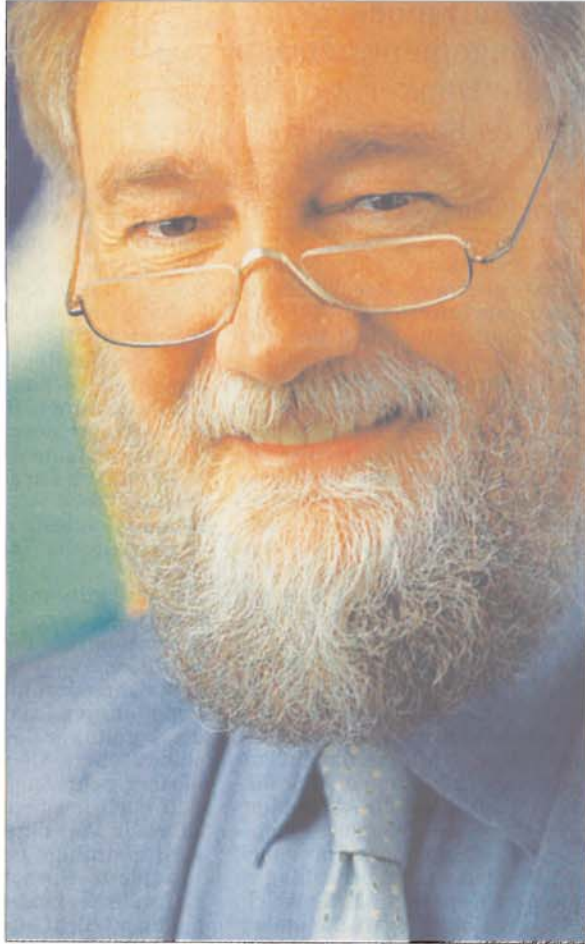


# „Erfolg durch Unterschiede“



Wie ein natürliches System sollte ein Unternehmen das Prinzip des Unterschieds nutzen, ist Professor Dr. Peter Kruse (50) überzeugt.

FOTO: PRIVAT

## ZUR PERSON

Dr. Peter Kruse (50) ist Mitgründer und Geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen ([www.nextpractice.de](http://www.nextpractice.de)) sowie Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Uni Bremen. Der gebürtige Osnaabrücker studierte Psychologie, Biologie und Humanmedizin in Münster und Bremen, promovierte 1984 summa cum laude in der **Experimentalpsychologie**. Mehr als 15 Jahre lang arbeitete Kruse an verschiedenen Universitäten an der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. 1994 wurde ihm der Berninghausen-

Preis für innovative Lehre, 2003 der Teaching Award in Gold der ZfU International Business School in der Schweiz verliehen. Peter Kruse ist Autor von mehr als **200 Publikationen**. Für sein unternehmerisches Engagement wurde er 2004 mit dem Innovationspreis der Arbeitsgemeinschaft der Selbständigen in der SPD ausgezeichnet. Zusammen mit Altana Pharma Deutschland hat nextpractice den Meeting Business Award 2002 und zusammen mit der RWE AG den MUWIT Weiterbildungs-Award 2004 gewonnen. Peter Kruse lebt mit seiner Familie auf einem Bauernhof in Bremen. (HA)

## Warum Diversität von Mitarbeitern immer wichtiger wird.

**ABENDBLATT:** Was bedeutet der Begriff Diversity?

**PETER KRUSE:** Wenn man ihn aus Unternehmensperspektive definiert, dann geht es um die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern – bezogen auf alle denkbaren Charakteristika wie kultureller Hintergrund, Geschlecht, Glaubensrichtung, Alter. Aber immer auf Grundlage gemeinsamer Werte.

**ABENDBLATT:** Wozu ist diese Unterschiedlichkeit gut?

**KRUSE:** Wir brauchen Antworten auf eine Welt, die immer komplexer wird und sich schneller verändert. Um in dieser Welt erfolgreich zu sein, ist es notwendig, Lösungssysteme zu gestalten, die mindestens ebenso komplex und dynamisch sind wie die sich stellenden Probleme. Solche Systeme werden wahrscheinlicher, wenn man die Diversity im Unternehmen erhöht. In der Natur gibt es viele Beispiele dafür, daß sich Komplexität nicht mit Harmonie meistern läßt, sondern am Besten mit Unterschiedlichkeit, zum Beispiel die antagonistischen Muskeln in der Bewegungskoordination. Überall da, wo es um das Erzeugen komplexer Ordnung geht, nutzt die Natur das spannungsreiche Prinzip des Unterschieds.

**ABENDBLATT:** Wie bringt man Diversity ins Unternehmen?

**KRUSE:** Problematisch ist, daß Menschen intuitiv eher nach Ähnlichkeit suchen. Wir müssen also aufpassen, daß wir nicht immer mehr des Gleichen in einer Kultur fördern. Beim Recruiting und bei der Personalentwicklung sollte man darum eher auf standardisierte Verfahren als auf die Entscheidungen einzelner bauen. Nur so ist es möglich, die Vereinheitlichung über persönliche Präferenzen zu vermeiden.

**ABENDBLATT:** Ist der Nutzen messbar?

**KRUSE:** Ja, denn Diversity drückt sich auch in ökonomischem Er-

folg aus. Unterschied ist – wir sehen es an der Natur – ein sehr wirkungsvolles Prinzip. Jedoch: Unterschiedlichkeit kann auch zu unproduktiven Kämpfen führen. Dann nämlich, wenn es im Unternehmen keine gemeinsame Wertebasis gibt. Bei der Personalauswahl sollte man darum gleichzeitig auch sicherstellen, daß eine ausreichende Resonanz zum Identitätskern des Unternehmens besteht.

**ABENDBLATT:** Welche Faktoren müssen gegeben sein, damit Unterschiedlichkeit fruchtbar wird?

**KRUSE:** Es gibt drei Voraussetzungen. Man braucht ein gemeinsames Verständnis der Ziele und der Situation des Unternehmens, um sich aufeinander einzulassen. Außerdem ist maximale Transparenz erforderlich. Denn nur, wenn Unterschiede sichtbar werden, entsteht Kreativität. Und schließlich braucht man eine Involvierung aller verfügbaren Kräfte. Ohne uneingeschränkte Beteiligung wird das Prinzip der Diversity nicht produktiv.

**ABENDBLATT:** Wer hält die Fäden in der Hand?

**KRUSE:** Das ist auf keinen Fall ein spezieller „Diversity-Manager“. Man sollte einfach nur alles dafür tun, die drei genannten Voraussetzungen zu gewährleisten. Das heißt: Begünstigen Sie die Entstehung einer Kultur, in der Unterschiede positiv ins Spiel kommen. Managen Sie nicht die Unterschiedlichkeit selbst, sondern die Bildung intelligenter Systeme.

**ABENDBLATT:** Was wird mit Unternehmen passieren, die das Thema Diversity ignorieren?

**KRUSE:** Die bekommen in sich schnell ändernden Märkten Schwierigkeiten, weil sie weniger gut in der Lage sind, sich anzupassen. Unternehmen, die diese Art von Unterschiedlichkeit in ihrer Kultur nicht ermöglichen, werden zwar weiterhin sehr gut in der Lage sein, das Bestehende zu optimieren. Aber den Übergang zum Neuen können Unternehmen mit hoher Diversität deutlich besser bewältigen.

Interview: ANDREA PAWLIK