

Die Balance zwischen Konformität und Diversität

Chancen zur Innovation erkennen und nutzen

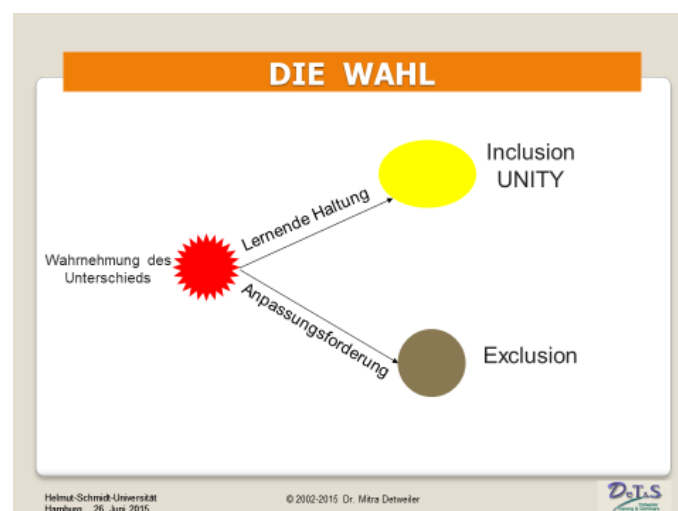
Das Modell der Balance zwischen Diversität und Konformität wird von Bentley/Clayton eingehend beschrieben in „Profiting from Diversity“. Sie sprechen von einem „dynamischen Gleichgewicht“ zwischen diesen beiden Bereichen Diversität und Konformität und bringen dabei noch einen dritten Begriff „Unity“ /“Einheit“ im Sinne von „Einigung“ ins Spiel. Den Zusammenhang zwischen diesen drei Begriffen und das damit verbundene dynamische Gleichgewicht werde ich zunächst beschreiben. Dann werden unter diesem Aspekt zwei multidisziplinär aufgestellte Teams in ihrem Umgang mit Unterschiedlichkeit, sprich neuen Informationen, neuen Einflüssen untersucht.

Das Charakteristikum von Diversität ist die Unterschiedlichkeit. Menschen denken und handeln unterschiedlich, jeder Einzelne hat ihm eigene Potentiale, die seine Einzigartigkeit „Uniqueness“ ausmachen. Menschen bringen diese unterschiedlichen Potentiale in ihre Arbeit, in die Organisation mit ein. In einer Organisation durchdringt Diversität alle Geschäftsbereiche. Die Forderung an die Organisationen ist, den Potentialen Raum zur freien Entfaltung zu geben.

Allerdings besteht in vielen Organisationen die Erwartungshaltung, dass der Arbeitnehmer sich der vorherrschenden Kultur anpasst „to fit in“. Bentley & Clayton geben ein extremes Bild: Anpassung/ Konformes Verhalten bedeutet hier, dass man am Eingang zum Arbeitsplatz seine Einzigartigkeit hinter sich lässt und die Rolle ‚Wie-jeder-andere-sein‘ „same as everyone else“ übernimmt.

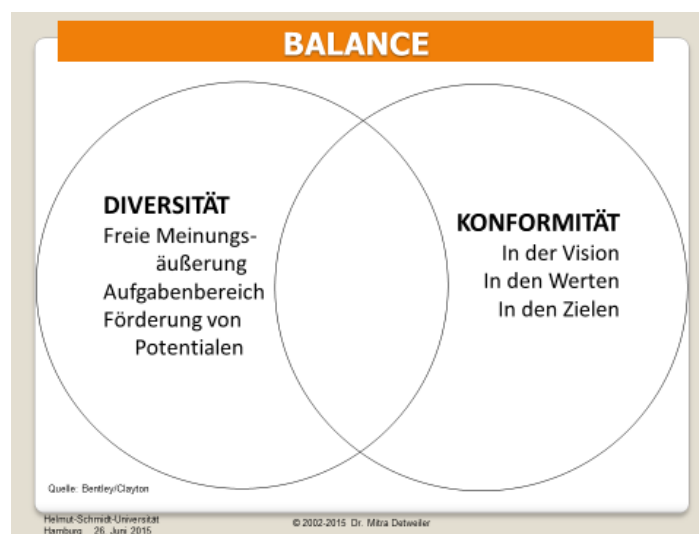
Sie sagen: Konformität bedeutet, dass ich eine Verbindung/ Beziehung zu anderen schaffe, indem ich meine unterscheidenden Merkmale aufgabe. Wenn ich dem nicht folge, so werde ich ausgeschlossen, da passe ich nicht rein. Es erfolgt eine EXCLUSION.

