



GEMISCHTE BELEGESCHAFTEN bringen dem Unternehmen Vorteile in Sachen Kreativität, Problemlösungsfähigkeit, Arbeitsteilung und Kundennähe.

Kulturelle Vielfalt systematisch nutzen

DIVERSITY. Multi-Kulti-Restaurants, Ethno-Pop und Fernreisen haben derzeit Hochkonjunktur. Die deutsche Wirtschaft jedoch muss erst noch die Potenziale entdecken, die kulturell vielfältige Beschäftigte und Kunden mit Migrationshintergrund bieten. Der Ansatz „Diversity“ erleichtert den Zugang. Von Michael Stuber

Entwicklungen wie die Alterung der Gesellschaft und die europäische Integration tragen dazu bei, dass die Bevölkerung in Deutschland ethnisch, kulturell und religiös vielfältiger wird und Menschen mit

Migrationshintergrund einen immer größeren Teil der Bevölkerung ausmachen. In Deutsch-

land leben derzeit rund 7,3 Millionen Ausländer. Zusammen mit Eingebürgerten, Aussiedlern und Kindern aus binationalen Ehen sprechen wir von über 14 Millionen Menschen in Deutschland, die einen Migrationshintergrund aufweisen. Das ist fast jeder fünfte Einwohner.

Zudem ergeben sich aus der Internationalisierung der Märkte und der Unternehmen sozial und kulturell immer vielfältigere Belegschaften, Kunden und Geschäftspartner. Unternehmen müssen aber Kompetenzen

im Umgang mit kultureller Vielfalt entwickeln, um die Potenziale von Migranten zu nutzen und im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte mithalten zu können. Als Folge der Alterung unserer Gesellschaft werden Schätzungen zufolge im Jahr 2020 allein in Westdeutschland mehr als 2,5 Millionen Menschen mit abgeschlossener Berufsausbildung fehlen. Engpässe an Fachkräften werden dann vor allem durch die Ausbildung und Beschäftigung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund auszugleichen sein. Mitarbeiter, die sich aufgrund ihres kulturellen oder religiösen Hintergrunds oder ihrer Hautfarbe benachteiligt oder ausgegrenzt fühlen, werden jedoch nicht im gewünschten Maß produktiv sein. Diversity zielt daher auf die Anerkennung unterschiedlicher Sichtweisen, Ideen, Fähigkeiten und Potenziale ab. Dabei sind Fragen der Geisteshaltung, der Überzeugungen und Grundwerte mindes-

tens so wichtig wie praktische Maßnahmen. Das Thema Interkultur erscheint insofern zuweilen abstrakt. Handfester stellen sich Teilbereiche dar, die die aktive Einbeziehung („Inklusion“) vielfältiger Mitarbeiter thematisieren, über die vorhandene Stärken systematisch genutzt werden. Diese basieren unter anderem auf der ethnisch-kulturellen Prägung eines Menschen, die eine der sechs Kerndimensionen von Diversity, die vom künftigen Antidiskriminierungsgesetz abgedeckt sein werden, darstellt. Zur grundlegenden Sensibilisierung für vielfältige Unterschiede führt beispielsweise der Cateringdienstleister Aramak Workshops für Auszubildende durch, die die Akzeptanz und Integration verbessern sollen. Das Unternehmen bietet auch ein spezielles Coaching für seine ausländischen Führungskräfte an.

Fachkräfte aus dem Ausland

Bislang ist Interkulturalität am Arbeitsplatz für die meisten deutschen Unternehmen kein Thema. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Diversity-Praxis-Studie (DPS) von Ungleich Besser Diversity Consulting. Nur 35 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass ethnische Minderheiten ein zunehmendes Potenzial für den Absatz- und Arbeitsmarkt darstellen. Gerade einmal zwei Prozent der Befragten sehen die wachsende religiöse Vielfalt als einen bedeutenden Trend an. Die vielfältigen Fähigkeiten von Hochqualifizierten aus anderen Kulturen zu nutzen, scheint bislang nicht zum Selbstverständnis deutscher Manager zu passen. Und das, obwohl gerade das Potenzial ethnisch-kulturell vielfältiger Akademiker wächst und eine wichtige Ressource für Arbeitgeber darstellt. Lag der Anteil ausländischer Studierender 1992 noch bei 6,8 Prozent, so machte diese Gruppe im Wintersemester 2003/2004 bereits 12,1 Prozent aller Studierenden aus. Die Rekrutierung von Fachkräften mit Migrationshintergrund gewinnt also auch aufgrund des steigenden Qualifikationsniveaus an Bedeutung. Gleichzeitig besteht der Wunsch vieler Menschen, in multikulturellen Umfeldern zu arbeiten. Wollen sich Unternehmen als „Employer of Choice“ etablieren, gehört kulturelle Vielfalt zum Arbeitsplatz ebenso dazu, wie eine aufgeschlossene Unternehmenskultur. Das Bio-



technologieunternehmen Across Barriers änderte seine bisherige Einstellungspraxis und rekrutiert neue Talente auch über Kontakte zu Bildungsinstitutionen, die eng mit Migranten zusammenarbeiten.

