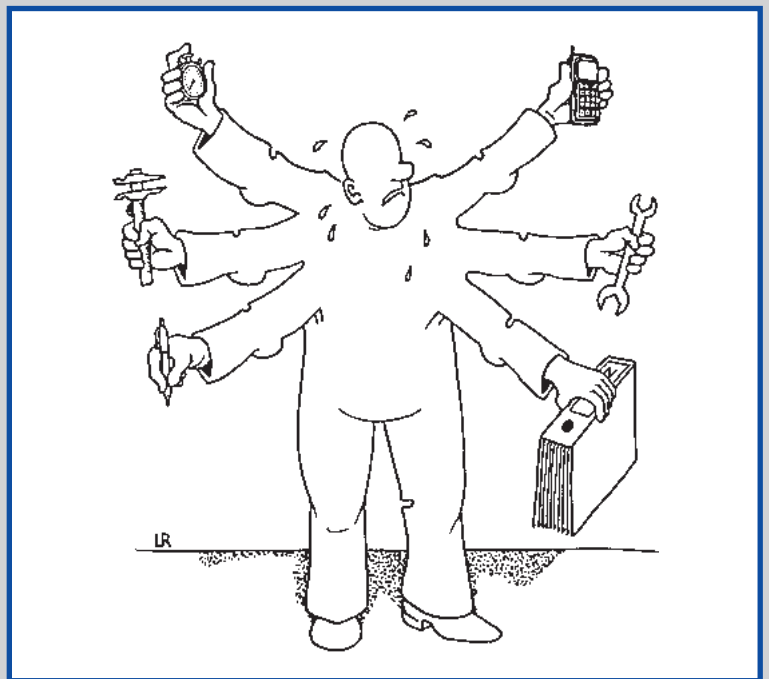


Vielfalt ist keine Sünde

Kultur der Unterschiedlichkeit als Herausforderung für Führungskräfte

In einer globalisierten Arbeitswelt muß es Unternehmen gelingen, die unterschiedlichsten Menschen „unter einen Hut“ zu bekommen. Denn die Vielfalt führt zu mehr Innovation und Kreativität – und trägt damit zur Steigerung des Unternehmenserfolgs bei. Die Notwendigkeit zur Vielfalt zieht neue Herausforderungen für Führungskräfte nach sich: Deren Führungskompetenz ist bei der Verwirklichung der Kultur der Unterschiedlichkeit ganz besonders gefragt.



Bei der Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe oder eines Teams muß die Führungskraft möglichst viele unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenbringen. Denn ein sich immer mehr differenzierender Markt macht eine individuelle Zielgruppenansprache notwendig – Stamm- und potentielle Neukunden wünschen maßgeschneiderte Problemlösungen.

Je komplexer die Kunden- und Markterwartungen und -anforderungen, desto vielfältiger sollte das Team aufgestellt sein. Denn heterogene Teams, in denen

möglichst viele Teamrollen besetzt sind, bieten eine größere Kontaktfläche für die Kunden. Das bedeutet: Je mehr unterschiedliche Persönlichkeitstypen im Team zusammentreffen, desto erfolgreicher ist die individuelle Ansprache verschiedener Kundensegmente.

Es ist von Nachteil, wenn der vorsichtige Kunde, der präzise und sachliche Hintergrundinformationen wünscht, auf den extrovertierten Mitarbeiter trifft, der enthusiastisch und emotional argumentiert und mit dem Kunden „gut Freund“ sein will – dies führt zu Kommunikationsproblemen. Besser ist es, wenn dieser Kunde von einem Mitarbeiter betreut wird, der von seiner Persönlichkeit her in der Lage ist, individuell auf ihn einzugehen, weil er nutzenorientiert, logisch und rational vorgeht.

Diversity Management als Chance

Diversity heißt mehr, als bei der Teamentwicklung auf die Heterogenität der Teammitglieder zu achten. Grundüberlegung ist die zunächst einmal triviale Feststellung, daß die Menschen verschieden sind: Geschlecht, Alter, Religion, Familienstand sowie sozialer Status in der Gesellschaft und im Unternehmen spielen eine Rolle. Kulturelle Werte, verinnerlichte Normen und Überzeugungen sowie Persönlichkeitsmerkmale und Mentalitätsunterschiede tragen ebenfalls zu Diversity bei. Mit „Diversity Management“ sind die Aktionen gemeint, die helfen, diese Vielfalt zu respektieren und im Sinne der Unternehmensziele zu nutzen. Der Diversity-Ansatz interpretiert Vielfalt, Individualität, ja Exzentrität nicht als Risiko, sondern als Chance.

Dr. Dieter Hohl

Experte für Führungskompetenz und Führungstrainings. Das Ziel seiner Trainings ist die authentische Führungskraft, die ein Führungsverhalten entwickelt, das sich mit ihrer Persönlichkeit in Übereinstimmung befindet. Dieter Hohl ist Inhaber der Beratungsfirma impuls!, Beratung, Training, Kompetenz, www.impuls-training.de.



In den USA wurde Diversity Management bereits vor einigen Jahren eingesetzt, um gegen die Diskriminierung einzelner, zumeist ethnischer Gruppen vorzugehen. Die Diskussion Ende der 90er Jahre beschäftigte sich vor allem mit dem Aspekt der kulturellen Vielfalt und der interkulturellen Kommunikation. Mittlerweile verfügen die großen US-Unternehmen über differenzierte Diversity-Programme – immer mehr Konzerne bezeichnen Diversity als „Eckpfeiler ihrer weltweiten Unternehmenskultur“, so zum Beispiel auch die Ford-Werke in Deutschland. Die Deutsche Telekom schließlich hat in ihrem Personal- und Nachhaltigkeitsbericht 2003 „Managing Diversity“ als Strategie ihrer Personalentwicklungspolitik festgeschrieben.

