

Diversity alleine

Spätestens seit Einführung der Frauenquote für Vorstände und Aufsichtsräte steht das Thema Diversity ganz oben auf der Agenda von Unternehmen. Die Praxis zeigt jedoch häufig: Mit der alleinigen Förderung von Diversität ist es noch nicht getan. Im Gegenteil: Vor der Nutzbarkeit der Vorteile steigt erst mal der Handlungsbedarf. Eine Diagnose und Anleitung.

macht auch nicht glücklich

Von Karsten Engler

● Diversity in Unternehmen ist kein Selbstzweck. Aus Unternehmenssicht geht es neben einer sozialen Verantwortung vor allem um positive Wirkung auf den eigenen Erfolg. Die Gründe für Diversität sind in diesem Sinne vielfältig: Abbildung der faktischen Vielfalt auf dem Bewerbermarkt, Spiegelung der Vielfalt beim Kunden oder Nutzung von Kreativitätspotenzial. Die Folgen sind jedoch nicht zu unterschätzen: Über drei Viertel der Probleme im Unternehmen sind zwischenmenschlicher Art. Menschliche Diversität erhöht Komplexität weiter. In der Folge steigen insbesondere Abstimmungserfordernisse und Konflikte zusätzlich.

Vielfalt macht uns reicher – führt aber auch zu mehr Konflikten

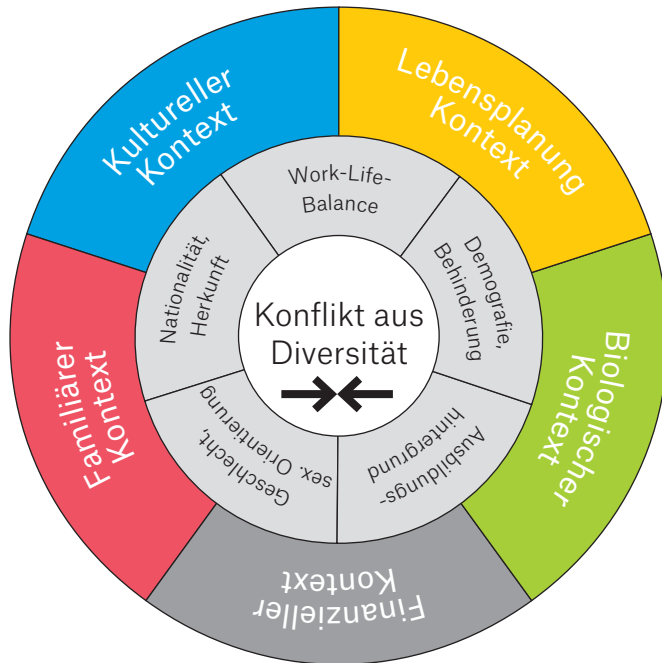
Erfahrungsgemäß erscheint bei neun von zehn Menschen bei dem Begriff „Diversity“ entweder ein Bild von Menschen unterschiedlicher Kulturen oder Hautfarben oder vom Thema der unterschiedlichen sexuellen Orientierung im Kopf. Doch die Facetten sind deutlich breiter. Entscheidend dabei ist: Durch Diversity werden deutlich mehr Kontexte und damit mehr Prägnungen und andere Interessen relevant für die menschliche

Interaktion (siehe Abbildung „Umfang von Diversity“). So kann der Herzblut-Unternehmer oder die ehrgeizige Führungskraft auf den ersten Blick vielleicht nicht verstehen, wie eine Kollegin oder ein Kollege kein Interesse an der Mitwirkung bei zusätzlichen Themen oder an Veranstaltungen am Wochenende hat.

Gleichzeitig bringt Diversity erfahrungsgemäß zusätzliche Unterschiede im erlernten Umgang mit fachlicher, inhaltlicher oder auch persönlicher Auseinandersetzung mit. Hier spielt insbesondere der kulturelle Aspekt – aber auch zum Beispiel familiäre Hintergründe – eine Rolle. Dies drückt sich häufig in den unterschiedlich stark vertretenen, für einen vollständigen Interessenausgleich stark erschwerend wirkenden Neigungen zu Konfliktvermeidung, frühem Nachgeben oder dem „Durchdrücken“ eigener Interessen aus.