Nun zur Diversität: Die Diversität trägt das Potential in sich, dass eine Einigung „Unity“ erfolgen kann, streng zu unterscheiden von „Uniformity“. Bei Unity wird eine Verbindung zu den anderen geschaffen, weil die unterschiedlichen Menschen sich in ihrer Unterschiedlichkeit gegenseitig wertschätzen.



Es besteht nicht, wie vorhin für den Konformitätsbereich beschrieben, eine einseitige Anpassungsforderung. Hier erfolgt eine Einigung von *beiden* Seiten. Die Prämisse für diesen Einigungsvorgang lautet: Es müssen Menschen sein, die offen und bereit sind, eine lernende Haltung anzunehmen. Menschen, die neugierig sind, Unterschiede, neue Einflüsse auf ihr gewohntes System kennenzulernen und zu verstehen.

Aber aufpassen: Wenn wir der Diversität ungezügelt freien Lauf lassen, führt dies zu Anarchie und Chaos. Solchen ausufernden Erscheinungen der Diversität kann die Konformität entgegenwirken. Und da haben wir den ersten Ansatz zum Gleichgewicht zwischen Konformität und Diversität.



Ein Beispiel für den *Konformitätsbereich*:

Team-Mitglieder sollten sich auf gemeinsame Werte, eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele geeinigt haben, bevor sie in Aktion treten. Der Konformitätsbereich gilt als Bezugssystem, womit äußere Einflüsse verstanden und interpretiert werden.

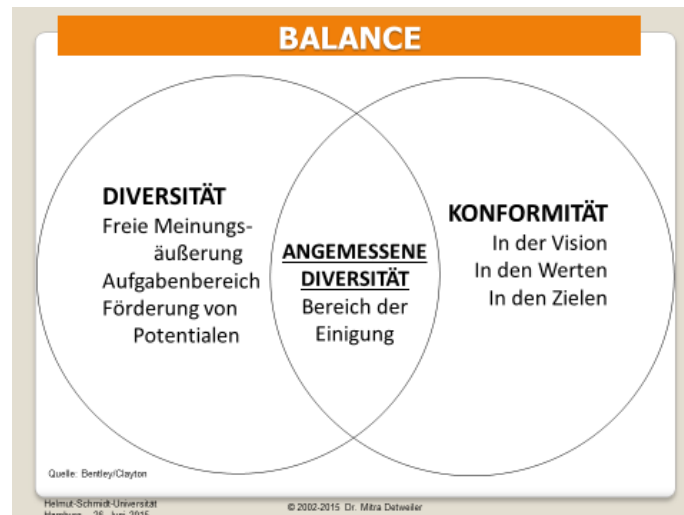
Im *Diversitätsbereich* lebt sich die Individualität aus. Sie drückt sich mindestens in den drei aufgeführten Aspekten aus.

Es besteht eine ständige Spannung zwischen Conformity und Diversity, und zwar mit den Herausforderungen:

-Von Seiten der Diversität: Zu welchem Ausmaß toleriert man, sich den Vorgaben und Normen des Systems anzupassen, ohne die Einzigartigkeit, die mit Innovation und Fortschritt einhergeht, zu unterdrücken?

-Von Seiten der Konformität: Zu welchem Ausmaß kann das System das Ausleben der individuellen Unterschiedlichkeiten tolerieren, ohne zu kollabieren, auseinanderzubrechen?

In diesem neuen Paradigma der Anpassung „fitting in“ fordern Benton&Clayton einen neuen Bereich „Appropriate Diversity“, eine angemessene Diversität.



Konformes Verhalten wird hier nicht per se verteufelt. Es ist nur ungesund, wenn sich Menschen einfach anpassen ohne sich im Klaren zu sein, was sie tun. Die Individualität und Kreativität, die Potentiale, die in der Diversität stecken, würden dann erstickt werden. Konformität zahlt sich nur dann aus, wenn sie in Verbindung mit Diversität steht und diese wertgeschätzt wird. Bentley&Clayton behaupten: In einer neuen, andersartigen Situation sollte die Forderung zur Anpassung hinterfragt werden, und eine Entscheidung sollte gefällt werden, ob eine Anpassung erfolgen soll oder nicht. Wenn diese Überprüfung geschieht, dann haben wir ein dynamisches Wechselspiel „interplay“ zwischen Konformität und Diversität. Aus diesem Interplay entwickelt sich der Vorgang zur „Einigung“ Unity. Es erfolgt nicht eine Exclusion, sondern eine Inclusion zu einem erweiterten Konformitätsbereich.

