

Spektrum der Mediation

Gender und Diversity im Mediationskontext

Qualitätssicherung & Weiterentwicklung

Gender und Diversity in der Mediation
Diversity-Kompetenz
Genderkompetenz in der Konfliktberatung

Mediation und Recht

Mediation im Bundesjustizministerium angekommen
Teil V

Das Interview

Brigitte Gans

Hinweise

KundInnenbroschüre:
Mediation kann mehr

Doris Klappenbach

Diversity-Kompetenz

Zum Diversitätsmanagement des Diversitätsmanagements

Mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden gleichstellungsorientiert umzugehen ist Anliegen des hier dargestellten Konzepts von Diversity-Kompetenz. In den letzten Jahren haben sich in Deutschland drei Märkte ausdifferenziert, die im Sinne eines Diversitätsmanagements des Diversitätsmanagements zu integrieren und zu erweitern sind: Angebote zu Interkultureller Kompetenzentwicklung (IK), strategische Managementkonzepte im Rahmen von Diversity Management (DiM)¹ und das Spektrum Mediativer Kompetenzvermittlung (MK) – Mediative Kommunikation² und das Verfahren der Mediation. Zentral ist dabei die Wirkungsweise einer mediativen Hintergrundhaltung als selbst-bewusst, offen, achtvoll und wertschätzend statt bewertend. Die gezielte Suche nach Umgangsformen und Verhaltensweisen begünstigt ein konstruktives, ebenso bewusstes, offenes, achtvolles, wertschätzendes Miteinander. Eine mediative als wörtlich ›mitteln-de‹ Haltung impliziert, sich als inmitten der Diversität befindend wahrzunehmen und von dort heraus zu agieren, die verschiedenen Beziehungen in Lebens- und Arbeitswelt zu gestalten. Die nachfolgende Zusammenfassung resümiert grundlegende Bewertungsperspektiven und Herangehensweisen.

»Diversity-Kompetenz« kann man inzwischen oft dort vernehmen, wo bisher von Interkultureller Kompetenz die Rede war. Wenn er die Summe von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Menschen bezeichnet, dann ist dies eine sinnvolle Erweiterung.

¹ Die v. a. amerikanischen Konzepte zum Diversity Management werden in den letzten Jahren zunehmend auch auf den deutschen Rahmen angewendet. Hierbei zeigt sich allerdings die Herausforderung, dass Deutschland im Vergleich zu anderen Nationen relativ homogen geprägt ist. Für Deutschland erscheint es deshalb besonders wichtig, über Staatsangehörigkeit und Nationalität hinaus zu denken und weitere Diversitätsdimensionen in den Blick zu nehmen. Hier gibt es meiner Meinung nach in Deutschland mehr als genug zu tun. (Anm. DK)

