

Aus: Aschenbrenner-Wellmann, Beate (Hg.): Mit der Vielfalt leben. Stuttgart 2009, S.86-94

## Über die Konstruktion von Wirklichkeit: Systemisch denken im „Managing Diversity“

Michaela Judy & Walter Milowiz

Der systemisch-konstruktivistische Ansatz bringt in den Umgang mit Diversity Aspekte ein, die zunächst in erster Linie verunsichern. Verunsichern vor allem deshalb, weil Selbstverständlichkeiten aufgebrochen werden, die bisher Orientierung gaben.

*„In irgend einem Moment habe ich realisiert, dass das zirkuläre Denken nicht meinen Verstand bedroht, sondern mein Verständnis erweitert. Auch die Überlegung, nicht mehr von einer externen Realität auszugehen, sondern von der eigenen Erfahrung, kann etwas zutiefst Befriedigendes und Beruhigendes besitzen.“*  
(Maturana 2002, S. 37)

Zu sehen, dass wir selbst ständig an der Konstruktion der Unterschiede beteiligt sind, die wir nachher bewältigen müssen, ist einerseits frustrierend, birgt aber letzten Endes den Zugang zu einer gelasseneren Umgangsweise, die Unterschiede selbstverständlicher und handhabbarer erscheinen lässt. Auch das Erkennen der Allgegenwärtigkeit von Unterschiedlichkeit wirkt zuerst erschreckend, bevor es hilft, die meisten Konflikte als Resultate unterschiedlicher Sichtweisen und damit als prinzipiell verstehbar und handhabbar zu erkennen (siehe dazu auch Milowiz 2005).

Wir wollen hier die wichtigsten Thesen darstellen und erläutern, die dem systemischen Diversity-Ansatz zugrunde liegen.

**1. Menschliches Handeln findet in einem sozialen Rahmen statt, in einem jeweils momentanen Prozess von Wechselwirkungen. Der Rahmen strukturiert (nicht determiniert) dieses Handeln insofern, als die Verhaltenserwartungen der handelnden Person dazu führen, dass sie ständig, ohne sich darüber in Klaren zu sein, die Umwelt im Sinne dieser Verhaltenserwartungen behandelt und damit zu beeinflusst. Die Perspektiven der Person erhalten sich unverändert, wenn die Verhaltensweisen, die die Person daraus ableitet, über die Rückkoppelung mit der Umwelt, also über die Reaktionen, die die Person auf ihre Verhaltensweisen erhält, diese Perspektiven bestätigen.**

*"Wir erzeugen die Welt, in der wir leben, buchstäblich dadurch, dass wir sie leben"*  
(Maturana 1982, S. 269)

Personen können nie eine von ihnen unbeeinflusste Wirklichkeit erkennen: Immer geht dem Erkennen das Handeln, gesteuert von einem schon vorhandenen Weltbild, voraus. Die Idee, ohne ein Weltbild, also ohne „Vor-Urteile“ oder zumindest Vor-Annahmen, erkennen zu können, erweist sich als unmöglich:

*„Man sieht etwas, man fühlt etwas – und die Korrelation zwischen den Empfindungen und der Gesamtheit der neuronalen Prozesse erzeugt eine Welt, die man einen Tisch, einen Würfel oder meine schöne Freundin mit den roten Haaren nennen kann.“* (von Foerster & Pörksen 1998, S. 23)

**2. Menschliches Handeln entfaltet sich weiters innerhalb von Beziehungen, in denen sozialpsychologische und soziologische Phänomene wie Einfluss, Interessen, Gefolgschaften, Kooperationen und Konkurrenzen in eine gemeinsame Struktur**

**übergeführt werden, in eine Struktur, die nicht von allen gleich gesehen, aber übereinstimmend behandelt werden muss. Nur dann kann ein Zustand stabil sein.**

*"Als lebende Systeme existieren wir in vollständiger Einsamkeit innerhalb der Grenzen unserer individuellen Autopoïese. Nur dadurch, dass wir mit anderen durch konsensuelle Bereiche Welten schaffen, schaffen wir uns eine Existenz, die diese unsere fundamentale Einsamkeit übersteigt, ohne sie jedoch aufheben zu können. (...) Wir können uns nicht sehen, wenn wir uns nicht in unseren Interaktionen mit anderen sehen lernen und dadurch, dass wir die anderen als Spiegelungen unserer selbst sehen, auch uns selbst als Spiegelung des anderen sehen" (Maturana 1987, S. 117)*

