



Diversity in Unternehmen bewegt das inoVato-Team

Rückblick auf 3 Jahre intensive Auseinandersetzung und Forschungsarbeit

Mag. Anneliese Aschauer

„Unterschiedlichkeit“ in Unternehmen begegnet uns als BeraterInnen in vielfältigsten Kontexten - von der Unterschiedlichkeit der begleiteten Unternehmen, der Vielfalt der Themenstellungen, aber vor allem auch im Hinblick auf die Unterschiedlichkeit von Menschen, die sich in Unternehmen begegnen, um etwas gemeinsames Größeres zu schaffen, als es ihnen alleine möglich wäre.

Ein kleiner Rückblick auf unsere „Forschungsreise“:



Bereits zu **Beginn des Jahres 2012** beschäftigte uns sehr intensiv das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ in Unternehmen. Um nicht nur „im eigenen Saft zu braten“ luden wir Fr. Dr. Jaksche-Hoffmann von der Universität Klagenfurt im Mai 2012 zu unserer Forschungswerkstatt ein. Neben wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ berührte uns auf einer sehr persönlichen Ebene vor allem die kritische Auseinandersetzung mit unseren ganz individuellen biographischen Erfahrungen und Begegnungen

mit anderen Kulturen und die damit zu Tage tretenden eigenen Assoziationen, Interpretationen, Zuschreibungen und Überzeugungen.

In unserer **Dialogveranstaltung** zum Thema „Interkulturelle und internationale Kompetenz“ am **21. März 2013** setzten wir uns mit 30 GeschäftsführerInnen, Führungskräften, Personalverantwortlichen und EntwicklerInnen mit der Frage auseinander, welche Kompetenzen Führungskräfte und MitarbeiterInnen in interkulturellen Begegnungsfeldern benötigen. Wertvolle Impulse lieferten Impulsreferenten aus Unternehmen wie FACC, trotec, Seniorenheim Lieferung, Atlas Copco.

Kurz darauf packte uns ein neues spannendes Thema, das sich sowohl in der Managementliteratur als auch in den Medien breit machte: die so genannte „Generation Y“. Vielfältige Zuschreibungen ranken sich um die zwischen 1980 und 1995 Geborenen:

- > Work-Life-Balance und Freizeit rücken ins Zentrum
- > Sinnstiftung und Freude an der Arbeit statt Prestige und Status
- > Die „Überversorgten“

- > Hierarchien in Frage stellend
- > Geringere Loyalität am Hintergrund der Multioptionsgesellschaft
- >

Viele Fragen entstanden in unseren Beraterköpfen: „Wie anders sind sie wirklich, die „Jungen?“, „Welchen Spiegel halten sie uns vor?“ und „Was bedeutet dieser Trend – sofern er sich bewahrheitet – für Unternehmen, Führungskräfte und PersonalistInnen?“

Das stetige Bedürfnis, unsere Beratungs- und Begleitungscompetenz auch wissenschaftlich zu untermauern und mehr substantielle Orientierung in die Fülle an theoretischen und populärwissenschaftlichen Zugängen zu erhalten, wuchs und wuchs.

Eine Forschungswerkstatt im Jahr 2013 gab die letzte Initialzündung, und wir entschlossen uns, ein gemeinsames Forschungsprojekt zu starten. Die Themen nicht nur zu beschreiben, sondern „dahinter zu schauen“ und einen „Humus für Antworten“ zu finden, waren unsere großen Antriebsfedern.

Mit qualitativen Interviews wollten wir erforschen, wie Unterschiede in Unternehmen wirklich wahrgenommen werden und wirken, und welche Hintergründe es benötigt, damit aus Unterschiedlichkeit Chancen und Ressourcen wachsen können.

Die Interviewpartner sollten möglichst heterogen aufgestellt sein: Wir wollten Führungskräfte und MitarbeiterInnen erreichen, Männer und Frauen, jung und alt. Von der Unternehmensgröße konzentrierten wir uns auf mittelständische Unternehmen ab 150 MitarbeiterInnen im Profitbereich.

Folgende Unternehmen standen uns als Interviewpartner zur Verfügung und gaben uns wertvolle Einblicke in ihre Erfahrungen:

- > Atlas Copco, St. Valentin
- > EFKO, Eferding
- > FACC, Ried im Innkreis
- > GE, Jenbach
- > MIC, Linz
- > Richter Pharma, Wels
- > Smurfit Kappa Nettingsdorf, Nettingsdorf

Vielen Dank an unsere InterviewpartnerInnen – nicht nur für die Stunden der Interviewdauer, sondern vor allem für die wertvollen Gedanken, Impulse und Erfahrungsberichte!

Einige der zentralen Ergebnisse der Interviews und die sich daraus neu entwickelnden Fragen bewegen sich auf den Ebenen:

Organisationsentwicklung:

- > Unterschiedlichkeit braucht Gestaltungsspielräume, Zeit und Entwicklung

Persönlichkeit:

- > Probleme und Unterschiede wurden eher dem Charakter und der Persönlichkeit als dem Alter oder der Nationalität zugeschrieben
- > System- und Kontextbedingungen wie Werte, Kultur und Benimmregeln
- > Es gibt moralisches Wissen über einen guten Umgang mit Unterschiedlichkeit – was bedarf es, um unwillkürliche Projektionen bewusst zu machen und zu „entkrusten“?

Führungskräfte, Leadership:

- > Die besondere Rolle der Führungskraft (Haltung und Mind-Set, Reflexionsfähigkeit der Führungskraft)
- > Unterschiedlichkeit stärker als Chance im Mind-Set der Führungskräfte etablieren - Haltung und Führungswerkzeuge zu Diversity als chancenträchtiges Thema in der Leadership-Entwicklung

In darauf folgenden Forschungswerkstätten wurden die Themen noch weiter vertieft. Lesen Sie in dieser Ausgabe des inoVators einige der wichtigsten Ergebnisse unseres Forschungsprojektes.

**Autorin:**

Mag. Anneliese Aschauer
Consultant inoVato Unternehmensentwicklung
www.inovato.at



Mythos Diversity?

Die Kraft von Vielfalt und Unterschiedlichkeit im Spiegel des Unternehmens-Kontextes

Mag. Franz Auinger, Dr. Georg Sutter, Michael Auinger, BSc

Diversity steht für uns als grundsätzlich wertvolle und erforderliche Haltung einer Gesellschaft und damit das Akzeptieren und Fördern von Unterschiedlichkeit aufgrund von Geschlecht, Nationalität, Kultur, Hautfarbe uam. außer Frage. Der nachfolgende Beitrag beschäftigt sich mit den Auswirkungen in Organisationen und Prozessen, unter Beachtung des Kontextes und seiner Einflussfaktoren und wann „allzu bunt“ auch kontraproduktiv werden kann.

Eine der gängigsten Annahmen bezüglich Leistung und Erfolg ist, dass Unterschiedlichkeit und Vielfalt, die beiden wesentlichen Dimensionen von Diversity, das Potenzial anreichern und zu besseren Ergebnissen und Teamleistungen führen.

Somit werden oftmals alle Differenzierungen als erfolgswirksame Faktoren angesehen, die „nur“ genutzt werden müssen.

Aber ist das nicht auch zu einem guten Teil soziale Wünschbarkeit? **Gehört es heute nicht zum „guten Ton“, Diversity zum Thema zu machen?** Erleben wir Unterschiedlichkeit in der Praxis nicht oft auch gegenteilig – irritierend, ineffizient, leistungshemmend?