Unterschiedlichkeit aktiv herbeiführen

Ein Einkaufsleiter, der sein Team unter dem Aspekt der Diversity zusammenstellt, sollte gleich mehrere Aspekte berücksichtigen:

Alters-Diversity: Er muß das Miteinander von Jung und Alt fördern, indem er das Erfahrungswissen und die Lebenserfahrung der Älteren durch das Innovationspotential und den Tatenrang der „Jungspunde“ ergänzt.

Geschlechter-Diversity: Gibt es ein spezifisch „weibliches“ oder „männliches“ Verhalten im Einkaufsprozess? Wenn ja, muß der Einkaufsleiter diese Unterschiede nutzen, indem er bei der Teamzusammensetzung dafür Sorge trägt, daß weibliche und männliche Wahrnehmungsmuster vorhanden sind.

Persönlichkeits-Diversity: Spezialisten und Generalisten, eher rational und eher intuitiv veranlagte Mitarbeiter, extrovertierte und introvertierte Einkäufer – die Mischung macht's. Wenn in einem Team fünf Macher sitzen, jedoch kein Organisierer, der die notwendigen Arbeitsprozesse in Gang setzt, und kein Stratege, der über den Tellerrand des operativen Tagesgeschäfts hinaus-schaut, hat das Team ein Problem.

Arbeitsstil-Diversity: Während der eine Mitarbeiter eine Arbeitsweise bevorzugt, die auf Stetigkeit und Kontinuität setzt, liebt der andere die sprunghafte Vorgehensweise, die aber hoch flexibel ist. Hier läßt sich die Unterschiedlichkeit nutzen, um Arbeitsergebnisse zu verbessern: Sobald mehrere verschiedene Mitarbeiter an der Lösung eines Problems arbeiten, gelangt man zu mehreren und differenzierteren Lösungsmöglichkeiten. Denn jeder Mitarbeiter betrachtet das Problem durch seine individuelle „Wahrnehmungsbrille“.

Diversity im Führungsalltag

Diversity Management stellt besondere Anforderungen an die Führungskompetenz. Der Einkaufsleiter darf die indivi-

duellen Eigenheiten eines Mitarbeiters nicht als Hindernis interpretieren, sondern sollte sie wertschätzen. Zudem sollte er in der Lage sein, vorurteilsfrei jeden Mitarbeiter so zu behandeln, wie es dessen Werten und Überzeugungen entspricht. Notwendig ist ein Selbstreflexionsprozeß, bei dem sich die Führungskraft fragt, welche Einstellung sie zum Thema Diversity hat und ob sie gar Vorurteile gegenüber Mitarbeitern hat, die „anders“ sind, als es ihren Erwartungen entspricht.

Wer seine „Führungssinne“ für Diversity geschärft hat, baut entsprechende Handlungsmuster auf und konkretisiert den Führungsgrundsatz „Ich achte und respektiere meine Mitarbeiter als Menschen“, indem er jedem Mitarbeiter gemäß seiner Individualität begegnet. Natürlich sind diesem Grundsatz im Unternehmensalltag Grenzen gesetzt; und auch der Mitarbeiter muß bereit sein, seinen Beitrag zu leisten. Aber eben nicht nur der Mitarbeiter.

Ist Diversity erst einmal in die Führungsgrundsätze eingebettet, strahlt es auf das tägliche Handeln aus. Die Mitarbeiter nehmen den Umgang der Führungskraft mit Diversity und ihre tolerante Haltung wahr und integrieren es in ihr eigenes Verhaltensrepertoire. Je nach Reifegrad der „Diversity-Kultur“ benötigen sie Hilfestellung: Der Einkaufsleiter sollte es vermeiden, die Mitarbeiter zu überfordern, und sie langsam an das Thema heranzuführen. In Unternehmen, die mit „Diversity“ Neuland beschreiten, ist es sinnvoll, entsprechende Kurse zu veranstalten.

Wenn in Einkaufsabteilungen äußerst unterschiedliche Mitarbeiter zusammentreffen, öffnen sich Konfliktfelder – auf Seiten des Einkaufsleiters ist daher eine gehörige Portion Konfliktlösungskompetenz gefragt. Oft aber wirkt es konfliktreduzierend, sobald Vielfalt und damit Ungleichheit als Normalität etabliert und als erstrebenswert definiert sind. Denn die forcierte Begegnung mit „dem Anderen“ und anderen Kulturen und Mentalitäten läßt gegenseitigen Respekt entstehen und sorgt für Verständnis alternativer Wahrnehmungsmuster. Voraussetzung ist: Grundsätzlich muß das Thema stets im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur betrachtet werden. Ein Unternehmen, das von seinen Mitarbeitern erwartet, sich vor allem einzugliedern und anzupassen, und Assimilierung belohnt, läßt die Vorteile der Diversity links liegen. Darum sollte sich das Recht auf Vielfalt und Unterschiedlichkeit bereits in den Leitlinien des Unternehmens wiederfinden – etwa, indem es bereits in den Stellenausschreibungen deutlich macht, daß es gezielt Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen für sich gewinnen will. □