² Vgl. Klappenbach 2006

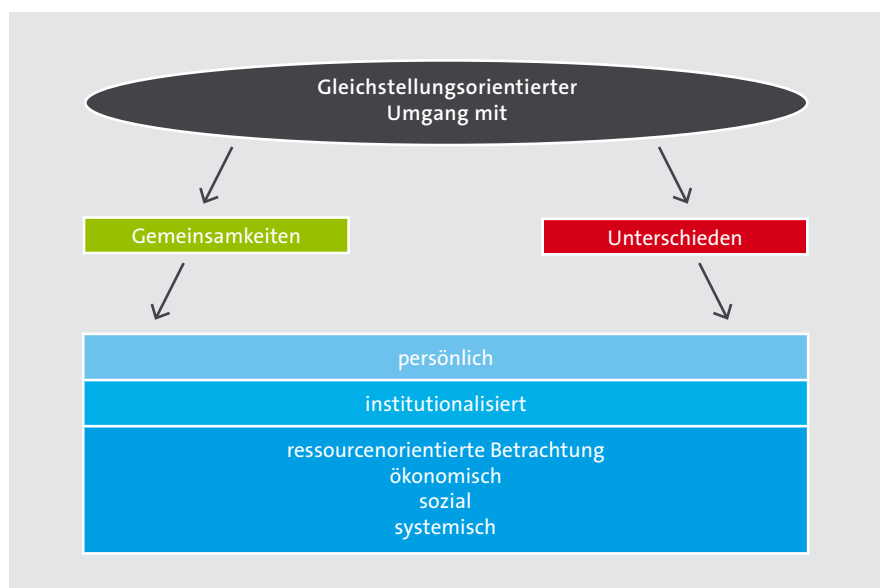


Abb. 1: Zentrale Zielstellung von Diversity-Kompetenz nach Klappenbach 2009

Im Gegensatz zu »Interkultureller Kompetenz« wird »Diversität« weniger auf Nationalität bezogen. Sie umfasst als sog. »primäre Dimensionen« Geschlecht, Alter, Religion/Weltanschauung, ethnische Herkunft, Behinderung bzw. »Ability« (körperliche Un-/Versehrtheit), sexuelle Identität und auch die Rolle oder Funktion, die jemand in einer Organisation inne hat. Die gleichrangige Betrachtung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden macht es leichter, von pauschalisierenden Einteilungen, Klassifizierungen und vermeintlichen Ableitungen in Bezug auf Verhalten und Sein Abstand zu nehmen. Ein gleichstellungsorientierter Umgang mit Diversität meint, dass sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten wertschätzend statt bewertend betrachtet werden. Diversity-Kompetenz zeigt sich, wo dies ressourcenorientiert gelingt.

Die Entwicklung und Auswahl von Handlungsalternativen im Umgang mit Diversität sind davon abhängig, wie das Phänomen der Diversität an sich bewertet wird. Der hier dargestellte konzeptionelle Ansatz von Diversity-Kompetenz (Abb. 2) betrachtet die Bewertungsperspektive als eine durch Kompetenzvermittlung steuerbare »Einstellungssache«, die sich durch reflektiertes Herangehen entsprechend fördern lässt.

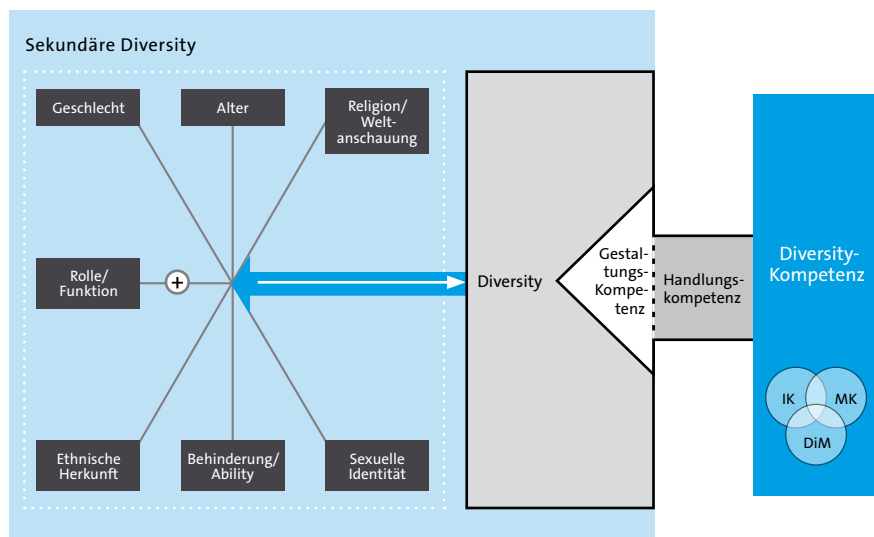


Abb. 2: Wirkungskonzept für Diversity-Kompetenz nach Klappenbach 2009³

Bewertungsperspektiven zum Umgang mit Diversität

Bei einer Situation des Umgangs mit Diversität handelt es sich grundsätzlich um eine Überschneidungssituation.

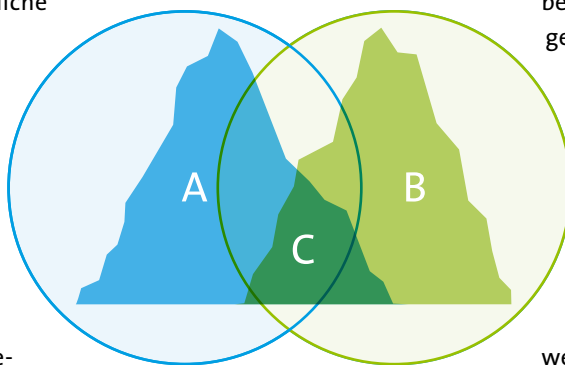


Abb. 3: Konstruktion einer Zwischen-Welt C als Überschneidungsmenge zweier Eisberge

