Learning from Diversity: Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit

von Nils Henrik Jent

Steckbrief

Name	Nils Henrik Jent
Geboren	Ja, zweimal
Wann	25. Februar 1962 und 26. Mai 1980
Grösse	1,60–1,80 m
Heimatort	Basel-Stadt (Schweiz)
Traumberuf	
vor 1980	Test-, Linienpilot; Architekt ETH
Nach 1980	Astrophysiker, Kernphysiker, El. Ing. oder Informatiker ETH.
Hobbies	Grenzen erweitern (eigene und fremde), Lernen, Problemlösungen finden jenseits des Üblichen und Gewöhnlichen, Kreativitätsprozesse, Beobachten und Philosophieren, Diskutieren, Schreiben, Musik geniessen, Schach spielen.

© by Nils Jent

Pfingstmontag 1980, 4 Uhr a.m.

Motorradcrash bei untersetzter (!) Geschwindigkeit.

Pfingstmontag 1980, 8 Uhr a.m.

Überführung ins Spital, geschwächt, aber bei Bewusstsein und Herr aller Sinne.

Pfingstmontag 1980, 11 Uhr a.m.

Operation mit rund 8-minütigem Herzstillstand, Koma.

Postoperative Folgen

Irreversible Körper- und Sprechbehinderungen sowie Blindheit.

© by Nils Jent

Entwicklungsstationen

Pfingsten 1980 Kurz vor Abschluss der Mittelschule: Motorradunfall

Entwicklungsstationen

Rehabilitation 06/80–11/84 Prägende Rehabilitationsphase in div. Nachbehandlungszentren

01/85–12/85 Studentische Wohngemeinschaft (BS) zwecks Gymnasiums-Wiedereintrittsvorbereitung

02/86–05/89 Evangelische Mittelschule Schiers (GR), Typ C Auszeichnung: Beste Maturität aller Typen

10/89–04/95 Universität St.Gallen
Betriebswirtschaftliches Studium,
Abschluss: lic. oec. HSG

04/95–04/02 Universität St.Gallen,
Doktorstudium im Bereich „Diversity“, Promotion zum Dr. oec. HSG mit cum laude

01/02–dato Leiter des Kompetenzbereichs „Learning from Diversity“ am I.FPM der Universität St.Gallen

© by Nils Jent

Vor dem Unfall

- Spielerische Körperbeherrschung
- kommunikationsfähig
- Mitglied der Gesellschaft

Nach dem Unfall

- Gefangener im Stahlkorsett „Körper“
- Stumm
- Fussabtreter für jedermann

© by Nils Jent

Die Geschichte mit

- dem Hundegriff und dem innovativen Weg der 2. Ordnung zur Kommunikation
- dem Lift und dem Langstock (Diskriminierung von Diversity)
- den Schachspielen (Verschiedenartigkeit = Gleichwertigkeit)
- der Fliege und dem Entwickeln von komparativen Potenzialen, die zu komparativen Kompetenzen für die Unternehmung werden können.

© by Nils Jent

Empfehlung eines IV-Berufsberaters:

Pedigrohrflechten oder Kaltschweissen = Betonung von Schwächen durch schubladenähnlichen Lösungsansatz erster Ordnung.

Es gibt keine neurologischen Tests für die vorliegende Mehrfachbehinderung.
Verdikt: Schwach genügendes Kurzzeit-, ungenügendes Langzeitgedächtnis.

Ohnmacht meines Blindenschriftlehrers gegenüber der IV-Auflage, mich schreibfähig zu machen.
Deshalb erfinde ich das Jent'sche Spezialkeyboard.

Fazit

Gegenseitige Bereitschaft, sich beim Lernen vom Anderen helfen zu lassen zum Zwecke des Erkennens des Selbst und des Anderen, sowie zum effektiven Nutzen des Selbst und des Teams.