Davison & Blackman zeigen in ihrer Studie zu zwei multidisziplinär aufgestellten Teams die einzelnen Schritte von der Wahrnehmung eines Unterschieds bis zur Inclusion bzw. Exclusion. Sie arbeiten mit dem Begriff *Team Mental Model* (TMM), das dem Konformitätsbereich von Bentley&Clayton entspricht. Das TMM nennen sie einen Wissensbereich, der als Bezugspunkt fungiert. Es gibt die Struktur vor, ob und in welchem Umfang eine neue Information in den Wissensbereich aufgenommen wird. Für die Aufnahme kommt es darauf an, ob das Team fähig ist, den bisherigen Wissensbereich/ Konformitätsbereich aufzubrechen - Stichwort „Lernende Haltung“ -, neues Wissen einzugliedern und so neues Wissen zu generieren und das TMM zu erweitern.

Nun zu den Teams: Bei dem einen handelt es sich um ein Palliativ Team, in welchem Ärzte, Pfleger, Physiotherapeuten, Sozialarbeiter, Psychologen/ Psycho-Onkologen und Seelsorger interdisziplinär zusammen arbeiten. Diese Gruppe von Fachleuten widmet sich der Versorgung von schwerst kranken Patienten, deren Sterbeprozess begonnen hat. Das zweite Team operiert im Flugwesen, ein „Flight Brokerage Team“. Eine Firma, die bislang erfolgreich für die Belegung von Sitzplätzen im Flugzeug für Airlines tätig war, will ihre Geschäfte expandieren. Sie chartern eine Maschine für 18 Monate, um eine eigene Airline daraus zu entwickeln. Es ist ein teures, risikobeladenes Projekt, wofür ein multidisziplinäres

Team aus 9 Managern aufgestellt wird. Managing Director, Project Manager, Finance Controller, Operational Manager etc.

Zur *Methode*: In beiden Organisationen wurden Beobachtungen und Interviews durchgeführt, sowohl mit Einzelnen als auch in Gruppen.

Beide Teams stellen ein Team Mental Model auf.

Beide Teams sind von außen einwirkenden Einflüssen ausgesetzt, d.h. sie bewegen sich in einem Umfeld, das durch ständigen Wechsel und Unsicherheit gekennzeichnet ist.

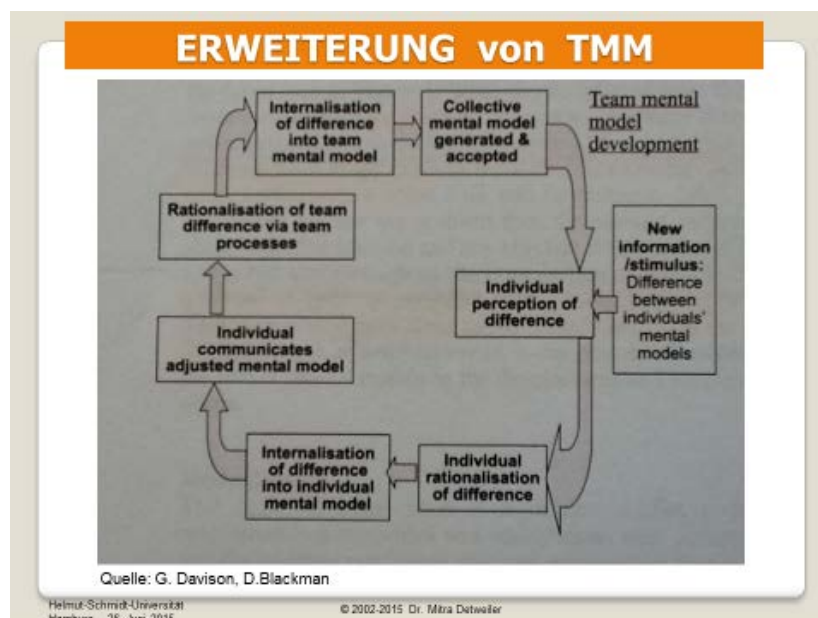
Beim Palliativteam sind es die Unsicherheiten:

- 1) Was wird (mit dem Patienten) passieren und welche Konsequenzen wird es haben?
- 2) Wann wird es passieren und wie lange wird es dauern?

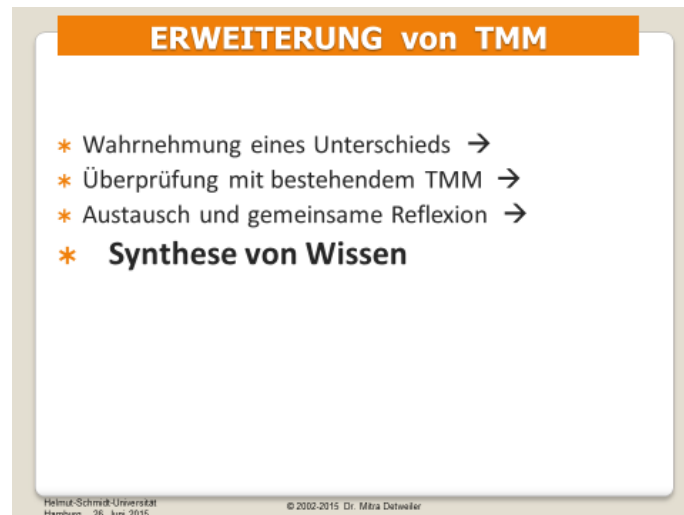
Durch den ständigen Wechsel des Zustands des Patienten ist hier der Patient derjenige, der die neue Information und damit die Unsicherheit gibt.