Die in Abbildung 3 dargestellte »Zwischenwelt C« zeigt die Überschneidungsmenge. In der Symbolik des Eisbergmodells in einem Konflikt zwischen zwei Personen kann sie beispielsweise das gemeinsame Fundament sein. Als Alltagsintervention kann diese Zwischenwelt C sowohl von einer von DiM geprägten Organisations- und Institutionskultur als auch mit Hilfe von Interkultureller und Mediativer Kompetenz gespiegelt und angegangen werden. Im Verfahren der Mediation stellen sich die Mediiierenden als Repräsentanz der Schnittmenge zur Verfügung. Weitere Agierende Interkultureller und Mediativer Kompetenz sowie

des Diversity Managements können eine ähnliche Rolle einnehmen, um in einer solchen Überschneidungssituation Gleichstellung und Wertschätzung zu erzielen. Betont wird dabei die Wichtigkeit von konstruktiv, situations- und bedarfsgerecht gestalteten oder auch geschulten Kommunikationsmustern, -formen und -strategien. Ebenso hervorzuheben ist die durch Toleranz, Souveränität und Ambiguitätstoleranz geprägte Grundhaltung der beteiligten Personen.

Mit Blick auf den Alltag lassen sich als Schnittmenge die folgenden Bewertungsperspektiven zusammenfassen: Diversität als Konfliktpotential, als Herausforderung der gesellschaftlichen Alltagsrealität, als Kreativpotential und als Erfolgsfaktor. Sie spiegeln verschiedenartige Voraussetzungen für die Art und Weise des Umgangs mit Diversität sowie auch für die Entscheidung zum Engagement für entsprechende politische Veränderungen.

Diversität als Konfliktpotential

Die Wertigkeit, die Konflikten gegeben wird überträgt sich auf die Wahrnehmung von Diversität und auf deren Bewertung – und anderslang: Bereits in der ursprünglichen, auch heute noch weit verbreiteten Definition von Diversität als »Unterschiede« liegt ein Hinweis darauf, dass Diversität in Deutschland traditionell als Konfliktpotential angesehen wird. Selten wird dabei von einem positiven Konfliktverständnis ausgegangen, wie wir es in vielen Ansätzen Mediativer Kompetenz vermittelt finden. Unterschiedlichkeit wird als eine Folge (oder auch Konsequenz) von Heterogenität betont.

³ Bzgl. des in diese Abbildung integrierten Diversity-Konzeptes ist auf die Darstellung des politisierten Diversity-Ansatz nach Perko/Czollek (2006, S. 3) zu verweisen.

⁴ Vgl. Hays-Thomas 2004

⁵ Im Bereich interkultureller Forschung wird insbesondere die Ebene der Werte als verhaltensimmanent und ursächlich für Konflikte hervorgehoben.

Diversität als Herausforderung der gesellschaftlichen Alltagsrealität

Das Verständnis von Diversität als eine alltägliche Herausforderung impliziert, dass Vielfalt und Individualität als Phänomene von flächendeckender gesellschaftlicher Relevanz zu akzeptieren sind. Um in Diversität enthaltene und daraus entstehende Potentiale zu betrachten und nutzbar zu machen, wird auf die Notwendigkeit von Social Awareness und Cultural Awareness verwiesen. Barbara Heimannsberg formuliert dies beispielsweise folgendermaßen:

»Zur Social Awareness gehört die Wahrnehmung der Ungleichverteilung von Einflusschancen im aktuellen Machtgefüge und auch die Wahrnehmung wechselseitiger Abhängigkeiten. Wenn eine Seite die eigenen Standards mit Macht durchzusetzen sucht, riskiert sie damit auf der Beziehungsebene irreparablen Schaden. Gleichermassen verfehlt wäre es, die eigenen Selbstverständlichkeiten aus Ignoranz zum Maßstab zu erheben. Zur Culturell Awareness gehört die Wahrnehmung der Unterschiede zwischen den Kulturen, der Nuancen innerhalb einer Kultur und die Wahrnehmung der Kulturgebundenheit der eigenen Wertungen und Routinen. Um das Zusammenspiel und den Zusammenhalt in gemischt-kulturellen Settings zu entwickeln, bedarf es einer basalen Metakultur der Handhabung von Unterschieden und des wertschätzenden Umgangs miteinander. Dazu gehört die realistische Einschätzung des Konfliktpotentials der Vielfalt und zugleich deren Würdigung als Ressource und Fundus kreativer Lösungen. Zur Pflege der Beziehungsebene, d. h. zum Aufbau von Vertrauen und Verständnis, gehört gegenseitige Akzeptanz, offene Kommunikation und Einfühlung in andere Lebenswelten. Die Betonung vor-

handener Gemeinsamkeiten, die Entwicklung der internen Vernetzung und Zugehörigkeit sowie das Aushandeln gemeinsamer Regeln stützen den integrativen Prozess.« (Heimannsberg 2000, S. 86)

In jedem Arbeitskontext sieht eine derart geschaffene Metakultur anders aus. Es gibt sowohl externe als auch interne Modelle. Mediative Kommunikation und insbesondere Mediation, ebenso Ansätze aus dem Bereich Interkultureller Kompetenzentwicklung etablieren extern, durch die Vermittlung von Kommunikation und die Beförderung des Verständnisprozesses eine Metakultur, in der Vielfalt ressourcenorientiert reflektiert werden kann.



