwenden. Damit erhalten andere Unternehmen Zugang zu Ideen, die sie selbst nicht entwickeln und mit denen sie vielleicht ihr Produktportfolio auffüllen können. Die Bereitschaft, Ideen von außen zu holen,

wächst international. Procter & Gamble will bis 2010 sogar die Hälfte aller Innovationen außerhalb des Firmengeländes aufspüren.

Die klassische Zweiteilung zwischen Konsumenten und Produzenten findet in der Wikinomics-Welt ebenfalls ihr Ende. Heute sind Verbraucher zugleich auch Hersteller. Prosumenten, wie man im Managementdeutsch sagt. BMW beispielsweise betreibt längst eine virtuelle Innovationsagentur, wo kleine und mittlere Unternehmen Ideen präsentieren können, in der Hoffnung, dass sich daraus eine feste Geschäftsbeziehung entwickelt.

Wikinomics fördern die aktive Teilhabe von Menschen an der Wirtschaft. Am erstaunlichsten zeigt sich dieses Phänomen in der sogenannten Remix-Kultur. Damit ist gemeint, dass man Musikelemente aus allen Ecken und Enden der Welt miteinander vermischt und eigene Musik produziert. Hank Shocklee, Produzent der Band Public Enemy, hat es einmal so formuliert: „Wir nehmen einen Horn Hit da, ein Gitarrenriff dort, dazu ein bisschen Sprache und noch Drums von irgendwo.“ Die Folge: Tausende von Schlafzimmer-DJs und Songschreiber produzieren mittlerweile ihren eigenen „Bastard-Pop“. Es überrascht nicht, dass man auf sogenannten Mashup-Plattformen fündig wird. Die Bekannteste heißt ccmixer.org. Hier stellt man kleine Musiktracks ein, die jeder frei verwenden darf. Eine Experimentierbühne mit Tausenden von Melodien und Rhythmen. Das Mashen von Musikstücken ist urheberrechtlich natürlich ein Schock für die Musikindustrie, die mit teuren Anwälten diesem Treiben gerne ein Ende setzen will. Doch immer mehr Musikbands stellen Songs ins Netz und fordern ihre Fans auf, sie mit eigenen Musiktracks zu mashen. So haben beispielsweise die wunderbaren Beastie Boys von vielen ihrer Songs A-cappella-Versionen auf ihre Website zur freien Weiterverwendung gestellt ([www.beastieboys.com](http://www.beastieboys.com)).

Die Zeitschrift Wired berichtete, dass die Menschheit bisher mindestens 32 Millionen Bücher, 750 Millionen Artikel und Aufsätze, 25 Millionen Songs, 500 Millionen Bilder, 500.000 Filme, drei Millionen Videos, Fernsehsendungen und Kurzfilme und einige Milliarden öffentlich zugängliche Webseiten veröffentlicht hat. Die meisten davon natürlich in den letzten 50 Jahren. Diese alle in einer Art universaler Bibliothek zu archivieren scheint nahezu un-

möglich. Was jedoch möglich ist, ist die Vernetzung aller möglichen Wissensspeicher und Informationscontainer und damit ihr Zugang untereinander. Dadurch wird es möglich, mehr zu wissen, als man selbst weiß. Was wiederum Konsequenzen hat: Wissenschaft und Wirtschaft müssen sich für diese gegenseitige Nutzung einander öffnen.

Die „neuen Alexandriner“ bezeichnet Tapscott deshalb diese neue Klasse von Wissensarbeitern, die keine Scheu mehr vor der globalen Wissensgesellschaft haben. Gemeint sind „Einzelpersonen, Unternehmen und Organisationen, die erkannt haben, dass Offenheit unter den heutigen wirtschaftlichen Verhältnissen eine wichtige Stärke ist. Sie tun mehr, als nur ein modernes Äquivalent der größten Bibliothek der Welt aufzubauen. Sie bauen reichhaltige, kooperative Milieus und alle Arten von Infrastrukturen für den freien Austausch von Wissen auf, darunter offene Standards, Initiativen für freie Inhalte, offene wissenschaftliche Netzwerke und offene Konsortien für Forschung und Entwicklung.“ Ein schönes Beispiel für diese Massenkooperation ist das Earth System Grid (ESG), ein experimentelles Datennetz und eine Art Superrechner, der Unmengen von Klimadaten speichert und zugänglich macht. Wissenschaftler können darauf zugreifen und Modellberechnungen vornehmen.

## Diversity konkret oder was Wirtschaft und Gesellschaft noch lernen dürfen

Für mich war es klar, dass ich irgendwann Michael Gleich über den Weg laufen musste. Als es so weit war, wussten wir schnell, dass ein gemeinsames Projekt am Horizont steht: Culture Counts. Unsere Vision: Culture Counts macht kulturelle Vielfalt weltweit sichtbar und als eigenen Wert erlebbar. Das Projekt leistet damit einen Beitrag zum Dialog der Kulturen. Diversity wird als Chance erkannt und geliebt. Unser Ziel: Wir berichten in faszinierenden journalistischen Formaten, welche kreativen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Chancen kulturelle Vielfalt beinhaltet. Wir dokumentieren interkulturelles Leben überall dort, wo es sich offen, fair und konstruktiv zeigt.