Untersuchungen zeigen, dass selbst bei Unternehmen mit einem hohen Grad an Arbeitsplatzattraktivität gerade die Konfliktmanagementkompetenz noch ausbaufähig ist. Dies ist im Zusammenhang mit Diversität besonders kritisch, da uns aus neurobiologischer Sicht der Umgang mit „Fremdem“ nicht in die Wiege gelegt wird. Im Gegenteil: Auf der Suche nach Sicherheit als Grundbedürfnis wird Unbekanntes oder Anderes unbewusst

Der Umfang von Diversity



zunächst als Bedrohung wahrgenommen. Verschärfend wirkt, dass unsere Wahrnehmung dazu neigt, Spitzen zu bilden, das heißt, dass die „natürliche“ Position eher ein Extrem – wie Ablehnung – und seltener eine Gleichgültigkeit ist.

Diversity-Kompetenz ist selten Teil der Unternehmens-DNA

Unsere aktuelle Wahrnehmung ist neurobiologisch ein Konstrukt des Gehirns aus Erfahrungen, die in der Vergangenheit von Nutzen waren. Dies bedeutet, dass die aktuelle Wahrnehmung und prinzipiell alle künftigen Wahrnehmungen stark durch die Vergangenheit und den dadurch gebildeten „Möglichkeitsraum“ für Denken und Handeln geprägt werden. In Unternehmen, in denen die Unternehmenskultur in den vergangenen 50 Jahren zu drei Vierteln durch fehlende (gelebte) Vielfalt geprägt war, lässt sich damit eine Veränderung nicht durch einfache „Proklamation von oben“ erreichen.

Aus einer Vielzahl von Workshops des Verfassers mit Teams lässt sich zudem die Hypothese bilden, dass Führungskräfte vielfach zu konfliktvermeidendem Verhalten neigen. Dadurch wird Unterschiedlichkeit im Verhalten oder in der Wahrnehmung eher nicht thematisiert, sondern führt im Hintergrund zu Konflikten oder Wahrnehmungsverzerrungen. Diese führen zu weiteren Verwerfungen und sind in der Regel nur schwer zu identifizieren. Häufig werden unbewusst schnell verfügbare Erklärungsmuster aus der Vergangenheit verwendet, ohne der aktuellen Situation gerecht zu werden – so zum Beispiel beobachtbar bei der kritischen Interpretation der Arbeitshaltung einer Teilzeitkraft durch einen Vollzeit-Vorgesetzten.

Moderne Arbeitsformen wie agiles Arbeiten leiden unter einer solchen Situation besonders, denn gerade hier sind funktionierende, co-intelligente Teams Basisvoraussetzung. Häufig wird zudem unterschätzt, dass bei Zusammenstellung dieser Teams aus unterschiedlichen organisatorischen Einheiten (intra-organisatorische Diversität) erneut sehr unterschiedliche Kontexte und „organisatorische Sozialisationsprozesse“ aufeinandertreffen.

Wirksame Vielfalt benötigt breiten Ansatz

Die Erfahrung zeigt, dass eine ausschließliche Adressierung des Themas der Diversität in der Unternehmenskommunikation entweder wirkungslos ist oder maximal eine „Duldung“ der Andersartigkeit bestimmter „plakativer“ Mitarbeitergruppen hervorbringt. Zugunsten einer Offenheit aller Mitarbeitenden ist zu erwägen, den Begriff „Diversity“, der bei Einzelnen häufig mit sehr stark vorgeprägten Bildern behaftet ist, zu vermeiden und auf allen konzeptionellen Ebenen (siehe Kasten unten) eher auf die dahinterliegenden Kompetenzen und Kulturelemente abzustellen.

Perspektivwechsel und Mut zur Reibungskultur

Die Unternehmenskultur prägt maßgeblich den Denk- und Handlungsraum der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Wichtige Kulturelemente für ein gelungenes Management der Vielfalt sind insbesondere

- die Akzeptanz von Konflikten als Instrument der Ansprache und des Ausgleichs von Interessen,
- Offenheit für Anderes und
- die eigene Bereitschaft und Flexibilität zum Perspektivwechsel sowie zur Hinterfragung der eigenen Sicht.