Nach Davison & Blackman machen zwei Dinge den Erfolg dieses Teams aus:

- 1) Die gegenseitige Wertschätzung der Fähigkeiten zwischen den Berufsgruppen im Team, die für das Wohl des Patienten zusammenarbeiten
- 2) Der Fluss der informellen Kommunikation, das Teilen der Information mit anderen Teammitgliedern an Ort und Stelle. Es wird nicht das nächste Team-Meeting am nächsten Montag oder Freitag abgewartet, um die neue Info weiterzugeben. Daher sind laut einer Ärztin und einem Physiotherapeuten Ehrlichkeit und Vertrauen wesentliche Bedingungen für diesen Informationsfluss, der in Wissensgenerierung mündet.



Sobald ein Teammitglied einen Unterschied wahrnimmt, rationalisiert es ihn erstmal selbst, setzt diese Info in Bezug zu seinem TMM und überprüft damit sein TMM. Es erlangt sein Verständnis für die Situation. Dann teilt es mittels der Teamkommunikation dieses Wissen, sein Verständnis für die Verwertung der neuen Info. Durch den Austausch und die Reflexion mit anderen Teammitgliedern wird neues Wissen generiert, das in das kollektive Mental Model assimiliert wird. Dieses angemessen abgeänderte TMM stellt nun für alle den nun erweiterten gemeinsamen Bezugspunkt dar.



Aufgrund der Wahrnehmung eines Unterschieds erfolgt eine Synthese von Wissen, „a synthesis of knowledge“.

Es geht hier also nicht primär um die Suche nach Sicherheit, wenn eine neue Information auftaucht, oder dass man sich um eine Einordnung in eine Denk-Schublade und eine Vorhersehbarkeit bemüht. Man ist stets gemeinsam danach aus, in lernender Haltung zu verstehen, was passiert ist.

Das TMM des **Flight Brokerage Teams** basierte auf einer sehr vag visionären, fantasievollen Betrachtungsweise des Aviationsgeschäfts jener Zeit; „Fantasy view“. Eine eigene Airline zu betreiben, diesen Traum zu verwirklichen, war so attraktiv und dominant, dass Hinweise des Financial Directors „This project would not work!“ oder vom Buchhalter, dass nach 6 Monaten doch Verluste zu verzeichnen waren, ignoriert und verworfen wurden. Solche Anmerkungen passten nicht in das vom Team kreierte Zukunftsbild.

Hier hat man die neuen Infos in Bezug zum TMM so verarbeitet, dass das Team sich selbst und seine „Weltanschauung“ verteidigte. Das Team arbeitete an der Realität vorbei. Es erfolgte ein Close-down bereits nach 12 Monaten.

Vergleich anhand von Fig 1

Im Gegensatz zum Palliativteam arbeitet das Flight Brokerage Team mit einem geschlossenen TMM: Äußere Einflüsse werden selektiert, es werden nur jene Infos aufgenommen, die in das bestehende System hineinpassen, Andersartiges wird ausgeschlossen. So wähnt man sich auf der sicheren Seite. Somit werden aber Gelegenheiten, die zu innovativen Lösungen führen können, verpasst; einfach ausgesperrt.

Fazit von Davison & Blackman: Wissen sollte als etwas sich ständig Änderndes angesehen werden. Das Verständnis um eine Sache ändert sich im Laufe der Zeit. Bleibt man an einem Wissen hängen, so tritt Stagnation ein, und die Entwicklung von Innovation wird durch Aussperrung von neuen Einflüssen, sprich Unterschiedlichkeit unterdrückt. Man arbeitet an der Realität vorbei.

Dr. Mitra Detweiler

DeT&S Detweiler Training&Seminars

Dr. Mitra Detweiler

Platanenweg 9

D-63303 Dreieich

Tel: 06103 - 30 33 583

Fax: 06103 - 69 71 16

email: mdetweiler@detset.com

Web: www.detset.com

**Fachtagung und wissenschaftliches Vernetzungstreffen
der Diversity-Forschenden aus D, A und CH**

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Fr 26. Juni 2015