Und zeigen, wie schwierig Diversity im Alltag von uns jedem ist. In Deutschland leben derzeit 15,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Die eine Hälfte sind Ausländer ohne deutsche Staatsangehörigkeit, die andere Hälfte „Deutsche mit Migrationshintergrund“, sprich Spätaussiedler und eingebürgerte Ausländer. 15,3 Millionen Nichtdeutsche, das klingt zunächst sehr positiv für eine Ökonomie, die sich tagtäglich in der Globalisierung neu bewähren muss. Da bleiben doch genügend zwei- oder mehrsprachige Mitarbeiter für Unternehmen übrig, welche die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft begleiten und moderieren. Interkulturelle Kompetenz wird ja neuerdings in Feiertagsreden und Firmenbroschüren großgeschrieben. Ebenso wie der politische Umstand, dass immer mehr Ausländer unsere demografischen Defizite in den nächsten Jahrzehnten ausgleichen sollen.

Das Problem ist nur: Viele Deutsche wollen das offenbar gar nicht. Sie tun alles, damit ausländische Arbeitskräfte nach wie vor draußen bleiben, wenn die guten Jobs vergeben werden. Das beste Beispiel ist der öffentliche Dienst. Der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt hier gerade einmal drei Prozent. Einen Ausländer in einer öffentlichen Verwaltung anzutreffen gleicht fast schon der Suche nach den letzten Berggorillas. Fragt man Bürgermeister und Spitzenbeamte, warum sie interkulturell kompetente, zweisprachige Mitarbeiter nicht einstellen wollen, erntet man fragendes Stirnrunzeln. Die kulturelle Vielfalt in Rathäusern beschränkt sich offenbar auf die Frage, ob man Wessi, Ossi oder Bayer ist. Deutsch bleibt eben Deutsch!

Das fast identische Bild zeigt sich bei der gesamten Erwerbstätigkeit. Die Zahl ausländischer Erwerbstätiger in Deutschland ist zwar seit 1991 um 15 Prozent gestiegen. Das Problem: Man findet sie immer weniger in angestellten Beschäftigungsverhältnissen, sondern immer häufiger in prekären und riskanten Arbeitsplätzen. So beträgt ihr Anteil an den Minijobs mittlerweile 10,5 Prozent, bei sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung sind es hingegen nur noch 6,7 Prozent. Am schlimmsten trifft es die Frauen. Zwei Drittel von ihnen landen in unterbezahlten Jobs. Die Friedrich-Ebert-Stiftung weist darauf hin, dass „Menschen mit Migrationshintergrund wachsende

Schwierigkeiten haben, sozial abgesicherte Arbeitsplätze beziehungsweise eine Erwerbstätigkeit mit ausreichendem Einkommensniveau zu erlangen“. Hinzu kommt: Immer mehr Menschen mit ausländischem Pass werden arbeitslos. Wenn das kein Skandal ist: „Jede vierte Erwerbsperson mit ausländischem Pass ist in Deutschland offiziell arbeitslos registriert.“ Das sagen die Autoren einer Diversitätsstudie, die in der Öffentlichkeit bisher ziemlich unbeachtet blieb. Sie haben dafür die Stadt Köln genauer unter die Lupe genommen: Der Anteil von Ausländern an der Gesamtzahl registrierter Arbeitsloser beträgt mittlerweile gut 30 Prozent. Bei den Festanstellungen sind es gerade einmal noch elf Prozent. Tendenz sinkend.

Der eigentliche Skandal aber beginnt schon viel früher – in Kindergärten und Schulen. Migrantenkinder in Deutschland haben die schlechtesten Bildungschancen aller wichtigen Industrieländer. Die OECD hat festgestellt, dass fast 50 Prozent der Migrantenkinder der zweiten Generation hierzulande „so geringe Kenntnisse in Mathematik (vermittelt bekommen) haben, dass sie auf dem Arbeitsmarkt nicht bestehen können“. Und es kommt noch schlimmer: Unter Schulabbrechern und jungen Leuten ohne Berufsabschluss sind immer mehr Migranten anzutreffen. Der sogenannte „Ungelernten-Anteil“ bei Türken zwischen 25 und 35 Jahren beträgt mittlerweile 57 Prozent. Und in den Berufen mit Zukunft – zum Beispiel in der IT- und Medienbranche – haben sie fast überhaupt keinen Zugang mehr.

Das Dilemma müsste eigentlich jeder erkennen. Die deutsche Wirtschaft internationalisiert und globalisiert sich immer mehr. Die dafür notwendigen Arbeitskräfte rekrutiert sie aber in erster Linie unter den Deutschen, deren Zahl aber künftig immer mehr abnehmen wird. Die Folge: Ohne die Integration von Migranten und Ausländern schlittern wir offenen Auges in ein riesiges Arbeitsmarktproblem. Und in eine Diskriminierung, die bis hin zur Ausgrenzung und Marginalisierung ganzer Bevölkerungsgruppen reicht.