Je offener und weniger festgelegt die Beziehungen sind, desto mehr muss über sie „verhandelt“ werden. Dies geschieht teilweise verbal (Metakommunikation), hauptsächlich aber nonverbal – durch Handeln – und unbewusst. Soziale Beziehungen werden dadurch zwar vielfältiger und gestaltbarer, es vervielfältigen sich aber auch die Konfliktpotenziale: Was als geregelt erscheint, wird normalerweise hingenommen und lässt so Energien frei für andere Themen. Managing Diversity ist insofern Spannungsmanagement, als Unterschiedlichkeit vor allem dort zum Thema wird, wo sie Spannung erzeugt, wo das Hinnehmen bestehender formeller oder informeller Regelungen schwierig oder unmöglich wird.

### **3. Jede Interaktion beinhaltet notwendig die Zuschreibungen aller Beteiligten.**

Denn niemand kann über eine andere Person mehr wissen, als seine Wahrnehmung einer konkreten Interaktion ihm zur Verfügung stellt. Das heisst, Menschen haben tatsächlich keine Ahnung, wie ihr Gegenüber denkt oder fühlt. Sie wissen nur, welche Gedanken und Gefühle Interaktionsangebote in ihnen selber auslösen, und können beobachten, welche Wirkungen ihre Beziehungsangebote haben. Mehr ist nicht möglich. Zugleich müssen Menschen aber, um kommunizieren zu können, von Berechenbarkeit ausgehen. Beziehungsstrukturen werden so in hohem Maße durch Zuschreibungen prozessiert. Jede Zuschreibung hat Wirkungen und strukturiert das weitere Geschehen mit. Soziale Beziehungen werden sehr stark durch (Selbst-)Beschreibungen bestätigt, aufrechterhalten, und schaffen so soziale Wirklichkeit.

*„Wenn Menschen zum ersten Mal zusammentreffen und eine Beziehung beginnen, ist potentiell ein breites Spektrum von Verhaltensweisen zwischen ihnen möglich. ... Je nachdem, wie diese Menschen ihre Beziehung zueinander definieren, gestalten sie gemeinsam die Art des Kommunikationsverhaltens, das in dieser Beziehung herrschen soll. Aus allen möglichen Botschaften wählen sie bestimmte Arten aus und werden sich einig, dass diese Verwendung finden sollen. Diese Grenzen, die sie zwischen dem ziehen, was in die Beziehung aufgenommen bzw. nicht aufgenommen werden soll, kann man als gemeinsame Definition der Beziehung bezeichnen. Jede Botschaft, die sie untereinander austauschen, bekräftigt allein durch ihre Existenz entweder diese Grenze oder wirkt auf eine Verschiebung hin, durch die Botschaften anderer Art möglich werden. Die Beziehung wird also durch das Vorhandensein oder Fehlen von Botschaften, welche die Partner untereinander austauschen, wechselweise definiert.“ (Haley 1987, S. 17f)*

### **4. Das in einem sozialen Gefüge wirksame Sample von Verhaltenserwartungen und Wirklichkeitsbeschreibungen zeigt sich unter anderem in Gestalt von Normen und Werten.**

Normen und Werte erzeugen einerseits Berechenbarkeit und Orientierungsrahmen für individuelles Verhalten: Sie dienen als Entscheidungshilfe für das Verhalten in sozialen Situationen. Andererseits stellen sie Einengungen dar, verursachen Unbehagen, wo diese Entscheidungshilfe nicht mehr als dienlich erlebt wird, weil die Alternativen allesamt nicht akzeptabel erscheinen. Und sie verursachen (politische) Konflikte, wenn sie – üblicherweise zunächst einseitig – aufgekündigt werden und/oder versucht wird, sie zu verändern.

