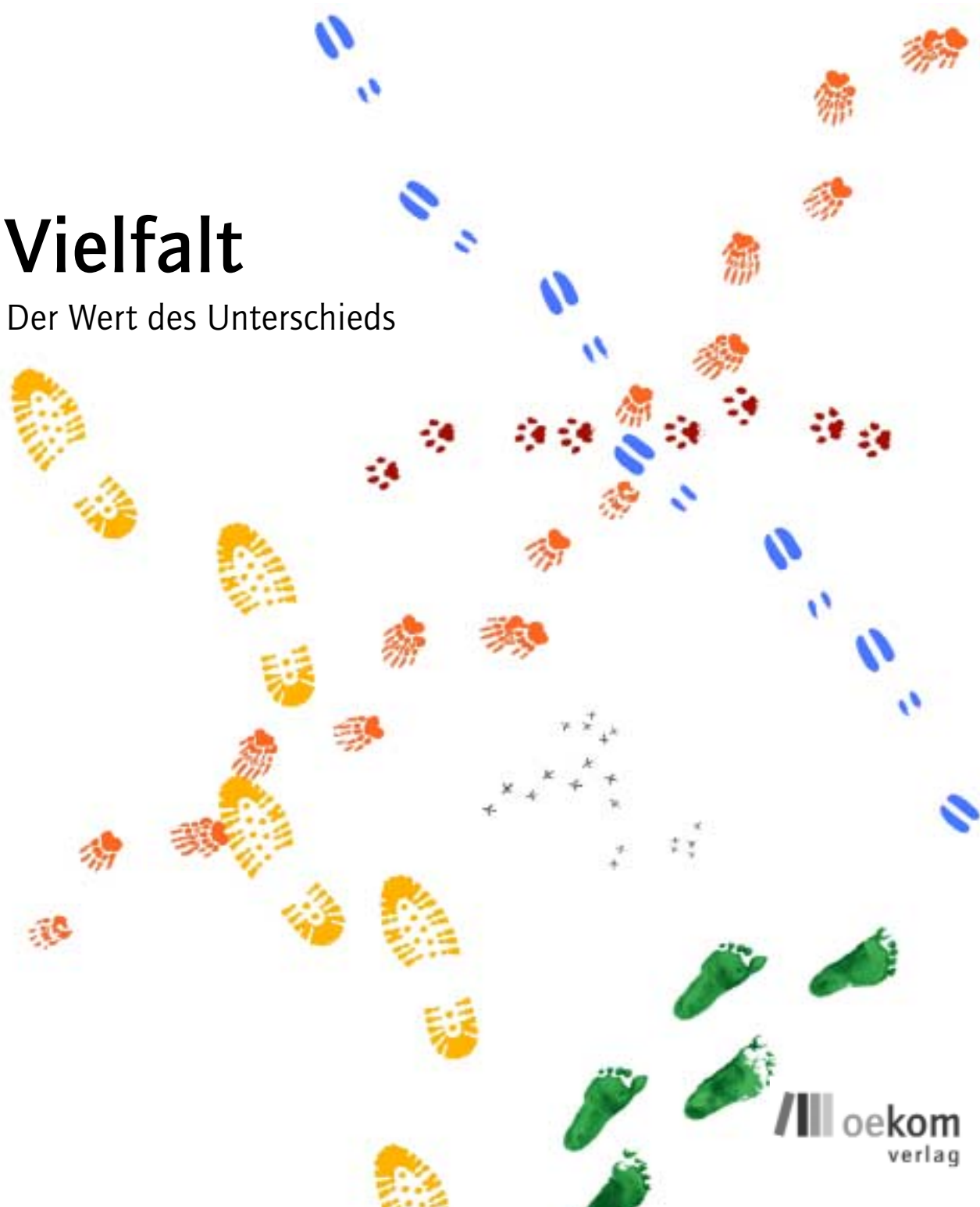


\_\_\_\_\_ Veronika Bennholdt-Thomsen: Biodiversität im Globalisierungsdiskurs \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Günter Altner: Vielfalt und nachhaltige Entwicklung \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Markus Wissen: Agrobiodiversität und demokratische Ressourcenkontrolle \_\_\_\_\_

