„Das ganze Leben ist ein Prozess des Miteinander- in Beziehung- Stehens. Erhöhe die Qualität dieses Prozesses, und der Rest wird sich von selbst ergeben“.

(Mosche Feldenkrais)

**Diversität in Aktion**

**Die Vielfalt in uns**

„Wir sind nicht nur eins. Wir sind ein ganzer Verein!“ pflegt Günther Schmidt immer wieder zu betonen. Und tatsächlich, jeder Mensch trägt nicht nur einen, sondern eine Anzahl an kulturelle Prägungen und Einflüssen in sich. Die Grade der Unterschiede zwischen den einzelnen Einflüssen sind verschieden ausgeprägt. Jeder Mensch ist ein Mosaik von Identitäten, eine Synthese von verschiedenen kulturellen Prägungen.

**Wir sind viele Ichs. Um kraftvoll, flexibel und kreativ zu werden oder bleiben braucht es eine optimale Koordination der Teile.**

*Dr. Günther Schmidt,2011)*

***Übersummation***

**Durch die Beziehungen der Elemente untereinander und die daraus entstehenden Wechselwirkungen ergibt sich etwas Neues, das nicht ausschließlich auf die Eigenschaften der Elemente zurückführbar ist.**

Dieser systemische Grundsatz gibt Einblick in das Phänomen der „Synergie“.

**Die Wahrnehmung vom innerer Vielfalt**

Die Wahrnehmung und der Kontakt zu der eigenen inneren Pluralität und die Dynamik die damit verbunden ist, korrespondiert und beeinflusst die Führung von interkulturellen/ heterogenen Teams. Das Erleben von kultureller Vielfalt in uns bedeutet auch das Erleben unseres Potentials. Der Kontakt zur inneren Pluralität und ihre Dynamik beeinflusst auch unserer Perspektive und den Umgang mit der Vielfalt in Gruppen und Teamprozessen.

**Produktivität in homogenen und heterogenen Teams**

Vielfach wird das Zusammenkommen von verschiedenen kulturellen Einflüssen in einer Gruppe oder Team problematisiert. Oft zeigen solche Teams auch schlechtere Ergebnisse als sogenannte „homogene“ Teams.

Die graphische Darstellung der Korrelation von kulturell homogenen und heterogenen Teams und Produktivität stellt die Hypothese auf, dass heterogene Gruppen ungeführt /ungesteuert schwächere Leistungen vollbringen als homogene Teams. Jedoch wenn sie geführt und gesteuert werden, können sie Spitzenleistungen erzielen, die dann durch die Vielfältigkeit auch über denen homogener Gruppen liegt. Gruppen in denen große kulturelle Unterschieden herrschen, sei es in der Herkunftskultur, oder sexuellen Ausrichtung, haben ein großes Potenzial hohe Produktivität zu vollbringen. Interkulturelle Teams, Klassen, Gruppen usw. zeigen oft am Anfang Probleme, Irritationen usw. „Wirrwarr, Chaos, Wildwuchs“, können jedoch unter guter Führung und mit dem passenden Kontext nicht nur ihre so genannte „Funktion“ erfüllen, sondern darüber hinaus auch wachsen und Synergien herbeiführen. Sie sind dann leistungsstark, kreativ und innovativ.



*Effektivität in kulturell homogenen und heterogenen Teams (Quelle: Adler 1991,S.39) )*

**Neurobiologische Aspekte**

Gerald Hüther sieht Heterogenität, oder die Verschiedenheit von Abstammung, Kultur Religionszugehörigkeit – auch sexuelle Präferenzen wie Homosexualität - als Herausforderung für die Beziehungsgestaltung in Teams, Klassen, Gruppen usw.

Beziehungserfahrungen formen und strukturieren unser Gehirn. Sie erhöht die Neuroplastizität vom Gehirn.

Gerade die Auseinandersetzung mit dem Andersartigen oder auch mit anderen Arbeitsauffassungen, Herangehensweisen usw., lösen im Gegensatz zu dem „Bekannten“ Emotionen aus. Wenn dieses Auseinandersetzung mit Offenheit begegnet wird, wenn diese emotionalen Inhalte als Potenzial begriffen werden, dann kann der Prozess vom Lernen entstehen Sie werden im Gehirn als neuronale Netze verankert. „Lernen muss unter die Haut gehen.“ (Hüther, G 2011)

Die Frage, die sich für die Teamführung stellt: Wie gestalte / oder wirke ich auf den Wirklichkeitsraum eines heterogenen Teams / Gruppe , sodass eine hohe Produktivität und Kreativität möglich ist? Teamführung bedeutet das Nutzbarmachen von kommunikativen Settings und der Dynamik von Heterogenität.