Das Management von kultureller Vielfalt ist deshalb eine der großen Herausforderungen in den nächsten Jahren. Da von politischer Seite mit wenig bis gar keiner Hilfe zu rechnen ist, bedarf es einer verstärkten Selbstorganisation in Unternehmen und Organisationen aller Art. Der Wirtschaftswissen-

schaftler Michael Stuber fordert „mehr Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden“. Wie aber gutes Diversity Management funktioniert, steckt noch in den Kinderschuhen. Zwei Dinge sind wichtig.

Der erste Schritt ist eine Veränderung unseres Verständnisses von Diversität. Bisher basiert es auf dem Grundsatz „Wir und die Anderen“, in abgewandelter Form „Wir und die Türken“ oder „Wir und die Tschechen, Rumänen, Ukrainer ...“. In dieser Haltung bleiben die Anderen immer fremd. Mit der fatalen Folge: Der Fremde bedroht zwangsläufig unsere Arbeitsplätze. Das Fremde passt nicht in ein gutes, deutsches Unternehmen.

Was Unsinn ist! Denn kulturelle Vielfalt beginnt geradezu mit der Anerkennung und Einbeziehung der „Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talente“ des Anderen. Wir alle zusammen sind besser, weil wir mehr Kompetenzen zur Lösung der Probleme anbieten können. Einzig und allein darum geht es im Wirtschaftsleben. Auch wenn es die nationalistischen Dumpfbacken nicht wahrhaben wollen: Kulturelle Vielfalt ist die wertvollste Ressource für Unternehmen und Ökonomien in Zeiten der Globalisierung. Jeder zählt, deshalb lautet das neue Diversitätsmantra: Wir sind die Anderen. Die Anderen sind wir!

Das Management kultureller Vielfalt hat in Deutschland jedoch wenig Tradition. Deshalb muss es in den meisten Unternehmen noch etabliert und vor allem eingeübt werden. Dazu müsste man überhaupt erst einmal wissen, was unter Cultural Diversity zu verstehen ist. Es gibt derzeit vier Ansätze, die in aufsteigender Form zu betrachten sind:

- Zugang für Minderheiten schaffen: vor allem zu Arbeitsplätzen mittels Quoten- und anderen gesetzlichen Regelungen. In den USA wird dies beispielsweise durch eine Anti-Diskriminierungsgesetzgebung ermöglicht. Das Problem: In diesem Ansatz wird von Ausländern eine Anpassung an die Mehrheitskultur verlangt. Das spezifisch Andere ist wenig bis gar nicht erwünscht.

- Sich an Marktbedingungen anpassen: Ausländer werden eingestellt, um sich in deren Herkunftsgruppen ökonomisch besser zu präsentieren. Das Motto: Türken wissen besser, was Türken kaufen. Das Problem: Ausländer werden als Türöffner für Kundenmärkte funktionalisiert und teilweise missbraucht. Das spezifisch Andere wird einzig dem Geschäftsergebnis untergeordnet.
- Ressourcen nutzen: Im Mittelpunkt stehen die Fähigkeiten und Talente aller Mitarbeiter. Das Unternehmen begreift sich als lernende Organisation, das „weniger Normen und Ideale vorgibt, sondern vielmehr Mitarbeitern Raum schafft, ihre individuelle Persönlichkeit mit ihren sozialen und kulturellen Bezügen in die Organisation einzubringen“. Das erfordert Offenheit gegenüber dem Neuen. Das spezifisch Andere ist für komplexe Problemlösungen erwünscht.
- Freiräume erweitern: Das Unternehmen ermutigt alle Mitarbeiter, „nicht nur die Unterschiedlichkeit anderer als Vorteil zu sehen, sondern auch die eigene Individualität zu leben“. So nennt es die Deutsche Bank in ihrer Publikation Global Diversity. Es geht folglich um die Selbstverwirklichung jedes einzelnen Mitarbeiters und nicht mehr um die Förderung schwacher Mitarbeiter. Das Wohlbefinden des Mitarbeiters steht im Zentrum. Das spezifisch Andere darf dezidiert gelebt werden.

Um zu kapieren, wo man als Unternehmen auf dieser vierstufigen Diversitätsskala steht, sollte man zunächst eine Bestandsaufnahme vornehmen. Das geschieht in der Regel durch Sichtbarmachung der personellen Diversität. Die Kernfragen lauten: Welche Menschen (und Lebensstile) betreten jeden Tag unsere Firma? Was wissen wir von ihnen? Sind wir überhaupt daran interessiert, sie besser kennenzulernen, um im Sinne eines progressiven Diversity Managements ihre Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen besser zur Geltung zu bringen? Wollen wir eine diversitätsorientierte Personalpolitik?

