

Editorial

Globalisierung ist wohl eines der am intensivsten diskutierten Phänomene unserer Zeit. Neue Kommunikationstechnologien, die Expansion der Lebens- und Wirtschaftsräume über nationalstaatliche Grenzen hinaus, billigere Mobilität von Gütern, Migration und viele andere Umstände prägen die Wirklichkeit in Organisationen in immer stärkerem Maße. Die augenfälligste Folge der Globalisierung ist eine zunehmende Diversifizierung des Umfelds der Organisation, aber auch innerhalb der Organisation selbst. Ohne hohe Sensibilität und Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen, Kommunikationsgepflogenheiten, Wertorientierungen und Sichtweisen der Wirklichkeit kommt heute kein Unternehmen, keine Verwaltung, keine Schule, keine Beratungsstelle mehr aus, und „selbst wenn sich innerhalb eines Unternehmens keine Veränderung in dieser Richtung abzeichnen sollte, kommt die Globalisierung durch die Hintertür des Wettbewerbs in das Unternehmen hinein. Spätestens Kunden, Beschaffungsquellen und Konkurrenten fordern dann das ein, was das Unternehmen ignorieren will“ (vgl. Scholz, Garbers & Stein, 1999, S. 67; Scholz, 1996; Steger, 1996).

Vor diesem Hintergrund stellen sich auch der Organisationsberatung zahlreiche neue Herausforderungen. In diesem Heft werden einige dieser Herausforderungen diskutiert. Dabei sollen nicht nur aktuelle Themenfelder der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, sondern auch mögliche Entwicklungslinien für die Zukunft deutlich werden.

Anders als gewohnt haben wir uns entschlossen, zu einigen zentralen Themenfeldern jeweils einen Grundlagenbeitrag und ein bis zwei Berichte aus der Praxis aufzunehmen. Auf diese Weise ist ein außergewöhnlich facettenreiches und sicherlich auch kontroverses Heft entstanden, in dem die unterschiedlichen Perspektiven der Autorinnen und Autoren ebenso deutlich werden wie ihre Berührungspunkte und Gemeinsamkeiten. Wir hoffen, dass das Heft dadurch ebenso facettenreich, kontrovers und multiperspektivisch geraten ist wie es der Praxis von Organisationen und Organisationsberatung in einer immer „globaler“ werdenden Gesellschaft entspricht.

Günther Vedder stellt die Grundlagen des *Diversity Managements* vor. Dieser Ansatz, der in der Beratungslandschaft in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, sieht die wachsende kulturelle, sprachliche und individuelle Vielfalt von Mitarbeiter/innen und Kund/innen nicht als Problem, sondern als Chance für den Erfolg von Organisationen. *Angelika Plett* knüpft an Vedders Kernpunkte an und stellt die Essenz der Diversity-Beratung anhand eines sehr persönlichen Rückblicks auf die Entwicklung des

Diversity Managements dar. Dass Diversity kein oberflächliches „Management-Tool“ ist, sondern einen oft schwierigen Prozess des Umdenkens und einen Abbau von Vorurteilen voraussetzt, zeigt auch *Marion Keil* anhand von zwei konkreten Beratungsfällen. Eine Besprechung von Michael Stubers Grundlagenwerk zum Thema Diversity Management findet sich am Schluss des Heftes.

Die Sozialpsychologie hat das Zusammenleben und -arbeiten von Menschen verschiedener Kulturen vor allem im Rahmen des Konzeptes der *Interkulturalität* erforscht. *Siegfried Stumpf* gibt zunächst einen Überblick über diese Forschung zu Kultur, kulturellen Unterschieden und Interkulturalität, um darauf aufbauend Konsequenzen für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung darzustellen. *Eberhard Schenks* Beitrag zu interkulturellen Trainings, die zu den wichtigsten Personalentwicklungs-Instrumenten einer internationalisierten Organisationswelt gehören, vertieft diesen Themenaspekt. Der Autor zeigt auf der Basis seiner langjährigen Tätigkeit in diesem Bereich die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen einer interkulturellen Kompetenzentwicklung auf. *Friedeborg Röcher* zeigt, wie Supervisionsprozesse in interkulturell zusammengesetzten Gruppen gestaltet werden können. Der Themenblock wird ergänzt durch die Rezension des jüngst erschienenen Bandes „Interkulturelles Training“ von Christel Kumbrock und Wibke Derbowen.

Zusammenschlüsse von Unternehmen (*Mergers & Acquisitions*) über nationale Grenzen hinweg haben in den letzten Jahren einen großen Teil der Organisationslandschaft grundlegend verändert. *Sebastian Frankenberger*, *Florian Kappler* und *Günter Müller-Stewens* zeigen, mit welchen Herausforderungen die Organisationsberatung bei der Integration der oft grundverschiedenen Organisationskulturen konfrontiert ist. Der Artikel von *Josef Kramer* illustriert den schwierigen Prozess des Zusammenwachsens dreier international operierender Unternehmen und leitet aus dem Beratungsprozess fünf Erfolgsfaktoren der M&A-Beratung ab.

Eine weitere Facette einer globalisierten Organisationsberatungslandschaft stellt *Falko von Amelns* Beitrag *Organisationsentwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit* dar. *Sara Höflich de Duque* berichtet aus einem Projekt der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (gtz) über die Praxis dieses interessanten und expandierenden Anwendungsfeldes.

Wir freuen uns besonders darüber, dass wir *B. L. Maheshwari*, den Vorsitzenden des Centre for Organization Development in Hyderabad, gewinnen konnten, einen Bericht über die Praxis der *Organisationsentwicklung in Indien* beizusteuern. In vielen Ländern – insbesondere in Asien – ist angesichts des rasanten Wirtschaftswachstums für die Zukunft eine steigende Nachfrage nach Organisationsberatung zu erwarten. Maheshwaris Beitrag zeigt die spezifischen historischen, kulturellen und politischen Rahmenbedingungen der Beratungspraxis am Beispiel Indiens. Während Personal- und Organisationsentwicklung dort in Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen bereits recht breit verankert sind und auf hohem Niveau betrieben werden, ist dies in vielen anderen Schwellenländern noch nicht der Fall. Die geplanten und zum Teil bereits eingereichten Beiträge über Organisationsberatung in Südafrika, Indonesien, China oder den Nahen Osten haben daher aus verschiedenen Gründen nicht den Weg in dieses Heft gefunden.

Zum Abschluss beschreibt *Ulrich Althaus* künftige *Themen, Trends und Perspektiven der Organisationsberatung* im Zeichen der Globalisierung. Sein persönlicher, kri-

tischer und sicherlich auch kontroverser Ausblick schließt mit einer Zukunfts-Agenda für die Organisationsberatung.

Der Herausgeber hofft, dass die vielfältige und unkonventionelle Zusammenstellung dieses Heftes auch Ihnen viele interessante Denkanstöße und Diskussionsanlässe bieten wird.

Literatur

- Scholz, C. (1996). Auswirkungen der Globalisierung auf die Personal- und Organisationsentwicklung. In U. Steger (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft: Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt* (S. 216-234). Berlin: Springer.
- Scholz, C., Garbers, T. & Stein, V. (1999). Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld der Globalisierung. In U. Steger (Hrsg.), *Globalisierung gestalten: ökonomische, soziale und politische Aspekte* (S. 67-88). Berlin: Springer.
- Steger, U. (Hrsg.) (1996). *Globalisierung der Wirtschaft: Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt*. Berlin: Springer.