**Wann ist die Vielfalt befruchtend, anregend und letztlich ergebnisverbessernd?
Wann aber ist sie kontraproduktiv?**

- > Positiv wirksame Unterschiedlichkeit benötigt einen festen gemeinsamen Orientierungsrahmen. Dieser muss letztlich gut verankert und – zumindest in relevanten Phasen – kräftiger als die Wirkungskraft der Unterschiedlichkeit sein. Ein einmal erreichter Status ist keine Garantie für immer. Veränderte Umfeldbedingungen und immanente Zentrifugalkräfte drohen laufend die gemeinsame Basis nachhaltig zu irritieren.
- > Damit Unterschiedlichkeit wirksam werden kann, benötigt es auch ausreichend Freiräume und Gestaltungsspielräume. **Wenn Routinisierung und Standardisierung die prägenden Erfolgskriterien sind und kaum Innovationsräume zulassen, hat die Vielfalt wenig positiven Effekt.** Zwar vorhandene, aber nicht aktiv gelebte Unterschiedlichkeit und damit verbundenes, nicht bearbeitetes Konfliktpotenzial kann im Zeitablauf destruktiv und zerstörend wirken.
- > Damit komplementäre Kräfte zur Wirksamkeit kommen, muss dem Prozess des Wahrnehmens, Verstehens und Übersetzens ausreichend Zeit gegeben werden. Steht diese nicht zur Verfügung, können sich diese ergänzenden Fähigkeiten zueinander zu wenig ausformen; im schlimmsten Fall wirken sie kontraproduktiv in Bezug auf eine zu bewältigende Herausforderung oder sogar in Bezug auf die Unternehmensziele. Die

Bereitschaft und der Raum für eine regelmäßige Prozessreflexion ist also eine wichtige Bedingung.

- > Ein wesentlicher Enabler ist der „kulturelle“ Reifegrad des Systems und zwar im Sinne der Fähigkeit, mit Unterschiedlichkeit und Vielfalt umzugehen: Welche Werte und Haltungen sind prägend, wie verläuft der Diskurs über grundlegende Leitlinien, welche Fähigkeiten stehen dazu zur Verfügung und wie weit unterstützen diese den „selbstverständlichen“ Umgang und die eigengesteuerte Nutzung von Vielfalt?

Damit sind erste zentrale Einflussfaktoren für die Wirksamkeit von Vielfalt und Unterschiedlichkeit sichtbar:

- > Eine ausreichende gemeinsame Basis und ein verbindlicher Orientierungsrahmen
- > Vorhandene Freiheitsgrade und Gestaltungsspielräume
- > Die Bereitschaft zur regelmäßigen, ganzheitlichen Prozessreflexion und ausreichend Zeit dafür
- > Ein entsprechender Reifegrad der Unternehmenskultur
- > Die Ausgewogenheit und Balance im Kraftfeld der gelebten Werte

Dieser fünfte Einflussfaktor, die Ausgewogenheit und Balance zwischen den gelebten Werten und Haltungen, entscheidet letztlich, inwieweit Unterschiedlichkeit konstruktiv wirksam genutzt werden kann.

Vielfalt und Unterschiedlichkeit im Werte- und Entwicklungsquadrat

Das Werte- und Entwicklungsquadrat von Helwig/Schulz von Thun bietet für das Managen von Unterschiedlichkeit einen guten Orientierungsrahmen. Es wird an anderer Stelle dieser Ausgabe des inoVators bereits detailliert beschrieben.

Der Versuch die beiden Werte Vielfalt und Unterschiedlichkeit auszubalancieren bildet das Spannungsfeld, in dem sich Diversity bewegt, gut ab. Damit verbundene Ansprüche an Haltungen und daraus folgende Handlungen werden sichtbar, die Voraussetzungen dafür, dass positive Effekte für das Zusammenwirken entstehen, werden offensichtlich.

Wert Vielfalt	Positiver Gegenwert Einheit, Übersichtlichkeit
Entwertende Übertreibung Beliebigkeit, Unüberschaubarkeit	Konträrer Gegensatz Einfalt, Schlichtheit, Monotonie

Wert Unterschiedlichkeit	Positiver Gegenwert Gemeinsamkeit, Gleichklang, Offenheit, Durchlässigkeit, Kooperation, Integration
Entwertende Übertreibung Gegensätzlich, Kluft, Konkurrenz, Separatismus, Isolierung	Konträrer Gegensatz Gleich, Gleichheit, einheitlich, synonym

Der positive Gegenwert der Vielfalt ist Einheit, Überblick. Hieraus resultiert im Idealfall ein Rhythmus, der die Prozesse flüssig macht. Damit ist oft ein „Blindes Verstehen“, ein höchst effizientes, energie- und ressourcenschonendes Vorgehen verbunden. Wenn diese Werteausrichtung in Prozessen von zentraler Bedeutung ist, kann Vielfalt vordergründig kontraproduktiv wirken. Denken Sie nur an hochgradig routinierte Chirurgie-Teams während einer Operation. Die Abläufe sind streng standardisiert, erprobt und perfektioniert. Jeder kennt seine Aufgaben und Rollen, rasches und flüssiges Handeln wird dadurch möglich. Keiner wäre gerne Patient, wenn die Beteiligten während der Operation unterschiedliche Meinungen und Ideen dazu hätten, wie die Operation an ihnen am besten durchzuführen sei.

Im zweiten Quadrat geht es um den Wert Unterschiedlichkeit. Dieser hat als positiven Gegenwert Haltungen und Fähigkeiten wie Gemeinsamkeit, Gleichklang – Werthaltungen, die vor allem die Offenheit und Aufnahmebereitschaft einer Kultur herausfordern. Gefordert sind Prozesse des dialogischen Auseinandersetzens, Gelegenheiten zur Reflexion und damit ein ausreichendes Maß an Zeit und ein bewusster Anspruch an den Reifegrad der Organisation.

In Kontexten, die Lernen und eine Steigerung der Qualität erfordern, ist der Quadrant der „Entwertenden Übertreibung“ von Bedeutung. Die Qualität einer hohen Perspektivendiversität liegt in ihrer Eigenschaft Spannungsfelder aufzubauen, in denen Lernprozesse initiiert werden können. Gleichzeitig birgt hohe Diversität jedoch auch die Gefahr, dass einander fremde, teilweise abgekoppelte Splittergruppen entstehen. Im schlimmsten Fall driften die Ansichten immer weiter auseinander. Damit werden die richtige Mischung an Diversität und Kohärenz sowie die Aufrechterhaltung und Schaffung einer Grenzen umspannenden Kommunikationskultur zu einer zentralen Aufgabe. **Es gilt Strukturen zu schaffen, die voneinander (scheinbar) getrennte Gruppen und trennende Haltungen durch moderierende/vermittelnde Akteure miteinander verbinden.**

Quo vadis? Worauf gilt es zu achten ...

Die oben angeführten zentralen Einflussfaktoren verweisen auf die besondere Bedeutung des Kontextes für die Wirksamkeit von Diversity: Unternehmenszweck, Ziele und relevante Umfeldbedingungen sind zentrale Maßstäbe des Managens von Unterschiedlichkeit. Führungskräfte müssen sich daher Fragen stellen wie:

- > Was ist der Unternehmenszweck, von welchen Werten lassen wir uns leiten, welches Zielbild verfolgen wir, mit welchen Strategien und unter welchen geltenden Rahmenbedingungen können die Ziele am besten und nachhaltig realisiert werden?
- > Was bedeutet das für die Gestaltung der Organisation und der Ablaufprozesse? Wie müssen die Systeme in den einzelnen Bereichen aussehen? Wie gelingt es ausreichend „Raum und Haltung“ für Reflexion, Austausch und Innovation i.S. des Lernens sicher zu stellen?
- > Wenn im Kernprozess tatsächlich wenig Freiraum und sehr viel Routinisierung gegeben sein muss: Wo geschieht dann die Innovation? Wie wird sichergestellt, dass ein erforderlicher Wandel rechtzeitig erkannt wird? Wie kann dann in dieser Kultur die erforderliche Unterschiedlichkeit und Vielfalt gut zur Wirksamkeit gebracht werden? Oder bedarf es einer organisatorischen Trennung der Routineprozesse von den Innovationsprozessen? Müssen dafür eigene „Räume“ geplant und organisiert werden?

