

Diversity einmal anders - Das Umgehen mit Unterschieden als selbstverständlicher Bestandteil systemischer Praxis

Dr. Gundi Vater Consulting - Begleitung von Menschen & Organisationen

[Dieser Artikel wird im Buch „Unterschiede machen. Managing Diversity in Gesellschaft und Organisationen“ (Hrsg. Dr. Michaela Judy, Ing. Gabriella Hartmann) in der Edition VHS Ende 2004/Anfang 2005 erscheinen.]



www.gundivater.com

Bei Diversity geht es wesentlich um den Umgang mit sozialen Unterschieden. Systemische Arbeit ist nichts anderes als ständige Arbeit an und mit – von Beobachtern gemachten – Unterschieden. Ein internationales Managemententwicklungsprogramm soll das veranschaulichen.

Iris Koall formulierte es kürzlich in einem Vortrag folgendermaßen: Diversity („Vielfalt“) bezeichnet den Umstand, „dass Menschen zugleich immer beides sind: ähnlich und verschieden“¹. Aus systemischer Sicht ließe sich präzisieren: Wir Menschen sind nicht ähnlich und verschieden, wir nehmen uns als ähnlich und verschieden wahr. Unterscheidungen zu treffen, ist die Grundlage unserer Wahrnehmung. Erst indem wir differenzieren, können wir überhaupt Erkenntnis gewinnen: Innen macht für uns erst Sinn durch die Unterscheidung vom außen, klein durch die Unterscheidung von groß, oben durch die Unterscheidung von unten, morgen durch die Unterscheidung von heute und gestern. Unterschiede werden somit immer durch einen Beobachter erzeugt, sie sind dem Beobachteten nicht „immanent“. Die Aussage „Herr Müller ist unzuverlässig“ sagt also nur wenig über Herrn Müller, hingegen viel über die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung desjenigen, der diese Aussage trifft. Wir konstruieren also ständig Unterschiede, die dann unser Handeln leiten. Je mehr Beobachter einen bestimmten Unterschied machen, desto mehr verfestigt er sich, bis hin zu einer von vielen geteilten „Realität“.

1. Welche Unterschiede machen Sie ?

Systemische Arbeit als TrainerIn und BeraterIn – und hier überlappt sie sich stark mit dem Managing Diversity-Ansatz – bedeutet: Arbeit mit und an diesen Unterschieden: Arbeit daran, welche Unterschiede in einem bestimmten Kontext von wem gemacht oder auch nicht gemacht werden. Arbeit daran, was die getroffenen Unterscheidungen ermöglichen, verstärken, ausblenden oder verhindern. Und ganz wesentlich, Arbeit daran, dem Klienten im Zuge dieser Arbeit neue bzw. andere Unterschiede zu ermöglichen, neue Blickwinkel sowie Erklärungen und Bewertungen des Wahrgenommenen anzubieten, durch die sich für ihn neue Optionen, neue Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten ergeben und gegebenenfalls neue Entscheidungen getroffen werden können. Wie erkennen und thematisieren

¹ Iris Koall im Vortrag: Gener & Diversity, Kommunikation und Kultur

wir nun in der konkreten Trainings- oder Beratungssituation vorhandene (d.h. von den Beteiligten gemachte) Unterschiede, wie machen wir sie besprechbar und veränderbar? Die im folgenden beschriebenen Erfahrungen mit einem Managemententwicklungsprogramm in einem internationalen Konzern geben einen Eindruck davon, wie mit Vielfalt umgegangen werden kann.