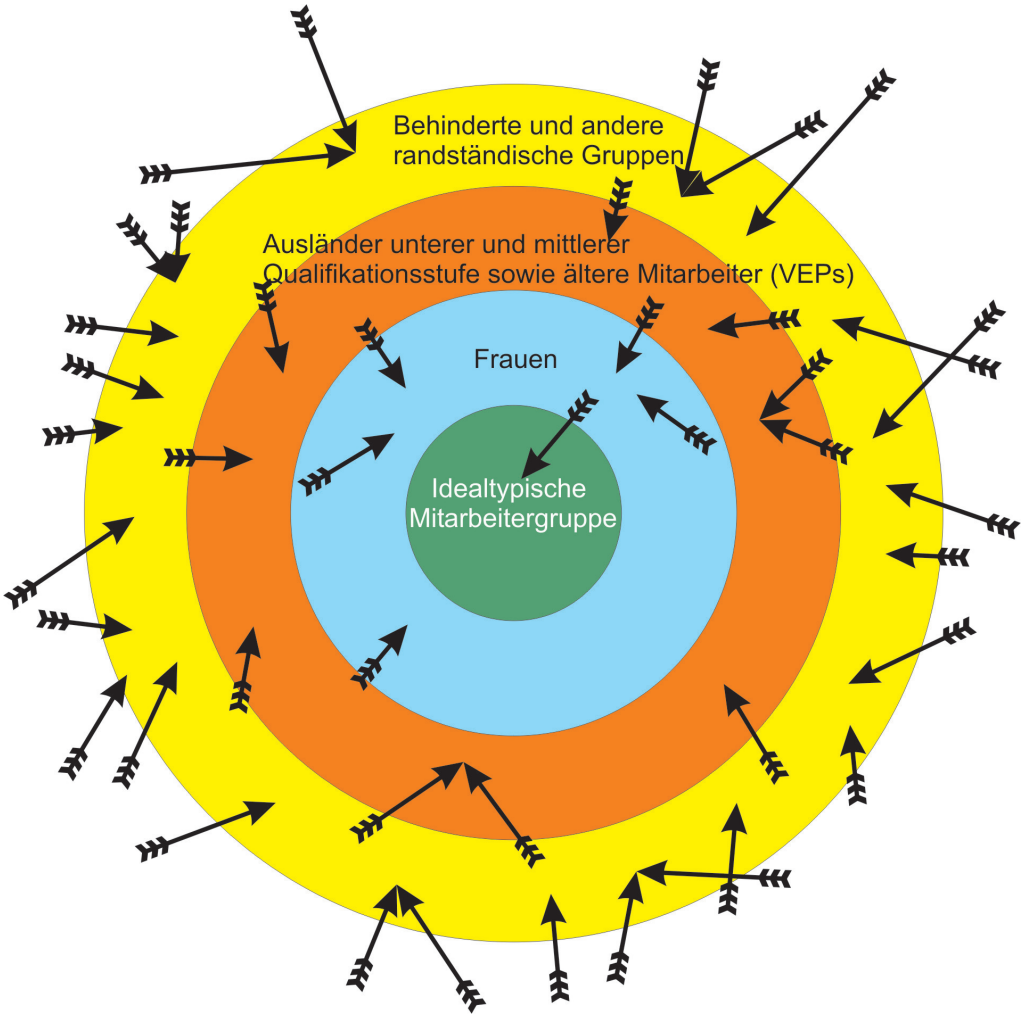
© by Nils Jent

Jent’sches Spezialkeyboard



© by Nils Jent

Das Zielscheibenprinzip



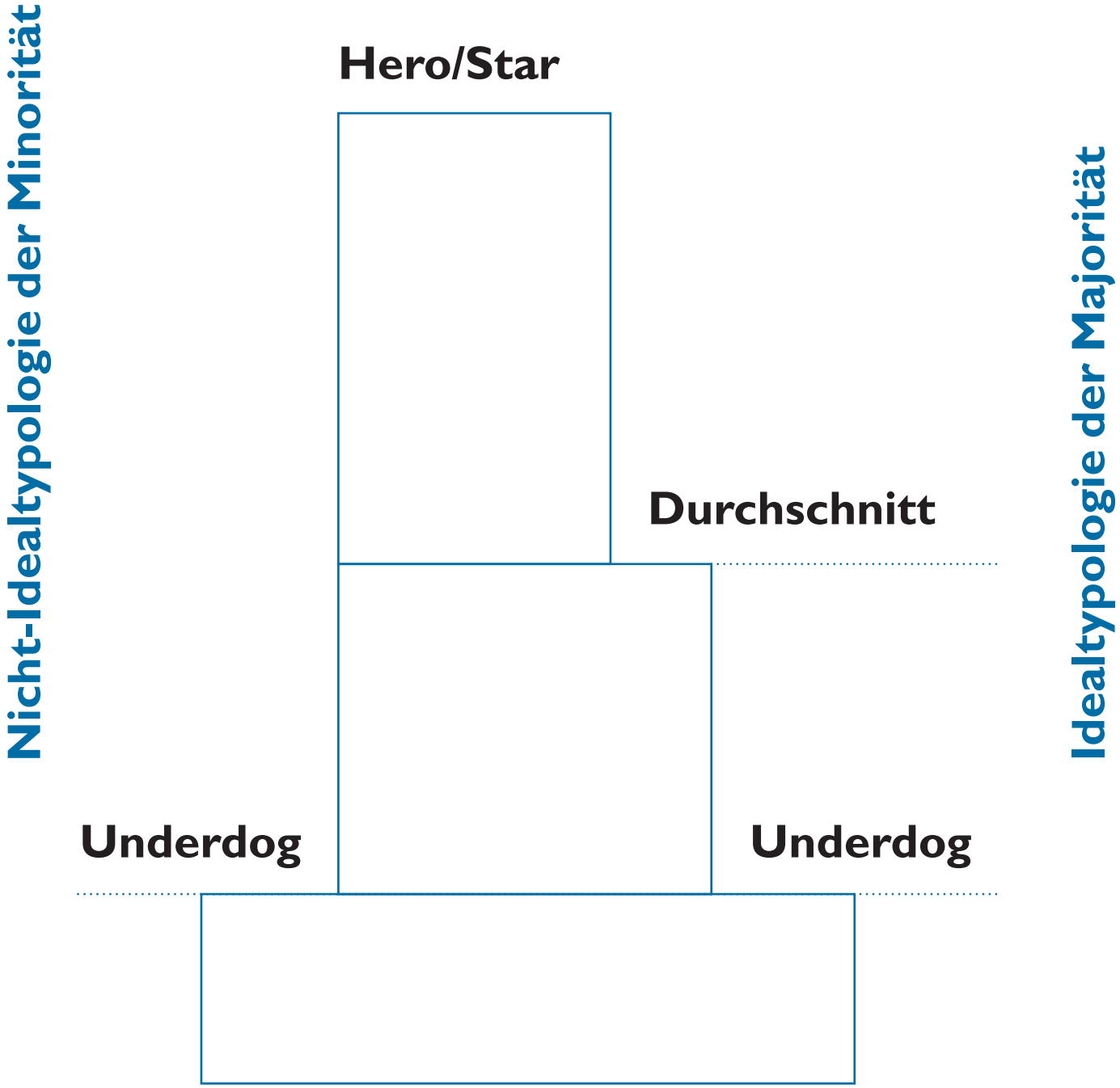
Das Zielscheibenprinzip veranschaulicht das traditionelle Verfahren im Umgang mit sozialen Daten in Unternehmungen. Je „exotischer“ das soziale Datum, desto nichtidealtypischer die betreffenden Mitarbeitenden und desto unangepasster sind die Werkzeuge der Personalarbeit.

Bei der Rekrutierung sind die idealtypischen Mitarbeitenden die Erstgesuchten, die nicht-idealtypischsten Mitarbeitenden die Letztgesuchtesten.
Beim Outplacement verhält es sich entsprechend umgekehrt.