Im zweiten Schritt können dann interkulturelle Problemfelder kritisch erörtert werden. Im Mittelpunkt steht die Sichtbarmachung der Kommunikationsprobleme und -störungen, die dann entstehen, wenn sich niemand um

Cultural Diversity kümmert. Was dabei herauskommen kann, zeigt folgendes Beispiel: Eine chinesische Mitarbeiterin in einem Hotel, die wegen ihrer besonderen Freundlichkeit und Mehrsprachigkeit überaus beliebt war, wurde bei einer anstehenden Beförderung nicht berücksichtigt. Ihre diesbezüglich großen Hoffnungen wurden nicht erfüllt. In der Folge wirkte sie zunehmend unmotiviert und weniger leistungsbereit. Schließlich zog sie sich zurück, sprach nicht mehr mit Kollegen und wirkte völlig in sich gekehrt.

Was tun? Im deutschen Normalfall würde man sie wahrscheinlich entlassen. Wer weiß schon, dass Anerkennung durch Vorgesetzte in China einen hohen Stellenwert im Berufsleben genießt. Im vorliegenden Fall gelang es jedoch einem kundigen Personalchef, die Enttäuschung der Mitarbeiterin zu verstehen und sie konstruktiv aufzulösen. Er erweiterte einfach ihre Zuständigkeit um eine bestimmte Aufgabe an der Hotelrezeption. Mit mehr Verantwortung im Gepäck fand die chinesische Mitarbeiterin schon bald wieder zu alter Stärke zurück.

Wir müssen langsam begreifen, dass in Zeiten der Globalisierung kulturelle Vielfalt der Schlüssel zu mehr Wohlstand ist. Die Frage nach deutsch, weniger deutsch oder überhaupt nicht deutsch ist für die Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft unerheblich. In der höchsten Stufe von kultureller Vielfalt geht es darum, Selbstentfaltung und Selbstbestimmung jedes Einzelnen zu ermöglichen. Egal, woher sie kommen und gehen. Die Moderation in diesen Möglichkeitsräumen nennt man Diversity Management. Moderne Unternehmen haben damit längst begonnen. Ihre Personalentwicklung hat sich darauf eingestellt. Eine Befragung von 200 Unternehmen in vier EU-Ländern brachte eindeutige Ergebnisse: Durch Diversity Management konnte das Image des Unternehmens verbessert werden – sagen 69 Prozent. Durch Diversity Management konnte hoch qualifiziertes Personal gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden – sagen 62 Prozent. Durch Diversity Management konnte die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gesteigert werden – sagen 60 Prozent.

Kurzum: Diversity Management zahlt sich für Unternehmen richtig aus. Michael Stuber in Köln hat das näher untersucht. Das Fazit in seinem Busi-



ness Case Report (BCR): „Die Ergebnisse unserer Metaanalyse widerlegen die teils geäußerte Kritik, Diversity Management entbehre ökonomischer Grundlagen. Dass Vielfalt einen wirtschaftlichen Nutzen bietet, zeigen viele wissenschaftliche Untersuchungen: Eine Studie von Nutek unter 14.000 schwedischen Unternehmen kommt beispielsweise zu dem Ergebnis, dass Produktivität und Reingewinn steigen, je stärker die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen ausgeprägt ist. Eine Studie unter mehr als 270 Mitarbeitern der Ford-Werke behauptet, dass heterogene Teams komplexe Aufgaben und Probleme besser lösen. Die University of Illinois fand schließlich heraus, dass 72 Prozent der Unternehmen mit einem hohen Grad an ethnischer Vielfalt einen überdurchschnittlich hohen Marktanteil und Gewinn aufweisen.“

## Ängste auflösen

Womit ich am vorläufigen Ende meiner persönlichen Diversity-Reise angekommen bin. Bis hierher, aber noch nicht zu Ende. Das Leben ist ja unter anderem auch eine lange Reise durch fremde, bisweilen rätselhafte Ereignisräume, die man betreten, durchschreiten und für die man einen Ausgang suchen, sprich eine Lösung finden muss. Der erste Schultag, die erste Freundin, der erste Urlaub alleine im Ausland, der erste Vortrag vor großem Publikum – die Liste zieht sich biografisch bei jedem in die Länge. Das Muster ist immer gleich: Am Anfang blickt keiner durch, am Ende ist jeder klüger als zuvor. Vielleicht, denn manche Muster wiederholt man ein Leben lang, ohne den Ausgang zu finden.

Egal, grundsätzlich gilt: Wer sich auf das Fremdartige einer neuen Situation einlässt, wird fast immer belohnt. Warum? Nun, man fühlt sich souveräner und gelassener, wenn man die Ängste, die jeweils damit verbunden waren, hinter sich lassen und auflösen konnte. Man hat etwas Wichtiges gelernt, auf das man fortan zurückblicken und vor allem zurückgreifen kann. Man kann sogar gedanklich dorthin zurückkehren, um Kraft aus dem Ereignis zu schöpfen.

Heute weiß ich: Belohnt wird, wer sich überfordert! Das ist nicht viel, aber im Umgang mit Diversity ist es das Grundprinzip.