Die unternehmensspezifischen Antworten auf solche Fragen – die ohnedies zur Unternehmenssteuerung und -entwicklung immer wieder neu gestellt werden müssen – sind im Zusammenhang mit Diversity wesentliche Wegweiser für die Organisation, sowie ihre Aufgabenerfüllung sinnvolle und passende Kultur.

Diversity wird damit zu einer Kernaufgabe der verantwortlichen Führungskräfte. Sie sind es, die maßgeblich beeinflussen, ob das immense Potenzial der Unterschiedlichkeit negativ wirkt

oder im Sinne des Unternehmenszwecks genutzt wird. Damit rückt aber die Frage nach der Führungskultur selbst in den Fokus. Nicht „mehr desselben“ sondern „anders und quer gedacht“ als Devise und zwar so, dass die daraus resultierenden Effekte einen gemeinsam gesehenen Mehrwert darstellen, verlangt eine kontextabhängige bewusste Wahrnehmung der Führungsrollen.

Diversity - Zentrale Einflussfaktoren für die Wirksamkeit

1. Eine ausreichende gemeinsame Basis und ein verbindlicher Orientierungsrahmen
2. Vorhandene Freiheitsgrade und Gestaltungsspielräume in den Strukturen und Abläufen
3. Die Bereitschaft zur regelmäßigen, ganzheitlichen Prozessreflexion und ausreichend Zeit dafür
4. Ein entsprechender Reifegrad der Unternehmenskultur
5. Die Ausgewogenheit und Balance im Kraftfeld der gelebten Werte
6. Die Haltung, Professionalität und Eigenreflexion der Führungskräfte

Die Führungskultur ist im Brennpunkt!

In den Managementdimensionen nach Prof. Eck kommt gut zum Ausdruck, wie sich unterschiedliche Kontextbedingungen und Führungshandeln auf die Entfaltung oder Nicht-Entfaltung von Unterschiedlichkeit und Vielfalt auswirken. In den Dimensionen des Leitens und Administrierens wird wenig Raum für Vielfalt geöffnet. Dies geschieht erst bei der Dimension des Führens und noch stärker beim Beraten. **Die Haltung, Professionalität und Eigenreflexion der Führungskräfte wird zu einem weiteren erfolgswirksamen Faktor.**

		Chaos-Bedrohung	Herausforderung-Chance	
Verbindliche Einflussnahme (Macht)	groß	LEITEN Ziel: objektives Funktionieren Angst: Unordnung, Kontrollverlust Gefahr: anonyme Bürokratie, Übersteuerung Art des Denkens: logisch, analytisch, systematisch	FÜHREN Ziel: starke Identifikation Angst: Fremdbestimmung, Abhängigkeit Gefahr: Überforderung, Destruktion Art des Denkens: ergebnisorientiert, intuitiv	
	gering	ADMINISTRIEREN Ziel: Sichern und Bewahren Angst: Objektverlust, Zerstörung Gefahr: Dysfunktionalität Art des Denkens: sachbezogen, materiell, praktisch	BERATEN Ziel: Entwickeln und Fördern Angst: Konfrontation, Kampf Gefahr: Subjektivismus, Manipulation Art des Denkens: psychologisch, prozesshaft	
			gering	groß
			Gestaltungsspielraum (Freiheit)	

Welche Führungskultur ist erforderlich und wie weit ist dies auch den Entscheidern der Organisation wirklich bewusst? Was unterstützt die erforderliche Entwicklung, was hemmt sie? Wie offen muss/soll diese Kultur auch für Unterschiedlichkeit sein?

Auch hier gibt es eben keine einfache Antwort. Adäquates Führungshandeln muss sich am Kontext und dem Unternehmensziel orientieren. Heißt dieses Ziel z.B. neue Territorien zu beschreiten, spielt der bereits erwähnte gemeinsame Nenner (z.B. in Form einer expliziten, kräftigen Mission und Vision) eine Schlüsselrolle bzgl. der Wirksamkeit von Unterschiedlichkeit. Er kann einen Schwerpunkt im auseinander driftenden System setzen. Hier hätte Führung die wichtige Rolle, einen Raum für die Auseinandersetzung zu schaffen, die Integration voneinander abgetrennter Teile eines Systems mit hoher Diversität voranzutreiben, als Übersetzer und Moderator zu fungieren.

Dabei muss sie noch einen weiteren wesentlichen Wirksamkeits-Faktor berücksichtigen – die Zeitdimension der Sozialisationsprozesse.

Kulturentwicklung als Sozialisierungsprozess erfordert Zeit!

Was hat nun Sozialisation mit den bisherigen Überlegungen zu tun? Im Grunde erfolgt durch Sozialisation eine Angleichung des individuellen Wissens der Organisationsmitglieder an das bestehende organisationale Wissen (eingebettet in Prozessen, Normen, Regeln, Routinen; bewusst und unbewusst). Für die Nutzung von Vielfalt ist das aber oft nicht gerade förderlich – es kann daher Sinn machen, diesen Prozess zumindest eine Zeit lang aufzuhalten bzw. zu entschleunigen.

Wird das Spannungsfeld lange genug aufrecht erhalten, haben die Organisation, die Abteilung, das Team, etc. nun selbst die Möglichkeit, Abweichungen vom „bereits Bekannten“ zu erkennen, darauf zu reagieren und so Bekanntes und Unbekanntes zu integrieren – kurzum, es kommt zu Veränderungen in den Prozessen, Routinen etc. - **die Organisation lernt, während sie versucht, die entstandenen Dissonanzen auszugleichen.** Erfolgt die Sozialisation an den Status Quo hingegen sehr schnell und sind die einzelnen Akteure zudem noch rasch anpassungswillig, gibt es dafür weniger Möglichkeiten – die Organisation erstarrt möglicherweise in den bestehenden Routinen. Eine sehr rasche Sozialisation kann Sinn machen, z.B. für Aufgaben, die schnelles, möglichst effizientes Handeln erfordern, das sich gut standardisieren lässt – es kommt aber wie immer auf den Kontext und das Unternehmensziel an!

Führung sollte also bedenken, dass **Diversity vor allem dann Früchte trägt, wenn Lernen und Innovation Ziele sind.** Hier muss das Spannungsfeld aufrechterhalten und moderiert werden. Die Führungskultur sollte damit eher beratende Führungsrollen fördern um beide Teile, die bestehenden Wissensbestände der Organisation und davon abweichende Mitglieder, aufeinander einzupendeln.

Zusammengefasst heißt das für das Managen von Unterschiedlichkeit:

- > Ein verallgemeinerndes, zu wenig reflektiertes Credo für Diversity kann den Erfolg des Unternehmens gefährden.
- > Es bedarf eines Matchings zwischen Diversity und Gleichklang.
- > Der Kontext ist dabei die steuernde Variable. Es ist z.B. zu klären, wo und wie Innovation und Transformation geschieht.
- > Unterschiedlichkeit und Gleichklang auf die Ansprüche des Unternehmens, der Bereiche, der Funktionen abzustimmen, ist die eigentliche Führungs-Herausforderung.
- > Damit ganz entscheidend: Die Auswirkungen in Richtung der Führungsprinzipien sind zu berücksichtigen und zu beschreiben. Die Führungskräfte sollten sich bzgl. ihrer Rollen und in ihrem Handeln laufend reflektieren.

- > Es bedarf dazu der bewussten Gestaltung des Leitbildes als normativen Auftrag, der die erforderlichen Haltungen unterstützt und einfordert.
- > Ein fester gemeinsamer Orientierungsrahmen ist für die Wirksamkeit von Unterschiedlichkeit essentiell.
- > Dazu ist das Einrichten von Kommunikationsplattformen wichtig, auf denen Unterschiedlichkeit und die von ihr ausgehenden Wirkungen reflektiert werden können.
- > Letztlich sind die Wechselwirkungen bezüglich der Einstellungs- und Förderpolitik sowie der gesamten Personalpolitik zu bearbeiten.