# politische ökologie <sup>91-92</sup>

## Vielfalt

Der Wert des Unterschieds

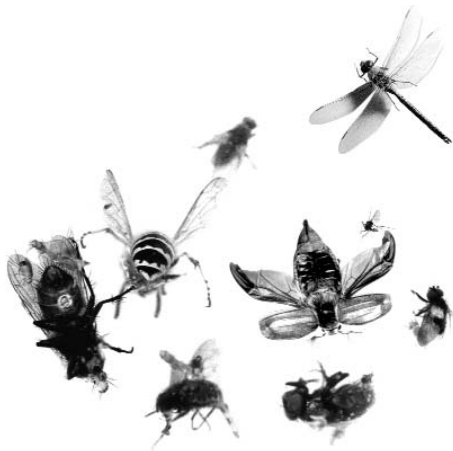


Dezember 2004 \_ 22. Jahrgang \_ 18,00 Euro \_ 28,80 sFr. \_ ISSN 0947-5028 \_ ISBN 3-936581-72-X



# Vielfalt

## Der Wert des Unterschieds



### Wertvorstellungen

#### 11 Effektives Durcheinander

Der gesellschaftliche Umgang mit Vielfalt  
*Von Dirk Baecker*



### Leitwerte

**16 Ein Wert an sich**  
Vielfalt und Nachhaltigkeit  
*Von Günter Altner*

**20 Eine Frage der Macht**  
Biodiversität als Teil  
des Globalisierungsdiskurses  
*Von Veronika Bennholdt-Thomsen*

**24 Bunte Welten mit Charakter?**  
Über ein Paradox im Naturschutz  
und in der politischen Diskussion  
*Von Ulrich Eisel*

**28 Das Reservoir für Alternativen**  
Ökonomie und kulturelle Vielfalt  
*Von Peter Finke*



### Wertverlust

**32 Sturmwarnung für die Biosphäre**  
Biodiversität, Ökosysteme und globale  
Umweltveränderungen  
*Von Wolfgang Cramer*

**36 Zu wenig und doch mehr**  
Zehn Jahre Übereinkommen  
über die biologische Vielfalt  
*Von Carsten Neßhöver*

**40 Betreten nicht verboten!**  
Naturschutz und Biodiversität  
*Von Horst Korn und Reinhard Piechocki*

**43 Dominanz der Einheitskuh**  
Genetische Verarmung in der Landwirtschaft  
*Von Franziska Wolff*

**46 Experiment mit ungewissem Ausgang**  
Gentechnik und Wildpflanzen  
*Von Martha Mertens*



## Wertschätzung

### 50 Gemeinsamer Nenner von Frauenschuh und Damenschuh

Die ökonomische Bewertung  
biologischer Vielfalt  
Von *Irmi Seidl*

### 54 Gegengewicht zur globalen Einheitsware

Die Konvention zum Schutz kultureller Vielfalt  
Von *Christine M. Merkel*

### 58 Seismograph für den Zustand von Natur und Landschaft

Der Indikator für Artenvielfalt  
Von *Roland Zieschank, Hermann Stickroth  
und Roland Achtziger*

### 60 Lukrativ, aber ungerecht

Patente auf Leben  
Von *Corinna Heineke*

### 63 Ambivalente Vielfalt

Naturschutz im Föderalismus  
Von *Oliver Hendrischke*

### 66 Vom Regenwald zum Schwarzwälder Hausgarten

Gender in der Biodiversitätsdebatte  
Von *Anja Becker*

## Wertewandel

### 70 Vielfalt als Lernprozess

Neue politische Handlungskonzepte  
Von *Axel Klaphake*

### 73 Spannender Drahtseilakt

Diversität von und in Umweltverbänden  
Von *Angela Franz-Balsen und Christine Katz*