© by Nils Jent

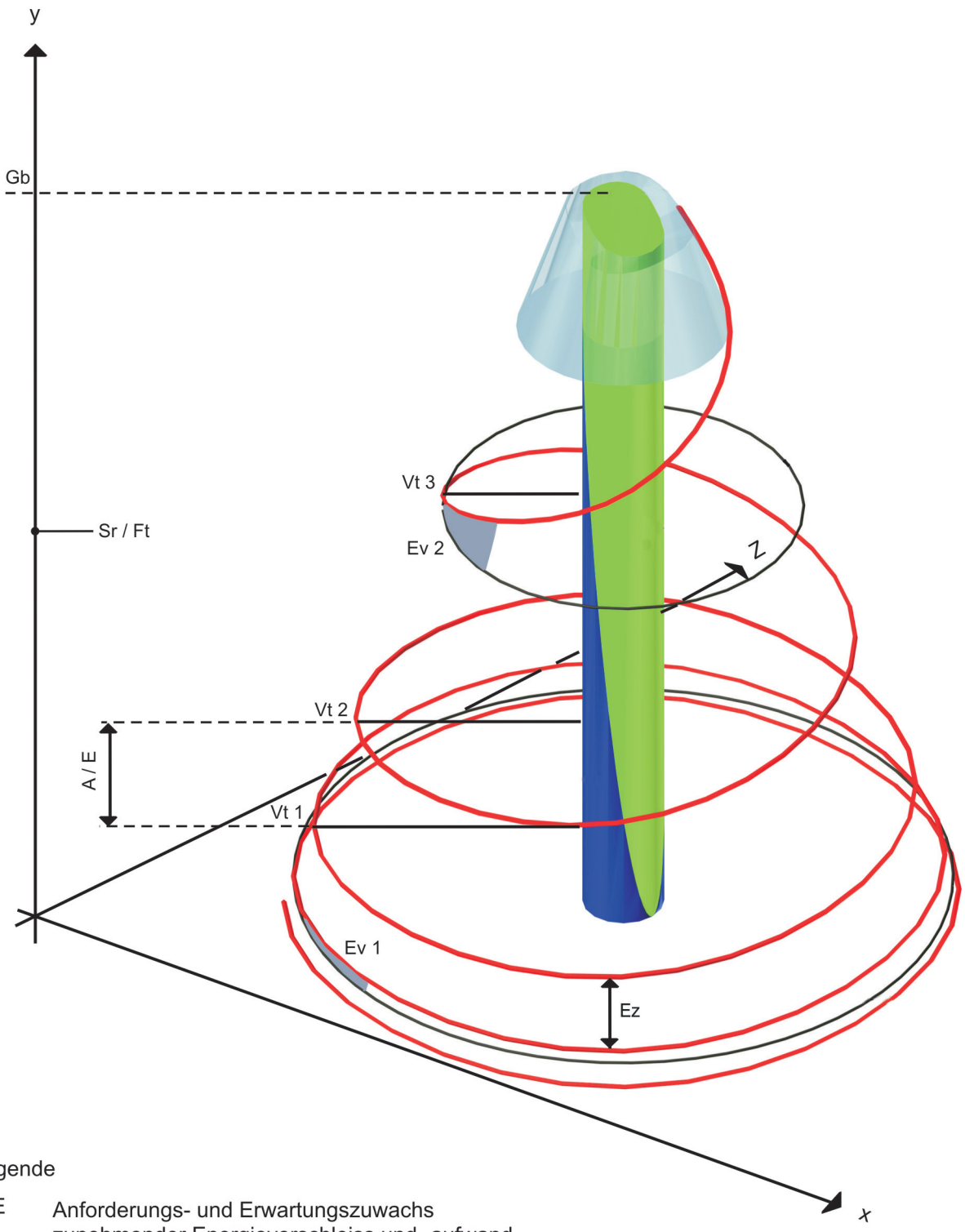
Diskrepanz der Leistungsanforderung bei unterschiedlicher Kategorisierung

Prinzip des Sichtbarkeitseffekts



© by Nils Jent

Spiralprinzip aufgrund des Sichtbarkeitseffekts



Legende

A/E	Anforderungs- und Erwartungszuwachs
Ev	zunehmender Energieverschleiss und -aufwand
Ez	Erwartungszuwachs
Gb	Grenzbelastbarkeit
Sr/Ft	individuelle Stressresistenz und Frustrationstoleranz
Vt	Abnehmende Versagenstoleranz

© by Nils Jent

Definition „Managing Diversity“

„Managing Diversity“ bedeutet den konstruktiven Umgang mit der Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Menschen, zum Nutzen aller Anspruchsgruppen, die für ein System bedeutend sind.

Diversity ist also ein sozialpolitisches Werteverständnis zur gezielten Nutzung der Verschiedenartigkeit von Menschen sowie der Unterschiedlichkeit ihrer sozialen Daten.

© by Nils Jent

Produkte-Diversität =

Artikelbreite: Produkte-Anzahl
Artikeltiefe: Sortiment

„HR“-Diversität =

HR-Breite: Mitarbeiterkategorien-Anzahl (Verschiedenartigkeit)

HR-Tiefe: Individuelle Unterschiede innerhalb einer einzelnen Mitarbeiterkategorie (Gleichartigkeit)

© by Nils Jent

Die 3 Sphären des „Diversity“

Managing Diversity:

Ist befasst mit Systemen, Strukturen und Strategien, damit sich die Unternehmensphilosophie „Diversity“ verwirklichen lässt.

Leading Diversity:

Ist damit befasst, wie heterogen zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften situativ gezielt zu bilden und zu führen sind, damit die gruppendynamischen Prozesse sowohl auf der sozialen Ebene wie auch auf der aufgabenbezogenen Ebene optimale Ergebnisse zeigt.

Living Diversity:

Ist stärker mit dem einzelnen Individuum in heterogenen Systemen befasst. Work-live-balance zwischen Arbeitszeit, Lernzeit, Familienzeit und Freizeit ist Thema. Wie soll diese Ausgestaltung von beiden Seiten sein, damit die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Individuums optimal zur Nutzenstiftung seiner selbst und des Systems beiträgt.

© by Nils Jent

Die drei Paradigmen des Diversity

1. **Das Fairness-and-Nondiscrimination Paradigma**
   Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit.

2. **Das Access-and-Legitimacy Paradigma**
   Unterschiedlichkeit erhalten und zum Vorteil des Ganzen nutzen.

3. **Das Learning-and-Effectiveness Paradigma**
   Lernen an der Verschiedenartigkeit, um die eigenen Skills im Verbund mit jenen der anderen effektiver zu nutzen.

© by Nils Jent

Diversity verstanden als „Frame“

Damit Diversity – im Sinne von Learning and Effectiveness verstanden – erfolgreich sein kann, gilt es 2 sich gegenseitig bedingende HR-Konzepte umzusetzen:

- Managing Diversity (Hardfactors)
- Leading Diversity (Softskills)

© by Nils Jent

Definition „Komparative Kompetenz“

Komparative Kompetenzen sind auf dem prägendsten sozialen Datum beruhende Befähigungen eines nicht gleichgestellten Menschen, die es ihm erlauben, im Wettbewerb mit Trägern eines vorherrschenden sozialen Datums zu bestehen.

