



## Diversity-Infothek

### Ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld – viele machbare Schritte bis dahin

von Mitra Detweiler

Wer möchte nicht in einem Arbeitsumfeld tätig sein, das frei von Vorurteilen ist und Wertschätzung erfahren? Unserer Lebenserfahrung nach und entsprechend dem Wortlaut der Charta der Vielfalt muss aber dieses Arbeitsumfeld erst geschaffen werden: „Die Umsetzung der Charta der Vielfalt in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren.....“ Es ist ein Ziel, das sich die Unterzeichner als Arbeitgeber/Führungskräfte gesetzt haben, und zwar ein hohes Ziel.

Ein Ziel vor Augen zu haben, geht damit einher, dass es im jetzigen Ist-Zustand an etwas mangelt. Bezogen auf das Ziel der Charta der Vielfalt lässt es den Schluss zu, es mangelt an Vorurteilsfreiheit im Arbeitsumfeld. Zur Zeit haben wir mit Arbeitsumfeldern zu tun, die mit Vorurteilen belastet sind. Und die sollen abgeschafft werden. Was macht man dafür im Namen von Diversity Management?

Verschiedene Umfragen bzw. Studien belegen, dass sich Unternehmen einer einzelnen Diversity Dimension widmen, und zwar mit der Einstellung, bisher benachteiligte „Identitätsgruppen“ wie Frauen, Menschen anderer Kulturen, mit Behinderung etc. zu fördern, um ihnen unter den gegebenen Bedingungen Chancengleichheit zuteilwerden zu lassen. Zum Beispiel gibt es Förderprogramme unterschiedlichster Art für Frauen, damit sie den Sprung in Führungsetagen schaffen und dort ‚aufmischen‘. Nicht selten wird unausgesprochen von diesen Frauen, die den Sprung geschafft haben, gefordert, dass sie härter als ihre männlichen Kollegen arbeiten, um ihre Qualifikation für die betreffende Position unter Beweis zu stellen und nicht als ‚Quotenfrau‘ beschimpft zu werden. Entsteht mit dieser (Be-)Förderung „ein Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen ist“? Bekommen diese Frauen in diesem Umfeld die Gelegenheit, ihre männlichen Kollegen wertzuschätzen und umgekehrt? Wo und wann haben die männlichen Führungskräfte in solch einem gespannten Arbeitsklima die Möglichkeit, die Potentiale ihrer Kolleginnen wahrzunehmen?

Entsprechend erfolgt oftmals die Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund mit dem Ziel vor Augen, d e r e n Verständnis für die bestehende Kultur/das bestehende System zu fördern, damit sie leichter ‚mitlaufen‘ können: „Hier machen wir es so/ This is the way we do it here.“ Natürlich kommen Menschen mit Migrationshintergrund auf diese Weise - durch Vermehrung des Wissens um die Kulturen auf beiden Seiten - aus ihrer bisherigen strukturell bedingten Outsider-Position in den Genuss der Chancengleichheit. Trotzdem werden hier zum einen nicht zwingend Vorurteile aufgehoben, zum anderen nicht Bedingungen geschaffen, wo unterschiedliche Potentiale auf beiden Seiten erkannt werden, dass diese sich unter gegenseitiger Wertschätzung entwickeln könnten. Unter diesen Bedingungen kann es zur Aussage kommen: „Die Tatsache, dass ich heute mehr über Sie weiß, heißt nicht, dass ich Sie mag oder mit Ihnen gleichwertig zusammenarbeiten möchte.“ Und das ist bestimmt nicht im Sinne der Diversity-Engagierten oder der Charta der Vielfalt.

In beiden Beispielen besteht die Gefahr, dass die Wertschätzung sich auf die Anerkennung beschränkt, dass Menschen anderen Geschlechts bzw. anderer Kultur es ‚geschafft‘ haben, in dem vorherrschenden System mitzumachen. Damit wird das Arbeitsumfeld nicht frei von Vorurteilen, was hier das eigentliche Anliegen ist.

Das heutige Diversity Management geht davon aus, dass die gegebene Vielfalt als Ressource angesehen wird, aus der neuartige Lösungen zum Vorteil aller Beteiligten gewonnen werden können. Anders zu sein ist nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit Defizite zu haben. Man arbeitet auf der Grundlage der gegenseitigen Wertschätzung *partnerschaftlich* und *gleichwertig* zusammen. Es geht um die Schaffung von Teilhabe. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit wird getragen von einer mit gesunder Neugier gekennzeichneten, lernenden Geisteshaltung der Beteiligten mit der Frage: „Wie können wir es im gleichwertigen Verhältnis zueinander gemeinsam besser machen?“ Dass dafür ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld Voraussetzung ist, wird zur Selbstverständlichkeit. Der Haken ist, solch ein Umfeld muss erst mal geschaffen werden, damit alle Beteiligten die gewinnbringenden Früchte ernten können.