Normen und Werte treten normalerweise in Sets auf, weil sie mit den Lebensgewohnheiten einer (Sub-)Kultur verknüpft sind. Die Übernahme einzelner Normen oder Werte dieser Kultur setzen im Allgemeinen - sowohl von der Umgebung wie auch von der übernehmenden Person selbst – die Erwartung frei, dass auch der Rest des Sets übernommen wird. Da aber die Veränderung von Werthaltungen sehr unterschiedlich leicht vonstatten geht, ja manchmal auch nur teilweise erwünscht ist, entstehen hier leicht intrapersonelle (Werte-)Konflikte wie auch neue Konflikte im Umgang mit den „Kultur“-Konflikten (siehe Judy & Milowiz 2007).

*Eine junge Frau, die mit ihrem gewalttätigen Mann aus Serbien nach Deutschland übersiedelt war, ließ sich hier von ihm scheiden. Sie zog ihr Kind alleine auf und lernte, sich als emanzipierte Frau zu verstehen. In Konflikt mit sich selbst kam sie, als sie bemerkte, dass sie einen Mann, der sie zum Essen ausführte, im Restaurant aber nicht einlud, nicht mehr respektieren konnte.*

Veränderungen, die auf Zuschreibungen, Normen und Werte abzielen, sind besonders schwierig. Bestätigt die Rückkoppelung mit der Umwelt die bisherigen Verhaltenserwartungen, so bleiben sie bestehen, egal ob die Rückkoppelung durch Zustimmung oder Ablehnung erfolgt.

### **5. Jeder Kampf um die „richtige Sichtweise“ verstärkt die bisherigen Perspektiven.**

*Solange über die „richtige“ Behandlung von „Menschen mit besonderen Bedürfnissen“ diskutiert wird, solange wird an sie gedacht als etwas, das anders ist – solange wird die Unterscheidung fortgeschrieben und die Frage der Zugehörigkeit zur einen oder anderen Gruppe bleibt bestimmend.*

Für Diversity bedeutet dies, dass jeder Kampf um Zuschreibungen diese bestätigt: Die Aufmerksamkeit liegt weiterhin bei den Zuschreibungen. Dies ist die Crux z.B. bei aller Arbeit mit sogenannten „Minderheiten“: Stellen einerseits rechtliche Bestimmungen einen unverzichtbaren Rahmen für Statusveränderungen dar, führt die Festschreibung als „Angehöriger einer Minderheit“ dazu, die je einzelne Person und ihr Verhalten v.a. im Raster dieser Zugehörigkeit zu sehen.

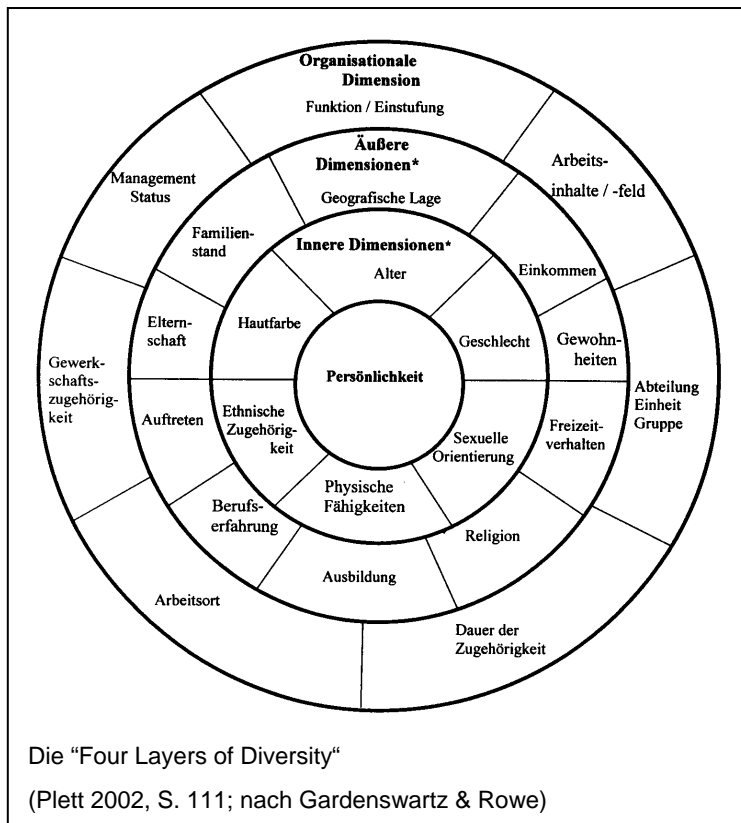
*Ein Gesetz etwa, das explizit Frauen vor gewalttätigen Männern schützt, schreibt damit auch gesetzlich der Frau die schwache, dem Mann eine gewalttätige Rolle zu und unterstützt damit diese gesellschaftliche Rollenfestschreibung.*