Unter komparativen Kompetenzen sind für eine Mitarbeiterkategorie typische Eigenschaftsausprägungen zu verstehen, die dieselben einer anderen Mitarbeiterkategorie deutlich überragen.
„Das Gesetz des komparativen Vorteils besagt, dass man sich auf jene Arbeit konzentrieren soll, die von einer Person aus anderer Mitarbeiterkategorie am wenigsten gut gleichwertig ausgeübt werden kann. Dies sichert automatisch ein ökonomisch effizientes Teamworking“.

© by Nils Jent

Basics des Jent'schen Konzepts des Managing Diversity

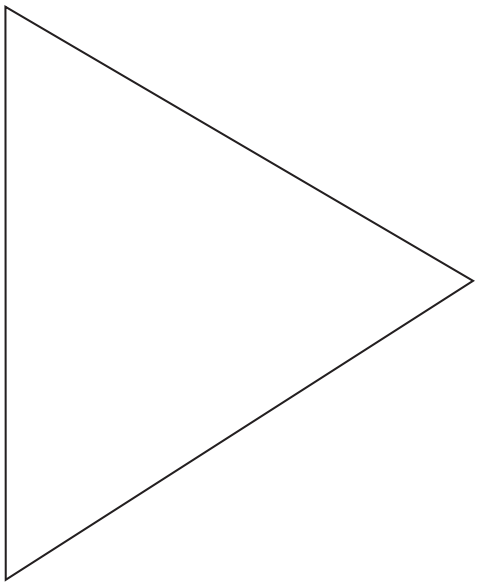
- Folge dem Gesetz der Komplexität
- Berücksichtige soziale Daten
- Schaffe auch Hardfactors zur nutzvollen Entfaltung der komparativen Kompetenzen
- Nutze diese komparativen Kompetenzen
- Toleranzen in den Muss-Kriterien (Fach-, Führungs- oder Sozialkompetenz) sind durch entsprechende komparative Kompetenzen gleichwertig bewertbar zu kompensieren.
- Die Kosten-Nutzen-Äquivalenz muss gewahrt bleiben

© by Nils Jent

Die 3 Säulen des Jent'schen Konzepts für „Managing Diversity“

Säule 1: Personalpolitischer Grundsatz der Nichtdiskriminierung

- Zweidimensionalität des Diskriminierungsphänomens
- Privilegierungsgrad (immateriell)
- Besserstellungsgrad (materiell)



Säule 2: Strategie des sozio-demographischen Managing Diversity

- Rollenstärken (Persönlichkeitsdaten)
- Komparative Kompetenzen (Sozialdaten)
- Gezielt zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften
- Mitarbeiterkategorien-orientiertes Personalmanagement
- Selbstbeurteilung des prägensten sozialen Datums

Säule 3: Instrumente zur Nutzung komparativer Vorzüge

- Erschliessungsprozess
- Flexibilisierung der Arbeit
- Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Flexibilisierung der Honorierung
- Flexibilisierung des Arbeitsorts

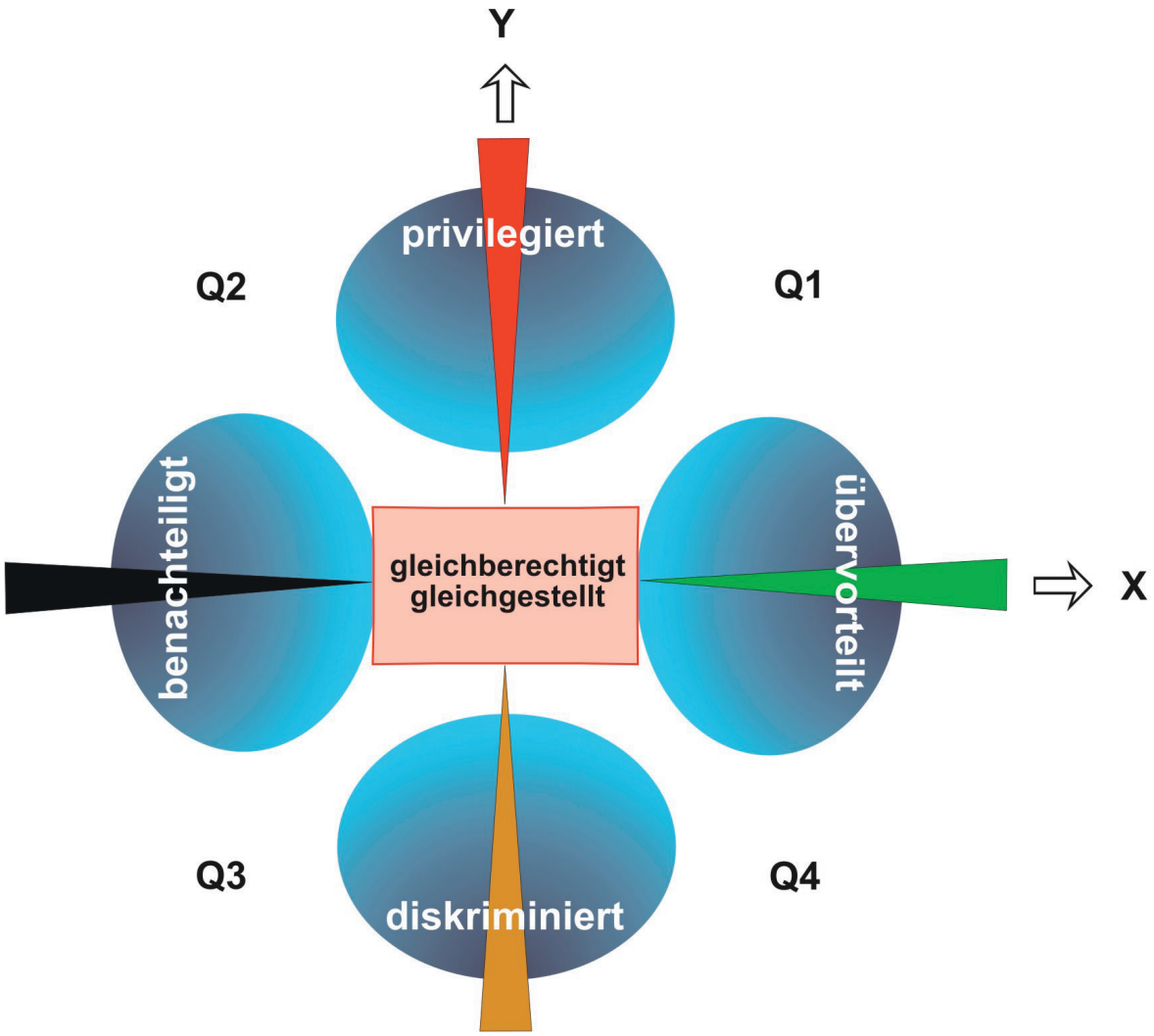
Säule I
Personalpolitischer Grundsatz der Nichtdiskriminierung.