**Dynamik der Wechselbeziehungen in einem heterogenen Team:**

* **Unterschiede - (**persönliche Ressourcen, Aufgabenbezogenheit, Arbeitstempo, Arbeitsauffassungen, Kompetenzen, Werte)
* **Konfliktpotenzial -** (auch Irritationen, Auseinandersetzungen, teilweise schwer oder unlösbar)
* **Ambiguität**  - Widersprüchlichkeit
* **Komplexität** von Gefühls-, Denk & Verhaltensweisen
* **Mentale Modelle** - kulturelle Brille / Ethnozentrismen bestehen bei allen

Es gilt diese Spannung zu nutzen!

**Instrumente und Interventionen der Dynamik der Diversität in Teams nutzen:**

*„Der Umgang mit den Teilen entscheidet ob Integration gelingt“(Bernd Schmid)*

* **Synergie -Bewusstsein / Offenheit für Wandel**

Kreativität ist die Fähigkeit was Neues zu schaffen, Synthese herbeizuführen. Für das Führen von interkulturellen Gruppen und Teams ist es wichtig was für eine Haltung der Teamleiter/in hat. Glaubt er/sie überhaupt, dass Synergien möglich sind? Ist er/sie bereit nicht nur an bestehenden Strukturen festhalten, sondern prozessorientiert zu handeln, Zufälligkeiten zuzulassen („kreatives Chaos“) und die Entstehung von qualitativ Neuem, das weder für die eine noch für die andere Kultur „typisch“ ist, zu fördern?

* **Divergenz- Unterschiedlichkeit**

*„ Interkulturelles Lernen findet immer und überall statt, wo die feinen Unterschiede von Bedeutung sein mögen.“ (Pierre Bourdieu)*

Unterschiedliche Auffassungen, Ressourcen, Rollen, Aufgaben, Arbeitstempi usw. bilden die Vielfalt eines Teams. Die Art wie mit den „Teilen“ umgegangen wird, hat Auswirkungen auf den Teamprozess. Der Ausschluss (Expulsion/ Ex-Communication) eines Teils wirkt pathogen, die Unterscheidung jedoch heilsam (s. Varga von Kibed). Aus diesem Grund ist es sinnvoll, zwar im Sinne der Bedeutung des lateinischen Wortes „communicare / gemeinschaftlich zu handeln“, dabei aber kulturelle Differenzen durchaus bewusst zu halten und sich darüber zu verständigen.

* **Konvergenz / Verbindung / Gemeinsamkeit**

Auch bei dem Umgang mit der Unterschiedlichkeit ist die Art des Vorgehens maßgebend. Unterschiedlichkeit muss nicht bedeuten alle wahllos in einen Topf zu stopfen. Es gibt Positionen die unauflösbar sind! Das Vermengen kann pathogen wirken, das Einbeziehen mit Respekt auf die Eigenart - also Inklusion - heilsam sein.

Es gilt zwischen Konvergenz und Divergenz eine Balance zu finden. Wie kann eine Gruppe/ Team, ihre Unterschiedlichkeit (Ressourcen, Arbeitsauffassungen usw.) bewahren und trotzdem Gemeinsamkeiten, gemeinsame Nenner suchen?

Einen gemeinsamen Geist für jedes Team oder Gruppe zu suchen, ein Leitbild oder Slogan der sich positiv auf die Zusammengehörigkeit auswirkt, die jedes Teammitglied braucht um gute Leistungen zu bringen ( Hüther,2011)

* ***Selbstreferenz***

*„Meistens kommt man auf seine eigene Identität durch Unterschiede. Die Begegnung mit dem Andersartigen dynamisiert die Eigenart!“ (Bernd Schmid)*

*Wenn wir das kulturelle Feld in Aktion beobachten, ist es gut von einer paradigmatischen Annahme auszugehen: „Wir als Personen sind genauso Kanal des kulturellen Feldes wie alle Anderen.“ (Schlehuber/Molzahn, 2007, S 359))*

Laut Paul Scheffer, Soziologe aus den Niederlanden, ist die Auseinandersetzung mit anderen kulturellen Sichtweisen auch immer eine Herausforderung sich seine eigene Identitätsgeschichte und Orientierungspunkte anzuschauen, nicht im Sinne von richtig oder falsch, sondern von „So-Sein“.