In einigen Branchen, in denen eine starke rechtliche Regulatorik vorherrscht, findet man immer wieder Plakataufsteller, die auf die individuelle Verantwortung jedes Mitarbeiters bei der Er-

Ansatzpunkte für wirksames Diversity Management

- **Gezielte persönliche Entwicklung**
Individuelle Begleitung von Führungskräften oder Mitarbeitenden (Coaching) und Weiterentwicklung von Kompetenzen zur bestmöglichen Nutzung von Vielfalt
- **Gezielte Teamentwicklung**
Weiterentwicklung bestehender Teams oder Förderung der Teambildung bei neuen Teams durch gezielte Orchestrierung eingebrachter Interessen, Beilegung akuter Konflikte sowie Analyse von Verhaltensmustern (Techniken der Mediation)
- **Kulturelle Verankerung**
Verankerung zentraler Werte wie Reibungskultur, Offenheit, eigene Reflektiertheit und Fähigkeit zum Perspektivwechsel

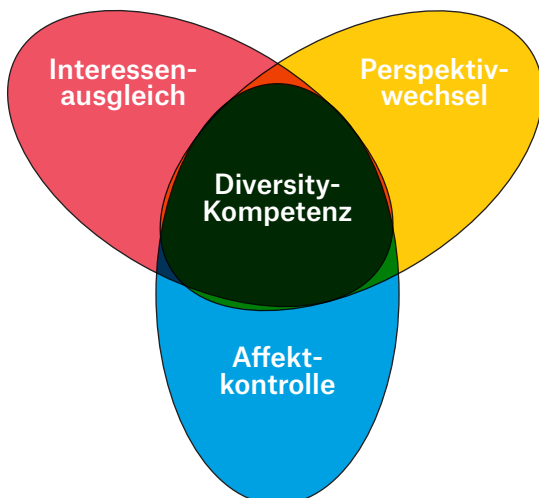
füllung rechtlicher Vorgaben hinweisen. Damit ist das Thema dauerhaft präsent. Ein anderes Unternehmen arbeitet in diesem Sinne mit dem plakatierten Leitspruch „Beherzt dabei sein und für Reibung sorgen“. Dies zählt positiv auf die „Normalisierung“ von Konflikten ein und damit die Nutzung der unterschiedlichen Hintergründe und Denkmuster einer vielfältigen Belegschaft.

Neurobiologisch ist das Gehirn ein Muskel, der entweder entwickelt oder abgebaut wird. Offenheit, Weiterentwicklung des eigenen Denkraums sowie Öffnung der eigenen Perspektive erfordern daher eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Einzelnen. Es empfiehlt sich daher, die klassischen Diversity-Themen wie Frauenquote oder sexuelle Orientierung eher zurückzufahren und stattdessen Themen zu anderen Diversitätssegmenten stärker zu platzieren. Eine Erweiterung des Horizonts der Mitarbeitenden auch jenseits der engen eigenen Fachlichkeit sollte Kern der Unternehmens-DNA sein und – nicht zwingend finanziell – gefördert und anerkannt werden, zum Beispiel durch Zulassung und Wertschätzung von Nebentätigkeiten.

Strukturen und Prozesse ändern

Jeder kulturelle Wandel kann nur innerhalb der bestehenden Strukturen und Prozesse stattfinden. Wichtige strukturelle Elemente sind Stellenanforderungen für Führungskräfte und Beurteilungssysteme. Bei den Anforderungen an die Führungskräfte zeigt die Praxis, dass oftmals Konflikte immer noch als „notwendiges Übel“ angesehen werden, dem man sich zuwenden sollte. Von der Förderung des Diskurses und der Ermunterung zur Offenlegung diverser Interessen ist diese Art der Stellenanforderungen noch weit entfernt. Im gleichen Sinne ist das hinterlegte Führungsverständnis sehr wichtig. Zur tatsächlichen Nutzung von Vielfalt sind insbesondere die Delegation von Entscheidungskompetenz an das Team sowie ein Ergebnis- statt Vorgehensfokus abzubilden. Angesichts der

Kernkompetenzen für wirksame Vielfalt



DR. KARSTEN ENGLER ist seit über 20 Jahren beratend für Führungskräfte und das Topmanagement in Unternehmen tätig. Zusätzlich unterstützt er seit einigen Jahren Teams und Führungskräfte als Systemischer Coach und Wirtschaftsmediator bei Veränderungen und Neuorientierung. www.cmq-consult.de

zuvor geschilderten eher geringen neuronalen Diversity-Kompetenz ist es wichtig, Beurteilungssysteme zu etablieren, die robust gegen Verzerrungen durch überlagerndes „Bauchgefühl“ (Halo-Effekte) sind.