Insgesamt sind Vielfalt und Unterschiedlichkeit bereichernde Werte, um einen Raum für Qualität und Lernen zu schaffen. Wenn die Rahmenbedingungen seine Entfaltung aber nicht zulassen, können Frustrationen, Isolierungen und Entfremdungen die Folge sein. Diversity ist also mehr als ein Mythos – es kann sich zu einem Risiko entwickeln, wenn die damit verbundenen Haltungen und Handlungen unreflektiert als Leitlinie übernommen werden. Es ist eine Chance, wenn Räume für die Auseinandersetzung, mit dem Potenzial der Vielfalt, bewusst und zielgerichtet geschaffen werden.

Literaturquellen

Eck, Claus D. (1992): Führen durch Persönlichkeit? Kritische Perspektiven. In: Studer, Urs & Studer, Thomas (Hrsg): Führen durch Persönlichkeit. 1. Auflage. Bern: SGVW Verlag. S. 22

March, James G (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1). S. 71 ff.

Schulz von Thun, Friedemann (2005): Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt. S. 38 ff.

Autoren:



Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer inoVato Unternehmensentwicklung
www.inovato.at



Michael Auinger, BSc
Beratungsassistent inoVato Unternehmensentwicklung
www.inovato.at



Dr. Georg Sutter
Consultant inoVato Unternehmensentwicklung
www.inovato.at



Reflexion und der Stellenwert von Reflexionsfähigkeit im Führungsalltag

Dr. Peter Hofer

Reflexion

Der Begriff „Reflexion“ wurde in der Philosophie von Platon über Locke, Rousseau, Herder, Kant, Fichte, Hegel, Husserl, Sartre, Kierkegaard, Heidegger und in der näheren Vergangenheit von Adorno, Bateson, Luhmann und vielen mehr ausführlich diskutiert. In diesem Beitrag sollte nun keine wissenschaftliche Diskussion entfacht oder abgebildet, sondern das Augenmerk auf die im Alltag erkennbaren Herausforderungen und Nutzenaspekte im Zusammenhang mit Reflexion und Führung gerichtet werden.

Alltagssprachlich wird unter Reflexion der Vorgang des Nachdenkens, Überlegens, Prüfens, aber auch des sich Besinnens verstanden. In jedem Fall geht es darum, erlebte oder beobachtete Erfahrungen und Ereignisse nochmals in Ruhe aus einer gewissen Distanz zu betrachten. Das Ziel ist dabei, vorschnelle subjektive emotionale Bewertungen zu reduzieren und anderen, erweiterten Betrachtungs- und Einschätzungsmöglichkeiten mehr Platz zu bieten.

Die Macht der Emotionen

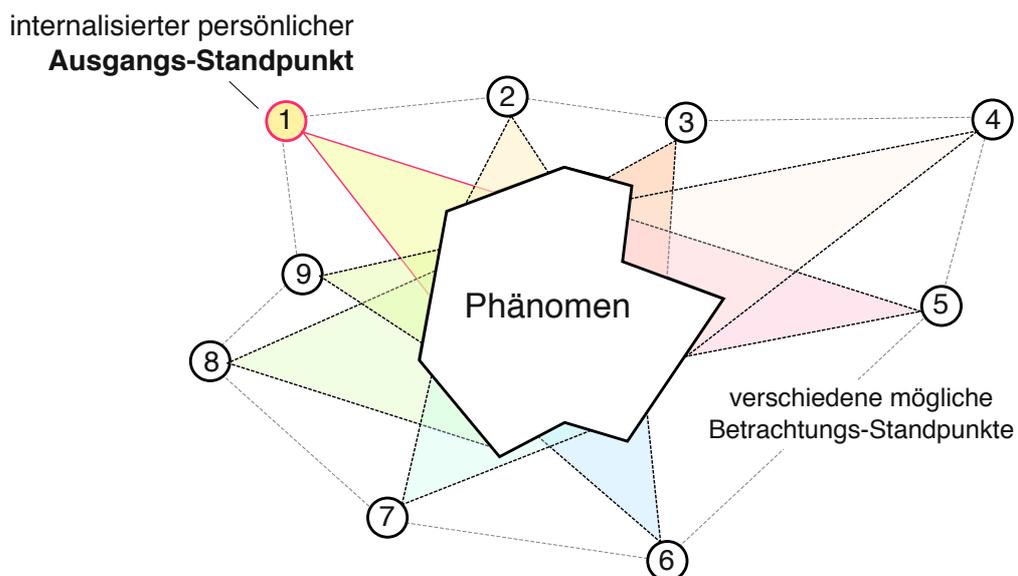
Was es vielen Menschen schwer macht, Erfahrungen unmittelbar in der Situation gut zu reflektieren und zu differenzierten Erkenntnissen zu gelangen, ist der Umstand, dass Menschen, besonders in herausfordernden Situationen, auf bereits bekannte ähnliche oder unbewusst abgespeicherte lebensgeschichtliche Erfahrungen zurückgreifen. Diese Erfahrungen sind meist mit positiven oder negativen Emotionen besetzt, die in Alltagssituationen, die Parallelen zu früheren emotional besetzten Erfahrungen aufweisen, wieder voll zur Entfaltung kommen können. Dies gilt für Umgebungssituationen, Orte oder Plätze genau so, wie für bestimmte Personentypen, Gruppenkonstellationen, Handlungsabläufe oder auch räumliche Ausstattungen, Gerüche und akustische Eindrücke. Erinnerungen sind also in der Lage, alte emotionale Erfahrungen wieder wach zu rufen und eine distanzierte Betrachtung und differenzierte Reflexion unmittelbar in der Situation zu erschweren oder völlig zu unterbinden. Erst mit zunehmendem Abstand vom Ereignis fällt es wieder leichter, Situationen nüchterner und emotionsfreier zu betrachten.

Zwei Beispiele: Auch wenn Sie sich während einer Auseinandersetzung mit einem Menschen noch so sehr geärgert haben, wird die Situation mit etwas Abstand weniger dramatisch erscheinen. Es werden Ihnen Lösungsansätze oder gar Lösungsvarianten einfallen, an die Sie in der Situation nicht annähernd gedacht hätten. Oder, wenn Sie während einer Produktpräsentation noch so begeistert waren und für Sie völlig klar war, wie

Ihre Entscheidung ausfallen wird, können Sie sicher sein, dass sich mit zunehmender Distanz zum Ereignis auch Ihr kritischer Blick wieder schärft.

Emotionen können also unsere Reflexionsfähigkeiten, insbesondere in herausfordernden Situationen, sehr stark einschränken und das hat weniger mit der Situation an sich zu tun als viel mehr mit den Vorerfahrungen, die wir im Zusammenhang mit ähnlichen Situationen in unserer Lebensgeschichte gesammelt haben. Diese Vorerfahrungen sind es auch, die unsere Wahrnehmungsfokussierung schärfen, unsere Wahrnehmungsfilter aktivieren und unseren subjektiven Blick auf die Welt bestimmen, wenngleich wir diesen Blick in unseren persönlichen Entwicklungsprozessen ständig nachjustieren.

Bewusste Reflexion, vor allem auch im Zusammenhang mit der Reflexion persönlicher Emotionen - also Selbstreflexion, wird in der Regel von Menschen nicht selbstverständlich praktiziert. Es ist eine Frage der Reflexionsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit, ob wir persönliche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bewusst wahrnehmen oder ob sie uns quasi passieren; ob wir in der Lage sind, unsere inneren emotionalen Treiber zu identifizieren und ihre Impulse zu relativieren oder ob wir ihnen hilflos ausgeliefert sind und sie unser Verhalten steuern. Erst eine bewusste Reflexion unserer Verhaltenstendenzen in unterschiedlichsten Alltagssituationen ermöglicht es uns, bewusster und autonomer zu handeln und eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Die Fähigkeit zu bewusstem, autonomen und eigenverantwortlichem Handeln wirkt außerdem selbstwertstärkend und fördert den distanzierten und reflektierten Blick auf sich selbst und andere und einen bewussteren Umgang mit den eigenen persönlichen Emotionen.