* **Prozess**

Gerade bei heterogenen Teams ist es wichtig eine Toleranz für die Findungsphase und auch Konfliktphase des Teams zu entwickeln. Diese Phase dauert manchmal länger als in monokulturelle Gruppen. Kreativität entsteht oft dann, nachdem diese erste Phase der Prozessarbeit vorüber ist.

* **Interkulturalität** –„ Third Culture“

Wenn Unterschiede im Team einen Platz haben, und wenn Gemeinsamkeiten und Zugehörigkeit geschaffen und gelebt werden, dann stellt sich die Frage als nächstes einen neuen Raum, eine / Third Culture zu schaffen. Dieses neue Raum ist dann handlungsfähig, flexibel und erzeugt Ideen . ( Matoba/ Scheib, S. 6) )

* **Fehlerkultur**

Gerade in heterogenen Teams ist es wichtig Fehlerkultur zu erschaffen in dem „Fehler“ gemacht werden dürfen und als Lernmöglichkeit begriffen werden. Je größer die Bandbreite von Kenntnisse und Stärken, je kleiner die Menge von überschneidenden Kompetenzen. Diese müssen teilweise noch erlernt werden.

* **Komplementarität**

*„Wir sind im Zeitalter der Intergrations-Verantwortung. Wir brauchen Wirklichkeitskonstruktionen die Komplementarität zeigen.“(Bernd Schmid )*

Mit Komplementarität bezeichnet man im Allgemeinen die Zusammengehörigkeit scheinbar widersprüchlicher, sich aber ergänzender Eigenschaften. Es ist der Versuch Phänomene mit zwei Modellen zu erklären, die sich ausschließen oder widersprechen.

Die beständige Suche nach Lösungen ist gerade in diesem Kontext oft schwierig und manchmal unmöglich. Im interkulturellen Feld wirken bedeutet, auch Ambivalenzen aushalten zu können! Die Herausforderung besteht dennoch immer sich zu bemühen scheinbar widersprüchliche Positionen zu integrieren.

**Fazit**

**Kreativität, die aus der Vielfalt / Diversität resultiert wird in unsere Zukunft immer wichtiger für die Wirtschaft, im sozialen Bereich und für die Umwelt. Sie braucht einen Kontext um sich zu entfalten. Je mehr Teamleiter und Führungskräfte das gelingt, umso optimistischer können wir der Zukunft unserer Menschheit entgegensehen.**

**-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

Literatur:

Schlehuber, E & Molzahn, R „**Die heilige Kühe und die Wölfe des Wandels“ ,**

Gabal Management, 2007

Hüther, Dr. Gerald, **Was wir sind und was wir sein könnten**, S. Fischer 2011

Schmid, Bernd, **Kybernetischer Humanismus, weite Horizonte für Beziehungen**

Conceptpapier/ download, siehe hompage v. B Schmid

Schmid, Bernd, **Systemisches Coaching** EHP 2009

Nancy Adler: **International Dimensions of Organizational Behavior**, wisopsy.unikolen.de/ uploads

Schmid, Bernd **,** Vortag „Viele sind wir“ Heidelberg März 2011

Schmidt, Dr. med Dipl.rer.pol G **, Einige Basisüberlegungen zu den Konzepten von „Seiten“ , „Anteilen“ und deren praktische Nutzungsmöglichkeiten.** ( S 1-7) Artikel im Handout vom Symposium „ Viele sind wir“ März 2011

K. Matoba / D. Scheib ( Hg) **Dialog zur interkulturelle Teamwentwicklung** www. idm-diversity.org/ files)

Kibed, Varga v. , **Vortrag**, OE meets OA, Kassel 2001

Florida, Richard, **The Rise of the Creative Class**

Wir sind nicht nur eins. Wir sind ein ganzer Verein! G. Schmidt