

diversitas

ZEITSCHRIFT FÜR MANAGING DIVERSITY UND DIVERSITY STUDIES 01/11

Wissenschaft

Interkulturelle Kompetenz in Organisationen
Diskursive Plastizität von Organisationen
Universitäre Diversitätskompetenzentwicklung
Diversität und Wissensproduktion an Universitäten
Diversität und Lehrqualität
Stigma und Diversität von SchulabbrecherInnen
Diversität als Herausforderung für die Berufsbildung
Altersgerechte Führung

Praxis

Diversitätsmanagement und Hochschulmanagement
Balance zwischen Konformität und Diversität
Diversity Chartas in Europa

Service

Buchrezensionen
Call for Papers
Tagungen



Wieviel Vielfalt verträgt die Organisation?

How much diversity can an organisation cope with?

Kurzfassung

Die Komplexität von Fakten, innerer Einstellung, Einsichten, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Menschen zum sicheren und gewinnbringenden Umgang mit Vielfalt ist noch lange nicht erfasst und wird oft in ihrem Umfang unterschätzt. Die Wertschätzung von Vielfalt und ihren innewohnenden Potentialen wird oft von Unsicherheiten in der Begegnung mit dem Andersartigen in dem Sinne beeinträchtigt, dass Ängste vor Überfremdung beziehungsweise Identitäts- und Werteverlust bestehen.

In diesem Beitrag wird das Modell der Balance zwischen Konformität und Diversität vorgestellt. Im Hinblick darauf werden bestimmte Fähigkeiten aus dem weiten Bereich der Diversity Kompetenz erörtert und schließlich die Anwendbarkeit des Modells auf das Arbeitsverhalten in einem heterogenen Team anhand einer Studie diskutiert.

Schlüsselwörter

Balance Konformität/Diversität, heterogenes Team, Diversity Kompetenz, Multikulturalismus

Abstract

There is little understanding of the complexity of facts, attitudes, insights, capacities, and skills for profiting from diversity in a confident manner. The appreciation for diversity and of its inherent potentials is often restrained by the fear of being infiltrated with too many influences, and of the loss of identity and values.

The balance between conformity and diversity is presented as a model in this article. In this regard, specific capacities out of the broad field of diversity competence are discussed. Finally the application of the model to the working behaviour in a diverse team is discussed in reference to a study.

Keywords

Balance conformity/diversity, diverse team, diversity competence, multiculturalism

1. Einleitung

Das Charakteristikum von Vielfalt ist das Vorhandensein von Unterschiedlichkeit. Ohne Unterschiede gibt es keine Vielfalt. Von Diversität in Organisationen ist dann die Rede, wenn sich deren Mitglieder hinsichtlich verschiedener Merkmale unterscheiden (Seyman 2006). Im psychosozialen Kontext ruft jedoch die Begegnung mit Unterschiedlichkeiten – mit dem Andersartigen – Verunsicherungen im Sinne einer emotionalen Überwältigung hervor. Bezogen z.B. auf das Diversitätsmerkmal

- ‚andere Kultur‘ befürchten einige Menschen eine „Überfremdung“ am Arbeitsplatz, im eigenen Wohnviertel oder im eigenen Land,

- ‚andere Sichtweisen‘ befürchtet man Unterlegenheit, Ausschluss und Missachtung der eigenen Person in der Gruppe, wenn zum Beispiel Meinungsverschiedenheiten in Team-Besprechungen auftreten.

Gefühle der Unterlegenheit, Furcht vor Überfremdung, vor Verlust von Vorrangstellung und von Gewohnheiten gehen mit der Angst vor Identitätsverlust einher. Für den/die Betroffene/n besteht das Risiko, seinen/ihren bisherigen Status im Umfeld zu verlieren.

Der unsichere Umgang mit sich selbst sowie die Angst vor Identitätsverlust hindern den Menschen grundsätzlich, sich auf das Andersartige einzulassen (Lüthi/Oberpriller 2009), geschweige denn, es wertzuschätzen. Betrachtet man die Zunahme der Bedeutung von Diversity aus der Perspektive einer Person, die

sich ungern von ihren Gewohnheiten und dem Vertrauten lösen will, sind die Ängste und Bedenken dieser Person durchaus nachvollziehbar. Der Pluralismus überfordert sie. Die bislang als nützlich erwiesenen Fähigkeiten zum Umgang mit Menschen aus dem vertrauten Bereich und die eingeübten Fertigkeiten reichen nicht aus, um mit allen Unterschiedlichkeiten und dem rasanten Tempo der Veränderungen zurechtzukommen (Malik 2009). Der Einzug von Diversity wirkt bedrohlich.

Trotz gesetzlicher Regelungen und Initiativen mit dem Ziel, die Vielfalt im gesellschaftspolitischen Bereich, in wirtschaftlichen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen zu fördern und größeren Menschenmengen nahe zu bringen, werden Diversity-Programme immer noch mit Skepsis angenommen und zögerlich umgesetzt.

Ziel dieses Artikels ist, einen Weg aufzuzeigen, der den positiven Zugang zu Unterschiedlichkeiten erleichtert. Hierzu wird das Modell der Balance zwischen Konformität¹ und Diversität vorgestellt und dessen Anwendung anhand einer Studie über das innovative Verhalten in einem heterogenen Team erörtert. Im Vorfeld werden Fähigkeiten und deren Zusammenwirken zum konstruktiven Umgang mit Diversität beschrieben, und die Notwendigkeit der Entwicklung dieser Fähigkeiten als positive Maßnahme herausgestellt. Die beschriebenen Fähigkeiten, welche die Diversity-Kompetenz ausmachen, sind erforderlich, um das erwähnte Modell erfolgreich anwenden zu können.