Wie sich Reflexionsfähigkeit fördern lässt

Es beginnt mit der Bereitschaft zur Selbstreflexion und der Anerkennung dessen, dass unsere Wahrnehmungsperspektive grundsätzlich eingeschränkt ist und nicht unwesentlich von unseren eigenen Emotionen mitgesteuert wird. Wichtig ist dabei auch die Bereitschaft, sich ganz bewusst auf Neues, Fremdes, Unbehagliches, unterschiedlich Anderes, vielleicht sogar auch auf Angstbesetztes einlassen zu wollen. Was das Einlassen auf neue Perspektiven betrifft, so ist es ratsam, hier den Weg der kleinen Schritte zu gehen, gut dosiert, aber konsequent, die niederschweligen Herausforderungen zuerst und mit dem Bewusstsein, die neuen Erkenntnisse nicht zwingend annehmen zu müssen, sondern als mögliche Perspektiven zu respektieren und „stehen lassen“ zu können. Gerade in solchen selbstreflexiven Annäherungsphasen ist ein behutsamer und toleranter Umgang mit sich selbst gefragt. Es geht um das Bewusstwerden, dass es auch noch andere mögliche

Sichtweisen gibt, deren Standpunkte bei näherer Betrachtung ebenfalls schlüssig und aus der jeweiligen Perspektive sinnvoll erscheinen können, ohne dass diese übernommen werden müssen. Gelingt dieser Schritt, wird ein wertvoller Reflexionsprozess angestoßen, der zu einer persönlichen Horizonterweiterung führt.

In einem nächsten Schritt könnte bereits ein Selbstreflexionsprozess eingeleitet werden, in dem bewusst ausgesprochen oder niedergeschrieben wird, welche speziellen Situationen oder Impulse im Alltagsleben meine persönlichen Emotionen auf den Plan rufen. Dabei geht es noch gar nicht um eine gezielte Bearbeitung, sondern vorerst lediglich um das Erkennen

Jede emotionale Regung macht Sinn und würde sich mit Sicherheit als sinnvolle Begleiterscheinung belegen lassen, würde man die tatsächlichen Hintergründe für ihr Auftreten jeweils durchgängig nachvollziehen können.

und Bewusstmachen jener persönlichen „Auslöser“, die in bestimmten Situationen bestimmte persönliche Emotionen aktivieren. Diese persönlichen Emotionen als legitim annehmen zu können, vor dem Hintergrund dessen, was das Leben bisher an Herausforderungen und daraus resultierenden Lernerfahrungen geboten hat, stellt wohl für viele Menschen eine besonders hohe Herausforderung dar.

Auch dieser Schritt ist bereits eine wertvolle Übung zur Förderung von persönlicher Reflexionsfähigkeit, der mit fremder und/oder fachlicher Unterstützung zusätzlich noch intensiviert werden kann. Fremde Unterstützung kann das Aussteigen aus eigenen Denkspiralen erleichtern und über Feedback das Auflösen unbewusster blinder Flecken fördern.

Gelingt es, an diesen beiden skizzierten Schritten konsequent festzuhalten und in Reflexionssequenzen eine Vielzahl möglicher erweiterter Perspektiven bewusst einzubeziehen, trägt das wesentlich zu einer gesteigerten persönlichen Reflexionskompetenz und somit auch zur Persönlichkeitsentwicklung bei.

Reflexionskompetenz ist mehr als abstrakte Analyse und penibler Datenabgleich

Reflexionskompetenz wird fälschlicherweise häufig ausschließlich mit rational-analytischer Reflexionsfähigkeit vor dem Hintergrund von idealtypischen Vorstellungen, theoretischen Konstrukten oder Überlegungen verstanden. Es ist natürlich richtig, dass ausgeprägte kognitive Fähigkeiten in Reflexionsprozessen besonders förderlich sein können. Reflexionskompetenz hat aber nicht nur mit kognitiven und rational-analytischen Betrachtungsfähigkeiten zu tun, sondern ganz besonders auch mit intuitiven und sozialen Wahrnehmungskompetenzen und der Fähigkeit, insbesondere bei komplexeren und vielschichtigen Phänomenen, Zusammenhänge erahnen und erkennen zu können. Gemeint sind hier Bewusstseinsstandpunkte als mögliche erweiterte Betrachtungsperspektiven, die stärker auf Gefühlen oder dem Gespür – vor dem Hintergrund implizit vorhandenem Erfahrungswissen – beruhen, als auf harten – naturwissenschaftlich begründbaren – Daten und Fakten. Dieser Betrachtungsstandpunkt gewinnt insofern zunehmend an Bedeutung, als wir es mit immer komplexeren und hochdynamischen Phänomenen und Systemen zu tun haben, bei denen rein rational-analytisch technische Betrachtungsmodelle einfach zu kurz greifen. Ausgeprägte Reflexionskompetenz umschließt daher mehr als hohe rational-analytische Denkfähigkeiten.

Ausdruck für eine ausgeprägte Reflexionskompetenz:

- > Ausgeprägte kognitive Fähigkeiten

- > Ausgeprägte Wahrnehmungs- und Selbstwahrnehmungsfähigkeiten
- > Ausgeprägte intuitive Fähigkeiten
- > Die eigenen emotionalen Neigungstendenzen kennen und zu ihnen stehen können
- > Sich auf verschiedene Wahrnehmungsebenen und Standpunkte einlassen können
- > Die Fähigkeit, unterschiedliche Betrachtungsstandpunkte einnehmen zu können
- > Sich der persönlichen bevorzugten Betrachtungsstandpunkte bewusst sein
- > Den persönlichen bevorzugten Betrachtungsstandpunkten nicht unreflektiert folgen
- > Die Fähigkeit zwischen verschiedenen Standpunkten flexibel wechseln zu können

Der Meta-Blick und was Führungskräfte in der Zukunft erfolgreich macht

Der Begriff „Reflexionsfähigkeit“ taucht gerade in der jüngeren Vergangenheit verstärkt als unerlässliche Basisqualifikation im Zusammenhang mit Beschreibungen in Anforderungsprofilen für Führungskräfte auf. Dass Reflexionsfähigkeit wichtig ist, ist zwar nicht neu, dass unter ausgeprägter Reflexionsfähigkeit allerdings nun wesentlich mehr verstanden wird, als über gute rational-analytische Fähigkeiten zu verfügen, eher schon. Zunehmend wird von Führungskräften erwartet, dass es ihnen gelingt, hochkomplexe und hochdynamische Organisationseinheiten auf Kurs zu halten und mit ihren Interventionen erfolgreich zu sein. Für die Führungskräfte bedeutet das einerseits, dass sie in der Lage sein müssen, die rational-analytisch fassbaren Parameter zu überblicken und situativ richtig zu bedienen. Andererseits ist es aber erforderlich, auch den rational oft schwer fassbaren, komplexen dynamischen Herausforderungen mit Weitblick und gutem Gespür intuitiv richtig zu begegnen und übergreifende erfolgreiche Interventionen zu setzen. Das verlangt einen ausgeprägten dynamischen Meta-Blick, eine Mischung aus rational-analytischer und intuitiver Reflexionsfähigkeit und hohe Selbstreflexionskompetenz.