Säule II
Strategien des soziodemographischen Managing Diversity.

Säule III
Instrumente zur Nutzung der komparativen Vorzüge eines soziodemographischen Managing Diversity.

© by Nils Jent

Die Zweidimensionalität des Diskriminierungsphänomens



Legende

X-Achse: Besserstellungsgrad
Y-Achse: Privilegierungsgrad

Quadrant 1: Privilegierung mit Übervorteilungstendenz
Quadrant 2: Privilegierung aber mit Benachteiligungstendenz
Quadrant 3: Diskriminierung mit Benachteiligungstendenz
Quadrant 4: Diskriminierung aber mit Übervorteilungstendenz (Vorteil durch Mitleids- oder Sozialgefühl)

A= Lenkungstyp A baut die Diskriminierung ab
B= Lenkungstyp B baut die Benachteiligung ab
C= Lenkungstyp C baut die Übervorteilung ab
D= Lenkungstyp D baut die Privilegierung ab

© by Nils Jent

Warum ist der Nichtdiskriminierungsgrundsatz für Managing Diversity essentiell

Die traditionellen Gleichstellungsinitiativen *kaschieren* die Unterschiedlichkeit. Demgegenüber *akzentuiert* ein modernes „Managing Diversity“ die Unterschiedlichkeit und fordert die Auseinandersetzung mit dieser.

Konsequenz

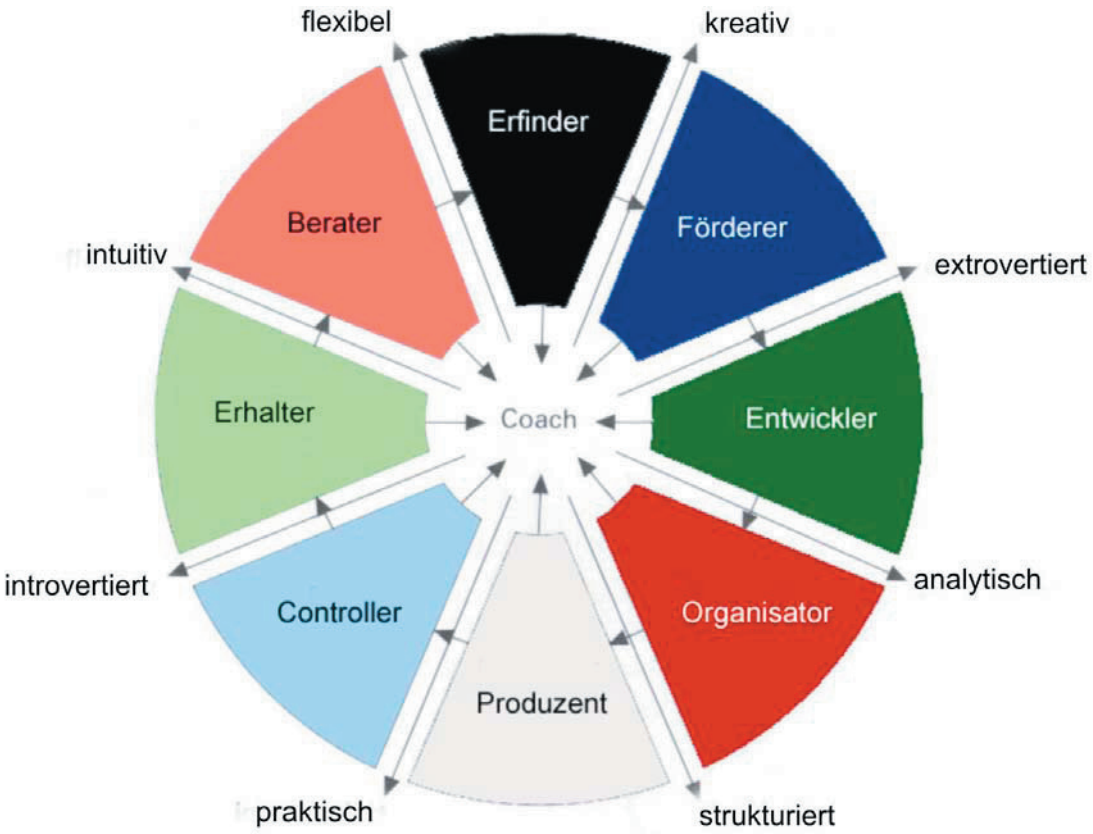
- Ein modernes Managing Diversity zieht das Definieren von „Gefäßen“ nach unternehmensrelevanten soziodemographischen Kriterien nach sich = Mitarbeiterkategorien.
- Die Mitarbeitenden definieren sich im Selbstbeurteilungsprozess über die Phasen entlang ihres Lebenspfades jeweils einer Mitarbeiterkategorie als zugehörig.

Ergebnis

Die Summe, das tatsächliche Potenzial und das Verhältnis der komparativen Kompetenzen innerhalb des Personalbestands wird bei Managing Diversity erstmals sichtbar und kann nun gezielt genutzt werden.

© by Nils Jent

Synergiekreis der Rollenstärken



Legende

Der Kreislauf der Rollenstärken verdeutlicht die in sich geschlossene Folgeabhängigkeit von Rollenstärken im Managementprozess.
Die Opposition von dunkel und hell derselben Farbe verdeutlicht die Interdependenz komparativer Rollenstärken in erfolgreichen Arbeitspartnerschaften.

