

*Robert L. Flood, Norma R.A. Romm*

**Diversity Management: Triple Loop Learning**

John Wiley & Sons, Chichester 1996, 253 S., £ 24.95

Die verwirrende Vielfalt der Moderne bzw. Postmoderne führt vielfach zu umso einfacheren Praxislösungen und zu neuen Theorien, die alle Zeichen der Zeit erkannt zu haben glauben. Derartige Bemühungen sind attraktiv, weil sie die Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten auf wohlthuende Weise reduzieren, wenn nicht vernichten. Insofern ist das vorliegende Buch äußerst unbequem, weil es die Pluralität von Möglichkeiten explizit zum Thema macht.

Im Vordergrund steht die Suche nach einer Möglichkeit, die Vielfalt (diversity) der Probleme zu handhaben, mit denen Menschen in bezug auf gesellschaftliche und organisationale Belange heute konfrontiert sind. Die bislang übliche Antwort besteht darin, der Vielfalt der Problemlagen mit einer entsprechenden Vielfalt an Theorien, Modellen und Methodologien zu begegnen. Im Zentrum von „Diversity Management“ steht nun die metatheoretische Überlegung, wie sich aus der Fülle der relevanten Theorien, Modelle und Methodologien eine Auswahl treffen läßt. Damit grenzt sich das Buch auch von den Integrationsbestrebungen ab, die in

der amerikanischen Literatur derzeit unter dem ähnlichen Stichwort „Managing Diversity“ diskutiert werden.

Die Autoren wenden sich ausdrücklich an zwei Adressatengruppen: Sind im ersten Teil vor allem Theoretiker angesprochen, wenn es um die metatheoretische Begründung eines Diversity Managements geht, so soll im zweiten Teil mit Triple Loop Learning vor allem für Praktiker (interventionists) ein Konzept vorgestellt werden, mit dem die Vielfalt an Methoden und Methodologien gehandhabt werden kann.

Mit den einführenden metatheoretischen Erörterungen sind zunächst explizit Wissenschaftstheoretiker angesprochen. Die Autoren argumentieren, daß im Zuge von Moderne und Postmoderne das Problem der Vielfalt der theoretischen Ansätze die Gefahr in sich birgt, entweder in Dogmatismus zu enden oder im vielzitierten „anything goes“ Paul Feyerabends. Genauer werden im Sinne von Redd (1985) die vier möglichen Antworten referiert: „Pragmatismus“ umgeht das Problem, indem jede Reflexion über Theorien, Modelle und Methodologien vermieden wird; „Isolationismus“ akzeptiert bestenfalls die Unterschiede zwischen Paradigmen, entscheidet sich aber dogmatisch für eines; „Imperialismus“ regelt das Problem durch Unterordnung bzw. Vereinnahmung aller anderen Paradigmen.

Vor diesem Hintergrund favorisieren die Autoren die vierte Strategie, die sie mit „Complementarismus“ bezeichnen. Darunter verstehen sie den Versuch, die Vielfalt (von Theorien, Modellen und Methodologien) zu erhalten und zu akzeptieren. Damit stellt sich die metatheoretische Frage, auf welcher Grundlage die Auswahl zwischen den verschiedenen Theorien getroffen werden kann sowie das Problem der Vergleichbarkeit von Theorien. Hier wird die Position einer prinzipiellen Unvergleichbarkeit gewählt mit dem Zusatz, daß die Spannungen zwischen Theorien, Modellen und Methodologien im Bewußtsein verankert sein müssen und die wichtigsten Unterschiede erkannt werden müssen. „Diversity Management“ impliziert damit Wahlmöglichkeiten in bezug auf Theorien, Modelle und Methodologien; das Management besteht darin, diese Wahlmöglichkeiten intelligent zu durchdenken und verantwortlich zu nutzen.

Die (praktischen und theoretischen) Implikationen für Modelle und Methodologien werden im dritten und wichtigsten Teil unter dem Stichwort „Triple Loop Learning“ diskutiert. Weil die Autoren konstatieren, daß Machtaspekte bisher weder im Zusammenhang mit Forschungsfragen noch mit Interventionen in Organisationen ausreichend betrachtet wurden, „Diversity Management“ jedoch gleichzeitig Wahlmöglichkeiten voraussetzt, stehen Macht und Freiheit im Zentrum der Betrachtung. Anhand dreier Macht-konzepte (Structuralism, Intersubjective Decision Making und Might-Right Management) werden drei Analyserahmen für die Evaluation bestehender theoretischer und empirischer Organisationsformen konzipiert. Dabei geht es nicht um das Auffinden der jeweils „richtigen“ Struktur oder Entscheidungsmethode (das wäre eine Reduktion der Vielfalt), sondern darum, dem Leser und potentiellen Entscheider die Information (im Sinne einer Erhaltung der Vielfalt) zu geben, die er für seine Entscheidung zwischen den praktischen Möglichkeiten zur Organisationsgestaltung unter dem Aspekt des „Diversity Management“ benötigt. Diese Analyserahmen bilden zugleich die Ausgangspunkte für die Bestandteile des „Triple Loop Learning“.