Basisqualifikationen, im Zusammenhang mit Reflexion, über die Führungskräfte in der Zukunft verfügen sollten:

- > Rational erfassbare Anforderungen und Parameter überblicken können
- > Rational schwer erfassbare Einflussfaktoren erahnen und bewusst machen
- > Wertschätzung und Würdigung unterschiedlicher Standpunkte
- > Die Perspektiven, der ihnen unterstellten Mitarbeiter hören, verstehen und nutzen
- > Unterschiedliche Sichtweisen und Ansätze als Ressource sehen
- > Eine klare innere Positionierung in der Vielfalt an Möglichkeiten finden
- > Eine offene Feedback-Kultur fördern und die Suche nach Schuldigen verbannen
- > MitarbeiterInnen und FührungskräftekollegInnen als Reflexions- und Soundingboard nutzen
- > Sich für die Ausrichtung der Organisationseinheit verantwortlich fühlen
- > Mitarbeiterführung konsequent wahrnehmen und für sie laufend präsent sein

Dinge einmal anders sehen

Jeder Schritt in Richtung differenzierter Betrachtung fördert die Reflexionsfähigkeit und mit ihr auch die Persönlichkeitsentwicklung. Daher wirkt jede Diskussion, jedes offene Gespräch mit Andersdenkenden, jede Auseinandersetzung abseits von der gewohnten Alltagsumgebung (z.B. gezielt in Seminaren, Workshops und Coachingsequenzen) oder jede Auseinandersetzung mit bisher nicht bekannten Modellen und Ansätzen bereits perspektivenerweiternd und reflexionsfördernd.

Jede Möglichkeit des Heraussteigens aus gewohnten Alltagssituationen, des bewussten Einlassens auf wenig vertraute Sichtweisen und des gedanklichen und empfindungsmäßigen Durchspielens der Alltagssituationen, vor dem Hintergrund ergänzender Perspektiven, ist bereits wertvolle Reflexionsarbeit und eröffnet neue Denk- und Handlungsspielräume. Gelingt es dann sogar, den einen oder anderen Betrachtungsstandpunkt im Alltag zu integrieren, bedeutet das, dass zusätzliche Standpunkte in der Alltagsreflexion zur

Verfügung stehen, die Betrachtungen differenzierter ausfallen und die Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten vielfältiger werden.

Ein Gedankenexperiment zum Abschluss (Reflexionsübung)

Wie es gelingen kann, vorschnelle subjektive Bewertungen aufzulösen und daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen:

1. Denken Sie an eine konkrete Situation aus der Gegenwart oder aus der Vergangenheit, die Sie emotional besonders belastend empfinden oder die Sie zu Euphorie und Begeisterung verleiten kann.
2. Vergegenwärtigen Sie sich diese Situation:
 - a. Wo ist der Handlungsort genau?
 - b. Wer ist aller anwesend?
 - c. Worum geht es genau?
3. Versuchen Sie sich bewusst zu machen, welche Gefühle und körperlichen Regungen für Sie wahrnehmbar werden, wenn Sie an die Situation denken. Atmen Sie dabei ruhig weiter!
4. Versuchen Sie nun Ihre emotionalen Bewertungen bewusst wahrzunehmen und als gegeben anzunehmen.

Dies gilt für Abwertungen aufgrund von Vorerfahrungen oder abgesicherten persönlichen Einstellungen genauso, wie für positive (Über-)Bewertungen. Mit Annehmen ist gemeint, das Gefühl oder die Empfindungen bewusst wahrnehmen, „einfach sein zu lassen“, „in Schwebel zu halten“, nicht dagegen ankämpfen, aber sich auch nicht von den Gefühlen und Empfindungen überwältigen lassen. Der Situation bewusst ins Auge blicken und sein lassen, was Sie wahrnehmen.
5. Versuchen Sie, Ihre emotionalen Bewertungen (oder inneren Überzeugungen) - so gut das geht - bewusst loszulassen, in Schwebel zu halten, aus einer gewissen Distanz zu betrachten.
6. Atmen Sie ruhig weiter, machen Sie sich bewusst, wie sich dieser Zustand für Sie anfühlt und vielleicht auch verändert.
 - a. Was bleibt nun?
 - b. Was nehmen Sie genau wahr?
 - c. Welche Gedanken und Handlungsimpulse tauchen nun auf?
7. Versuchen Sie, diese Gedanken und Handlungsimpulse festzuschreiben und in Ihren Entscheidungen für den Umgang mit dieser Situation zu berücksichtigen.

Wenn es Ihnen gelingt, sich auf diese Übung einzulassen, kommen Sie in einen Zustand, in dem sich bewährte persönliche Bewertungen aus Ihrem Erfahrungsalltag etwas zu relativieren beginnen und neue Möglichkeiten des Handelns bewusst werden. Es ist letztlich immer noch Ihre Entscheidung, wie Sie mit solchen und ähnlichen Situationen umgehen, aber Sie haben die Situation nun nochmals auf eine Weise reflektiert, die emotionale Vorerfahrungen relativiert. Das bringt Sie letztlich in die Lage, intuitiv an Ihr implizit vorhandenes vielfältiges Vorwissen relativ wertneutral anzuknüpfen und es für Sie verfügbar zu machen. Optimale Lösungen von komplexen dynamischen Herausforderungen benötigen genau diese erweiterten Zugangsmöglichkeiten.

Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn Sie nicht auf Anhieb auf die gestellten Fragen Antworten finden. Es empfiehlt sich, die Übung anfänglich in einer entspannten Umgebung durchzuführen. Erst mit zunehmender Routine werden die Antworten vielfältiger und griffiger ausfallen.

Gutes Gelingen!

Autor:



Dr. Peter Hofer
Consultant inoVato Unternehmensentwicklung
www.inovato.at



Schräge Vögel brauchen eine tadel-lose Haltung

So lautet eine Erkenntnis des Forschungsprojektes der inoVato-Gruppe zum Thema Diversität

Dr. Christoph Zulehner

Diversität ist allgegenwärtig:

- > Globalisierung und europäische Integration
- > Demografischer Wandel: älter, weniger, bunter, weiblicher
- > Wertewandel und Individualisierung
- > Ethnisch-kulturelle Vielfalt
- > Veränderung der Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnisse
- > Anhaltender organisationaler Wandel
- > Zusammentreffen von verschiedenen Berufsgruppen und Professionen

Diversität, also „Vielfalt“, ist ein Mitbringsel unterschiedlicher Bedürfnisse, Einstellungen und Sichtweisen von Menschen in ihre Unternehmen.

„Diversity umfasst all das, worin sich Menschen unterscheiden können (...) also äußerlich wahrnehmbare, auch subjektive Unterschiede. Rasse, Geschlecht, Alter oder körperliche Behinderungen zählen zur ersten Kategorie; Erziehung, Religion und Lebensstil zur zweiten.“

Wagner/Sepehri 1999

Diese Vielfalt gilt es zu organisieren.

- > Wie treffen diese Menschen Entscheidungen?
- > Wo liegen ihre Prioritäten?
- > Was benötigen sie?
- > Was bringen sie in die Unternehmen ein?
- > Wie kann diese Vielfalt die Organisation bereichern?

Wenn Menschen ihre Ideen entfalten können, sind Neuerungen möglich. Wenn Mitarbeitende ihre Vielfalt leben und Organisationsverantwortliche sich des Themas annehmen, können Effektivität und Produktivität steigen.

Diversity-Management benötigt Aufmerksamkeit und strukturiertes Handeln.

„Das Andere“, „das Fremde“ und „das Unterschiedliche“ dienen nicht selten als triviale Erklärungsmuster für Probleme und führen so zu Abwertungen und Stereotypisierungen. Dabei liegt gerade in der Mischung großes Potenzial.

Schon allein der Begriff des „Anderen“ ist problematisch. Im Grunde genommen sind wir uns auch selbst immer wieder fremd. Diese Art von Unterschiedlichkeit gilt es zu reflektieren. „Wir alle sind die anderen!“, so könnte ein möglicher Andockpunkt für Anders-Seiende innerhalb eines Teams sein.