2. Das Verständnis von Diversity Management im Wandel

Diversity Management wird in Unternehmen unterschiedlich betrieben (Köppel/Leber 2010). Oftmals wird je nach Zielsetzung einzelnen Diversitätsdimensionen besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Dies geschieht in der Annahme, dass die Aufnahme und Förderung von benachteiligten „Identitätsgruppen“ (Thomas/Ely 1996) – Frauen, Menschen anderer Kulturen, mit Behinderung usw. – in der Organisation zu größerem wirtschaftlichen Erfolg beitrage. Thomas/Ely (1996) differenzieren folgende Perspektiven, wenn Organisationen Diversity Management betreiben, und geben die Gründe dazu an:

- *Discrimination-and-fairness paradigm*
Aus Gründen der Fairness und der Antidiskriminierung;
- *Access-and-legitimacy paradigm*
Um Zugang zu neuen Märkten durch Beschäftigung von Menschen anderer Kulturen zu erlangen;
- *Learning-and-effectiveness paradigm*
Um durch Wertschätzung der Vielfalt ein Lernklima zu schaffen, das der Findung neuartiger Lösungen Raum gibt.

Im *Learning-and-effectiveness paradigm* kann im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Perspektiven eine Vernetzung der Unterschiede stattfinden. Man befasst sich gezielt mit Unterschieden und Veränderungen, die Diversität in der Belegschaft wird als Ressource genutzt. Die MitarbeiterInnen sind motiviert, Diversität wird aus freien Stücken gelebt. Es herrscht ein

Klima, in dem Diversity ihr volles Potenzial entfalten kann (Lüthi/Oberpriller 2009). Erwartet man vom Diversity Management eine spürbare und messbare Wandlung im Unternehmen, sollten sich die Einstellungen und Verhaltensweisen auf der Leadership-Ebene fundamental ändern und sich das Verständnis für Diversity gehörig erweitern (Thomas/Ely 1996).² Eine ganzheitliche Sichtweise von Diversity, die kennzeichnend ist für die *Learning-and-effectiveness-Perspektive*, wird gefordert.

3. Die Notwendigkeit der Kompetenzentwicklung als positive Maßnahme

Die ganzheitliche Sichtweise von Diversity bedeutet, dass man sich auch mit den Wechselwirkungen zwischen den Unterschiedlichkeiten befasst und sich nicht mit der formalen Erfüllung von Quoten begnügt. Im folgenden werden der Einfachheit halber Aktivitäten zum Diversity Management beispielhaft auf die Diversity-Dimension „Kulturelle Vielfalt“ heruntergebrochen und in Betracht gezogen.

Die Frage, zu welchen Ergebnissen die *Interaktion* zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft führt, ist hierbei von Relevanz. Denn Vielfalt bedeutet nicht automatisch Erfolg. Vielfalt hat einen ambivalenten Charakter, sie birgt Chancen und Risiken. Entscheidend ist, wie die Akteure mit der Vielfalt umgehen und insbesondere welche Haltung sie dazu haben (Lüthi/Oberpriller 2009). Begnügt man sich damit, sich im multikulturellen Bereich politisch korrekt zu verhalten, oder ist die Tatsache der Vielfalt ein willkommener Anlass, ihre Potenziale zu entdecken, sie auszuschöpfen und sich auf Synergien einzulassen?

Blicken wir in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung eines Wortes, das oft als Grundvoraussetzung für Multikulturalismus bezeichnet wird: Toleranz. Abgeleitet aus dem lateinischen *tolerare* (Ertragen, [Er]dulden), bezeichnet Toleranz im Allgemeinen die Geltung und die Gewährung fremder Elemente in einem bestehenden System. Die Kapazität des Systems, Andersartiges aufzunehmen und zu tolerieren, reicht nur bis zu seiner Toleranzgrenze. Darüber hinaus bricht das System in sich zusammen. Im Multikulturalismus werden ‚fremde‘ Überzeugungen, Handlungsweisen und Sitten in einem vorgegebenen gesellschaftlichen System toleriert. Die Toleranz gilt als Antwort einer geschlossenen Gesellschaft

oder Gruppierung gegenüber Minderheiten mit abweichenden Überzeugungen und Wertesystemen. Da fremde Auffassungen zwar zur Kenntnis genommen, aber *nicht zwangsläufig reflektiert* werden, setzt sich ein tolerantes System nur bedingt mit andersartigen Wahrheitsansprüchen auseinander. Daraus folgt, dass Vielfalt alleine kein System bereichert. In dem losen Gefüge ist den AkteurInnen Raum gegeben, zueinander in einen Verdrängungswettbewerb zu treten und die Toleranz als Nährboden zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen auszunutzen. Es reicht also nicht aus, Unterschiede einfach zu tolerieren.

In einer Gesellschaft mit unklarem Wertepluralismus, in der Toleranz per se als Norm gilt, kann rationale (und berechnete) Kritik wirkungslos bleiben (Marcuse 1965). Im Extremfall würde eine Toleranzpflicht zur Indifferenz der Gesellschaft gegenüber abweichendem Verhalten führen, nicht aber zur Achtung und Gleichberechtigung des Anderen (Forst 2001). Kündigt schließlich dennoch die Majorität unter dem Eindruck der sich im System entzündenden Spannungen die Toleranz auf, kann es unter der Last der vielfältig in sich geschlossenen und nicht zur Kooperation bereiten Gesellschaften kollabieren.