Der systemische Ansatz im Managing Diversity reagiert auf dieses prinzipielle Problem mit dem Fokus darauf, dass Wechselwirkungen veränderbar sind, wenn eine Person oder Personen, die eine relevante Rolle in dem Geschehen spielt/spielen, ihr Verhalten in Bezug auf die relevanten Kriterien ändert/ändern.

*In der Straßenbahn pöbelt ein Mann einen Schwarzen an, beschimpft ihn als Drogendealer. Ein anderer Mann mischt sich ein: das sei bestimmt kein Dealer. Gefragt, woher er das wisse, antwortet er: „Ich bin selbst Dealer, wenn er auch einer wäre, wüsste ich das.“*

Ein anderes Beispiel:

*In einer Trainingsgruppe zum Thema Diversity, wo die TeilnehmerInnen hauptsächlich ÖsterreicherInnen sind, wird heiß diskutiert und gestritten, ob „man“ sich der Tatsache beugen müsse, dass OrientalInnen eine andere Vorstellung von Verlässlichkeit bei der Einhaltung von Terminen haben. Die Betroffenen „OrientalInnen“ andererseits werfen den Übrigen Rassismus vor. Die Trainerin bestätigt, dass unterschiedlicher Umgang mit Zeit häufig zu Unstimmigkeiten führe und fragt, welche Erfahrungen mit unterschiedlichem Umgang mit der Zeit die Teilnehmenden denn noch haben. Es stellt sich heraus, dass diese Probleme unter ÖsterreicherInnen ebenso auftreten. Das Thema verlagert sich auf diese Weise zunächst zum prinzipiellen Umgang mit Zeit, dann aber zu den zusätzlichen Arbeitsbelastungen, die einzelne Teilnehmer während des Trainings haben.*



Systemisches Managing Diversity bezieht möglichst viele Dimensionen ein, in denen Unterschiede auftreten können. Eine nützliches Hilfsmittel dazu sind die „Four Layers of Diversity“ von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (1998).

*„Statt ... über eine Dimension, wie etwa Geschlecht, Ethnie, Bildungshintergrund oder sexuelle Orientierung „homogene“ Gruppen zu konstruieren, ermöglicht Managing Diversity die Unterschiedlichkeit aller am Prozess Beteiligten sichtbar zu machen. In hohem Maße geht es also hier um ein „Aushandeln“, ... im Sinne von Verhandeln über Deutungen und Bedeutungen, die kulturelle Codes erfahren. Dies ist ein Verfahren, das*

*Komplexität erhöht. während der übliche Prozess der Wahrnehmung Komplexität reduziert. Denn zunächst einmal muss unterschiedlichen Sichtweisen, Vorstellungen und Erwartungen Raum gegeben werden. um daraus Ziele und Strukturen für Veränderungen zu entwickeln. (Judy 2005)*

Jedes noch so kleine Subsystem entwickelt eigene „Kulturen“, Verhaltensweisen, deren Bedeutung den anderen nicht ohne weiteres zugänglich ist. Daher gibt es ebenso viele Unterschiede, wie es Menschen gibt. Denn Unterschiede „gibt“ es nicht einfach, sie werden an sozial definierten Leitdifferenzen entlang „gebildet“.

Dies geschieht jedoch nicht voraussetzungslos, sondern die Wahrnehmung ist strukturiert durch bewusste und vorbewusste kulturelle Orientierungsmuster.

## 6. Diskriminierung und soziale Differenzierung erfüllen dabei die sozial wichtige Funktion der Regulierung, bzw. Reduktion von Komplexität.