### 76 Vielfalt als Nebeneffekt

Agrobiodiversität und demokratische  
Ressourcenkontrolle  
Von *Markus Wissen*

### 79 Kontrollierter Kontrollverlust

Wildnis in der Planung  
Von *Ellen Brouns*

### 82 Gefahr des freien Wettbewerbs

Europäische Kulturpolitik  
Von *Christa Prets*

### 84 Sehen lernen

Naturschutz und Kunst im Dialog  
Von *Daniel Kufner*

### 86 Vorsprung durch Vielfalt

Der unternehmerische  
Umgang mit Unterschieden  
Von *Marion Keil*

## Impulse

### 89 Projekte und Konzepte

### 95 Medien



## Spektrum Nachhaltigkeit

### 100 Nur als Ausnahme von der Regel?

Nachhaltigkeit als Medienthema  
Von *Friedrich Küppersbusch*

### 103 Eintritt in das post-fossile Zeitalter?

Das Kyoto-Protokoll 2005  
Von *Hermann E. Ott*

### 105 Erpressung im Hühnerstall

Zum Streit um das Verbot der Käfighaltung  
Von *Wolfgang Schindler*

### 109 Konkurrenz belebt das Geschäft

Car-Sharing in Deutschland  
Von *Georg Wilke*

## Rubriken

### 3 Editorial

### 112 Reaktionen

### 113 Vorschau/Impressum

## Vorsprung durch Vielfalt

Von Marion Keil

**Ein neues Konzept macht langsam aber sicher die Runde: Diversity Management. Was auf den ersten Blick wie ein softes Fairnesswerkzeug aussieht, entpuppt sich schnell als handfestes Mittel, um Unternehmen und Organisationen effektiver, produktiver und profitabler zu machen. Kann die Praxis halten, was diese Theorie verspricht?**

— Alles verändert sich: Kunden, Mitarbeiter, Interessengruppen („stakeholder“), Aktionäre und das gesellschaftliche Umfeld. Sie alle differenzieren und individualisieren sich gleichzeitig. Wie kommt es zu dieser gesteigerten Vielfalt? Verschiedene Megatrends sind dafür verantwortlich:

▫ *Globalisierung*: Märkte und Kunden verändern sich rasant. Heute konkurrieren Unternehmen nicht nur mit einheimischen oder regionalen Konkurrenten, sondern weltweit. Unterschiedliche Produktions- oder Infrastrukturkosten ermöglichen an verschiedenen Standorten komparative Kostenvorteile. Unternehmen agieren global, sei es in der Produk-

tion, im Vertrieb oder im Marketing. Damit werden Kunden wie auch Mitarbeiter internationaler.

▫ *Demographische Veränderungen* sind in den verschiedenen Nationen dieser Welt zu verzeichnen, jedoch in jeder Gesellschaft anders. Alter ist in Europa ein großes Thema, die Bevölkerung vergeist zunehmend. Besonders betroffen sind Spanien, Italien und Griechenland, dicht gefolgt von Deutschland und Österreich. (1) Das hat starke Auswirkungen. Nicht nur auf Rentensysteme, sondern auch auf kommunales Wachstum und die Wohnungswirtschaft (Wohnungsleerstand und -rückbau!). Globalisierung und Alter verbinden sich dann, wenn Altenheime sich zu multikulturellen Pflegeheimen entwickeln, die die Bedürfnisse ihrer kulturell heterogenen Klientel ernst nehmen. (2)