## Diversity = Kreativität

In Unternehmen gehört der Umgang mit dem Fremden vielerorts zum Alltag. Man arbeitet und wirtschaftet in der ständigen Erkenntnis, in einer immer komplexeren Welt überfordert zu sein. Auch hier gilt: Man kann dies als gefährlich einstufen, man kann es aber auch als Chance begreifen. Und zwar die bisher „kaum erschlossenen Potenziale für Produktivität, Kreativität, Kundenorientierung und Imagegewinn“ zu nutzen. Jeder ist Träger kultureller Vielfalt und ein spezieller Diversity-Mix. Es gibt, so Stuber, sechs Kerndimensionen von Diversity: „Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, biologisches und/oder soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung.“ Alle Menschen, ob Kunde, Mitarbeiter, Dienstleister, Lieferant oder Manager, sind eine einzigartige Abmischung. Zum Beispiel: Mann, Jude und heterosexuell. Oder: Rentnerin, Buddhistin und Rollstuhlfahrerin. Überdies gibt es zahlreiche weitere Merkmale, wie sich Menschen voneinander unterscheiden: Sprache, Ausbildung oder privates Lebensumfeld. Das erhöht den persönlichen Kulturmix. Am Ende ist eben jeder Mensch einzigartig.

Unternehmen, die das begriffen haben, setzen deshalb ganz bewusst auf heterogene Teams und Abteilungen. Der amerikanische Diversity-Forscher Scott E. Page hat sich an der University of Michigan wie kein Zweiter damit auseinandergesetzt, wie vielfältig zusammengesetzte Gruppen im Vergleich zu „monokulturellen“ abschneiden. Sein Ergebnis: Heterogene Teams (und Firmen, Universitäten und Gesellschaften) übertrumpfen homogene. Nicht dramatisch, aber deutlich. Wobei zu berücksichtigen ist: Sind die Grundwerte von Menschen einer Gruppe sehr unterschiedlich, dann gibt's Knatsch. Gespräche sind schwieriger, es kommt zu Missverständnissen, Kompromisse fallen schwerer, Entscheidungen dauern länger. Jeder Personalmanager kennt solche Hindernisse.

Page unterscheidet zwischen äußerer Vielfalt, also beispielsweise Mann/Frau, Hautfarbe, sexuelle Orientierung und kognitive Diversität. Zwei Lesben können völlig unterschiedlicher Meinung über die Zukunft des Gesundheitssystems sein, dagegen können ein ghanaischer Einwanderer und ein sauerländischer Bauer ein Herz und eine Seele sein, wenn es ums Reinheitsgebot für Bier geht. Es entscheidet sich also im Einzelfall, ob ein äußerlich sichtbarer Unterschied der Identität auch zu einem Meinungsmix beiträgt. Anders gesagt: Jeder einzelne Mensch ist Träger kultureller Vielfalt.

Damit plädiert Page auch gegen die grassierende Quotenhuberei. Vielfalt schafft man nicht, indem man jedes Team repräsentativ mit 50 Prozent Frauen, drei Prozent Schwulen und fünf Prozent Türken besetzt; im Zweifelsfall sind am Ende alle Gruppen gleich strukturiert. Wie langweilig.

Page kennt die Bedingungen, unter denen Diversität und Differenz wirklich Sinn machen. „Wenn einer meiner Lieben vor einer Operation am offenen Herzen steht, würde mich der Gedanke, das OP-Team sei aus Elektrotechnikerinnen, Bäckern und Metzgern zusammengesetzt, eher beunruhigen. Da hätte man doch lieber eine Crew versierter Herzchirurgen am Start.“ Wenn es jedoch um die Planung eines neuen Gesundheitszentrums geht, könnte es durchaus interessant sein, neben Architekten beispielsweise auch Künstler oder einen Poeten einzubeziehen. Vielfalt entfaltet seine Vorzüge, wenn die Aufgaben unschärfer werden. Geht es um Einschätzungen komplexer Sachverhalte oder Lösungen für neue Probleme, dann bewähren sich heterogene Teams im Durchschnitt besser als homogene.

Das zeigt sich in Unternehmen, die mit ihren Strategien auf das teilweise chaotische Geschehen auf Märkten und an Börsen reagieren. Oder in der Politik, deren Programme vielfach auf einer Art Wette auf die Zukunft basieren: Wie soll man mit Erderwärmung, Nahostkonflikt oder demografischem Wandel umgehen? Pages Fazit lautet: Ist das Problem, das es zu lösen gilt, neu, komplex und schwierig zu berechnen, dann schneiden Teams besser ab als einzelne Geistesgrößen. Und vielfältige Teams besser als einheitliche.

## Der Mehrwert von Vielfalt

Seine Erklärung für diesen Mehrwert von Diversität sind die unterschiedlichen Sichtweisen, die Art, wie wir uns die Welt im Kopf konstruieren. Diese Perspektiven nennt Page Instrumente (Tools). Viele Perspektiven zusammen addieren sich zu einem Panoramablick, der viele Dimensionen einschließt. Sind die Blicke sehr ähnlich, ergibt die Summe nur einen Tunnelblick. Entscheidende Faktoren bleiben im Dunkeln.

