

Tags: Personal

## **Vielfalt managen und integrieren**

**Die Gesellschaft und ihre Institutionen definieren, was nach ihrem Selbstverständnis normal ist. Abweichungen davon, also die Streuung rund um den Normalbereich, definiert die Diversität.**

Ob es zu Diskriminierungen kommt oder die Andersartigkeit als Potenzial genutzt wird, hat weniger damit zu tun, wie mit Minderheiten, sondern wie mit Machtverhältnissen umgegangen wird. Es geht darum, wie weit der Streubereich aus- oder eingeschlossen wird und welche Zugangs- und Beteiligungsmöglichkeiten existieren.

## **Was ist Diversität?**

Wir alle sind uns kulturelle Unterschiede zwischen Menschen, die in verschiedenen Kulturkreisen aufwachsen und leben bewusst. Doch Diversität ist komplexer. Sie ist auch mehr als ein Mix von Personen mit unterschiedlichem ethischem und sozio-ökonomischem Hintergrund, Geschlecht, Alter oder unterschiedlichen sexuellen Präferenzen und physischen Fähigkeiten. Vielfalt umfasst verschiedene Ebenen: Die Person selber und ihre Persönlichkeit und Erfahrungen, ihre Gruppenzugehörigkeit sowie das Arbeitsumfeld, bei dem Betriebszugehörigkeit, Funktion und Einstufung relevant sind.

Vielfalt ist sowohl eine Tatsache als auch eine Haltung. Das Management von Diversität beginnt bei der Haltung, nicht der Versuchung zu erliegen, zu stereotypisieren, sondern jede Person als individuell und komplex zu betrachten.

## **Diversität ist gut, wenn die Führung mitspielt**

Wissenschaftliche Studien haben aufgezeigt, dass unter gewissen Rahmenbedingungen durchmischte Gruppen innovativer sind und bessere Entscheidungen fällen als homogene Gruppen, weil Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen sich ergänzen und individuelle Stärken besser genutzt werden. Vielfalt ist besonders unerlässlich, wenn Entscheidungen und (politische) Prozesse stark durchmischte Personengruppen betreffen. Es ist einfacher, die Anforderungen und Bedürfnisse einer heterogenen Kundenstruktur abzubilden, wenn Mitarbeiterteams durchmischt sind und somit die Vielfalt der Kunden spiegeln. Vielfalt in der Gesellschaft kann nur mit Vielfalt in Organisationen begegnet werden. Es ist klar, dass die Diversität in unserer Gesellschaft wächst und vielfältige Ansprüche an Organisationen und an die Führungsarbeit generiert.

Führungsarbeit wird dadurch komplexer. Um von Diversität zu profitieren, braucht es den Willen der Führungskräfte, sich mit Diversität auseinanderzusetzen, sie wertzuschätzen und Mitarbeitende in die Mitverantwortung für das Gelingen der Gestaltungs- und Führungsprozesse einzubinden.

## **Vielfalt als Vorteil erkennen...**

Vielfalt als Vorteil erkennen heisst zunächst, sich für die unterschiedlichen Perspektiven der Wirklichkeit zu öffnen und geeignete Sensorien zu entwickeln. Denn wir gewöhnen uns daran, die Welt aus einer bestimmten Sicht zu sehen und mit der im Gehirn abgespeicherten inneren Landkarte abzugleichen. Diese Landkarte integriert Erfahrungen und Denkmuster und hilft uns, Routineprozesse und -entscheidungen autonom, rasch und für uns logisch zu vollziehen. Sie verursachen aber auch blinde Flecken. Denken und handeln Gruppen aufgrund ähnlich abgespeicherter mentaler Modelle ähnlich, ist die Gefahr für kollektive Arroganz gegenüber anderen Sichtweisen gross.

Vielfalt ermöglichen bedeutet zuerst, transparente Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse zu gestalten, so dass Diversität Zugang in die Organisation hat, und zwar auf allen Ebenen.

## **...und als kulturellen Prozess behandeln**

Eine Bedingung, damit die Vielfalt auch in Meinungs- und Entscheidungsbildungsprozessen genutzt werden kann, ist eine geeignete Kombination von Sprache und Kultur. Eine Führungskraft hat die Aufgabe, aufzuzeigen, dass die eigene Sichtweise immer nur ein Ausschnitt der Wirklichkeit sein kann.

Sie muss um Vielfalt der Meinungen bemüht sein und ihr Umfeld darauf sensibilisieren, Vielfalt als Bereicherung zu erkennen, welche die eigene Perspektive ergänzt. Kommunikations- und Austauschprozesse in Teams dienen dazu, ein Gleichgewicht zwischen Heterogenität der Belegschaft und der Einheit der Organisation zu finden. Die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache klärt unterschiedlich besetzte Begriffe und ist Grundlage für ein gemeinsames Verständnis. Sie kann für sprachlich weniger geübte Personen Werkzeuge zur Verfügung stellen, um andere Perspektiven zu erkunden und eigene einzubringen.