Teams gezielt formen

Ein wirkliches Agieren als Team setzt eine Verzahnung zwischen den Teammitgliedern voraus. Die intensive Auseinandersetzung miteinander findet in der Regel in der als „Storming“ bezeichneten Teambildungsphase statt. Intensität, Tiefe und Effizienz des Storming entscheiden darüber, ob das Team auf die Stufe eines sehr erfolgreichen oder eher eines mittelmäßigen Teams gelangt.

Die Gefahr, dass ein Team seine Fähigkeiten nicht ausschöpft, ist bei ineffizienten Teambildungsprozessen umso größer, je diverser das Team ist. Um nachhaltigen Zusammenhalt zu erreichen, sind der Austausch von Interessen und eine aktive Reflexion erforderlich. Gelingt es dem Team, über den einmaligen intensiven Austausch zu eigenen Denk-, Verhaltens- und Interessenmustern hinaus auch einen Regelprozess zu etablieren, wird mit einer wirksamen „Team-Co-Intelligenz“ der höchste Reifegrad erreicht. Dieser ist durch ein großes gemeinsames Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens geprägt – eingebettet in eine sich selbst verstärkende Teamkultur. Diese wirkt wie ein „geteiltes mentales Modell“ und führt auch im Lauf der weiteren Zusammenarbeit trotz aller Diversität zu Lösungen und Zusammenarbeitsmechanismen, die von allen getragen werden.

Das Zusammentreffen von Emotion, Verhaltensmustern und Interessen während der Teambildung bildet die Grundlage für den Einsatz von Mediationstechniken. Durch explizite Besprechung der vom Team als relevant angesehenen Aspekte der Zusammenarbeit wird das kräftezehrende „Ausprobieren“ dabei durch eine moderierte, zielgerichtete Abstimmung ersetzt. Interessen werden offen angesprochen und die Vielfalt kann konstruktiv in eine gemeinsame Vereinbarung einfließen.

Die Führungskraft als „Diversity Facilitator“

Welche Kompetenzen sind für die im Sinne des Unternehmens optimale Nutzung der Vielfalt unter den Mitarbeitenden erforderlich? Im Kern sind dies die Fähigkeiten,

- kontroversen Diskurs und unterschiedliche Interessen zuzulassen und daraus eine beste Lösung zu erzeugen (Interessenausgleich),
- die eigene Sichtweise als relativ und als nur eine von vielen möglichen jenseits eines „Richtig“ oder „Falsch“ zu sehen (Perspektivwechsel) sowie

- die eigenen während der individuellen Sozialisation erworbenen unbewussten, aber im Regelfall aktuell wenig hilfreichen Reflexe zu hinterfragen (Affektkontrolle).

Dies gilt sowohl für Mitarbeitende als auch Führungskräfte – für Führungskräfte allerdings auch in ihrer Rolle als Verantwortliche und Multiplikatoren für ganze Teams oder Einheiten.

In diesem Sinne ist die Entscheidung einiger Unternehmen, ihre Führungskräfte zunehmend zu Coaches ihrer Mitarbeitenden fortzubilden, positiv. Im bestmöglichen Fall verfügen die Führungskräfte dann über die Fähigkeit, die eigene Perspektive zu hinterfragen und eigene Verhaltensweisen zu reflektieren. Vorsicht ist allerdings dann geboten, wenn Coaching als weiteres Instrument der direktionalen Führung missverstanden und Vielfalt auf die Sicht des Coaches nivelliert wird. Vielmehr bedarf es der Fähigkeit, die Vielfalt der Interessen einer Vielzahl von Mitarbeitenden zu integrieren. In der idealen Welt verbinden

sich die Kompetenzen eines Coaches und Mediators in der Rolle der Führungskraft als „Diversity Facilitator“.