In diesem Zusammenhang muss festgehalten werden, dass der Multikulturalismus (Beyersdörfer 2004) keinen Anreiz zur Verschmelzung verschiedener gesellschaftlicher Gruppierungen vorsieht, sondern lediglich ein Modell der Koexistenz beschreibt. Ein Austausch oder eine gegenseitige Beeinflussung der Gruppen ist nicht das vorrangige Ziel des Multikulturalismus. Vielmehr beruht das Modell einerseits auf der Akzeptanz der verschiedenen Ethnien untereinander und andererseits auf einer restriktiven Anti-Diskriminierungs-Gesetzgebung. Dies mag zwar ein friedliches Nebeneinander der Kulturen ermöglichen, so wie es auf Veranstaltungen wie „Karneval der Kulturen“, „Internationales Essen“ und weiteren bunten Völkerverständigungsfesten demonstriert und gefeiert wird. Grundlegende, schwelende Konflikte bleiben jedoch ungelöst. Denkbare Synergien durch Interaktion finden nicht statt, denn es fehlen sowohl die Einstellung als auch die Fähigkeit, die Gelegenheiten dazu zu erkennen. Durch die ausbleibende Wechselwirkung der verschiedenen, gesellschaftlichen Gruppen untereinander, kann – insbesondere beim Aufbrechen grundlegender kultureller oder religiöser Konflikte – die Bildung von Parallelgesellschaften und damit die Aufkündigung des Multikulturalismus begünstigt werden.²

Top-Down werden vom Gesetzgeber Diskriminierungsverbote aufgestellt. In Deutschland ist, basierend auf den EU-Antidiskriminierungsrichtlinien aus den Jahren 2000 bis 2004, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz im August 2006 mit dem Ziel in Kraft getreten, Benachteiligungen aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern. Dieses Ziel soll vornehmlich durch ein „reaktives“ Modell erreicht werden. Das heißt, auf einen Rechtsverstoß hin stehen der diskriminierten Person Entschädigungsansprüche zu. Der Gesetzgeber geht zum einen davon aus, dass der/die Betroffene nach einer erlittenen Diskriminierung selbst Ansprüche erhebt und vor den Gerichten durchsetzt. Zum anderen vertraut er darauf, dass dies bei den Sanktionierten (und denen, die befürchten, sanktioniert zu werden) dazu führt, dass sie diskriminierendes Verhalten unterlassen (Klose 2010). Aber die ArbeitgeberInnen werden selbst auch in die Pflicht genommen, „vorbeugende Maßnahmen“ zum Schutz vor Diskriminierungen zu ergreifen, wozu auch „Schulungen der Beschäftigten“ gehören sollen.

Diese vage Beschreibung von positiven Maßnahmen im AGG, die proaktiv und nicht reaktiv anzugehen sind, gibt Anlass, die Wirksamkeit des AGG zu hinterfragen. Ein Diskriminierungsverbot verlangt lediglich ein bloßes Nicht-Tun (Raasch 2010). Positive Maßnahmen hingegen erwirken durch aktives Tun einen Wandel. Proaktives Recht reagiert nicht auf Einzelfälle, sondern zielt auf die Veränderung kollektiver Prozesse. Zum Beispiel durch die Umgestaltung diskriminierender Strukturen in der Gesellschaft, in einem Unternehmen und in den Köpfen der Menschen (Klose 2010; Raasch 2010). Regelungen, welche die Durchführung positiver Maßnahmen lediglich erlauben, reichen dagegen allein nicht aus, um nachhaltige Aktivitäten zum Abbau struktureller Diskriminierung und zur Verwirklichung von mehr Gleichstellung auszulösen.

Werfen wir einen Blick auf die „Initiative zum anonymisierten Bewerbungsverfahren“, ein Modellprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010). Dieses viel beachtete Projekt wird von fünf Großunternehmen sowie dem Bundesfamilienministerium, der Bundesagentur für Arbeit in Nordrhein-Westfalen und der Stadtverwaltung Celle getragen und soll zu mehr Chancengleichheit in der BewerberInnenauswahl führen. Ziel der Initiative ist es, Be-

nachteiligungen der BewerberInnen aufgrund von Herkunft, Abstammung, Alter, Geschlecht und Familienstand zu unterbinden. Demnach soll bei der Abgabe der Bewerbungsunterlagen auf persönliche Angaben, Jahreszahlen und Lichtbilder verzichtet werden. Dieses Vorgehen soll einer bewussten oder unbewussten Benachteiligung bestimmter Personengruppen in der ersten Phase des Bewerbungsprozesses vorbeugen. So hat eine Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit (Kaas/Manger 2010) belegt, dass allein die Angabe eines türkischen Namens ausreicht, die Chance auf ein Vorstellungsgespräch um 14 Prozent zu senken, in kleineren Unternehmen sogar um 24 Prozent. Die Initiatoren des Modellprojekts setzen darauf, dass – erstmalig zu einem persönlichen Gespräch eingeladen – die BewerberInnen eventuell vorherrschende Vorurteile bei der/m potenziellen neuen ArbeitgeberIn entkräften können.

Es bleibt zu hoffen, dass dieses Verfahren zu einem Abbau von Diskriminierung und von Vorurteilen seitens der beteiligten Akteure führt. Ein Diversity Management im Sinne von „soziale Vielfalt – konstruktiv nutzen“ findet damit jedoch nicht statt. Es ist unwahrscheinlich, dass ein Unternehmer, der bisher vorwiegend junge, männliche Akademiker eingestellt hat, durch anonymisierte Bewerbungsverfahren oder Anti-Diskriminierungsrichtlinien nun sein Herz für Frauen, MigrantInnen, Personen mit Behinderung und/oder ältere BewerberInnen findet.