Page nennt ein Beispiel aus seiner eigenen Disziplin, der Ökonomie. „Bevor in den 70er-Jahren Frauen eine echte Rolle spielten, wurde Hausarbeit bei der Berechnung des Bruttosozialprodukts schlicht unterschlagen.“ Die Produktivität immerhin der Hälfte der Bevölkerung blieb ein blinder Fleck. Erst weibliche Ökonomen lenkten die Aufmerksamkeit darauf, dass im Haushalt wirtschaftliche Werte erarbeitet werden und mitgerechnet werden müssen.

In der Wissenschaft wird interdisziplinäres Arbeiten immer wichtiger. Häufig sind es Teams von Forschern aus unterschiedlichen Bereichen, welche die großen Durchbrüche erzielen. Vielfalt ist für das „mehr als die Summe der Teile“ verantwortlich. Unterschiedliche Sichtweisen schaukeln sich gegenseitig auf, weil ungewöhnliche Zugänge des einen Teammitglieds zu neuen Ideen bei einem anderen führen. So entsteht wahre Innovation. Insofern ist das Forschen über Fakultäten hinweg die angemessene Antwort darauf, dass die Fragen immer komplexer werden. Und genau wie in Unternehmen setzt auch die Wissenschaft zunehmend auf Teamarbeit. Ein Indikator sind die Nobelpreise: Wurden die ersten zehn Auszeichnungen für Chemie an zehn Personen vergeben, waren es bei den jüngsten zehn Nobelpreisen schon 27 Personen. Daraus lässt sich schließen, dass Teams aus guten Leuten die Leistungen von einzelnen IQ-Giganten schlagen. Und dies umso öfter, je vielfältiger die Mitglieder.

Diversität als Reaktion auf Komplexität: Das funktioniert aber nur, wenn sie gut gemanagt wird. Sonst hat man zwar potenziell erfinderische, real aber vor allem zerstrittene Teams. Page nennt die Bedingungen, unter denen die Früchte der Vielfalt geerntet werden können. Dazu gehöre vor allem eine At-

mosphäre – man könnte das Kultur nennen: gesellschaftlich oder in Unternehmen –, in der jedes einzelne Mitglied nicht von seinen Grundwerten abrücken muss, sich aber gleichzeitig auf ein gemeinsames Ziel verpflichtet. Ohne die Unterschrift unter diesen ungeschriebenen Vertrag drohe jede Gruppe, in alle vier Himmelsrichtungen auseinanderzutreiben.

Michael Stuber hat deshalb völlig recht, wenn er sagt: „Diversity verfolgt das Ziel, Menschen mit all ihren Unterschieden zu berücksichtigen, also nicht so zu tun, als seien sie (auf irgendeiner Ebene) gleich. Kurz: Diversity erkennt Unterschiede an. Dies steht allerdings in echtem Gegensatz zur rechtlichen Realität rund um das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das in Deutschland verbindlich ist. Dessen Ziel ist das pure Gegenteil: „Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“

Der Grundgedanke ist also, Benachteiligungen von Menschen, die in ihrer Person liegen und nicht von ihnen zu beeinflussen sind, nicht zu dulden. Das klingt zunächst plausibel, ist aber in der Realität oft schwierig zu bewerten. Ein Beispiel: Theoretisch könnte ein heterosexueller Kellner, der in einer Bar mit überwiegend homosexuellen Gästen arbeiten will, aber abgelehnt wird, dagegen klagen. Ebenso kompliziert ist das Thema Mobbing. Laut AGG handelt es sich hierbei um eine Belästigung. Sie muss vom Opfer nachgewiesen werden. In der Realität ist das teilweise sehr schwierig. Was erfüllt den Tatbestand? Wenn man sich etwa über die Arbeitsleistung des Kollegen lustig macht oder sein Aussehen kritisiert? Ein anderes Beispiel sind Stellenanzeigen. Text, Bilder und Layout müssen von jeder offenen oder versteckten Benachteiligung frei sein. Sätze wie „junger, dynamischer Verkäufer“ oder „Deutsch Muttersprache“ könnten als mögliche Verstöße gegen das AGG ausgelegt werden.

Unternehmen stehen dem AGG in der Regel skeptisch gegenüber. Stellvertretend nimmt Monika Rühl, Diversity-Managerin bei der Lufthansa, Stellung: „Wir hätten das AGG im Hinblick auf das vorhandene Recht eigentlich

nicht gebraucht. Und besser darüber nachgedacht, wie man die Integration der verschiedenen Minderheiten fördern kann. So wie es jetzt vorliegt, könnte es sich sogar gegen die Minderheiten wenden. Denn die Unternehmen vermeiden es aufgrund des AGG eher, mit Minderheiten in Konflikt zu geraten.“

Das AGG ist theoretisch ein Gesetz zur Verhinderung von Benachteiligung. Diversity Management ist ein praktisches Werkzeug zur Förderung kultureller Vielfalt. Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter wird positiv bewertet. Durch diese Wertschätzung steigt die Motivation der Mitarbeiter. Und damit auch der Unternehmenserfolg. Aber immer auf der Grundlage, dass jeder anders sein darf.