Die Welt, in der Menschen sich vorfinden, ist in ihrer gesamten Komplexität niemals erfassbar. Um überhaupt handlungsfähig zu sein, müssen Menschen daher Komplexität reduzieren. Jede Reduktion an einer Stelle, die für andere aber „unpassend“ ist, erzeugt jedoch Spannungen, die Komplexität wiederum erhöhen. Diese Komplexitätsreduktion bezeichnet Luhmann auch als Selektionszwang unter dem Blickwinkel der Reduktion einer Komplexität durch die andere.

*„Unter dem Gesichtspunkt der (aus Komplexität folgenden) Reduktionsnotwendigkeiten hat man einen zweiten Komplexitätsbegriff gebildet. Komplexität in diesem zweiten Sinne ist dann ein Maß für Unbestimmbarkeit und Mangel an Information. Komplexität ist, so gesehen, die Information, die einem System fehlt, um seine Umwelt, bzw. sich selbst vollständig erfassen und beschreiben zu können. Aus der Sicht der Einzelelemente, z.B. für bestimmte Handlungen des Systems, wird Komplexität ... also nur als Selektionshorizont relevant.“ (Luhmann 1989: 50f)*

Je mehr Unterschiedlichkeiten wahrnehmbar werden, desto mehr Komplexität und damit unvereinbare Wahrnehmungen werden sichtbar. Spannungen, Irritation, Verunsicherung und Abwehr sind in dieser Situation nachvollziehbare Reaktionen.

Wegen der "aus Komplexität folgenden Reduktionsnotwendigkeiten" erhalten sich Kulturen aufrecht über die ständige Reproduktion von „Selbstverständlichkeiten“, über in einem bestimmten sozialen Rahmen funktionierende Sets von Verhaltenserwartungen und Verhalten.

Das Bestimmen von Verhaltens- und Verhaltenserwartungssettings (Moralen und Werten) kann dabei nicht betrachtet werden, ohne auf Machtverhältnisse zu rekurrieren – größere Macht führt automatisch dazu, dass die eigenen Normen und Werte sich leichter durchsetzen<sup>1</sup>.

Jene, für die die dominierenden Verhaltensweisen nicht selbstverständlich sind, haben ständig (unsichtbare) Anpassungsleistungen zu erbringen, die ihre Energie für die Bewältigungen der alltäglichen Anforderungen schmälern.

*„Wir haben kein Problem mit Homosexualität“, sagte der Abteilungsleiter. „Denn bei uns in der Firma wird sowieso nicht über das Privatleben geredet, das ist kein Thema.“ Kurz nach dieser Aussage entschuldigte er sich – seine Frau sei nach einer kleinen Operation im Spital, er wolle sie noch besuchen.*

Oder:

*Eine Frau, die im Iran aufgewachsen ist, aber seit langer Zeit in Deutschland lebt, erscheint hier völlig unauffällig, selbst der Akzent ist kaum mehr zu hören. Nur wenn man sie sehr gut kennt, erfährt man manchmal, wie seltsam und unsinnig ihr noch immer manche Spielregeln und Konfliktlösungsstrategien vorkommen, die sie hier erlebt.*

Systemisches Managing Diversity zieht es vor, die Diversität aller am Prozess Beteiligten sichtbar zu machen, statt über eine Dimension „homogene“ Gruppen zu konstruieren. Dies ist ein Verfahren, das Komplexität erhöht, während der übliche Prozess der Wahrnehmung Komplexität reduziert. Dann wird erfahrbar, dass Menschen ständig eigene Vorstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen mit denen der anderen in Passung bringen müssen, und dass dies ein ständiges Ausbalancieren von Unterschiedlichkeiten erfordert.