© Mor Arditi - Fotolia.com

Diversität als Kreativpotential

Das Kreativpotential von Diversität zu betonen, eröffnet den Weg zur Nutzbarmachung von Ressourcen heterogener Gruppen und kultureller Überschneidungssituationen: die Vielfalt der Herangehensweisen an Arbeitsprozesse, der Reichtum an Perspektiven, die erleichterte Wahrnehmung von Chancen zum interkulturellen Lernen, die erhöhte Problemlösekompetenz etc. In Strategien zum Diversity Management werden darüber hinaus die ökonomischen Vorteile hervorgehoben, die sich daraus ergeben, wenn die Belegschaft eines Unternehmens, eines Arbeits- oder auch Projektteams ebenso divers ist wie die Zielgruppe des wie auch immer gearteten Produktes, der Angebotspalette einer Organisation.

Diversität als Erfolgsfaktor

Diversität als Erfolgsfaktor zu bewerten beinhaltet, nicht nur von ökonomischem oder moralischem Gewinn zu reden, sondern auch die Frage zu stellen, inwieweit es ein ‚Verlustgeschäft‘ bedeutet, Diversity nicht gewinnbringend zu betrachten. Dies wird insbesondere im Diversity Management strategisch umgesetzt und knüpft an eine Wahrnehmungsperspektive politischer Veränderung, die sich auf die Notwendigkeit der konstruktiven Auseinandersetzung mit Heterogenität bezieht. Für Deutschland werden die aktuellen Zahlen und Fakten der demografischen Entwicklung herangezogen. Darunter beispielsweise die drohende Überalterung der Bevölkerung, Fragen der Rentenfinanzierung und der Bedarf an Nachwuchsförderung oder auch Angeboten, die frisch ausgebildete Fachkräfte in Deutschland halten. Das Diversity-Konzept ist hier insbesondere aufgrund dessen Ressourcenorientierung und der Argumentation, dass es im Gegensatz zu anderen Angeboten nicht mit Kosten sondern mit ökonomischem Gewinn verbunden wird, attraktiv.

Zentrale Herangehensweisen von Modellen Interkultureller Kompetenz (IK), Mediativer Kompetenz (MK) und Diversity Management (DiM)

Modelle Interkultureller Kompetenzvermittlung fragen anlässlich von Heterogenität und Diversität vereinfacht ausgedrückt: »Inwiefern sind wir unterschiedlich?« und »Wie gehen wir miteinander um?«. Diversity Management fokussiert Strategien und Antwortmöglichkeiten auf »Was haben wir davon, heterogen/divers zu sein?«, »Was bringt es uns, mit Diversität konstruktiv umzugehen?« und »Welche Vorteile ergeben sich aus der Förderung von Diversität?«. Die Vermittlung Mediativer Kompetenz konzentriert sich insbesondere auf Handlungsalternativen im Zusammenhang mit der Frage: »Wie gehen wir mit unserer Unterschiedlichkeit und (potentiellen) Konfliktsituationen um?«.

Modelle von Diversity Management verweisen zur Etablierung gleichstellungsorientierter Strategien auf einen Bedarf der Organisationen an Kompetenzen im Umgang mit kultureller Heterogenität (IK) und Handlungsalternativen zur Gestaltung einer konstruktiven Konfliktkultur (MK). Auch politische Diversity-Konzepte betonen Vorteile eines solch integrativen Herangehens⁶. Dies bestätigt, dass sich aktuelle Herausforderungen im Umgang mit Diversität mithilfe eines Kompetenzmodells beantworten lassen, welches die Überschneidungsmengen der diversen Ansätze als Kernelemente einbezieht und spezifische Inhalte der einzelnen Modelle gewinnbringend kombiniert.