4. Anforderungen zum Umgang mit Diversität

Der Umgang mit Diversität in all ihren Dimensionen erfordert die Überwindung von polaren Denkstrukturen – ein Unterfangen, dem sich längst nicht nur global sondern auch lokal tätige Unternehmen und Organisationen stellen müssen. Bei der Begegnung mit Andersartigkeit gilt der Grundsatz, der vorhandenen menschlichen Vielfalt nicht in ablehnender Haltung entgegenzutreten, sondern sich jedoch eine ethnorelative Einstellung anzueignen, um zur Entstehung kultureller Synergien in gemischten Gruppen beitragen zu können. Dies erfordert selbstverständlich eine hohe Bereitschaft und die Entwicklung der Fähigkeit zur Reflektion von Emotionen und einen sicheren Umgang mit Wahrnehmungen. Die eigene Haltung wird immer wieder neu reflektiert. Durch Reflexion werden nicht nur Unterschie-

de deutlich, sondern auch Ähnlichkeiten entdeckt (Lüthi/Oberpriller 2009). So erfolgt eine Auseinandersetzung mit der eigenen Identität.

Die Fähigkeit der *Ambiguitätstoleranz*³ wird von uns in einem von Vielfalt geprägten Arbeitsumfeld ständig gefordert, denn hier begegnet man auf Schritt und Tritt ‚Andersartigem‘ und begibt sich in uneindeutige Situationen. Parallel stehende Unterschiedlichkeiten auszuhalten, Widersprüche und Mehrdeutigkeiten zu dulden, werden als unangenehm empfunden. Es ist unüblich, in solchen Situationen zu verweilen, um Neues zu entdecken, denn es galt und gilt in Organisationen noch immer als lobenswert, schnelle Antworten und Lösungen parat zu haben. Es ist allzu verständlich, dass man sich dieser heiklen Situation schnellstens entledigen möchte. Doch gerade hier liegt das Risiko, dass man die offene, lernende Haltung aufgibt und sich zu voreiligen Schlüssen und Stereotypisierungen hinreißen lässt. Die entdeckte Vielfalt behindert in diesem Fall eine Zusammenarbeit.

In der Begegnung mit dem Andersartigen darf eigenes Nichtwissen keinen Grund zur Abwertung anderer Meinungen und Lebensentwürfe darstellen. Aus Unwissenheit und irrtümlichen Meinungen entwickeln sich leicht Vorurteile, die ein Nährboden für Diskriminierungen und weitere Ungerechtigkeiten sind (Danesh 2006). Sie führen zu einer defensiven Haltung und Entfremdung, was dem Ziel des Diversity Managements völlig widerspricht. Eine neugierige und lernende Grundhaltung und die Sicherheit im Umgang mit sich selbst sind elementare Fähigkeiten zur erfolgreichen Begegnung mit Andersartigkeit.

Nach Bentley/Clayton (1998) läuft bei der Begegnung von Personen automatisch ein vierstufiger Prozess ab: Zuerst folgt die subjektive Einschätzung des Gegenübers („den ersten Eindruck gewinnen“ (1. Phase), gefolgt von der eigenen Positionierung mit Selbstdarstellung in der gegebenen Situation – man möchte einen guten Eindruck erwecken (2. Phase). Anschließend entspinnt sich der Kennenlernprozess (3. Phase) durch das Stellen von Fragen und dem Austausch gleicher Erfahrungswerte. In dieser Phase besteht die Tendenz, Unterschiede herunterzuspielen oder sogar zu ignorieren. So befinden sich die GesprächspartnerInnen in erster Linie auf der Suche nach Gemeinsamkeiten und klammern scheinbar Trennendes aus. Erst in der vierten Stufe erfolgt die Entscheidung, in wie weit der Kontakt intensiviert wird. Oft wird sie vom ersten Eindruck abhängig gemacht.

Doch die Erfahrung zeigt, dass der erste Eindruck einer Person durchaus täuschen kann. Ist erst mal die Basis der Gemeinsamkeiten verlassen, tritt die Diversität in den Vordergrund. Im Kennenlernprozess (3. Phase, siehe oben) ist entscheidend, dass man sich nicht damit begnügt, den ‚kleinsten gemeinsamen Nenner‘ herauszufinden, und annimmt, so den Ansprüchen der Diversity-Kompetenz und des Diversity Managements zu genügen. In dieser Phase wird der Mensch mit ihm/ihr fremden oder gar zuwiderlaufenden Einstellungen, Gewohnheiten, Bräuchen und Mentalitäten konfrontiert (siehe Abbildung 1). Das Unbekannte irritiert ihn/sie, verunsichert und erweckt Ängste. Da die ‚fremde‘ Person den erlernten Verhaltensmustern nicht folgt, wird eine Verhaltensprognose erschwert oder in seltenen Fällen gar unmöglich gemacht. Der/die ‚Fremde‘ stößt an die Grenzen der Vorhersehbarkeit und erweckt damit in seinem/ihrer Gegenüber Misstrauen und Vorsicht. Die Person kann u.U. dann eine defensive Haltung annehmen, da sie sich vom Gegenüber in seiner/ihrer Integrität bedroht fühlt. Fühlt sich der/die Einzelne von einer ‚andersartigen Menge‘ gänzlich dominiert, fürchtet er/sie um den Verlust seiner/ihrer Werte und der soziokulturellen Identität. Die Folgen reichen von Rückzug, unterdrückter Aggressivität („Faust in der Tasche“) bis hin zur offenen Konfrontation und zum Hass. Dasselbe gilt natürlich auch für den/die ‚Fremde‘.

