

Umgang mit Vielfalt - eine Schlüsselkompetenz für das 21. Jahrhundert

Arbeitswelt und Wirtschaft haben sich durch den technologischen Wandel und die Globalisierung von Finanz- und Arbeitsmärkten grundlegend verändert. Im Zuge der Internationalisierung haben sich Konzepte wie „Interkulturelle und Transkulturelle Kompetenz“ sowie „Managing Diversity“ zu Schlagworten entwickelt, deren Bedeutung allerdings oft schwammig bleibt. Der grundlegende Kern ist, dass die kulturellen und ethnischen Unterschiede zwischen Menschen keine individuellen Defizite sind, sondern eine stete Herausforderung im Umgang miteinander darstellen. **Interkulturalität erfordert Handeln** auf der Ebene der Individuen, der Teams, der Organisationen und der Gesellschaft, damit die vorhandene Vielfalt optimal für die Erreichung gemeinsamer Ziele genutzt werden kann.

„Managing diversity“ / „Vielfalt gestalten“ beinhaltet Denk- und Handlungsansätze, die einerseits in international tätigen Unternehmen entwickelt wurden, zum anderen sind sie aber auch Resultat politischer Emanzipationsbewegungen im angloamerikanischen Raum, bei denen verschiedene benachteiligte Gruppen ihre Rechte einforderten. Die Diversity-Perspektive will für unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Werthaltungen sensibilisieren, diese Ressourcen produktiv nutzen und in Konfliktfällen konstruk-

tive Lösungen entwickeln. Es geht dabei um eine Gradwanderung: die Berücksichtigung der vielfältigen Ethnizität, Kultur und Lebensweise ohne zu ethnisieren oder kulturalisieren – also z.B. bewusst damit umzugehen, dass im Team die Erfahrungen eines Kollegen aus Algerien vorhanden sind, ohne seine Kritik als „afrikanisch“ abzutun.

Umgang mit Vielfalt ist dabei keine idealistische Angelegenheit und ist mehr als die Umsetzung von Antidiskriminierungsvorschriften. Es ist ein Gesamtkonzept des Umgangs mit personaler Vielfalt in einem Unternehmen (oder einer Gesellschaft), das **sowohl gut ist für die Beschäftigten, als auch gut für das Geschäftsergebnis**. Dadurch steigt die Problemlösungsfähigkeit, die Qualität des Angebotes, die Flexibilität der Organisation und die Zufriedenheit der Belegschaft. Ford beispielsweise fördert seit den 90er Jahren gezielt Vielfalt in der Belegschaft und nutzt das Marktwissen seiner Angestellten „aus aller Herren Länder“ – und u.a. dadurch konnte die aktuelle Krise bewältigt werden. Dies bedeutete einen Paradigmenwechsel: **Diversity verlangt nicht die Akzeptanz von Richtlinien oder Leitbildern, sondern innere Überzeugung**. Denn nur so entwickelt sich ein Umfeld, in dem sich Persönlichkeiten wertgeschätzt wissen und Außergewöhnliches leisten.

Und damit hat sich auch der Anspruch an Führung gewandelt. Führung ist heute dann erfolgreich, wenn sie Brücken zwischen den Bedürfnissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden und den Interessen



eines Unternehmens schlägt, lösungsorientiert auf die Wünsche der Kunden reagiert und flexibel die vielfältigen Herausforderungen meistert.

Wenn die Annahme stimmt, dass immer neue Veränderungen von den Menschen bewältigt werden müssen und dass Kultur beständig im Fluss ist, dann müssen Führungskräfte Fähigkeiten für Prozesse zwischen Menschen erlernen. Sie brauchen die Kompetenz, auf Grundlage einer bestimmten Haltung sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv zu agieren. Es

geht also weniger um „ein Wissen über“ die Kultur und Lebensweise der jeweils Anderen, als viel mehr um eine Reflexion eigener Wert- und Deutungsmuster und „ein kreatives Umgehen mit“ Fremdheit und Uneindeutigkeit.

Eine Studie der Universität Münster zeigt auf, dass das Bewusstsein vom Potenzial kultureller Bereicherung und Vielfalt, das etwa in anderen Religionen liegt, in Deutschland bislang geringer ausgeprägt ist als in anderen europäischen Ländern. Solange Sir Simon Rattle beispielsweise als ein erfolgreicher Künstler oder Herr Ya Konan als ein Superfußballer, eine Angestellte türkischer Eltern dagegen vorrangig als eine Migrantin oder Ausländerin wahrgenommen wird, solange fehlt die Glaubwürdigkeit diverser Leitbilder. Es reicht nicht, Vielfalt zu tolerieren oder zu propagieren nach dem Motto „Soll doch jeder nach seiner Fassung selig werden“. In Zeiten des permanenten Wandels und im Zuge der Internationalisierung von Unternehmen wie auch Arbeitnehmerwanderungen brauchen wir Erfahrungen gelungener interkultureller Begegnungen, eine Stärkung der Fähigkeiten zum selbstgewissen, produktiven Umgang mit Fremdheitserfahrungen sowie die Fähigkeit, Potentiale in Fremdem zu entdecken und sie für das Ganze nutzbar zu machen. Zweifelsohne eine Schlüsselqualifikation von Führungskräften.

Waltraud Kämper