Diversity-Kompetenz

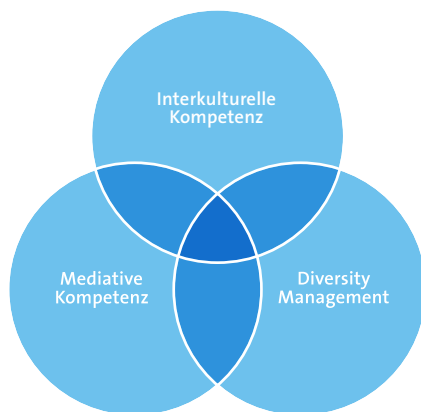


Abb. 4: Integratives Modell Diversity-Kompetenz nach Klappenbach 2009

Diversity-Kompetenz als Handlungs- und Gestaltungskompetenz zur Etablierung eines gleichstellungs- und ressourcenorientierten Umgangs mit Diversität

Kompetenzerweiterung zum Umgang mit einer klassischen Überschneidungssituation liegt im gleichstellungsorientierten Reflektieren und dem allparteilichen Wertschätzen der emotionalen und sozialen Bindung an die jeweilige kulturelle Zugehörigkeit. In der Arbeit mit den Kompetenzentwicklungsmodellen Interkulturelle Kompetenz und Mediative Kompetenz sowie dem strategischen Ansatz des Diversity Management wird deutlich,

dass ein solcher Reflexionsprozess nicht angestoßen werden kann, wenn Diversität unter dem Deckmantel politischer Korrektheit und Weltoffenheit von Gleichstellung im Sinne von Gleichmachung nicht thematisiert wird. Gleichmachung zieht Anpassung nach sich. Eine Förderung von Gleichstellung, wie sie seit 2006 für Deutschland im Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) §1 formuliert ist, beinhaltet eine bewusste Thematisierung von Unterschieden und Unterschiedlichkeit. Grundprinzipien Mediativer Kompetenz verweisen darauf, dass sich aus der Identifikation von Interessen und Bedürfnissen Alternativen zu herkömmlichen Verhaltensweisen ergeben. Modelle Interkultureller Kompetenzentwicklung tragen zur Erkenntnis bei, dass erarbeitete interkulturelle Grundsätze in die jeweilige Lebenswelt zu kommunizieren sind. Ansätze zum Diversity Management betonen die Chancen der gesteigerten Wahrnehmung von Diversity, die sich aktuell in Deutschland noch zu gering darstellt⁷. Relevant sind dabei nicht Formen der Charakterfestlegung, sondern erlernbare Reaktionen und Fähigkeiten, wie sie Modelle Interkultureller und Mediativer Kompetenz anzubieten haben.

Fundierte Handlungskompetenz erleichtert die Umsetzung einer durch Toleranz, Souveränität und Ambiguitätstoleranz geprägten persönlichen und professionellen Haltung in den Alltag. Es vervielfachen sich dadurch Situationen, in denen Diversity-Kompetenz für die jeweils Beteiligten konkret erfahrbar wird (vgl. Abb. 2). Dies trägt bei zur Gestaltung und Etablierung einer auf Gleichstellung statt Gleichmachung ausgerichteten, wertschätzenden statt bewertenden Diversity-Kultur.

⁶ so beispielsweise der politisierte Diversity-Ansatz nach Perko/Czollek 2006

⁷ beispielsweise bei deutschen Führungskräften (vgl. Sepehri 2002)

Literatur

- * Klappenbach, Doris: Diversity-Kompetenz in der Erziehungswissenschaft. Eine Strategie zur Umsetzung von Gleichstellung im Zusammenhang mit der aktuellen Hochschulreform. Frankfurt/M. 2009.
- * Böhmer, Annegret; Klappenbach, Doris: Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching als Beratungsangebote in Organisationen und Institutionen. Paderborn 2007.
- * Klappenbach, Doris: Mediative Kommunikation (*gibt es wieder als Nachdruck im Januar 2011*). Paderborn 2006.
- * Sepehri, Paivand: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen: Wahrnehmung zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. München 2002.
- * Heimannsberg, Barbara: Interkulturelle Beratung – Ein Leitfaden für Prozessbegleiter. In: Heimannsberg, Barbara; Schmidt-Lellek, Christof J (Hg.). Handbuch interkulturelle Beratung und Mediation. Köln 2000.

AutorInneninfo



* Dr. Doris Klappenbach
Leitung Arbeitsbereich Mediative Kommunikation im Büro für psychosoziale Prozesse an der Internationalen Akademie (INA) der Freien Universität Berlin, www.diversity-kompetenz.com

* E-Mail: klappenbach@mediative.info