Vorurteilen oder voreiligen Schlüssen kann man mit empathischer Kommunikation entgegen. Marshall B. Rosenberg (2003), Gründer und Mitglied des *Board of Directors* des gemeinnützigen *Center for Nonviolent Communication*, unterscheidet in seinem Modell zwischen gewaltfreier und lebensentfremdender Kommunikation. Letztere ist in ihrer Sprache gekennzeichnet durch (moralische) Urteile über den/die KommunikationspartnerIn, dem Leugnen der Verantwortung für eigene Gefühle und Handlungen sowie dem Stellen von Forderungen anstatt von Bitten und Fragen. Diese Form der konfrontativen Kommunikation führt zur „Gewalt“, die das Erfüllen eigener Bedürfnisse auf Kosten anderer beschreibt. Ein empathischer Ansatz in der Kommunikation, getragen durch Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten, trägt zu einer besseren Verständigung und einer erhöhten Sicherheit im Umgang mit sich selbst bei.

Die Abbildung 1 verdeutlicht in vereinfachter Form die Kommunikations- und Verhaltensoptionen am Bifurkationspunkt mit den folgenden

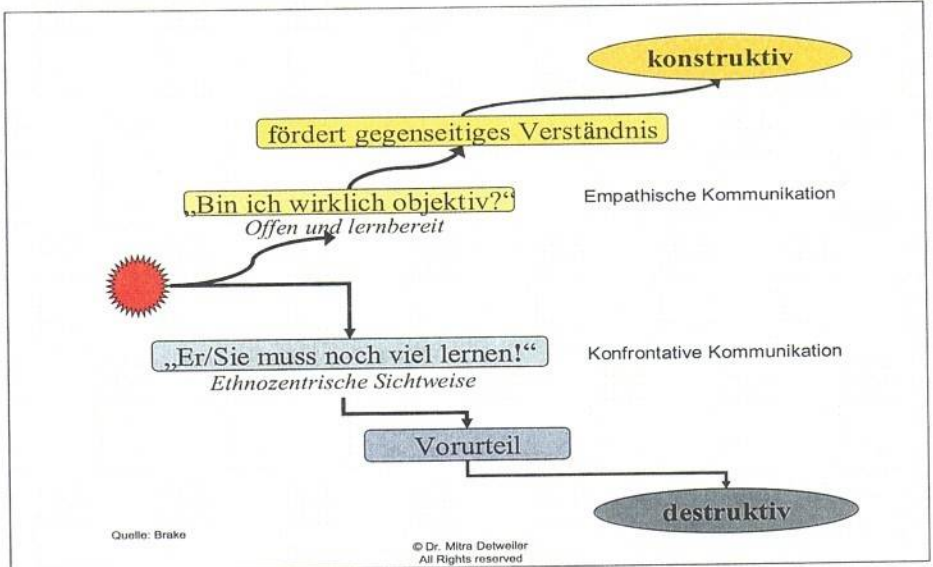


Abbildung 1: Situation der Bifurkation in der Begegnung mit Andersartigem
Quelle: Brake 2002

Prozessen: Ein gutes Selbstwertgefühl, das heißt das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen, welches mit der Bewusstheit der eigenen Identität einhergeht, begünstigt die bewusste Wahrnehmung von andersartigen Denk- und Handlungsweisen. Es reduziert die Angst vor dem Identitätsverlust in der Begegnung mit Andersartigem, stärkt die Fähigkeit der Ambiguitätstoleranz und ermöglicht dem Menschen, die eigene Haltung zu reflektieren, die eigenen Werte in gemischten Gruppen zu hinterfragen und in offener, lernender Haltung weiterzuentwickeln. Lüthi/Oberpriller (2009) nennen den Umgang mit Wahrnehmungen, die empathische Kommunikation, die Sicherheit im Umgang mit sich selbst und die Ambiguitätstoleranz als

Fähigkeiten, welche die Diversity-Kompetenz ausmachen. Zudem wird betont, dass für die Entwicklung von Diversity-Kompetenz nicht nur ein Lernen von neuen, sondern auch das Sich-Lösen von alten Denk- und Verhaltensmustern notwendig ist – ein Wandel in der *Einstellung* zu Unterschiedlichkeiten.

5. Die Balance zwischen Konformität und Diversität

Wie die folgende Abbildung zeigt, entsteht aus der Schnittmenge von Diversität und Konformität eine Balance, die sich als „angemessene Vielfalt“ beschreiben lässt:

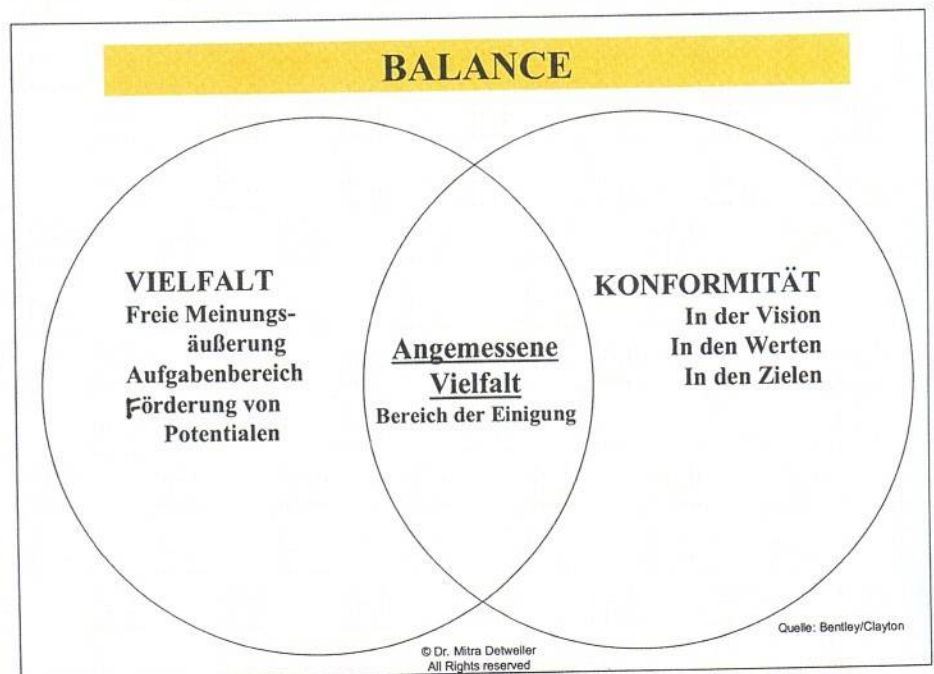


Abbildung 2: Balance Konformität – Diversität
Quelle: Bentley/Clayton 1998

Die angemessene Vielfalt, also die Schnittmenge von Vielfalt und Konformität, ist bei heterogen zusammengesetzten Teams von besonderer Wichtigkeit, da Teams in Organisationen heute nicht nur interkulturell sondern auch interdisziplinär aufgestellt und vielfältig sind.⁴ Mit ihnen verbunden ist die Erwartung, durch ihr erhöhtes Innovationspotential gegenüber homogenen Teams ausgewogene Resultate zu erzielen, die von allen Gruppenteilnehmern akzeptiert und unterstützt werden (Gardenswartz/Lee 1994). Auf dem Weg zu einem gemeinsamen Ziel beziehungsweise einer gemeinsamen Lösung sehen sich alle Personen fortlaufend mit neuen Situationen, unbekanntem Ansichten und andersartigen Idealen konfrontiert. Hierbei ist jeder/jede TeilnehmerIn dazu aufgerufen zu überprüfen, ob die zugrunde liegende Diversität einen Konflikt zu den gemeinsam definierten, beziehungsweise den eigenen Werten darstellt und ob es möglich ist, den Konformitätsbereich und damit das Bezugssystem breiter und umfassender aufzuspannen. Gelingt dies, so dürften in einem gruppendynamischen Prozess Erkenntnisse gewonnen werden, die dazu führen können, sich von einer ursprünglich gefassten Meinung zu lösen, neue Wege zu beschreiten und eine der Gruppe angemessene Vielfalt zu erreichen. Eine lernende Grundhaltung ist in diesem Prozess genauso notwendig, wie Wertschätzung und Respekt gegenüber allen anderen TeilnehmerInnen, wobei Respekt nicht gleich Zustimmung bzw. Unterordnung bedeutet. Nichtsdestotrotz sollen nicht alle Erscheinungsformen der Diversität einfach hingenommen werden, insbesondere dann nicht, wenn sie den gruppendynamischen Prozess blockieren oder TeilnehmerInnen Gefahr laufen, diskriminiert zu werden. Das Pendant in dem Gleichgewicht, die Konformität, kann wiederum solchen ausufernden Erscheinungen der Diversität entgegenwirken, indem die TeilnehmerInnen sich zum Beispiel auf die gemeinsam definierten Verhaltensregeln – das ist dann das Bezugssystem für das Team – berufen. Es läuft ein ständiger Wechsel zwischen den beiden Bereichen ab, so dass ein *dynamisches Gleichgewicht* entsteht, das Bentley/Clayton (1998) als den „Schlüssel“ zum konstruktiven Umgang mit Diversität bezeichnen. Die Kernfrage zu dem Spannungsverhältnis zwischen Konformität und Diversität lautet: Wieviel Individualität ist zulässig, dass das System nicht auseinander-

bricht, und wie weit darf die Anpassungsforderung gehen, damit die Individualität nicht darunter leidet?

In ihrer Studie „Innovatives Verhalten in heterogenen Beratungsteams“ stellen Rupprecht et al. (2011) heraus, dass ein gemeinsames Verständnis der Teammitglieder, bezüglich ihres Teams, über dessen Aufgabe und anderer zugehöriger Aspekte, eine wichtige Voraussetzung erfolgreicher Teamarbeit sei. Zum Beispiel müsse es gemeinsam vertretene Werte und Normen und einen Konsens über Verhaltensmuster im Team geben. Dies würde dem oben beschriebenen Konformitätsbereich entsprechen. Wenn jedoch diese „mentalen Modelle“ rigide werden, können sie zum Phänomen des „Gruppendenkens“ führen. Gruppendenken lässt nur solche Ideen zu, die das herrschende mentale Modell nicht in Frage stellen (Davison/Blackman 2005). So besteht die Gefahr, dass neuartige Informationen ignoriert beziehungsweise als störend empfunden werden, so dass letztlich Kreativität und Innovation verhindert werden. In Bezug auf Abbildung 2 ist in solchen Situationen die Balance zwischen Konformität und Diversität gestört, denn die neue Information wird als „nicht kompatibel“ mit dem mentalen Modell definiert und somit unterdrückt. Die Anpassungsforderung des Konformitätsbereichs nimmt überhand, die Konformität dominiert.