▫ *Frauen* haben durch ihre Berufstätigkeit immer mehr Geld zur Verfügung und treffen eigenständig Konsumententscheidungen. In den USA und Europa haben sie eine enorme Wirtschaftsmacht als Konsumentinnen. Haben sich Unternehmen darauf eingestellt? Bis heute werden weder ausreichend Produkte entwickelt, die auf weibliche Bedürfnisse zugeschnitten wären (in der Produktentwicklung sind Frauen eine kleine Minderheit), noch werden Frauen in der Werbung ernst genommen – von „typisch weiblicher“ Produktwerbung wie etwa für Kosmetika oder Kleidung mal abgesehen. Ein Wunder ist das nicht, denn auch im Management sitzen kaum Frauen. Wie sagte Tom Peters,

der amerikanische Managementguru so schön: „But it is a Businessman’s Crusade [...] against the economically short-sighted practices of the male powers [...] I do not believe that most men are [...] sexist pigs. I do believe that they (we!) are [...] obvious idiots.“ (3)

▫ *Migranten* verschiedener nationaler Herkunft werden zum immer größeren Teil vieler Gesellschaften. In den USA kann es sich bereits heute kein Präsidentschaftskandidat mehr erlauben, die Spanisch sprechenden ethnischen Identitätsgruppen nicht auch auf Spanisch anzusprechen. In Deutschland wird die zahlenmäßig stärkste Migrantengruppe, die Deutschen türkischer Herkunft, noch immer kaum werbewirksam angesprochen, obwohl sie wirtschaftlich eine sehr potente Gruppe ist. (4)

▫ In vielen Ländern der Welt steigen Reichtum und Konsum einer dünnen Oberschicht und einer kleinen Mittelschicht an. Gleichzeitig verarmen große Teile der Bevölkerung, es tut sich eine *Lücke zwischen Arm und Reich* auf. In manchen Ländern Lateinamerikas beispielsweise, ist die Bevölkerung jüngst aufgrund der Staatsverschuldung rapide verarmt.

### Zum Unikat durch Unterschiede

Der Konstruktivist Paul Watzlawik hat einmal gesagt: „Was ich nicht sehe, kann ich nicht sehen.“ Und so ist es auch mit der Vielfalt. Dominiert in einer Organisation die Monokultur – Männer, Anfang vierzig, deutscher Herkunft, weiß, verheiratet, zwei Kinder – dann ist



die Wahrscheinlichkeit groß, dass Märkte und Kunden durch diese Augen betrachtet auch eingeschränkter wahrgenommen werden. Was bedeutet demgegenüber Diversity (Vielfalt)?

Diversity ist ein kollektives Phänomen. Sie bedeutet für uns die Vielfalt in der Zusammensetzung von Unterschieden und Ähnlichkeiten in einem Kollektiv, egal, worauf diese Unterschiede oder Ähnlichkeiten beruhen (vgl. Abb. 1). Wenn das Vielfalt ist – was soll daran anders als bisher sein, könnte man fragen. Unterschiede gab es schließlich schon immer. Doch zum einen ist man heute viel sensibler für diese Unterschiede, denn daraus speisen sich individuelle Identitäten, aber auch Gruppenidentitäten und Organisationsidentitäten (z.B. das berühmte Alleinstellungsmerkmal, der USP „Unique Selling Proposition“). Zum anderen sind bestimmte Vielfaltsmerkmale eben tatsächlich vielfältiger geworden (z.B. Nationalitäten oder Religionen in Deutschland) oder werden heute öffentlich gelebt (z.B. Homosexualität).

Und hier liegen enorme wirtschaftliche, soziale und politische Chancen. Wirtschaftlich, weil Unternehmen verstärkt um Marktanteile und neue Kundengruppen kämpfen, sie also suchen und dann bedienen können. Sozial, weil Kommunen, Regionen oder Länder inzwischen so attraktiv sein müssen, dass Menschen und Arbeitgeber gerne kommen und bleiben (und zahlen). Politisch, weil sich Wahlen längst nicht mehr über homogene Wählergruppen gewinnen lassen, sondern über unentschlossene Wechselwähler mit ganz eigenen, heterogenen Bedürfnissen, die erkannt, ernst genommen und adressiert werden wollen.

