



Missing Link im Diversity-Konzept der Charta der Vielfalt

Prof. Dr. Hardy Wagner

Im Hinblick auf die aktuelle demografische und gesellschaftspolitische Entwicklung gewinnt Förderung und Wertschätzung der Mitarbeiter eine – auch über die humanen Aspekte hinaus – zunehmende ökonomische Bedeutung.

Die Unterschiedlichkeit von Menschen und deren Akzeptanz ist nicht erst seit heute eine große, auch internationale Herausforderung. Diversity war bereits vor Jahrzehnten in den USA – ein ethnischer Schmelztiegel – ein zentrales Thema, wurde aber nach meiner Erinnerung damals eher eingeschränkt gesehen, und zwar vor allem im Hinblick auf ethnische Aspekte.

Insoweit war es überfällig, dass sich in einer Vielzahl von Nationen eine großartige Unternehmens-Initiative mit Zielsetzung „Akzeptanz von Unterschiedlichkeit“ entwickelt hat:

Unter der generellen Thematik DIVERSITY wurde 2006 die „Charta der Vielfalt“ deklariert.

Sie wurde in Deutschland von Daimler, der BP Europa SE (ehemals Deutsche BP), der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom im Dezember ins Leben gerufen. Mehr als 2.000 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet und kontinuierlich kommen neue Unterzeichner hinzu. Mit großer Freude und Zustimmung verfolge ich seitdem die essenziell wichtige Diversity-Diskussion.

Probleme eröffnen uns Chancen für Veränderung

Menschen sind unterschiedlich, Menschen haben aber auch sehr viel Gemeinsames. Diese banale Erkenntnis stellt uns tagtäglich vor neue Herausforderungen und Probleme: Probleme sind „Chancen in Arbeits-Kleidung“. Eine pragmatische Definition von Problem lautet: Abweichung zwischen einem vorgefundenen IST und einem angestrebten SOLL. Gäbe es diese Abweichung – das Problem – nicht, gäbe es auch keine Chance für Veränderungen.

Menschen können sich verändern, aber nicht beliebig, sondern – wenn sie authentisch bleiben wollen – in einem genetisch mehr oder weniger breit gesteckten Rahmen. Die langwährende Diskussion über den Einfluss von Vererbung und Umwelt gilt zwar seit Jahren mit der salomonischen „50 zu 50-Regel“ als abgeschlossen; praktisch kann sich im Einzelfall aber durchaus auch etwa eine 20 zu 80-Verteilung heraus stellen.

Die Charta der Vielfalt greift nicht unerheblich zu kurz

Wissen Sie, dass es ein sogenanntes Missing Link in den Dimensionen der Diversity-Charta gibt?

Ziel dieser Charta ist die Vermeidung bzw. die Reduktion einer diskriminierenden Behandlung von Menschen. Allerdings greift die Charta der Vielfalt nicht unerheblich zu kurz. So werden sechs „Dimensionen der Verschiedenartigkeit“ erfasst:

Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische Fähigkeiten (Behinderungen), Ethnische Zugehörigkeit sowie Religion / Weltanschauung.

Deren Bedeutung wird interessanterweise durchaus unterschiedlich gesehen: Von 19 im Jahr 2012 befragten DAX-Unternehmen nannten jeweils knapp 20 % Geschlecht, Ethnie und Alter, dagegen nur 15 % Behinderung und 10 % sexuelle Orientierung als höchste Priorität. Das Schlusslicht bildete Religion mit 8%.

Wo bleibt Akzeptanz unterschiedlicher Bedürfnisse / Eigenschafts-Bündel?

Nach meiner Einschätzung fehlt in der „Charta der Vielfalt“ das für das Zusammenleben von Menschen sogar entscheidende Kriterium: Die Akzeptanz der den unterschiedlichen Verhaltens-Ausprägungen bzw. Charakteren zugrunde liegenden unterschiedlichen Bedürfnisse bzw. Eigenschafts-Bündel.

Menschen verfügen über alle vier Temperamente, aber in unterschiedlichen Mischungen (Goethe).

Ist nicht genau dies DIVERSITY?!

Diese Unterschiedlichkeit bedingt, dass rund sieben Milliarden einzigartiger Menschen sich durch Stärken und naturgemäß auch durch Nicht-Stärken unterscheiden. Dieser Aspekt ist essenziell wichtig für ein möglichst reibungsloses und nicht-diskriminierendes menschliches Zusammenleben.

Insoweit kann die Beschäftigung mit gerade diesem Thema eine wertvolle und „not-wendige“ Bereicherung der Diversity-Diskussion sein. Dieser Frage hat sich jedoch die deutsche Sektion bisher nicht gestellt. Aber diese Thematik ist ein entscheidender Aspekt gelingender Kommunikation: In der Personal- und Organisations-Entwicklung, für Partnerschaften und nicht zuletzt auch für die individuelle Entwicklung und Selbstverwirklichung.