2. Das Managemententwicklungsprogramm für Mittel- und osteuropäische Länder der Robert Bosch AG Österreich

Die Robert Bosch GmbH, Stuttgart, hat sich als internationaler Konzern schon sehr bald nach der Wende um die Entwicklung der Märkte bemüht und Standorte in den Mittel- und Osteuropäischen Ländern (MOE) aufgebaut. Die regionale Lage und die Geschichte Österreichs spielte und spielt dabei eine wichtige Rolle als Drehscheibe und genießt dabei hohe Akzeptanz bei den Ländern in Mittel- und Osteuropa. Bosch ist derzeit an 25 Standorten (sowohl in der Fertigung wie im Vertrieb) in der Region vertreten. Davon werden 12 Vertriebsgesellschaften von der Robert Bosch AG, Wien, von Österreich aus betreut. In dieser Rolle als Drehscheibe und Competence Center für die Entwicklung und Betreuung der Regionalgesellschaften ist Österreich nicht nur im Bereich Human Resource Management, sondern auch bei IT und Controlling aktiv. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Weiterqualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte an den einzelnen Standorten.

"Bosch ist bekannt für seine Innovationskraft in den technischen Bereichen und ist sich deshalb schon lange der Bedeutung der Qualität der MitarbeiterInnen und Führungskräfte bewußt. Aus diesem Grund wurden vor einigen Jahren Mitglieder der osb gebeten, für uns ein Führungskräfteprogramm durchzuführen." (Dr. Thomas, Vorstand)

Aufgrund des Erfolgs dieses Programms entschied das österreichische Top-Management, das auch für die Vertriebsniederlassungen in Mittel- und Osteuropa (MOE) zuständig ist, das Programm auch für die Führungskräfte in den dortigen Ländern verfügbar zu machen. Einige der Ziele, die das Unternehmen mit dem Programm verfolgte, waren:

- die Unterstützung der Führungskräfte in Mittel- und Osteuropa bei ihrem zunehmend komplexer und anspruchsvoller werdenden Führungsgeschäft
- die Möglichkeit, sich mit den neuesten Führungsansätzen aktiv auseinander zusetzen, sie auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen und an die jeweilige Praxis und Kultur anzupassen
- eine Basis zu schaffen für die Vernetzung der TeilnehmerInnen aus den verschiedenen Ländern.

Um dies zu gewährleisten, sollten entsprechend unseres Lernansatzes und der gewählten Lernarchitektur:

- ...die verschiedenen Stakeholder in das Lernen miteinbezogen werden. Nur durch Identifikation, Unterstützung und Mitlernen der Vorgesetzten und Auftraggeber kann diese „Lerninvestition“ auch in der Organisation verankert werden. Andernfalls bleibt es beim Lernen einzelner Mitarbeiter.

- ...Qualifizierungsthemen mit den strategischen Fragestellungen der Organisation eng verknüpft werden, damit das Gelernte in der Organisation auch die erhoffte Wirkung erzielen kann. Durch die enge Verzahnung des Führungsalltags mit dem Lerngeschehen werden in den Seminaren konkrete Führungssituationen der TeilnehmerInnen bearbeitet, Alternativen angedacht, durchgespielt und dann zwischen den Modulen – in den eigentlichen „Lernphasen“ – „dem Praxistest“ unterzogen. Im nächsten Modul werden diese Erfahrungen rückgemeldet, ausgewertet und weiter bearbeitet.
- ...ein respektvoller, anerkennender, subtiler Umgang mit den verschiedenen Kulturen, Geschichten, Sprachen stattfinden, ohne diese Unterschiede zu sehr zu betonen. Der Focus lag nicht auf „sich ändern müssen“, sondern auf „Repertoireerweiterung“.