Eine hohe Vielfalt in der Belegschaft impliziert noch eine weitere Anforderung an Führungskräfte, nämlich Ambiguitätstoleranz. Das heißt, ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen Kreativität und Effizienz auszuhalten und zu gestalten. Eine Teamkultur wie oben beschrieben hilft dabei, das Spannungsfeld zu verringern und eine teamspezifische „Selbstverständlichkeit“ als gemeinsame Arbeitsbasis zu erreichen. Dennoch bleibt die Anforderung einer Mindestresilienz gegenüber Widersprüchen. Für viele Führungskräfte, die über lange Zeit anders sozialisiert worden sind, bleibt es eine große Herausforderung, dies aus eigener Kraft zu erreichen. Gezieltes Coaching von Top-Führungskräften ist daher für eine Veränderung in der Regel unerlässlich. Im Vergleich zum wiederholten konzernweiten Diversity-Vortragstag sind die dafür erforderlichen finanziellen Mittel erfahrungsgemäß aber sehr wirksam angelegt. ■■■

Beispiel

AUSGANGSSITUATION

Herr Petersen (Name geändert) hat vor Kurzem das zwölfköpfige multinationale Corporate-Development-Team eines mittelständischen Unternehmens der Textilbranche übernommen. Bislang war er lange Jahre in der externen Topmanagement-Strategieberatung tätig gewesen. Hier sieht er jetzt die Möglichkeit, in eigener Linienverantwortung seinen Arbeitgeber erfolgreich weiterzuentwickeln – mit der Chance des perspektivischen Aufstiegs in die Geschäftsleitung. Die ersten Monate sind sehr arbeitsintensiv. Gleichzeitig gibt es aber auch Ärger mit dem Team. Bei mehreren Mitarbeitenden hat Herr Petersen den Eindruck, dass sie nicht im erforderlichen Maß „mitziehen“.

In der Hochphase der Arbeitslast legen diese ihm Anträge zum Gleitzeitabbau vor oder beantragen Urlaub für Familienfeierlichkeiten. Zusätzlich meint Herr Petersen, dass einzelnen Mitarbeitenden „der Fokus fehlt“. Er beobachtet bei der Kollegin aus Spanien und dem Mitarbeiter aus Italien langatmiges Plaudern am Telefon oder die aufwendige Vorbereitung von zwei Geburtstagsfeiern im Team. Der spanischen Mitarbeiterin, Frau Rodriguez (Name geändert), droht er schließlich mit einer Abmahnung, als diese ihm mit Verweis auf ihre Teilzeittätigkeit am Freitag vor einer wichtigen Besprechung am folgenden Montag eine wichtige Aufgabe unerledigt übergibt.

Bearbeitungsphase 1: Konfliktmediation

Der eskalierte Konflikt zwischen Herr Petersen und Frau Rodriguez führt auf Initiative der Personalleitung zu einer Mediation. Es wird schnell deutlich, dass sehr unterschiedliche Sichtweisen aufeinandertreffen, insbesondere die Präferenz für schriftliche Kommunikation, unbedingte Orientierung am Ergebnis sowie Detailsteuerung des Teams aufseiten der Führungskraft und der Vorzug der persönlichen Kommunikation, die klare Abgrenzung von Arbeit und Privatem sowie der Wunsch nach Flexibilität und Vertrauen für Erreichung eines Ergebnisses aufseiten der Mitarbeiterin.

Bearbeitungsphase 2: Teamformungsworkshop

Im Rahmen der Mediation wurde klar, dass der eskalierte Konflikt nur stellvertretend für die destruktive Reibung im Gesamtteam steht. Da das Team sich in einer fortwährenden „Sturm-Phase“ befand und die „Leistungsphase“ bislang nicht erreicht hatte, wurde ein Teamworkshop durchgeführt. Deutlich wurde, dass insbesondere die Diversity-Elemente Work-Life, Nationalität sowie Ausbildungshintergrund und berufliche Sozialisation im Hintergrund wirken. In einem intensiven Interessenaustausch wurden unterschiedliche Ideen zur künftigen Zusammenarbeit erarbeitet und gemeinsam als Teamregeln definiert.

Nachhaltigkeitsphase: Executive Coaching

Im Nachgang des Workshops gab es immer wieder Reibungspunkte zwischen Herr Petersen und Frau Rodriguez. Diese strahlten negativ auf das Gesamtteam aus. Zur Unterstützung der nachhaltigen Veränderung wurde beiden ein Budget für individuelles Coaching zur Verfügung gestellt, das beide freiwillig nutzten. Zusätzlich nahm jedes Teammitglied (einzeln und verpflichtend) an einer Fortbildungsmaßnahme zum Konfliktmanagement und Perspektivwechsel teil. Zwei der Teammitglieder sind mittlerweile als Konfliktlotsen im Gesamtunternehmen tätig.