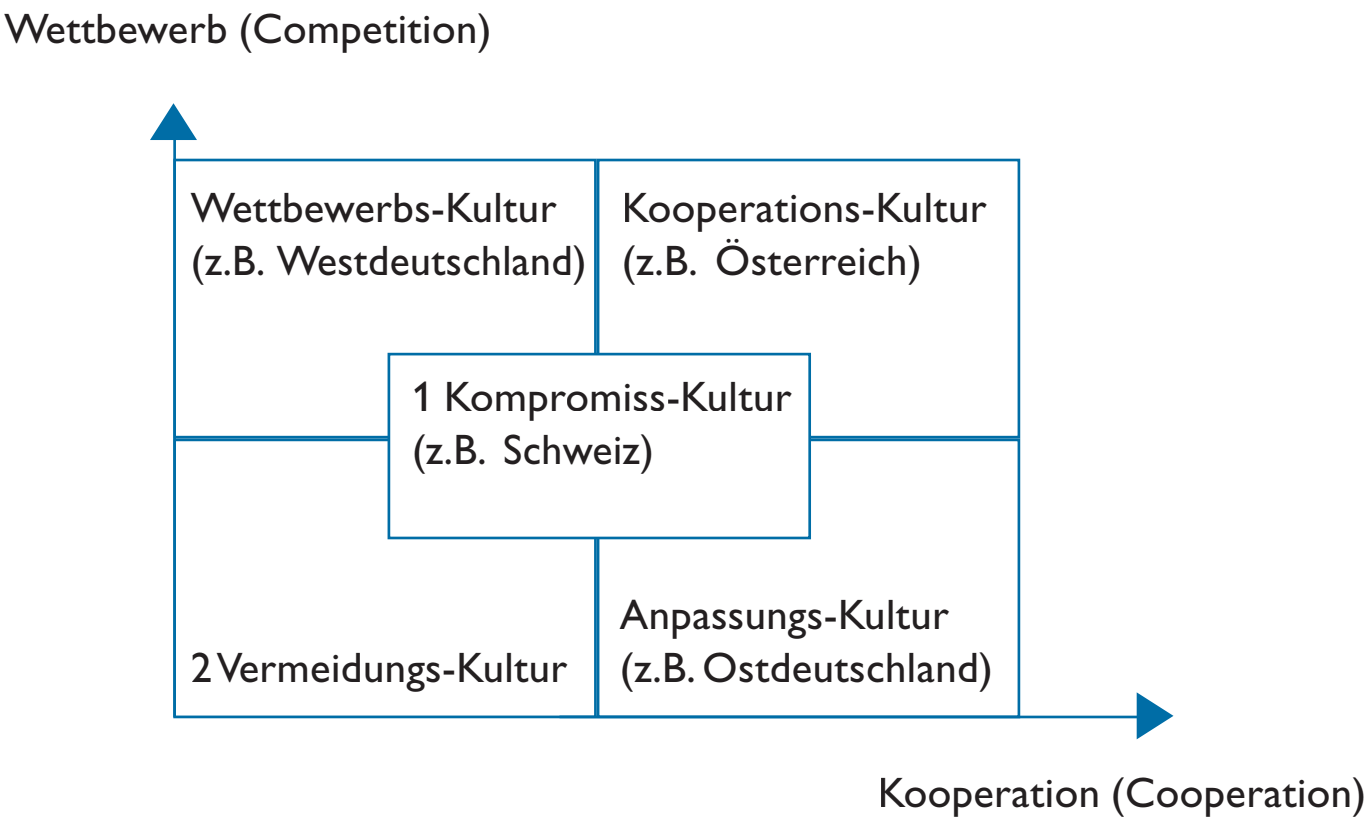
© by Nils Jent

Filter sozialer Daten



© by Nils Jent

Diversity bei Länderkulturen



© by Nils Jent

Altersdiversity



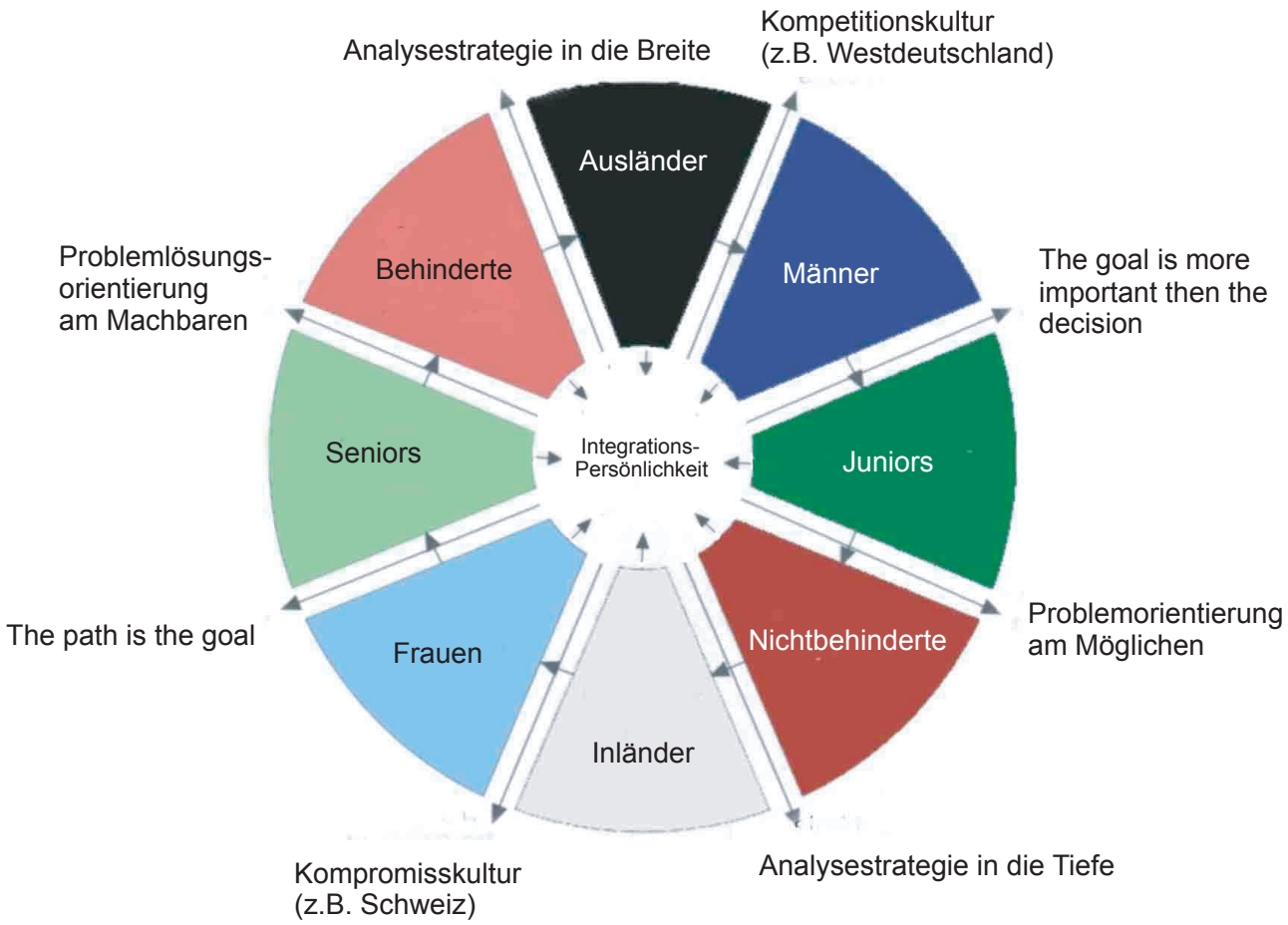
© by Nils Jent

Genderdiversity nach Fisher

Vornehmlich männlich akzentuiert	Vornehmlich weiblich akzentuiert
Zielorientierte Vorgehensweise.	Prozessorientierte Vorgehensweise.
(Das Ziel steht im Vordergrund, nicht der Entschlussfassungs-prozess.)	(Der Weg ist das Ziel.)
Erfahrungsgeleitetes Denken.	Intuitives Denken.
Linearer Prozess sich folgender Aktionen.	Gleichzeitiger Prozess paralleler Aktionen.
Abstraktes, prinzipienorientiertes Denken.	Konkretes, kontextorien-tiertes Denken.
Wettbewerb.	Zusammenarbeit.
Streben nach Status.	Erfüllung finden in den Beziehungsnetzen.

© by Nils Jent

Synergiekreis komparativer Kompetenzen



© by Nils Jent

Parameter zum Synergiekreis komparativer Kompetenzen

Die Zusammensetzung des Synergiekreises komparativer Kompetenzen richtet und ändert sich je nach:

1. Der für das jeweilige Unternehmen relevanten demographischen Anspruchsgruppen.

2. Der jeweiligen Aufgabe einer projektbefristeten Arbeitspartnerschaft.

© by Nils Jent

Diversity Optima



Flexibilisierung der Arbeit

- **Flexibilisierung der Stelle**
  Personenorientiert anpassungsfähiger Aufgabenbereich statt sachorientiert fixe Stellen
- **Flexibilisierung der Arbeitszeit**
  Arbeits-, Lern-, Familienzeit und Regenerations-/Rekreationszeit
- **Flexibilisierung des Entgelts**