„In Wirklichkeit aber ist kein Ich, auch nicht das naivste, eine Einheit, sondern eine höchst vielfältige Welt, ein kleiner Sternenhimmel, ein Chaos von Formen, Stufen und Zuständen, von Erbschaften und Möglichkeiten.“

Hermann Hesse, Der Steppenwolf

Wertungen und Abwertungen haben in unterschiedlichsten Belangen ihren Hort: Es können wahrnehmbare Erscheinungsformen wie Ethnizität, Geschlecht, Alter, Körperlichkeit, Berufszugehörigkeit und Sprachgebrauch unterschieden werden, aber auch kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen wie Persönlichkeit, Religion, Berufserfahrung, Ausbildung Nationalität, kulturelle Werte, sexuelle Orientierung, Bildung, Fachkompetenz unterschieden werden. Diese Wertungen finden in begrifflichen Konstruktionen wie: „typisch Frau“, „typisch IT“, „typisch Ausländer“ ihren Ausdruck: Diese Zuschreibungen sind nicht selten mit bestimmten Verhaltenserwartungen kombiniert und werden so zu tadelnden Vorurteilen. Daher braucht es eine **tadel-lose Sprache**. Eine Kommunikation, die Unterschiede anspricht, ohne dabei beleidigend oder abwertend zu sein.

Die Gründe für Wertungen und Abwertungen liegen nicht selten tiefer und hängen beispielsweise mit geringem Selbstwert, mangelndem Selbstvertrauen und Angst vor dem Anderen zusammen und oft auch an übernommenen, unreflektierten Mustern. Ein zentrales Lernfeld sollte deshalb die Selbstwertschätzung sein, um Ängsten gegenüber „Anders-Seienden“ durch mehr Selbst-Bewusstsein zu begegnen. Ich bin mir meiner Selbst, meiner Werte und meiner Vorurteile bewusst. Ich bin mir auch dessen bewusst, wie ich auf andere wirke. Selbstwertschätzung braucht daher eine **tadel-lose Selbstkritik**. Eine kritische Selbstreflexion der eigenen Haltungen, Werte, Handlungen und Persönlichkeit. Sich hinterfragen, ohne sich selbst abzuwerten.

Wertungen, aber auch Abwertungen, aufgrund von Unterschiedlichkeiten, finden letztlich auch in der Führungskultur ihre Anker. Strenge Maßregelungen bei Fehlern durch Vorgesetzte können beispielsweise dazu führen, dass sich ältere und erfahrenere Mitarbeitende nicht mehr trauen, sich nichts (mehr) zutrauen. Kompetenzen werden dann an jüngere, ihnen unterstellte Mitarbeitende übergeben, weil keine Fehler passieren dürfen. Fehler müssen aber passieren. Vielfältigkeit im Management braucht deshalb eine **tadel-lose Führung**. Vertrauenskultur statt Misstrauenskultur.

„Diversität meint Vielfalt und bezeichnet aktuelle Bestrebungen, sich von Identitätspolitik und -denken zu entfernen ... (Es) wird nicht mehr in Kategorien von Identitäten gedacht, sondern auf einer stufenlosen Skala können stereotypisierende Effekte (wie die Homogenisierung von Gruppen, die Konstruktion von Identitäten) verhindert werden. ... Binarismen, wie männlich/weiblich oder natürlich/kulturell werden als diskursiv erzeugt entlarvt. Methodisch heißt das, die Vielfalt in die Fragestellungen zu integrieren, und dadurch differenzierte Ergebnisse gewinnen zu können.“

Frey/Steffen 2006

inoVator Nr. 25, Frühling 2015 | 2

Eine **tadel-lose Haltung** fördert daher eine Unternehmenskultur, welche die Individuen und deren Sozialisationsprozess respektiert und ihre Werte erkennt und anerkennt. Es gilt, positive Wendungen des „Andersseins“ wertzuschätzen und ein Klima herzustellen, das es allen Menschen ermöglicht, ihre individuellen Potenziale, Talente und ihre Leistungsfähigkeit zu entfalten, abseits von Sonderprogrammen. Es geht um die Bildung heterogener Teams. Nicht im Sinne eines „Die Mitarbeitenden auf Linie bringen“, sondern im Sinne eines „Ich bin ein schräger Vogel, ich darf so sein!“

Literaturquellen

Chrobot-Mason, D.; Ruderman, M.N. (2004): Leadership in a diverse workplace diversity, S. 100-122, Oxford

Frey-Steffen, T. (2006): Gender, Reclam, Leipzig

Trummer, M.: Diversity, Discussion Paper No. 5/2005, Hamburg, 2005

Wagner, D.; Sepehri, P. (1999): Managing Diversity - alter Wein in neuen Schläuchen, in: Personalführung, 1999, 5, S. 18-22 Sepehri

Autor:



Dr. Christoph Zulehner
Consultant inoVato Unternehmensentwicklung
www.inovato.at



Gerade beim Thema „Unterschiedlichkeit“ treffen Gegensätze aufeinander. Werte, Verhaltensweisen, Eigenheiten, die zueinander in Spannung stehen und sich mitunter wechselseitig in Frage stellen. Friedemann Schulz von Thun bietet mit seinem Werte- und Entwicklungsquadrat einen Ansatz, der dazu interessante und wertvolle Erkenntnisse bringt.

A stellt fest, dass B grundlegend anders ist. Jedenfalls in seinem Auftreten und Handeln, vielleicht auch in seinem Denken und Sein. Dasselbe denkt sich B von A. A und B können einzelne Menschen, aber auch ganze Gruppen und Organisationsteile sein.

Wer schon einmal eine Fusion mit einer anderen Abteilung oder einem anderen Unternehmen miterlebt hat, weiß, wie schnell man mit Zuschreibungen nach dem Muster **„Wir im Gegensatz zu den Anderen“** bei der Hand ist. Und wie rasch sich solche Dynamiken verselbständigen können. Man beschäftigt sich mit Fragen wie: **Welcher Zugang ist besser? Wer hat Recht? Wer wird sich durchsetzen?**

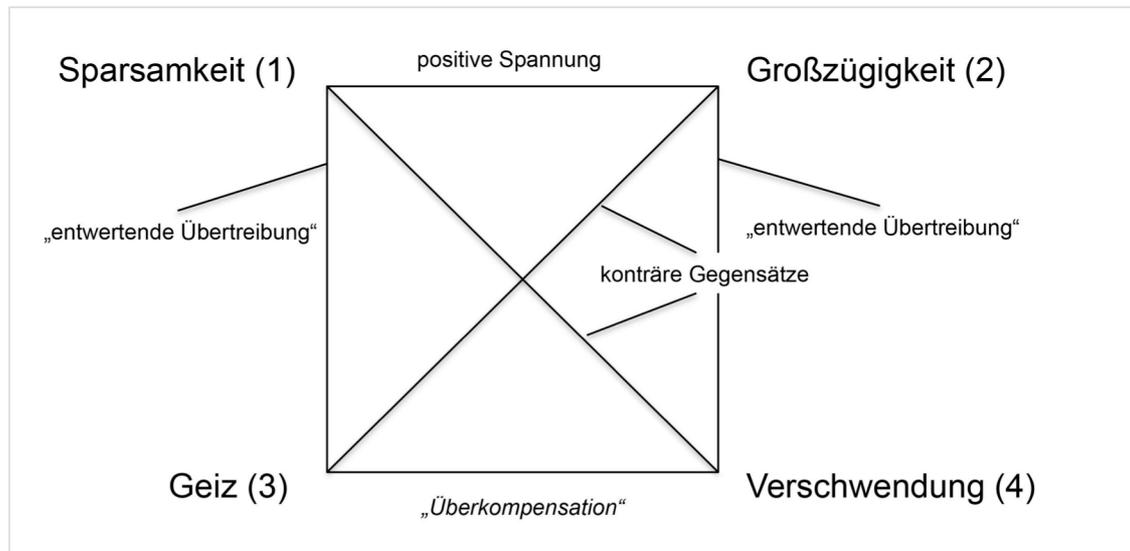
Unterschiedlichkeit sorgt für Spannung. Es kommt oft zu Reibung oder Lähmung.

Da stellt sich natürlich die Frage: Wie kann man professionell und konstruktiv mit derartigen Polaritäten zurechtkommen?

