

NORMAL IST ANDERS

NACHGEDACHT NORMAL IST ANDERS – ANDERS IST NORMAL

GUDRUN SANDER UND SILVIA HODEK

«Den Sinn des Lebens müssen wir selber zu schaffen in der Lage sein.»
Max Weber

Jeder Mensch ist anders. Das fängt bei äußerlich sichtbaren Merkmalen an – Haarfarbe, Augenfarbe, Hautfarbe, Alter – und geht bei inneren Merkmalen weiter: Persönlichkeit, Werte, Einstellungen, Denk- und Fühlgewohnheiten, Wissen. Anders sein ist also normal. Anders: Diversität ist normal. Und sie macht das Leben bunt und lebenswert. Mögen Sie Pizza, Thai-Essen, Sushi, Tapas oder schnell zwischendurch einen Kebab? Und Urlaub in Spanien, Indien, Amerika ...? Das gäbe es alles nicht ohne Vielfalt – neudeutsch gesagt: Diversität oder Diversity.

Wieder mal typisch

Gleichzeitig: Wie viel anders ist normal? Wenn eine Person zu sehr von unserer Vorstellung von «normal» abweicht, dann kommt sie in die Schublade «anders, fremd». Manchmal noch in Kombination mit dem Wort «typisch». Dann heißt es unter Frauen «typisch Mann» und in der Männerrunde «typisch Frau». Wenn es mit «typisch» und «Immer diese...» weitergeht, sind wir schon in unseren Vorurteilen und Stereotypen gefangen. Mit dem Anderen oder mit dem (mir) Fremden ist nicht immer einfach umzugehen. Es löst Unsicherheit und Angst aus und stellt das Herkömmliche infrage. Meist verschwinden Unsicherheit und Angst, wenn man die / den Anderen kennenlernt. Auch viele Vorurteile lösen sich dann auf. Der / die Andere wird langsam vertrauter.

Abweichung als Kapital

Aktuell entdecken immer mehr Unternehmen Diversity für sich. Sie merken, dass ihre Kundinnen und Kunden nicht alle gleich sind, sondern verschiedene

Interessen und Bedürfnisse haben. Und erweiterte Absatzmärkte sind natürlich immer ein guter Anreiz in der Wirtschaft. Unternehmer erkennen, dass ihre Mitarbeitenden verschieden sind. Und dass Diversität – richtig unterstützt – bei den Mitarbeitenden mehr Ideen, mehr Innovation und bessere Qualität der Produkte bedeutet. Diversität zu berücksichtigen, bringt auch eine bessere Unternehmenskultur und mehr Fairness und Chancengleichheit für alle. Das macht den Arbeitgeber attraktiver und bewirkt, dass die Fluktuation bei den Mitarbeitenden sinkt. Das bedeutet gute Karten in Zeiten des Fachkräftemangels.

Die Unternehmen stehen dann vor den gleichen Herausforderungen wie wir als Einzelpersonen. Wie lassen sich Vorurteile und Stereotype reduzieren? Wie können Minderheitengruppen besser einbezogen werden und wie geht man mit dem Widerstand der Privilegierten um? Was müssen wir beachten und was müssen wir tun, damit Diversity für möglichst viele gewinnbringend wird? Wie können wir die Chancen, die durch Vielfalt entstehen, ergreifen und daraus Nutzen ziehen? Wo sind aber auch die Grenzen von Vielfalt und Integration? Wo werden unsere tragenden Werte infrage gestellt?

Kulturen der Vielfalt

Damit Diversität zur Normalität wird, braucht es Zeit und Geduld. Aber sich nur auf die Zeit zu verlassen, reicht natürlich nicht. Eine Kultur der Vielfalt und Inklusion muss im Unternehmen bewusst gefördert und gepflegt werden. Respekt, Wertschätzung, Vertrauen und eine gute Portion Neugierde auf «das Andere» sind eine zentrale Voraussetzung.



Foto: Ryan Lane, istockphoto.com

Diese oberste Leitung weiss ganz sicher, dass die Betriebskultur originelle Köpfe braucht, um zu blühen.

Die oberste Leitung muss davon überzeugt sein, dass Diversity und Inklusion sinnvoll sind. Die Wissenschaft kann Studien zur Unterstützung machen, aber wie schon Max Weber sagte: «Den Sinn des Lebens müssen wir selber zu schaffen in der Lage sein.» Das lässt sich nicht an eine höhere Instanz wegdelegieren. Wir müssen die Verantwortung für unser Handeln selbst übernehmen und insofern muss die Geschäftsleitung oder eine Mehrheit in einer Demokratie davon

überzeugt sein, dass Diversität und Inklusion etwas «Sinnvolles» ist. Konkrete, messbare Ziele, flexible Strukturen, Anreize und schliesslich Führungskräfte, die aus dieser Überzeugung eine Kultur erwachsen lassen und bewusst fördern, beschleunigen dann die Prozesse, sodass eine gelebte Vielfalt auch Wirklichkeit wird. So wird Anders-Sein nicht nur zur Normalität, sondern auch zur Chance und Bereicherung.



Gudrun Sander ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Diversity Management an der Universität St. Gallen.



Sylvia Hodek arbeitet als Assistenz der Geschäftsstelle des Vereins Gleichstellungs-Controlling.