  Aufgabentyp, Aufgabenanforderung, Aufgabenqualität, Aufgabenerfüllungszeit
- **Flexibilisierung des Arbeitsorts**
  Lokal, global, mobile

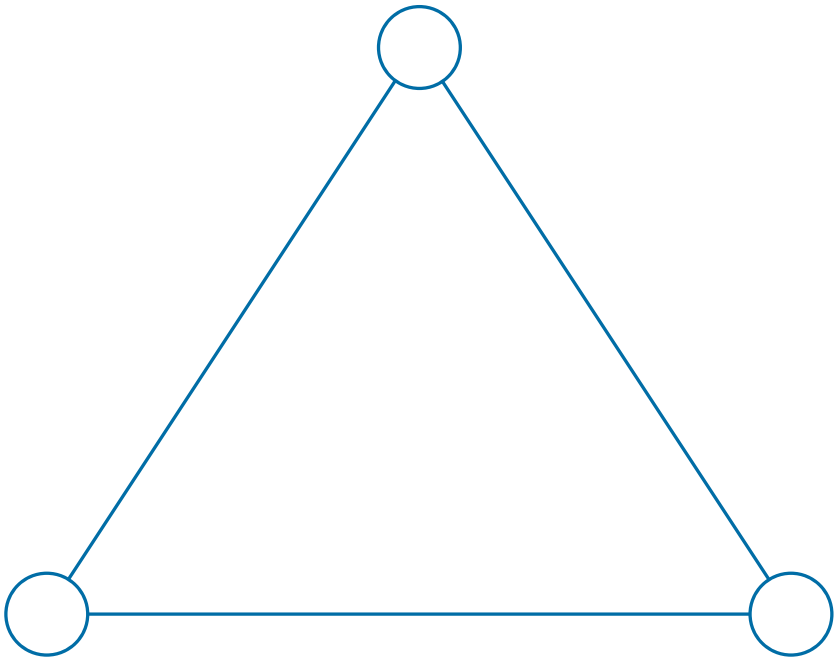
© by Nils Jent

Das Magische Dreieck der Verteilungsgerechtigkeit

Interne Verteilungsgerechtigkeit

- Funktions-, Rollen- und Kompetenzgerechtigkeit
- Leistungsgerechtigkeit
- Sozialgerechtigkeit

(1)



(2)
Personalmarktpreisgerechtigkeit

(3)
Unternehmenserfolgsgerechtigkeit

© by Nils Jent

Kompetenzsäulen



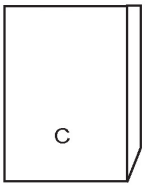
Musskompetenz
bei
Idealtyp



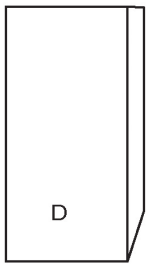
Musskompetenz
bei
Nicht-Idealtyp

Werteauffassung der Kompetenzen
nach traditionellem Verständnis

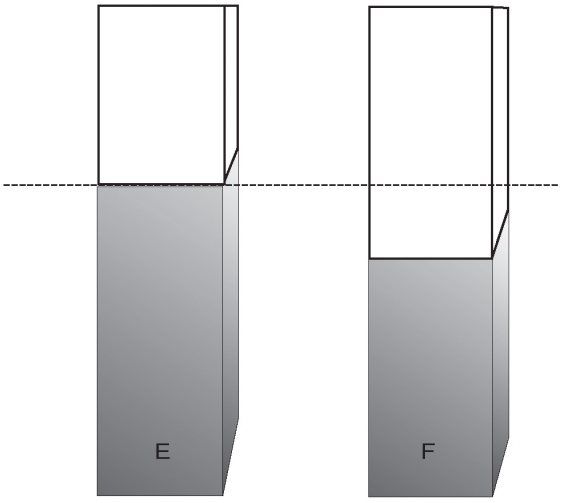
Verfügbare komparative
Kompetenzen



Idealtyp



Nicht-Idealtyp



Idealtyp

Nicht-Idealtyp

Kompetenzennutzung nach dem
neuen Paradigma

Legende

Grauer Säulenbereich = traditionelle Musskompetenzen
Weisser Säulenbereich = komparative Kompetenzen
Höhe der Säulen = Gesamtkompetenz
---------- Oberhalb der gestrichelten Linie = zusätzlicher Unternehmensnutzen aufgrund des neuen Paradigmas
Zu den Musskompetenzen kommen in jedem Fall komparative Kompetenzen hinzu. Beim Idealtyp ist diese i.d.R. gering, weil kein kompensatorischer Bedarf vorhanden ist. Beim Nicht-Idealtyp ist der Anteil der komparativen Kompetenzen im Verhältnis zu den Musskompetenzen höher, um das geforderte Mass an Gesamtkompetenz zu erreichen.