Das Heranreifen von Vorurteilen ist komplexer Natur. Aus Unwissenheit, irrtümlichen Meinungen und Schubladen-Denken entwickeln sich leicht Vorurteile, die ein Nährboden für Diskriminierungen und weitere Ungerechtigkeiten sind. Festgefahrene Meinungen behindern einen wie Schleier, die Potentiale in anderen Menschen zu erkennen, geschweige denn wertzuschätzen. Um dem entgegenzutreten, sind zunächst eine hohe Bereitschaft und die Entwicklung der Fähigkeit zur Reflexion von Denkmechanismen und Emotionen erforderlich. Es lohnt sich, die eigene Haltung immer wieder neu zu reflektieren. So können Einsichten gewonnen werden, die einem das Loslassen von eingefahrenen Denkweisen und Gewohnheiten erleichtern.

Im Bilde gesprochen: Man ist dann frei vom Ballast, um den Schritt auf eine „Dritte Ebene“ zu machen, wo eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit „anderen“ Beteiligten erfolgen kann. Auf dieser Dritten Ebene geht es nicht darum, sich politisch korrekt zu verhalten oder Rollen zu verteidigen und andere zu besiegen, sondern hier arbeiten alle Beteiligten gleichwertig daran, von der Vielfalt zum Einklang zu kommen. Hier höre ich Anderen ohne vorgefasste Meinung zu, und hier hören mir die Anderen ohne vorgefasste Meinung zu. Hier setzen wir uns gleichwertig mit unseren unterschiedlichen Ansichten zu einer Fragestellung auseinander. Hier besteht die Möglichkeit, dass aus dem Mix der Ansichten gemeinsam eine neuartige Lösung hervorgebracht wird, die vorher von den einzelnen nicht angedacht war: Synergien können entstehen. Auf der Dritten Ebene hat eine ethnozentrische Einstellung zur Andersartigkeit keinen Platz.

Angewendet auf die oben angeführten Beispiele heißt dies: Auf dieser Dritten Ebene nimmt der Mann die Kollegin/Mitarbeiterin ernst und hört ihr ohne vorgefasste Meinung zu und umgekehrt bzw. der/die Einheimische nimmt die KollegIn/MitarbeiterIn mit Migrationshintergrund ernst und hört ihm/ihr ohne vorgefasste Meinung zu und umgekehrt. Und die weiteren Schritte folgen, wie oben ausgeführt. Es ist irrelevant, welches Geschlecht, Alter und welche Ethnie der qualifizierte Mensch hat, der hier seine Ansicht äußert und zum Fortschritt der Organisation beitragen will.

Für mich ist das eine Szene von einem „vorurteilsfreiem Arbeitsumfeld“. Sie zeigt, welchen Mehrwert ein „Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen ist“ für eine Organisation mit sich bringen kann. Allerdings erfordert ihre Verwirklichung die Entwicklung von bestimmten Fähigkeiten (Diversity Kompetenz) von jedem einzelnen von uns, die dann auch zu entsprechenden strukturellen Änderungen führen können.

Die Komplexität von Diversity Management wird oft unterschätzt. Das heutige Diversity Management erschöpft sich nicht in der Förderung von bislang benachteiligten Identitätsgruppen. Bei allen Diversity-förderlichen Bemühungen sollten wir in diesem Prozess das hohe Ziel nicht aus den Augen verlieren.

***Dr. Mitra Detweiler** ist in Deutschland geboren und bikulturell aufgewachsen. Sie hat an der Universität Hamburg Chemie studiert und war als promovierte Chemikerin vornehmlich auf dem Gebiet des gewerblichen Schutzrechts (Intellectual Property Rights) für Großkonzerne tätig. Aus ihrer Lebens- und Berufserfahrung heraus hat sie sich durch die Erarbeitung wissenschaftlicher Methoden im Themenbereich Diversity professionalisiert und ist heute als Dozentin und Trainerin tätig. Ihre Schwerpunkte sind: Entwicklung und Anwendung von Diversity Kompetenz im interkulturellen Umfeld sowie in Team-Meetings, wo unterschiedliche Sichtweisen zusammenprallen; Vermittlung von Knowhow im Prozess der Entscheidungsfindung. Ihre Arbeitssprachen sind deutsch und englisch. Sie ist seit 2011 idm-Mitglied.*