Letztendlich bedeutet das Konzept Diversity Management also immer: Potenzielle Märkte, Kunden/Nutzer und ihre Bedürfnisse werden ernst- und wahrgenommen und in Produkt- und Dienstleistungsangebote übersetzt. Manchmal heißt das, das vorher Undenkbare zu denken. Und vor allem heißt es, die eigene Organisation und die eigenen Mitarbeiter konsequent darauf zu orientie-

ren. (5) Denn die Liste vergebener Marktchancen und Kundenbedürfnisse lässt sich unendlich verlängern.

### **Mit bunter Belegschaft neue Märkte erschließen**

Immerhin: Organisationen, die sich auf den Weg der Umsetzung dieses Ansatzes gemacht haben, werden durch eine signifikant höhere mentale Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen belohnt, zeichnen sich durch eine offene Diskussionskultur aus, in der Dominanz und Unterordnung aktiv angegangen werden und sind durch ein hohes inneres Vertrauensniveau gekennzeichnet. (6) Und vor allem: Die Profitabilität steigt!

Unternehmen gehen in diesem Prozess durch drei Phasen:

Phase I ist die der *Antidiskriminierung*. In den USA durch so genannte Affirmative Action Programme staatlich gestützt, wurden aus Fairnessgründen vermehrt Mitglieder von „Identitätsgruppen“ (Frauen, Schwarze, Behinderte...) eingestellt. Das Erfolgskriterium waren höhere Quoten dieser Gruppen in der Mitarbeiterschaft. Spezielle Unterstützungsangebote (z.B. Führungsprogramme für Schwarze), sollte sie fit für die Organisation machen.

Es ging darum, die Mitarbeiterschaft aus moralischen Gründen vielfältiger zu machen, nicht aber die Organisation in ihrer Arbeitsweise an den Unterschieden lernen zu lassen. Interessanterweise entstand daraus eine Grundideologie in den Unternehmen nach dem Motto: „Wir sind

## **1 Parameter der Unterschiede von Mitarbeitern oder Organisationen**

<b>Individuell</b>	<b>Extern</b>	<b>Organisation</b>
Alter	Sprache	Standort
Geschlecht	Familienstatus	Abteilung
Körperliche Merkmale	Bildung/Ausbildung	Rolle
Ethnizität	Ethnizität	Seniorität
Sexuelle Orientierung	Religion	Funktion
usw.	Kompetenzen	Erfahrung
	Wissen	Organisations- und Abteilungskultur
	Beruf	usw.
	usw.	

\_ Quelle: synetz 2003



**Wann wird Ihnen Vielfalt zu viel?**

Nie – solange etwas: eine Idee, Werte, ein Strategie, Ziele, gemeinsame Geschichte oder anderes soviel Verbindendes oder Gemeinsames schafft, dass die Vielfalt sich dort trifft. Besonders hilfreich sind mehrere Gemeinsamkeiten. Wann werden Gemeinsamkeiten zu viel?

**Zur Autorin**

Marion Keil, geb. 1960, ist Soziologin, promovierte in Indien und bildete Organisationsberater in Afrika aus. Sie spezialisierte sich auf die systemische Unternehmensberatung und gründete die Unternehmensberatung synetz, die sich heute auf Diversity Management spezialisiert hat. Seit acht Jahren berät sie namhafte Unternehmen in Change Management, Organisationsentwicklung, Führung und Strategie. Außerdem ist sie Vizepräsidentin der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V.