© by Nils Jent

Aufbau des HRMs unter Berücksichtigung von „Managing Diversity“

Überbau

Fokus = Personalbestand = Kollektivebene (bisher).

Mittelbau

Fokus = Soziodemographische Mitarbeiterkategorien = Gruppenebene.

Unterbau

Fokus = einzelne Arbeitskraft = Individualebene (bisher).

© by Nils Jent

Warum die Finanzierung des Kompetenzbereichs „HRM and Managing Diversity“ durch eine Stiftung

1. Sicherung der:
   - Lebensfähigkeit des Kompetenzbereiches;
   - Unabhängigkeit vom Auftragsbestand;
   - Qualität unserer Arbeit.

2. Sicherung und Gewährung eines bis mehrerer dringend erforderlicher, zusätzlicher Arbeitsplätze und Anstellungsverhältnisse (Kontinuität).

3. Ermöglichen einer gewissen Kontinuität eines typischen „Diversity“-Teams für die Minderung komparativer Schwächen, sowie für die Verstärkung komparativer Vorzüge zur gezielten Erhöhung der Teamleistung sowie der Leistung des Einzelnen.

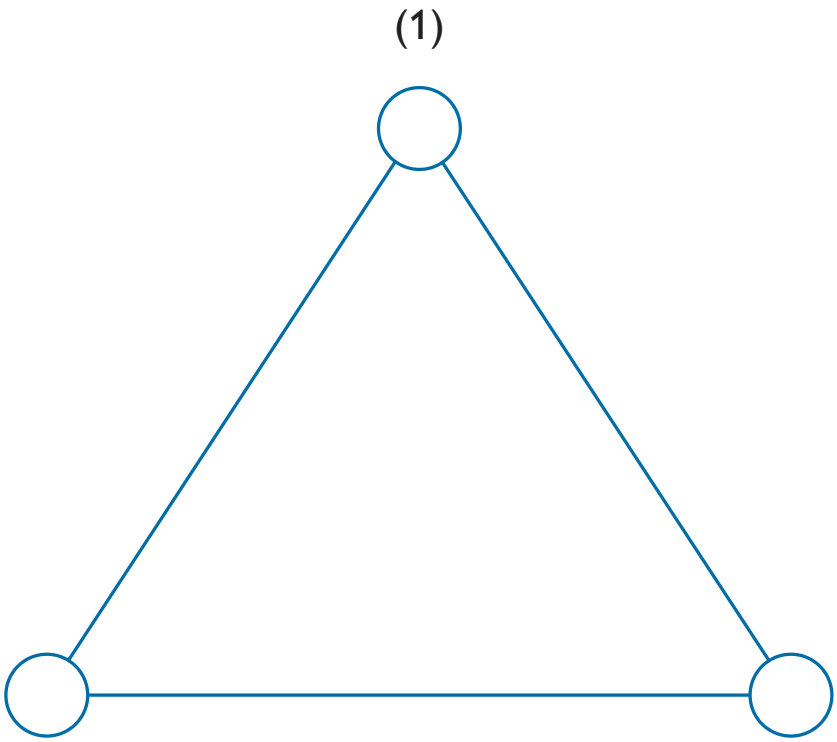
4. Erfüllung der Auflage der UNI SG und des I.FPM der dauerhaften kostendeckenden Eigenfinanzierung und zwar so, dass wir keine Abstriche, an unserer Forschungsqualität und dem Erkenntnisgewinn zu machen brauchen (keine repetitiven Aufträge, weil wir dringend Geld brauchen).

© by Nils Jent

The magic triangle of equity

Internal distributive equity

- Function, role and competence equity
- Performance equity
- Social equity

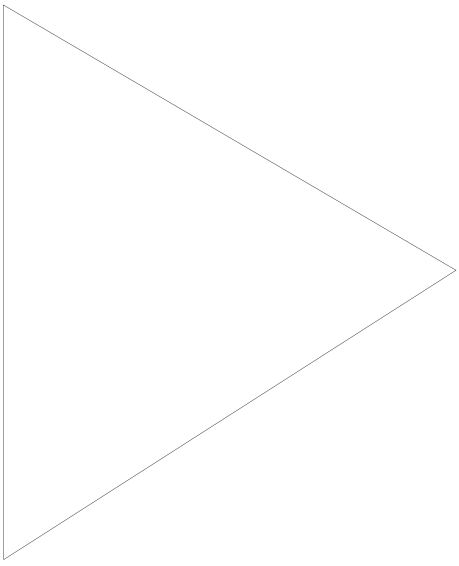


© by Nils Jent

Die 3 Säulen des Jent'schen Konzepts für „Managing Diversity“

Pillar 1: personal political axioms of non-discrimination

- Two dimensionality of discrimination phenomenon
- Degree of privilege (non-material)
- Degree of betterment (material)



Pillar 2: strategies of socio-demographic "Managing Diversity"

- Role Strengths (personality data)
- Comparative Competencies (social data)
- Obtained formations of work partnerships
- Employee category oriented personnel management
- Self-judgment of the most influential social data

Pillar 3: instruments for using comparative advantages for socio-demographic oriented "Managing Diversity"

- Development process
- Increased flexibility of work
- Increased flexibility of work time
- Increased flexibility of remuneration
- Increased flexibility of work place

Säule I
Personalpolitischer Grundsatz der Nichtdiskriminierung.

Säule II
Strategien des soziodemographischen Managing Diversity.

Säule III
Instrumente zur Nutzung der komparativen Vorzüge eines soziodemographischen Managing Diversity.

© by Nils Jent