*Der Diversitybeauftragte einer kleinen Firma nimmt eine Coachingstunde, um zu besprechen, wie er mit einem Gender-Konflikt zwischen der inhaltlichen Leiterin und dem wirtschaftlichen Leiter umgehen solle. Die Anamnese der Firmengeschichte ergibt folgendes Bild: vor einiger Zeit wurde der langjährige Leiter vom Aufsichtsrat gekündigt, und die geteilte Leitung installiert. Die Leiterin war schon länger im Betrieb, der Leiter wurde neu angeworben. Einige Mitarbeiter hatten das Unternehmen mit dem alten Chef verlassen. Zwischen den „Alten“ und den „Neuen“ herrschte eine Kultur tiefen Misstrauens und gegenseitiger Abwertung. Der Diversitybeauftragte ging aus dem Coaching mit der These, dass dieser Konflikt vorrangig zu bearbeiten sei.*

*Ein Folgegespräch ein Jahr später ergab, dass er erfolgreich an diesem Thema gearbeitet hatte. Konflikte, die auf Frauen und Männer fokussierten, hatten sich aufgelöst, ohne je direkt bearbeitet worden zu sein.*

Systemisches Managing Diversity ist oft anstrengend, sogar enttäuschend, da alle Menschen mehr oder weniger erwarten, dass die eigenen Verhaltenserwartungen, Perspektiven, Zuschreibungen, Normen und Werte auch für alle anderen gelten. Der Umweg über die Erhöhung von Komplexität ist aber nützlich, um den eingefahrenen Geleisen klassischer Zuschreibung nach Geschlecht, Ethnie etc. zu entkommen.

---

<sup>1</sup> Auf eine systemische Definition von Macht kann hier nicht vertiefend eingegangen werden, wesentlich ist jedoch, den Faktor der Wirksamkeit von Verhalten auf Andere und das Ausmaß der Bestätigung durch Andere zu berücksichtigen. (Vgl. Milowiz 2008)

Und zu guter Letzt:

### **7. Der Satz von der Wirksamkeit „aller am Prozess Beteiligten“ meint wirklich alle.**

Auch BeobachterInnen wirken immer mit an den "Wirklichkeiten", die sie beobachten, beschreiben und behandeln. In einem zweiten Schritt bildet diese Erkenntnis der Mitverflechtung aller an allen wahrnehmbaren Phänomenen die Grundlage, auf der Konstrukte von „Wir“ und die „Anderen“ zunehmend unmöglich, aber auch überflüssig werden.

#### **Literatur:**

Cecchin, G.: Wie sich Voreingenommenheiten von Therapeuten nutzen lassen. In: Keller, T. & N. Greve : Systemische Praxis in der Psychiatrie. Bonn, S. 209 – 214

Foerster, H. v. & B. Pörksen (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg

Gardenswartz, L. & A. Rowe (1998): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide, Revised Edition. Columbus

Haley, J. (1987): Gemeinsamer Nenner Interaktion. Strategien der Psychotherapie. München

Hartmann, G. und M. Judy, (Hrsg., 2005.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Wien

Judy, M. (2005): Unterschiede machen. Systemisches Managing Gender & Diversity. In: Hartmann, G. und M. Judy (Hrsg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Wien, S. 57-80

Judy, M. & W. Milowiz (2007): Moralen - Wertekonflikte und ihre Folgen. In: Koall, I., V. Bruchhagen, F. Höher (Hrsg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg, S. 280 – 287

Koall, I. (2001): Managing Gender & Diversity - von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung. Münster

Koall, I., V. Bruchhagen, F. Höher (2002.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur - Managing Gender & Diversity in Theorie und Praxis. Münster

Luhmann, N. (1998): Soziale Systeme. Frankfurt

Maturana, H. R. (1982): Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Wissenschaftstheorie, Wissenschaft und Philosophie, Bd. 19. Braunschweig und Wiesbaden

Maturana, H. R. (1987): *Kognition*; in: Schmidt, S. J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen. Konstruktivismus, Frankfurt am Main

Maturana, H. R. & B. Pörksen (2002): Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. Heidelberg

Milowiz, W. (2005): Das Fremde ist immer und überall. In: Hartmann, G. und M. Judy (Hrsg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisation und Gesellschaft. Wien. S. 153-166.

Milowiz, W. (2008): Das „RvR“ und die Macht. Auf der Internet-Seite [http://www.asys.ac.at/Systemtheorie/rvr\\_und\\_macht.htm](http://www.asys.ac.at/Systemtheorie/rvr_und_macht.htm), 21.10.2008

Plett, A. (2002): Managing Diversity – Theorie und Praxis der Arbeit von Lee Gardenswartz und Anita Rowe. In: Koall, I., V. Bruchhagen, F. Höher (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster, S. 99-112