Monika Rühl schreibt: „Anders sein zu dürfen als die Mehrheit, ist in unserem Unternehmen nicht nur eine Selbstverständlichkeit, sondern wir begrüßen Menschen, die in bestimmten Ausformungen ihres Daseins von der Mehrheit abweichen, ausdrücklich als willkommene Bereicherung.“ Das betrifft kulturelle Unterschiede, Generationsprägung und Geschlecht. Diese drei Dimensionen prägen in der Regel das Wertesystem eines Menschen. „Da die Unternehmensbelegschaften bunter, also vielfältiger werden, ist es zumindest wichtig, Kenntnis über die Gründe der Unterschiede zu haben und gerade nicht davon auszugehen, dass es ein gemeinsames Verständnis der Dinge gibt.“

Es ist demzufolge ziemlich absurd, Menschen unternehmenskulturell über einen Kamm zu scheren. Denn entscheidend ist immer die Gesprächskultur, die in einem Unternehmen vorherrscht. Moderne Unternehmen haben eine vielfältige, offene Gesprächskultur. Mit allen Mitarbeitern. Sie beruht auf einem einzigen Grundsatz: Je mehr Vertrauen dem Einzelnen geschenkt wird, je mehr er also sichtbar werden darf, desto mehr wird er sich einbringen und mitmachen. Diese Vielfalt unterschiedlicher Menschen ist der eigentliche Schatz, auf dem jedes Unternehmen sitzt. Oder andersherum: Der einzelne Mensch oder das Team weiß mehr als das ganze Unternehmen. Nur aus dieser Wissensvielfalt entspringt lebendige Unternehmenskultur.

Der amerikanische Management-Guru Gary Hamel nennt das Management 2.0. Die Kennzeichen: „Sehr demokratisch, eng vernetzt, flach und marktför-

„mig organisiert.“ Der englische Gallup-Meinungsforscher Marcus Buckingham schlägt in die gleiche Kerbe: „Entdecken und nutzen Sie das Besondere, Einzigartige an jedem Menschen. Denn gut managen bedeutet, den Mitarbeitern so viele Freiheiten einzuräumen, dass sich die einmaligen Bedürfnisse und der einzigartige Stil jedes einzelnen ungestört entfalten können.“

Fazit: Diversity Management muss nicht durch Gesetze geschützt werden. Es wird sich auf Dauer durchsetzen, weil erfolgreich ist, wer es proaktiv betreibt. Das AGG wird nur eine der letzten Episoden in einer Rechtsprechung sein, die Unterschiedlichkeit zu nivellieren versucht und damit das Gegenteil bewirkt: das Ausgrenzen von Vielfalt im Wirtschaftsleben. Und damit fördert es die Diskriminierung, die es ursprünglich verhindern wollte.

## Alles in einem

Im Englischen gibt es den Begriff der „Inclusion“. Er bezeichnet „die bewusste Anerkennung und Berücksichtigung von Unterschiedlichkeiten, eine konsistente Einbeziehung aller sowie eine proaktive Nutzung und Förderung von Vielfalt“. Einige Wirtschaftsunternehmen haben die positiven Effekte erkannt. Langsam erkennen auch die Städte, dass ihre Attraktivität künftig immer stärker von der Vielfalt ihrer Bewohner abhängen wird. Die Stadtsoziologin Martina Löw sagt: „Die Städte bemühen sich stärker, sich voneinander zu unterscheiden, weil sie miteinander in Konkurrenz stehen. Sie wollen Touristen anziehen, wollen – ganz wichtig in Zeiten sinkender Geburtenraten – ihre Einwohnerzahl halten. Dazu müssen sie ihr Besonderes herausstellen.“

Beispiel Frankfurt: Dort befindet man sich im Wettbewerb mit Hamburg, München und Berlin. Die Frankfurter Stadtmarketing-Gesellschaft hebt einerseits die Skyline als besonders Merkmal heraus, wirbt aber auch gezielt mit den 50 Parks der Stadt. „Man verkauft eine Mischung aus Dorf und Großstadt, aus Landschaft und städtebaulicher Fassung, quasi das Beste aus zwei Welten, das es sonst nirgendwo in Deutschland auf diese Weise gibt.“