Soweit die hehren Ziele. Wie aber setzt man die nun konkret um, wenn, wie das hier der Fall war, im ersten der mittlerweile drei abgeschlossenen Durchgänge 20 TeilnehmerInnen aus 12 Ländern aufeinandertreffen, die sich kaum oder gar nicht kennen, nicht genau wissen, was sie erwartet, mit einem für die meisten völlig ungewohnten Lernansatz konfrontiert sind und die in ihren Ausdrucksmöglichkeiten stark beschnitten sind, da sie sich untereinander in der Konzernsprache Deutsch unterhalten müssen. Bereits diese Faktoren bildeten eine alles andere als einfache Ausgangssituation. Zu der Differenz der unterschiedlichen Herkunftsländer und Muttersprachen gesellten sich jedoch noch unzählige weitere hinzu. Unter anderem: unterschiedliche Hierarchieebenen, unterschiedliche Funktionen, unterschiedliche Ausbildungshintergründe, unterschiedliches Alter und Geschlecht und eine teils sehr unterschiedliche Dauer der Betriebszugehörigkeit. Alles in allem eine enorme Vielfalt und Komplexität. All diese Unterschiede – und noch viele mehr - sind in einem Raum vorhanden, nicht alle aber sind in Hinblick auf das Ziel, gemeinsam zu lernen, gleich relevant. Das Hauptaugenmerk des Programms lag auf der Förderung der Führungskompetenz der TeilnehmerInnen, nicht auf der Bearbeitung des Themas „Interkulturelles Arbeiten“, auch wenn dies aufgrund der Teilnehmerzusammensetzung im Untergrund immer mitschwang.

3. Im Zentrum steht die Aufgabe, nicht die Vielfalt

Der Lehrgang umfasste bis dato mehrere von uns gestaltete Module zu den Themenbereichen Führung und Steuerung, Gestalten schwieriger Kommunikationssituationen, Umgang mit Konflikten, Teamarbeit und Teamsteuerung, ergänzt durch Seminare anderer KollegInnen wie Zeitmanagement, Professionelles Präsentieren, das Mitarbeitergespräch, Grid-Management. Dieses gesamte über ein Jahr laufende Programm wurde durch ein Kickoff und einen Abschlussworkshop zur Evaluation des Gelernten (bezogen auf die eigene Rolle, das Lernteam und der Blick auf die Organisation) und einer Abschlusspräsentation mit allen TeilnehmerInnen, dem Vorstand und den jeweiligen RegionalleiterInnen eingerahmt.

Im Zentrum der Arbeit standen die Auseinandersetzung mit neuen Führungsmodellen, die Reflexion der

eigenen Führungspraxis und Führungsverhaltens, der eigenen Rolle und des eigenen Führungsmusters, die Auseinandersetzung mit den derzeitigen und künftigen Anforderungen an Führung sowie das Erproben nützlicher Führungsinstrumente anhand konkreter Situationen aus dem Führungsalltag wie etwa Konfliktgespräche oder Konfliktmoderation in Teams.

In jedem Curriculum bildeten die TeilnehmerInnen Lerngruppen, heterogen zusammengesetzt nach Kriterien wie verschiedene Herkunftsländer, Funktionen, Alter, Geschlecht etc. Diese Unterschiede vor Augen, hatten diese Lerngruppen in jedem der Module bestimmte Fragen zu bearbeiten und Aufgaben zu lösen. D.h. die vorhandene Unterschiedlichkeit wurde zwar von Zeit zu Zeit immer einmal wieder kurz ins Bewusstsein gerückt, doch dann wurde der Focus gleich wieder auf die gemeinsame Arbeit am Thema Führung gerichtet. Es galt, mit und eingedenk dieser Unterschiede eine gemeinsame Arbeitsbasis zu finden, um erfolgreich Aufgaben lösen zu können.