Um effektiv zu sein, muss Vielfalt in die langfristige Ausrichtung der Organisation integriert werden. Wichtige Merkmale einer solchen Kultur sind Toleranz, Wertschätzung, Partizipation, Vertrauen und Lernen. Eine Kultur, welche Vielfalt als Wert verankert, entsteht dann, wenn die vorhandene Vielfalt bzw. dessen Wert sichtbar gemacht wird und die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds miteinbezieht.

Ein gemeinsam verantwortetes Wertesystem beinhaltet Zielvorstellungen und Regeln für den Umgang mit Vielfalt und räumt allen Rechte und Pflichten ein. Faire und transparente Austausch- und Entscheidungsprozesse führen dazu, dass Mitarbeitende Unterschiede als Ressource wertschätzen und selber erkennen, wie viel Vielfalt die Organisation im Hinblick auf ein gemeinsames Zielbild zulassen kann. Ganz nach bekannten Familientherapeuting Virginia Satir: «Wir begegnen uns in den Gemeinsamkeiten und wachsen an unseren Unterschieden.»

## **Vielfalt von der Konzept- bis zur Aktionsebene**

Mitarbeitende durchmischter Teams einbinden und auf ein gemeinsames Zielbild ausrichten erfordert Führungsarbeit auf der Konzept-, Beziehungs- und Aktionsebene.

Auf der Konzeptebene bedeutet Vielfalt managen Orientierung geben, Zusammenhänge aufzeigen und übergeordnete Ziele für Mitarbeitende anschlussfähig machen. Die Führungskraft denkt voraus, welche Veränderungsprozesse und leistungsfördernde Rahmenbedingungen für durchmischte Teams notwendig sind, um sich anzupassen.

Führen nimmt den Mitarbeitenden als Individuum mit seinen Ressourcen ernst, beteiligt ihn und stimuliert Eigenverantwortung. Durch Klärungs-, Mobilisierungs- und individuelle Feedbackprozesse entwickelt die Führungskraft Mitarbeitende und hilft dem Team sich darauf zu fokussieren, das Richtige zu tun. Sie fördert Zusammenarbeit, indem sie vertraut, inspiriert, fordert, sich kümmert und zuhört. So erreicht sie nicht nur die Köpfe, sondern auch die Herzen der Mitarbeitenden.

Ohne selber aktiv zu werden, ist Führung nicht erlebbar. Führen heisst, Initiativen ergreifen, entscheiden, Dinge in Bewegung setzen und zu Ende führen. Die Führungskraft ist dabei Rollenmodell, wie gemeinsame Werte und Regeln in die Praxis umzusetzen sind. Und agiert als Dienstleisterin, indem sie Störungen behebt. So behält sie ihre Urteilskraft, ihre Improvisationsfähigkeit und wichtige Ziele im Auge.

Eine Kultur der Vielfalt hilft, die drei Handlungsebenen durch konstruktiven Dialog und die Integration unterschiedlicher Perspektiven und Meinungen zusammenzuführen. Die eigene Wirkung erhöht die Führungskraft, wenn sie eigene Routinen hinterfragt und an den eigenen Einstellungen und Verhaltensmustern arbeitet. Der Selbstbezug dient auch dazu, den eigenen Energielevel hochzuhalten. Denn Führen in einer diversen Welt braucht viel produktive Eigenenergie und Reflexionsbereitschaft, um die Organisation auf den Weg zu bringen.



### **?Jürg Eggenberger**

Jürg Eggenberger ist seit 2013 Geschäftsleiter der Schweizer Kader Organisation SKO, einem branchenübergreifenden Netzwerk für Kaderleute. Eggenberger hat einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität Zürich und sich in Organisationsentwicklung weitergebildet.

## **Abstract**

### **Deutsch**

Diversität ist ein komplexes Konzept, das einerseits individuelle Unterschiede wie ethnische Herkunft, sozio-ökonomischer Hintergrund, Geschlecht, Alter und physischen Fähigkeiten umfasst. Zur Diversität gehören aber auch Unterschiede auf anderen Ebenen; das Individuum mit seiner Persönlichkeit und seinen Erfahrungen ist nur eine Ebene, die Gruppenzugehörigkeit eine andere und das Arbeitsumfeld nochmals eine andere. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Vielfalt nicht nur eine Tatsache ist, sondern auch eine Haltung. Führungspersonen müssen dieser besondere Beachtung. Die Vielfalt als Vorteil zu erkennen und dementsprechend zu führen ist unerlässlich in Organisationen, die einer heterogenen Kundschaft zu Diensten sind. Es ist einfacher, die Anforderungen und Bedürfnisse von durchmischten Personengruppen abzubilden, wenn die Arbeiterteams der Organisation ebenfalls durchmischt sind. Denn Vielfalt in der Gesellschaft kann nur mit Vielfalt in Organisationen begegnet werden.