Andererseits zeigt die Studie von Rupprecht et al. (2011), dass unterschiedliche Einstellungen, Werte und Überzeugungen auch zu nachlassender Kommunikation und schwindendem Zusammenhalt in Teams führen können und dadurch innovatives Verhalten hemmen (Harris 2003). Hier differenzieren sich die Teammitglieder in ihrer Unterschiedlichkeit in Standpunkten, Deutungen und Sichtweisen so stark voneinander, dass das Teamverhalten beeinträchtigt wird und die Kreativität und Ideenerzeugung darunter leidet. Das äußert sich beispielsweise im Beharren auf der eigenen Meinung und der eigenen Kultur. Es ist keine Lernbereitschaft vorhanden, denn die Differenzierung und die Abgrenzung stehen im Zentrum. Bezüglich Abbildung 2 lässt sich auch hier eine Störung in der Balance feststellen: Die Diversität hat keinen Bezug zu einem definierten Konsens. Die Diversität per se dominiert derart, dass das System ‚Team‘ an mangelndem Zusammenhalt kollabiert.

Fassen wir zusammen, wie sich das Gleichgewicht Konformität/Diversität auf ein heterogenes Team auswirkt: In Arbeitsteams kann Diversität innovatives Verhalten sowohl fördern, als auch hemmen (Lüthi/Oberpriller 2009; Rupprecht et al. 2010). Es ist ein einheitliches Verständnis für die Vision, die Mission und die Rahmenbedingungen nötig, das als gemeinsame Grundlage den Zusammenhalt der Gruppe bedingt. Dieser Konformitätsbereich soll derart in einem gesunden Spannungsverhältnis zur Diversität stehen, dass Kreativität zugelassen und neue Ideen generiert werden können. Andererseits führt die Heterogenität/Diversität im Team nur zum innovativen Verhalten, wenn die Teammitglieder sich aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit nicht zu stark voneinander abgrenzen. Das hat zur Folge, dass eine Haltung des Lernens von jedem Mitglied erforderlich ist, so dass sich ein produktiver Lernprozess im ganzen Team entfalten kann. Letztendlich macht dies die Dynamik in dem Gleichgewicht aus, die sich in der Kohärenz und dem aktuellen Selbstverständnis des Teams auswirkt.

6. Schlussfolgerung

Die Anwendung der Balance zwischen Konformität und Diversität kommt in den Bemühungen, Diversity Management in einer Organisation zu fördern, erst dann zur Geltung, wenn die unterschiedlichen TeilnehmerInnen einer Gruppierung *interagieren*. Die Qualität des Zusammenwirkens und damit auch der Erfolg ihrer Performance hängen entscheidend von bestimmten Fähigkeiten und ihrer Lernhaltung ab – Faktoren im komplexen Gefüge der Diversity-Kompetenz. Diese Fähigkeiten kommen nur zum Tragen, wenn von der Führungsebene ein Umfeld in der Organisation geschaffen wird, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist. Jede/r AkteurIn ist dazu aufgefordert, seine/ihre Einstellung zu Diversität zu reflektieren. Unter Berücksichtigung der Balance zwischen Konformität und Diversität können sich bietende Gelegenheiten wahrgenommen und genutzt werden.

Zusammenfassung

Am Beispiel eines heterogenen Teams wird gezeigt, dass das Modell der Balance Konformität/Diversität der einseitigen Ausübung von Diversität beziehungsweise Einheitlichkeit Grenzen setzt. Das Ausmaß des Bezugssystems und die Qualität des Arbeitsumfelds, in der Diversität gelebt werden kann, sind ausschlaggebend dafür, in wie weit sich die Diversität zum Vorteil aller Beteiligten auswirkt. Die Wechselwirkung zwischen Konformität und Diversität stehen im Fokus.

Summary

Based on an example from a diverse team, the model of balance between Conformity/Diversity is shown to set boundaries with regard to the one-sided use of Diversity and Conformity. The extent of the frame of reference and the quality of the working environment, in which Diversity can be developed, are crucial in determining to what degree Diversity can be advantageous for all participants. The interaction of Conformity and Diversity is the focus of the article.

Dr.ⁱⁿ Mitra Detweiler

DeT&S Detweiler Training&Seminars

mdetweiler@detset.com

www.detset.com

Fußnoten

- 1 Die Begriffe ‚Konformität‘ und ‚Konformitätsbereich‘ sind aus dem Englischen ‚Conformity‘ übersetzt und übernommen, das durch Anpassung und Übereinstimmung charakterisiert ist bis hin zur totalen Einheitlichkeit.
- 2 Siehe dazu auch den Beitrag von Sarter, Gonschior und Nieter in diesem Heft.
- 3 Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren. <http://www.manalex.de/d/ambiguitaetstoleranz/ambiguitaetstoleranz.php> (Abruf 15. 07. 2011). Menschen mit hoher Ambiguitätstoleranz sind auch in neuen, unstrukturierten und schwer kontrollierbaren Situationen fähig, Abweichungen von gewohnter Normalität oder unerwartete Reaktionen und Handlungen zu akzeptieren, statt als Bedrohung zu empfinden und bleiben dadurch handlungsfähig (<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/9/93>, Abruf 15.07.2011).
- 4 In der freien Wirtschaft nimmt die Zusammenarbeit in heterogen besetzten Teams zu. Zur Diversity Dimension ‚Alter‘ geht aus einer repräsentativen Umfrage der Initiative Gesundheit und Arbeit (2010) hervor, dass Teamarbeit „ein wesentlicher Bestandteil der modernen Arbeitswelt in Deutschland ist. 73% der Befragten geben an, dass sie häufig oder dauernd in Teams arbeiten“. Riga.Report 21. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zum Gesundheitsverhalten, zum subjektiven Gesundheitszustand und zu der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams: <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-21.html>.