**Kontakt**

Dr. Marion Keil  
synetz – die Unternehmensberater  
Heinrich-Heine Weg 9  
D-51503 Rösrath  
Fon ++49/(0)2205/91 94 60  
Fax ++49/(0)2205/91 94 61  
E-Mail marion.keil@synetz.de  
www.synetz.de

doch alle gleich“. Hier war also Assimilation gefordert, die Konfliktfähigkeit, Innovation und Lernen in der Organisation gleichermaßen unterdrückt. Es lastet diesem Paradigma ein Alibicharakter an. Politically correct eben, aber nicht zwangsweise auch überzeugt oder überzeugend. In der Phase der *Legitimation* (Phase II) hingegen kehrt sich das Bild um. Marktsegmentierungsstrategien identifizieren zum Beispiel zunehmend ethnische Gruppen als Zielgruppen, die als eigenes Kundensegment bearbeitet werden (z. B. türkischstämmiger Verkäufer für türkischstämmige Klientel). Der Seniorenmarkt ist in aller Munde. Anzeigenkampagnen werden in Schwul/Lesbischen Magazinen geschaltet. Die Unternehmen nutzen die Vielfalt entsprechend der Nischen (Marktsegmente), die sie erreichen wollen. Man stellt „Insider-Know-how“ mit den eigenen Leuten ein, um so den Zugang zu diesen Nischen zu öffnen. Der Nachteil dieser Differenzierungsstrategie ist wiederum das Nichtlernen der Gesamtorganisation. In vielen Nischen agieren viele unterschiedliche Mitarbeiter mit jeweils eigenen Strategien. Unterschiede werden geschätzt, aber nicht vernetzt. Die Gefahr der Stereotypisierung steigt unter diesem Paradigma. Die Phase III – *Lernen und Effektivität* – deutet einen Paradigmenwechsel an. Vermehrt finden sich nun Unternehmen und Organisationen, die explizit Mitarbeiter mit vielfältigem Identitätshintergrund, Kompetenzen und professioneller Ausrichtung einstellen, aber jetzt wollen sie dies als Ressource für das ganze Unternehmen nutzen. Marktstrategien werden aufgrund von deren Erfahrungen gezielt hinterfragt, Produkte neu konzipiert, Abläufe, Strukturen, Funktionen und Kom-

munikation verändert. Dezidiert werden die spezifischen Erfahrungen aufgrund der persönlichen Geschichte und Eigenart ermuntert mitzuteilen, aufgenommen, wertgeschätzt und verarbeitet. Langsam aber sicher entsteht eine neue Lernkultur in der Organisation. Das Unternehmen als ganzes lernt: „We are all on the same team with our differences – not despite them.“ (7) Deutschlands Organisationen befinden sich zwischen Phase I und Phase II, wie die synetz-Forschungsergebnisse zeigen. Angesichts der – als wirtschaftlich und sozial stagnativ wahrgenommenen – Situation in Deutschland könnten sich also noch enorme Potenziale ergeben. Diversity Management: Kein softes Fairness Thema, sondern neue Märkte, Kunden und Nutzer, die konsequente Analyse von deren Bedürfnissen und die fokussierte Neuorientierung der Organisation darauf! Das ist unsere Chance für morgen. \_\_\_\_\_

**Anmerkungen**

- (1) Birg, H. (2003): Strategische Optionen der Familien- und Migrationspolitik in Deutschland und Europa. In: Leipert, C. (Hrsg.): Demographie und Wohlstand, Opladen, S. 38.
- (2) Ellerbrock, B. (2003): Herausforderungen im Alltag eines multikulturellen Pflegeheims. In: Pro Alter 4/03, S. 7.
- (3) Peters, Tom (2003): Re-imaginel! Business Excellence in a disruptive age.
- (4) Özdemir, C. (2003): Von den Latinos lernen. In: Die Zeit Nr. 37 vom 4. September 2003, S. 6.
- (5) Thomas, R. (2000): Management of Diversity, Wiesbaden.
- (6) Thomas, D. A./Ely, R. J. (1996): Making Differences Matter: A new paradigm for managing diversity, HBR.
- (7) Ebd., S. 10.