Globalisierung bedeutet heutzutage auch globaler Wettbewerb der Standorte. Um Ansiedlung von Unternehmen, um die besten Köpfe beim Recrui-

ting. Eine Stadt muss deshalb auch den Geschmack von Entscheidern, Gutverdienenden und Meinungsführern treffen. Dann bekommt sie das Image, attraktiv und „hip“ zu sein. „Bei wissenschaftlichen Untersuchungen fand man heraus, dass es Führungskräften überhaupt nicht egal ist, wo sie leben. In Frankfurt etwa zeigt sich, dass Banker und Versicherungsleute in den Taunus ziehen, weil dort konservativer Wohlstand verortet wird. Dagegen zieht es Werber und Marketingleute ins Westend. Zu deren Selbstbild als Kreative gehört es, dort zu wohnen, wo das Leben pulsiert, wo vielfältige Einflüsse und Kulturen erlebbar sind.“

Attraktive Städte haben Platz für Subkulturen. Sie gelten als kreativ, jugendlich, avantgardistisch. Aber auch die sogenannte Hochkultur muss entwickelt sein, es muss ein gutes Angebot an Theater, Oper und Museum geben. Das Dritte ist der Freizeitwert: Sport und Erholung. Der Politologe Richard Florida hat Toleranz (neben Technologie) als den wichtigsten Faktor genannt, um Angehörige der „Creative Class“ für einen Ort zu begeistern. Die Gründe sind offensichtlich: Die Kreativen sind sehr mobil, leben öfter an fremden Orten und sind dort auf Toleranz angewiesen. „Manager, Medienleute, Wissenschaftler und Ingenieure wollen an einem Ort leben, der irgendwie besonders ist. Sie hoffen, dass von dessen Einzigartigkeit was auf sie abstrahlt: Auch sie möchten sich besonders fühlen.“

## Diversity heißt Chaos, aus dem Kreativität entsteht!

Womit wir fast am Ende unserer Reise angekommen sind. Nur noch eine Sache gilt es unmissverständlich zu klären. Diversity erzeugt Chaos. Denn ohne Chaos gäbe es keine Evolution. Der Kybernetiker Uri Merry schreibt dazu: „Das Chaos ist der fruchtbare Boden, auf dem die Kreativität entstanden ist. Das tiefe Chaos ist ein natürlicher, unvermeidlicher und wichtiger Übergang im Verwandlungsprozess jeder Lebensform.“

Ein Prinzip übrigens, das die Evolution seit Jahrmillionen gehörig auf Trab hält. Den Grund erklärt der Biologe Alberto Gandolfi so: „Die Evolution und die Anpassung biologischer Systeme kann gerade deshalb erfolgen, weil in



jeder neuen Generation Fehler beim Kopieren der in der DNA enthaltenen genetischen Informationen entstehen. Diese Fehler nennt man Mutationen. Sie produzieren die biologische Verschiedenheit, aus der die natürliche Selektion sich die Organismen herauspicken kann, die am geeignetsten sind, um zu überleben und sich zu reproduzieren.“

Aus alledem folgt offenbar nur eines: Wir müssen radikal umdenken, wenn wir sozial, politisch und ökonomisch weiterkommen wollen. Wir benötigen erstens komplexe (im Sinne von vielfältig) anstatt komplizierte Organisationen, insbesondere Unternehmen. Dass starre, hierarchisch gegliederte Gebilde wenig Chancen auf Erfolg haben, hat sich in den letzten Jahren auch bis in die hintersten Winkel der Managementkultur herumgesprochen. Stattdessen sind dynamische Netzwerke mit beliebig vielen selbstorganisierten Untersystemen gefragt. Die einzelnen Mitarbeiter sind für Planung und Kontrolle ihrer Arbeit selbst verantwortlich. Sie besitzen große Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Diese Unternehmen entwickeln sich nichtlinear, oft mit plötzlichen Sprüngen und brusken Veränderungen.

## Selbst ist der Mensch

Doch diese rapiden Veränderungen werden durch eine neuartige soziale Komponente abgefangen: Man hilft sich gegenseitig - auch in den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und sogar Konkurrenten. Management bedeutet, Raum für Vielfalt oder Diversity zu schaffen, damit das System sich von selbst entwickeln kann. Nicht mehr kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern das langfristige Überleben steht im Mittelpunkt. Kontrollen sind auf das Mindestmaß reduziert. Vorübergehendes Chaos in Form von Krisen wird als Erweiterung der eigenen Lernwelt interpretiert.

Noch ist das theoretische, nur selten in der Praxis umgesetztes Wissen. Denn uns fehlt noch etwas ganz Entscheidendes: ein neues Verständnis von Sicherheit, mit dem wir gleichzeitig Abschied nehmen von der totalen Plan- und Beherrschbarkeit der Welt. Stabilität und Nullrisiko sind sowieso Chimären. Sie sind, im Wortsinn, un-natürlich. Stuart Kauffman, einer der führen-

den Komplexitätsforscher, ist sich sogar sicher, dass die Evolution ganz absichtlich die komplexen Systeme an den Rand des Chaos stößt, weil sie eben nur da jene Bedingungen vorfinden, um sich kreativ weiterentwickeln zu können. Alles ist flüchtig, vage, wechselhaft. Unsere Chance besteht darin, dass wir uns in diesen Tumult einreihen, in dem die Karten immer neu gemischt werden. Das ist das Spiel des Lebens. Wir nennen es Diversity.