4. Gut gemeint - das Gegenteil von gut

Eine unserer zentralen Hypothesen in diesem Zusammenhang lautet: Wird in so einem Setting speziell das Thema Kulturunterschiede von den TrainerInnen aktiv angesprochen und betont, kommt es in aller Regel zu einer von zwei typischen Reaktionen. Entweder der Unterschied wird von den TeilnehmerInnen als nicht relevant zurückgewiesen oder aber dieses mit viel Emotionen belegte Thema „poppt“ auf, bringt all die üblichen Vorannahmen, Klischees, Vorurteile und all die damit verbundenen Emotionen und Konflikte auf den Tisch (Rumänen sind..., mit Russen kann man nicht...). Die Folge ist: Es benötigt einen enormen Zeit- und Energieaufwand, um das Thema wieder „einzufangen“ und trotzdem dominiert es fast unweigerlich die weitere Arbeit. Statt der erhofften differenzierteren Betrachtung der bislang getroffenen Unterschiede und dem dadurch in Gang gesetzten Verflüssigen und Auflösen von Klischees kommt es häufig eher zu einer Bestätigung bisheriger Zuschreibungen, zum genauen Gegenteil dessen, was beabsichtigt wurde.

Das führt uns zu These 2: Lenkt man die Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen auf das gemeinsame Thema, in diesem Fall „Führung“, konfrontiert die Gruppe mit einer konkreten Aufgabe, zu deren Bewältigung sie die Ressourcen aller Gruppenmitglieder benötigt und weist gegebenenfalls vorsichtig darauf hin, dass vorhandene Unterschiede bei den Gruppenmitgliedern sich bei der Arbeit als hilfreiche und nützliche Ressource erweisen könnten, beginnen die TeilnehmerInnen oft von sich aus, „überraschende“ Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu entdecken und bisher starre Bilder zu hinterfragen.

Gardenswartz & Rowe (<http://www.gardenswartzrowe.com>) formulieren in Bezug auf die hohen Anforderungen, die der Umgang mit Vielfalt an uns stellt, die These: „Die menschliche Spezies widersteht Veränderung, sie sucht nach Homöostase. Das macht die ständige Anpassung, die Diversity erfordert, schwierig für Menschen, die sich bereits von überwältigenden Übergangssituationen bedroht fühlen.“ Und weiter: „Menschen finden Trost und Zuversicht in Gleichheit. Wir alle teilen die Tendenz, die Gesellschaft jener zu suchen, die uns ähnlich sind.“ (Übersetzung M.Judy)

Auf das internationale Managementprogramm umgelegt, könnte man sagen: Die enorme Vielfalt und

Komplexität am Beginn wirkt bedrohlich, sie macht Angst. Man kennt sich nicht, kann sich nicht wie gewohnt artikulieren und fühlt sich erschlagen von der Vorstellung, diese Vielfalt irgendwie handhaben zu sollen. Sicherheit gewinnt man in dieser Situation durch die Konzentration auf Gemeinsamkeiten: das gemeinsame Thema, das gemeinsame Ziel, die gemeinsame Organisation, aus der man kommt, gemeinsam zu bewältigende Aufgaben. Je stärker diese gemeinsamen und damit Sicherheit gebenden Faktoren werden, desto größer wird die Bereitschaft der TeilnehmerInnen, auch auf die andere Seite, vorhandene oder angenommene Unterschiede, zu schauen und sich in angemessener Weise damit auseinander zu setzen. Man beginnt, sich eigener Annahmen bewusst zu werden, sie zu hinterfragen („Der ist ja ganz anders, als ich gedacht habe“) und sie mitunter zu relativieren oder abzuändern.

5. Lernen durch Erleben

Es macht daher unserer Überzeugung nach in so einem Curriculum einen großen Unterschied, ob so emotionsbesetzte Themen wie Kulturunterschiede bereits im ersten oder erst im vierten Modul angesprochen werden. Davor steht jedoch noch die generelle, bereits oben angerissene Frage, ob es nicht überhaupt kontraproduktiv ist, solche Themen von Trainerseite her anzusprechen, weil sich TeilnehmerInnen dadurch eher in die Defensive gedrängt fühlen könnten und bestehende Bilder damit eher verfestigt als verflüssigt werden. Das Thema Konfliktkultur etwa lässt sich natürlich auch bearbeiten, indem man Gruppen nach „ähnlichen Länderkulturen“ bildet. Mindestens genauso gut aber auch, wie es im konkreten Fall passiert ist, indem sich Gruppen nach dem Kriterium „(vermutete) Ähnlichkeit der business units“ zusammen finden.