Friedemann Schulz von Thun wird den meisten mit seiner Kommunikationstheorie des 4-ohrigen Empfängers bekannt sein. Im zweiten Band seines Klassikers („Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung“, 1989) entwickelt er ein weiteres äußerst hilfreiches Modell, das Werte- und Entwicklungsquadrat.

Ein, wie ich meine, schlichtweg geniales Modell: klar und einfach in seiner Konstruktion, durchaus anspruchsvoll in der Anwendung, mit dem nötigen Tiefgang und vor allem sehr nützlich in vielerlei Hinsicht.

Sehen wir uns zuerst das von ihm skizzierte Standard-Beispiel an. Es geht dabei um Werte und Eigenschaften im Umgang mit Geld.



Zwischen den einzelnen Elementen bestehen folgende Beziehungen:

- > 3 und 4 sind „entwertende Übertreibungen“ von 1 bzw. 2. Das negative Extrem von Sparsamkeit ist Geiz, das von Großzügigkeit ist Verschwendung.
- > 1 zu 4 (bzw. 2 zu 3): Die Diagonalen stellen konträre Gegensätze zwischen einem Wert und einem Unwert, einer Tugend und einer Untugend dar. Wenn eine Untugend dominiert, kommt die schräg gegenüber liegende Tugend zu kurz. Einem geizigen Menschen mangelt es an Großzügigkeit, einem verschwenderischen an Sparsamkeit.
- > 1 zu 2: Zwischen diesen beiden Werten besteht ein positives Spannungsverhältnis. Sie ergänzen einander auf optimale Weise. Das Eine ohne das Andere verkommt auf Dauer zur entwertenden Übertreibung. Ein sparsamer Mensch, der nie großzügig ist, gerät auf Sicht in Gefahr, sich zu einem Geizhals zu entwickeln.
- > 3 zu 4 beschreibt eine „Überkompensation“. Das Pendel schlägt ins andere Extrem aus. Eine Radikalkur, die der Volksmund „den Teufel mit dem Beelzebub austreiben“ oder „vom Regen in die Traufe kommen“ nennt. Ein persönlicher Mangel wird so stark überwunden, dass es des Guten zu viel wird. Der Geizhals wird plötzlich verschwenderisch: Er hat die positiven Qualitäten seines Geizes, nämlich die Sparsamkeit, über Bord geworfen und versucht so, sich seiner ihm lästig gewordenen Eigenschaft Geiz zu entledigen.

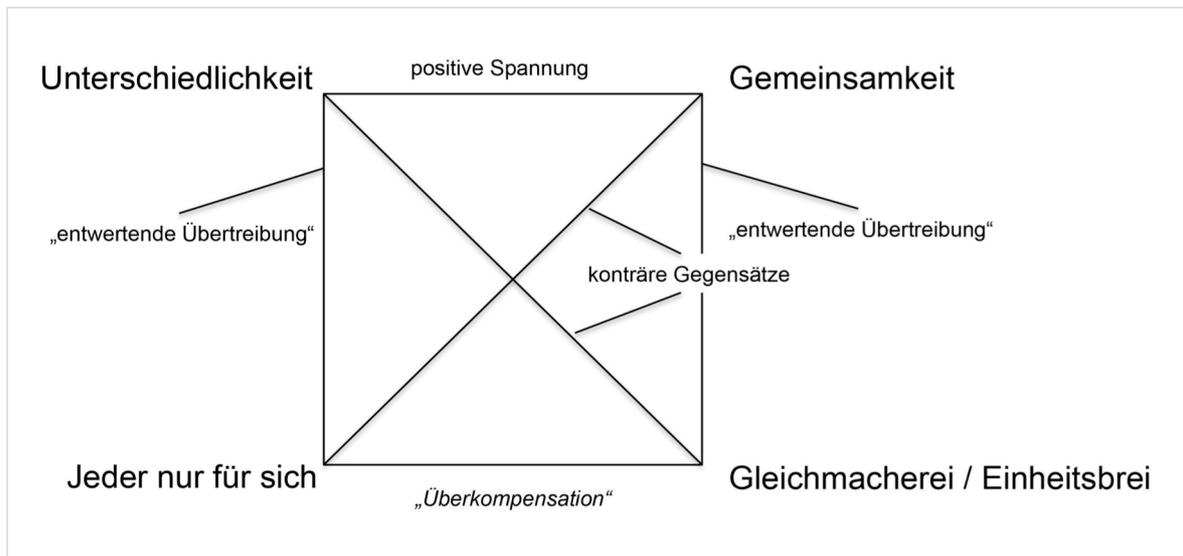
Das Grundprinzip des Werte- und Entwicklungsquadrats:

Jeder Wert, jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal kann nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn es in Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“ gehalten wird.

Was hat nun dieses Werte- und Entwicklungsquadrat mit unserem Thema „Unterschiedlichkeit“ zu tun?

Schon allein von seiner Grundidee sehr viel! Setzt es doch nicht auf ein Entweder-Oder und auch nicht auf ein banales „Die Wahrheit liegt stets in der Mitte“, wenn unterschiedliche Zugänge aufeinander treffen. Sondern auf die positive, bereichernde Spannung einander ergänzender – scheinbar gegensätzlicher, tatsächlich jedoch komplementärer – Werte.

Wie auch im Artikel „Mythos Diversity“ ausgeführt, könnte ein Wertequadrat zum Thema Unterschiedlichkeit etwa folgendermaßen aussehen:



„Unterschiedlichkeit“ und was das Modell des Werte- und Entwicklungsquadrats dazu anbietet:

- > Wenn zwei Gegensätze aufeinander treffen, kommt es oft zu einer Abwertung der Eigenschaften des Anderen. Dies können entwertende Übertreibungen der Stärken des Anderen sein.
- > Jede Eigenschaft, jeder Charakterzug, jedes Verhalten kann – zumindest in seinem konstruktiven Kern – als wertvolle Qualität und Kompetenz betrachtet und genutzt werden. Selbst die vermeintlich schlimmsten Untugenden beinhalten stets auch wertvolle Aspekte und Fähigkeiten.
- > Die „Waage der Wahrheit“ zwischen den beiden positiven Werten hat keine statische, sondern eine dynamische Balance zum Ziel. Je nach Situation ist das Ideal eher bei 1 oder bei 2 zu finden. Es kann gut möglich sein, dass die situativ ideale Ausrichtung ganz im einen oder anderen Ende der Skala liegt. Eine wichtige Rolle spielt hier also der Kontext der Betrachtung.
- > Letztlich geht es also nicht um ein Entweder-Oder, sondern um ein Und, das beide Polaritäten auf wertschätzende Weise zulässt und sogar miteinander verbindet. Und dies nicht nur in der Polarität einzelner divergierender Werte, sondern auch in der balancierten Spannung von Gemeinsamkeit bzw. gemeinsamer Ausrichtung **und** Unterschiedlichkeit.

Und hier landen wir wieder bei unserem Forschungsschwerpunkt „Unterschiedlichkeit in Unternehmen“ – etwa in punkto Herkunft und Generationen.

Wie sieht das bei Ihnen aus? Welche Spannungen erleben Sie in Ihrem Unternehmen?

Wie wirken sich die Spannungen im Alltag aus? In Begegnungen, Meetings, Arbeitsprozessen?

Wie sehr hat das mit Ausschließlichkeit zu tun? Wo heißt es „Entweder – oder“?

Wo passt das „Und“?

Wie gut erleben Sie Ihr Unternehmen dabei in Balance? Wie viel Verschiedenheit in punkto Herkunft, Lebensalter, Erfahrung etc. erleben Sie als hilfreich? Wie weit gelingt die Balance von Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit? Wie können Sie die Vielfalt nutzen, das Und als Bereicherung erleben?

Literaturquellen

Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek: Rowohlt.

Autor:



Mag. Klaus Theuretzbacher
Consultant inoVato Unternehmensentwicklung
www.inovato.at