Unterscheidung zwischen „Schwächen“ und „Nicht-Stärken“ führt zu wichtigen Erkenntnissen und Anregungen

Eine kleine, aber wichtige definitorische Abgrenzung kann hier einen grundlegenden Beitrag leisten:

In der Regel sprechen wir von „Stärken“ und „Schwächen“, meinen aber mit letzteren vielfach Nicht-Stärken, die allerdings subjektiv oft als Schwächen empfunden, jedoch von unserer Umwelt nicht als störend wahrgenommen werden.

„Echte“ Schwächen dagegen – als Übertreibungen von Stärken – stoßen meist auf Ablehnung. Sie können Beziehungen ggf. erheblich beeinträchtigen. So kann etwa aus gesundem Selbstbewusstsein Arroganz entstehen, aus Vielseitigkeit Verzettelung, aus Hilfsbereitschaft ein Helfer-Syndrom oder aus Ordnungsliebe Pedanterie, um nur je ein Beispiel aus den vier grundlegenden Eigenschafts-Bündeln zu nennen.

Bekannt ist dieses Phänomen mindestens seit Paracelsus auch in der Heilkunde:

Es ist eine Frage der Dosis,
ob eine Substanz tödlich wirkt oder heilt.

Vor allem bietet die definitorische Unterscheidung zwischen Schwächen und Nicht-Stärken wichtige Erkenntnisse und Anregungen auch und gerade für die Zusammenarbeit im Hinblick auf Diversity.

Nicht-Stärken sind – ebenso wie Stärken – weitgehend genetisch fundiert. Schwächen sind dagegen „hausgemacht“, also änderungsfähig, was für Selbst-Management, aber auch für Kommunikation wichtige und essenzielle Konsequenzen hat.

Sehr anschaulich formuliert diese uralte Lebensweisheit der deutsch-amerikanische Theologe Reinhold Niebuhr 1915 in einer Predigt, wobei die Kern-Aussage als „Gelassenheits-Gebet“ inzwischen weltbekannt ist. Die Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum Erfolg hat diese „Weisheit in Gebetsform“ im Hinblick auf eine möglichst breite Umsetzung präzisiert, was zugleich den Bezug zu Diversity verdeutlichen kann:

Gott gebe mir die **Gelassenheit** und die Selbst-Akzeptanz, meine Nicht-Stärken (und die Anderer), die ich (ohnein) nicht ändern kann, anzunehmen, und die **Kraft**, den Mut und vor allem den Willen, gegen meine Schwächen, die ich ändern kann, anzugehen, und nicht zuletzt die **Weisheit** und Klarheit, Schwächen und Nicht-Stärken voneinander zu unterscheiden.

Der Nutzen von Analysen der Persönlichkeits-Struktur

Der erhebliche Nutzen von Analysen der Persönlichkeits-Struktur ist heute nicht zuletzt darin zu sehen, dass Menschen besseren Zugang zu sich selbst und zu anderen und gerade auch zu deren Unterschiedlichkeit finden, womit wiederum der zentrale Aspekt von Diversity angesprochen ist. Und hier besteht nicht gerade selten im Kopf eine fundamentale Diversity-Blockade:

„Ich weiß, wie **ich** denke und fühle – und ich bin normal!“

Wenn **Du** anders denkst und fühlst, kannst Du (logischerweise) nicht normal sein!“

Persönlichkeits-Entwicklung kann Einzelpersonen, Teams und Organisationen zu mehr Erfolg und Zufriedenheit verhelfen, ganz im Sinne der Definition im Bildungs-Konzept STUFEN zum Erfolg:

ERFOLG ist die ZUFRIEDENHEIT aufgrund von ART und GRAD der ZIEL-Erreichung.

Zufriedenheit ist – was immer wieder bestätigt wird – auch eine Grundlage für körperliche und seelische Gesundheit. Insoweit erscheint es mir bemerkenswert, dass Martin Seligman, Urheber der Positiven Psychologie, seinen Ziel-Begriff Glück inzwischen in Zufriedenheit geändert hat.

Prof. Dr. Hardy Wagner

ist gelernter Industrie-Kfm., Wirtschafts-Pädagoge und Betriebswirt (Dipl.-Kfm.), lehrte rd. 25 Jahre Führung sowie Controlling an einer FH, wo er u. a. das erste Forschungs-Institut an einer FH gründete. Wagner ist heute aktiv als Autor, Verleger, Herausgeber sowie Berater, Trainer und Coach; ferner ist er Mitgründer von GABAL e. V., DGSL e. V., Verlag Manager-Seminare GmbH und GABAL-Verlag GmbH sowie Initiator und Kuratoriums-Vorsitzender der Bildungs- und Chancen-Stiftung STUFEN zum Erfolg; Prof. Wagner ist Ehrenvorsitzender des GABAL e. V.

Prof. Dr. Hardy Wagner
Richthofenstr. 12 – D-76831 Billigheim
Tel. 0 63 49 - 99 645-5 / Fax 0 63 49 - 99 645-6
hardy.wagner@stufenzumerfolg.de / www.stufenzumerfolg.de