*Loop 1* (Design Management): „Structuralism“ (im Sinne von Parsons und Marx) führt zu der Frage, wie das Problem Freiheit/Macht durch organisationales Design gelöst werden kann. Im Vordergrund steht die Frage „Are we doing things right?“. Die größte Freiheit (hier: power to design) entsteht, wenn eine Balance zwischen zuviel (superstructure) und zu wenig Struktur (no structure) realisiert wird. Bekannte Ansätze sowohl in bezug auf Organisationsstrukturen (Organizational Design: Bureaucracy, Circular Organization, Organic Organization, Viable Systems Organization, Community Organization, Postmodern Organization“) und Prozesse (Process Design: Quality Management, Business Process Reengineering) werden in diesem Rahmen positioniert. Fazit: Organisationen sind Hybride aus den diskutierten Idealtypen; entscheidend sind die Auswahl der Organisation im Hinblick auf die Art und Weise des Hybrid und das Bewußtsein, daß die Wahl jeweils reversibel ist.

*Loop 2* (Debate Management): Betrachtet wird das Freiheit/Macht – Problem im Hinblick auf organisationale Entscheidungsprozesse. Es geht um die Frage „Are we doing the right things?“ Die größte Freiheit (hier: power to make decisions) gewährt eine Variante, die zwischen den Extrema „no decision“ und „superdecision“ liegt. Untersucht werden in bezug auf ihre Positionierung Action Learning und Systems Approaches (Strategic Assumption Surfacing and Testing, Soft Systems Methodology).

*Loop 3* (Might-right Management): Beschäftigten sich die ersten beiden Loops mit Design und Entscheidung, versteht sich diese letzte Lernschleife als Reflexion über die Art und Weise, wie Design Management und Debate Management betrieben werden. Die Might-right Diskussion bezieht sich auf den Prozeß der Wissensproduktion in der Gesellschaft und stellt die Frage, inwiefern bestehende Machtverhältnisse darüber entscheiden, was als richtig gilt (Wissen und Macht-Problem). Die zugrundeliegende Frage lautet „Is rightness buttressed by mightiness and/or mightiness buttressed by rightness?“ Freiheit durch Might-Right Management bezieht sich auf die Chancen von Menschen, soziale (Macht-) Beziehungen zu verändern. Die größte Freiheit, hier: „power to transform relations“, entsteht in einer Balance zwischen den Extrema „Macht als Strategie“ und „Richtigkeit als Strategie“. Wie zuvor werden bekannte Ansätze auf ihre Stellung innerhalb dieses Rahmens und damit auf ihre Tauglichkeit für „Triple loop learning“ untersucht (z. B. Dialogical Intervention Strategy, Self-Reliant Participatory Action Research).

Im Sinne eines „Triple Loop Learning“ kommt es nun auf die Art der Verbindung zwischen diesen drei Lernschleifen an. Jede dieser Schleifen einzeln betrachtet wäre nichts anderes als Single Loop Learning, wobei sich das erste loop mit der Wahl der *Mittel* für festgelegte Ziele beschäftigt, loop 2 sich auf die Festlegung der *Ziele* selbst bezieht und loop 3 den Prozeß der *Findung von Zielen und Mitteln* betrachtet. Verbindet man die ersten beiden Schleifen, so ergibt sich ein Double Loop Learning, dessen Reflexionsniveau über dem der einzelnen Schleifen liegt, weil der Praktiker zusätzlich die Wahl zwischen den beiden Schleifen hat. Triple Loop Learning verlangt nun die Handhabung aller drei

Schleifen und befindet sich infolgedessen auf dem höchsten Abstraktions- und Reflexionsniveau.

Die hier in den Vordergrund gestellten innovativen Aspekte des Bandes bestehen darin, Bekanntes (wie z. B. die wissenschaftstheoretischen Bezüge oder die Ansätze zum Organizational Learning, die Diskussion von Macht) auf neue Weise zu verbinden und zu betrachten. So sind zwar die Ebenen des Lernens (die loops) spätestens seit Argyris und Schön (1978) bekannt, doch ist die hier hergestellte Verbindung dieser Ebenen mit Managementmethoden wie z.B. Quality Management neu. Ebenso neu ist die Einbettung dieser Lernschleifen in metatheoretische Überlegungen. Sowohl für Theoretiker als auch für Praktiker wäre allerdings ein konkreterer Anschluß an organisationsbezogene Lern- (Organizational Learning) und Entwicklungskonzepte (z.B. Organisationsentwicklung) wünschenswert gewesen, um anwendungsbezogene Unterschiede zu dem hier vorgestellten Konzept deutlicher sichtbar werden zu lassen. Das Anliegen, Diversität und Komplexität sowie das Aushalten von Dilemmata nicht als Panne zu interpretieren, sondern als Herausforderung zu begreifen, ist an sich begrüßenswert. Fraglich ist jedoch, ob diese Ziele mit dem vorgelegten Band erreicht werden können. Mögen die (meta-) theoretischen Überlegungen stimulierend erscheinen, dürften sie doch für den Praktiker bzw. den „interventionist“ eher ungeeignet sein. Die Autoren schaffen ein kompliziertes Geflecht aus metatheoretischen, theoretischen und praxisbezogenen Überlegungen und erzeugen damit für den Praktiker vermutlich zuviel Komplexität: „This alludes to a meta-discourse with meta-learning about meta-management“. Trotz transparenter Struktur, häufiger Zusammenfassungen und illustrierender Fallstudien bleibt es schwer verdaulich und zeigt einmal mehr, wie schwierig es ist, eine Balance zwischen zuwenig und zuviel Komplexität zu finden. So haben die Autoren vermutlich Recht mit ihrem eigenen Urteil: „(...) too complex for interventionists (...)“.

Berlin, Februar 1997

Sabine Boerner\*