

Führung und Vielfalt

Müssen wir uns von den letzten bewährten Eckpfeilern des vertrauten Arbeitsalltags verabschieden? Nachdem die Wirtschaft durch Technisierung, Shareholderisierung, Globalisierung und zigfache Restrukturierung bereits mehrfach grundlegend verändert wurde, nimmt die nächste Umwälzung Gestalt an: eine weitergehende Differenzierung und Individualisierung der Belegschaften.

Nicht nur Generationen- und Wertewandel wirken sich zunehmend auf Unternehmen aus, auch neue Geschlechterrollen und -verhältnisse, ein grundlegend neues Verständnis von und für Multi-Kultur sowie kompromisslos offene Werte ziehen in deutsche Hierarchien ein. Konnten Führungskräfte früher noch von gleichsam homogenen Mitarbeiterstrukturen ausgehen, so hat sich inzwischen herausgestellt, dass Beschäftigte in Wahrheit sehr unterschiedlichen Gruppen angehörten.

Wie hilfreich oder wie gefährlich sind jedoch die Typisierungen, die wir zur Beschreibung solcher Gruppen nutzen? Und vor allem: Wie sieht die Realität aus? Tatsächlich lassen sich Menschen, die sich voneinander unterscheiden, immer weniger bestimmten Gruppen zuordnen – sie sind einzigartig. So entsteht die Notwendigkeit, individuelle und ein Stück weit unkalkulierbare Mitarbeiter zu führen, zu motivieren, zu steuern, zu beurteilen und in effektiven Teams einzusetzen.

Ein neuer Grundgedanke sieht dies nicht als Konflikt, sondern nutzt den Trend zur Steigerung des Unternehmenserfolges: „Diversity“ erkennt die zunehmende Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern als Potenzial an. In einer offenen Unternehmenskultur wird Individualität geschätzt, so dass jeder einzelne Mitarbeiter all seine Facetten und seine gesamte

Produktivität einsetzt, und nicht nur jene Aspekte, die ihn bislang in ein Unternehmen ‚passen‘ ließen.

Für die Organisation entstehen daraus vielfältige Vorteile. Mehr unterschiedliche Aufgaben werden besser bewältigt. Teams werden kreativer und effektiver. Die einzelnen Mitarbeiter werden produktiver. Und die Offenheit gegenüber Veränderungen – von Re-Organisationen bis zu Mergers & Acquisitions – nimmt spürbar zu. Allerdings scheint Führung in dieser differenzierten, individualisierten Organisation schwieriger und komplexer zu werden.

Tatsächlich spielt Führung für Diversity eine zentrale Rolle. Jeder Manager, jeder Vorgesetzte sollte ein Vorbild für die Berücksichtigung von Vielfalt sein. Mit Blick auf die Selbstführung stellt sich zunächst die Frage nach dem Umgang mit der eigenen Individualität, den eigenen Einstellungen und den persönlichen Wahrnehmungsfiltren. Wie viele und welche Potenziale bleiben eigentlich ungenutzt, weil sie übersehen oder versteckt werden?

Wenn wir genau hinhören und hinschauen, entdecken wir bei uns und anderen immer neue Facetten, die die Zusammenarbeit bereichern. Und wir lernen die persönlichen Situationen von Kollegen besser kennen, so dass deren individuelle Bedürfnisse verstärkt mit beruflichen Anforderungen vereinbart werden können. Der geschärfte, von Normvorstellungen befreite Blick führt auch zu klareren Leistungsbeurteilungen, wie sie in flexibilisierten und virtualisierten Arbeitswelten ohnehin verstärkt benötigt werden. Stellen der Umgang mit Vielfalt, die Wertschätzung von Individualität und die Nutzung von Unterschiedlichkeit am Ende die neue (oder alte) Kernkompetenz erfolgreicher Führungskräfte dar?

*Michael Stuber
ist Berater für
Diversity Management
und Marketing,
mi.st [Consulting, Köln.*



Die Forderung nach Respekt für jeden einzelnen Menschen ist nicht neu, aber der Kontext hat sich geändert. Offenheit für unterschiedliche Perspektiven, Einstellungen und Leistungen wurde stillschweigend zum handfesten Erfolgsfaktor. Führungskräfte benötigen Souveränität und einen klaren Willen, Diversity zu nutzen. Dann treten sie jeder Art von Ausgrenzung, Mobbing oder Belästigung entgegen – zum Beispiel mit Mitteln der paradoxen Intervention. Bestehende Rituale, Normen und mehr oder weniger subtile Klischees werden hinterfragt und eliminiert, sofern sie zu Diskriminierung oder Gruppenzwängen führen.

Soll Diversity den Unternehmenserfolg steigern, gelingt dies nur mit und durch die Führungskräfte. Deren Selbstverantwortung trägt dazu bei, dass Vielfalt und Individualität auch in Deutschland als Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg genutzt werden. Dabei folgen wir einer alten (asiatischen) Weisheit: Der Mensch ist das Maß aller Dinge. Aber Diversity führt auch zum Bruch mit Traditionen. In Abänderung eines geflügelten Wortes bedeutet die Herausforderung Diversity: „Behandle niemanden so, wie Du selbst behandelt werden möchtest, sondern stets so, wie dieser Mensch es möchte.“