Im vorliegenden Fall ergab sich dadurch zufällig ein Aufeinandertreffen rumänischer und bulgarischer Teilnehmerinnen, die bislang kaum miteinander Kontakt gehabt hatten. Im Zuge ihrer Arbeit stellten sie nun verwundert fest, dass die übergeordnete Regionalleiterin in ihrer Art, mit Konflikten umzugehen, offensichtlich so prägend war, dass die jeweiligen Landeskulturen nach Ansicht der Teilnehmerinnen in den Hintergrund traten. Bei der anschließenden Besprechung der Übung beschrieben sie erstmals ihre eigenen Kultur-Wahrnehmungen „Rumänen sind ja eher extrovertiert und neugierig, Bulgaren eher zurückhaltend - aber interessanterweise ist die Unternehmenskultur in beiden Units sehr ähnlich.“ Durch das Gespräch über Verhalten und Wirkung der Top-Managerin war es ihnen möglich geworden, Unterschiede - genauer gesagt - Ähnlichkeiten zu beobachten und über diese Ähnlichkeit bisher getroffene Unterscheidungen anhand der eben gemachten Erfahrungen zu überprüfen.

Wenn, um ein anderes Beispiel aus dem Lehrgang zu nennen, ein Kroate, ein Serbe, ein Slowake, eine Russin und eine Rumänin sich plötzlich in einer Gruppe versammelt wiederfinden, mit dem Auftrag versehen, bis zum nächsten Morgen eine gemeinsame Präsentation für den Vorstand auszuarbeiten und sie diese Aufgabe bravourös meistern, dann vollzieht sich hier implizit eine Lernerfahrung („Wer von uns hätte zu Beginn gedacht, dass wir so gut mit einander können und uns so gut ergänzen und unterstützen?“), die - hätte man die Gruppenmitglieder mit der Nase darauf gestoßen - wohl kaum möglich gewesen wäre.

Ich bestimme die Unterschiede

Auf der Meta-Ebene wird durch das gewählte Seminar-Design sozusagen gelernt: Je nachdem wie ich differenziere, welche Unterscheidungen ich treffe, welche Perspektive ich einnehme - einmal aus der Sicht ähnlicher Business-Units, ein anderes Mal aus der Sicht bestimmter Funktionen, ein drittes Mal aus der Sicht unterschiedlich langer Führungserfahrung usw. - mache ich jeweils andere Beobachtungen, finde ich andere Gemeinsamkeiten und Unterschiede, entdecke ich jeweils unterschiedliches Neues und sehe ich immer wieder bisherige Standpunkte relativiert. Ist dieser Schritt des Experimentierens mit Sichtweisen, der Relativierung eigener Interpretationen einmal vollzogen, dann erkennen die TeilnehmerInnen etwaige Kulturunterschiede nur mehr als eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit, die sie als „Beobachter“ vornehmen können, eine weitere „Brille“, einen weiteren Filter, durch den bestimmte Dinge fokussiert und andere ausgeblendet werden. Das vergrößert, so unsere These, die Wahrscheinlichkeit, Unterschiede dieser Art wirklich als Ressource zu akzeptieren, zu würdigen und damit in der Folge produktiv umgehen zu können. Jetzt erst ist die Basis geschaffen, unterschiedliche Vorannahmen und Erwartungen, die Spannungen und Konflikte erzeugen, deutlich und damit überprüfbar und verhandelbar zu machen. Fehlt diese Lernerfahrung, bleibt es hingegen oft bei Appellen an Einstellungsveränderungen und der Definition wünschenswerten Verhaltens. Für den Umgang mit Diversity bedeutet dies, dass jeder Kampf um Zuschreibungen – und sei es mit der besten Absicht – diese zu verändern – die Zuschreibungen bestätigt.