Literatur

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2010. Startschuss für anonymisierte Beweisungsverfahren. <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/ADS/Antidiskriminierungsstelle/aktuelles.did=164694.html>, Abfrage 31. Januar 2011.
- Bentley, Trevor & Clayton, Susan 1998. Profiting from Diversity. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Beyersdörfer, Frank 2004. Multikulturelle Gesellschaft. Begriffe, Phänomene, Verhaltensregeln: 43–63. Münster: LIT Verlag.
- Brake, Terence 2002. Managing Globally. Essential Managers. London: Dorling Kindersley Ltd.
- Danesh, Hossein B. 2006. Towards an integrative theory of peace education. Journal of Peace Education, 3 (1): 55-78.
- Davison, Graydon; Blackman, Deborah 2005: The Role of Mental Models in Innovative Teams. In European Journal of Innovation Management, 8: 409-423.
- Forst, Rainer 2001. Der schmale Grat zwischen Ablehnung und Akzeptanz. In Frankfurter Rundschau 18. Dezember 2001: 10.
- Gardenswartz, Lee, Rowe, Anita 1994. Diverse Teams at Work. USA: Mc Graw-Hill Harris.
- Chris 2003. Building Innovative Teams: Strategies and Tools for Developing and Integrating High Performance Innovative Groups. New York: Palgrave MacMillan.
- Kaas, Leo; Manger, Christian 2010. Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment, IZA Discussion Paper No. 4741, 9 <http://ftp.iza.org/dp4741.pdf>.
- Klose, Alexander 2010. Mehr Verbindlichkeit wagen – Positive Pflichten zu Positiven Maßnahmen, Positive Maßnahmen, Von Antidiskriminierung zu Diversity, Demokratie Band 24, Heinrich Böll Stiftung.
- Köppel, Petra, Leber, Nicole 2010. Diversity Management bei den DAX 30-Unternehmen. Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies, 1 (1): 51–61.
- Lüthi, Erika; Oberpriller, Hans 2009. Teamentwicklung mit Diversity Management. Bern: Haupt Verlag.
- Malik, Fredmund 2009. Die Magie des Funktionierens, m.o.m.-Letter 3/2009. <http://www.fachsymposium-empowerment.de/wissBeitr/magie.pdf>
- Marcuse, Herbert 1965. Repressive Toleranz, Essay. <http://www.marcuse.org/herbert/pubs/60spubs/65reptoleranzdt.htm>.
- Raasch, Sibylle 2010. Positive Maßnahmen, Von Antidiskriminierung zu Diversity, Demokratie Band 24, Heinrich Böll Stiftung.
- Rosenberg, Marshall 1999. Nonviolent Communication: A Language of Compassion. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Rosenberg, Marshall 2003. Nonviolent Communication: A Language of Life. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Rupprecht, Maria; Strasser, Josef; Mulder, Regina; Gruber, Hans (2011). Innovatives Verhalten in heterogenen Beratungsteams. In Dohrn, Sönke, Hasebrook, Joachim P., Schmette, Martina (Hrsg.), Vielfalt und Innovation: Strategisches Diversity Management für Innovationserfolg: 246-272. Aachen: Shaker Verlag.
- Scymen, Oya Aytemiz 2006. The Cultural Diversity Phenomenon in Organisations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management. Cross Cultural Management, An International Journal, 13 (4): 296-315.
- Thomas, David A.; Ely, Robin J. 1996. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 9-10: 79-90.

Fußnoten

1. Die Begriffe ‚Konformität‘ und ‚Konformitätsbereich‘ sind aus dem Englischen ‚Conformity‘ übersetzt und übernommen, das durch Anpassung und Übereinstimmung charakterisiert ist bis hin zur totalen Einheitlichkeit.
2. Sowohl Bundeskanzlerin Angela Merkel als auch der britische Premierminister David Cameron haben aufgrund der bisherigen Erfahrungen in den jeweiligen Ländern erklärt, der Multikulturalismus hätte im Ansatz versagt: „Der Ansatz für Multikulti ist gescheitert, absolut gescheitert!“ Merkel, Angela, Vortrag auf dem Deutschlandtag der Jungen Union in Potsdam, 16. Oktober 2010, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,723532,00.html> , Abruf 06.02.2011
“Multiculturalism has failed”. Cameron, David, Vortrag auf der Münchener Sicherheitskonferenz, 05. Februar 2011, <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-12374039> , Abruf 06.02.2011
3. Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren. <http://www.manalex.de/d/ambiguitaetstoleranz/ambiguitaetstoleranz.php> , Abruf 15. 07. 2011
Menschen mit hoher Ambiguitätstoleranz sind auch in neuen, unstrukturierten und schwer kontrollierbaren Situationen fähig, Abweichungen von gewohnter Normalität oder unerwartete Reaktionen und Handlungen zu akzeptieren, statt als Bedrohung zu empfinden und bleiben dadurch handlungsfähig. <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/9/93> Abruf 15.07.2011
4. In der freien Wirtschaft nimmt die Zusammenarbeit in heterogen besetzten Teams zu. Zur Diversity Dimension ‚Alter‘ geht aus einer repräsentativen Umfrage der Initiative Gesundheit und Arbeit (2010) hervor, dass Teamarbeit „ein wesentlicher Bestandteil der modernen Arbeitswelt in Deutschland ist. 73% der Befragten geben an, dass sie häufig oder dauernd in Teams arbeiten.“
iga.Report 21. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zum Gesundheitsverhalten, zum subjektiven Gesundheitszustand und zu der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams: 10
<http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-21.html>