Um vorhandene Potenziale bestmöglich nutzen zu können, müssen Barrieren abgebaut werden. So bietet der Fahrzeughersteller Ford seinen türkischen Beschäftigten Deutschsprachkurse an. Denn oft sind Sprachschwierigkeiten die Ursache dafür, dass die Qualifikationen von Menschen mit Migrationshintergrund nicht in vollem Maß für den Unternehmenserfolg genutzt werden. Umgekehrt veröffentlicht die Ford Freizeit Organisation (FFO) ihr Angebotsprogramm seit 1961 auch in türkischer Sprache, um so Beschäftigten türkischer Herkunft den Zugang zu den angebotenen Freizeitaktivitäten zu erleichtern. Inzwischen hat sich ein türkisches Mitarbeiternetzwerk etabliert, die „Turkish Resource Group“ – sie bietet gegenseitige Hilfestellungen und fungiert als Ansprechpartner, zum Beispiel für die Marketingabteilung, wenn es darum geht, Kampagnen für den großen türkischen Markt in Deutschland zu entwickeln.

Erfolgreicher im Team

Das Zusammenleben und Zusammenarbeiten unterschiedlicher Kulturen wird jedoch unverhältnismäßig häufig mit Konfliktpotenzialen in Verbindung gebracht. Diversity wählt gezielt und bewusst eine positive Perspektive und sieht kulturelle Vielfalt als eine wichtige Ressource für Unternehmen an. Sei es mit Blick auf eine Verbesserung der Kreativität, der Problemlösungsfähigkeit, der Arbeitsteilung oder der Marktabdeckung. Wollen Unternehmen von interkulturellen Teams profitieren, muss der verbreitete Ethnozentrismus durchbrochen werden. Dieser beschreibt die Tendenz von Menschen, ihre eigene Kultur zum alleinigen Maßstab zu erheben. Unbewusst wird dabei häufig die Ansicht vertreten, dass unsere Art, Dinge zu tun, anderen überlegen ist. Damit werden andere Kulturen abgewertet, ihre Besonderheiten gelten als fragwürdig oder sogar „schlecht“. Eine effiziente Möglichkeit, Grundlagen für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt zu vermitteln, bieten E-Learning-Programme (zum Beispiel [\[www.e-diversity.de\]\(http://www.e-diversity.de\)\). Diese vermitteln Konzepte wie „Empathie“ und helfen, eigene Vorbehalte gegenüber anderen interaktiv kennen zu lernen und abzubauen.](http://www.e-diver-</p></div><div data-bbox=)

Das Bewusstsein für unsere eigene Kultur stellt einen wichtigen Schritt für das Verständnis kultureller Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln dar. Es bildet eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Interaktion im Team. Interkulturelle Diversitytrainings wie das Studienmodul „Managing Diversity“ der Volkswagen Autouni bieten effektive Hilfestellungen, um mit größerer Sensibilität häufiger über den Tellerrand hinaus zu schauen und neue Wege zu beschreiten. Gerade bei Auslandseinsätzen wird dies unmittelbar erforderlich. Mitarbeiter der Bosch-Gruppe werden daher gemeinsam mit ihren Partnern auf Auslandsaufenthalte sowohl durch einen Sprachunterricht als auch durch interkulturelle Trainings vorbereitet, die für die neue und meist ungewohnte Kultur sensibilisieren.

Neue Kundengruppen erschließen

Vielfältige Mitarbeiter erleichtern auch das Erschließen neuer Kundengruppen, da sie die Erwartungen und Umgangsformen der jeweiligen kulturellen Gruppen oftmals besser kennen. Menschen mit Migrationshintergrund stellen in Deutschland einen vielfach unterschätzten Absatzmarkt – mit einer beträchtlichen Kaufkraft aber auch unterschiedlichen Konsumgewohnheiten und Präferenzen – dar. Daher setzt die Deutsche Telekom gezielt Vertriebspersonal mit Migrationshintergrund ein, um kulturell vielfältige Kunden bestmöglich zu beraten. In ausgewählten Verkaufsstellen wird ein multilingualer Service angeboten, in einem Berliner T-Punkt findet die Kundenberatung gar in sechs verschiedenen Sprachen statt. Zusätzlich können Unternehmen von kultureller Vielfalt profitieren, indem sie auch das nationale Marketing durch Multikulti-Teams optimieren lassen. Unterschiedliche Menschen werden in einem aufgeschlossenen Umfeld durch unterschiedliche Perspektiven kreative Ideen einbringen.

Mit der Umsetzung des Antidiskriminierungsgesetzes in Deutschland wird sich die Frage stellen, inwieweit Arbeitgeber verpflichtet sind, auf religiöse Bräuche und

Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Bereits nach der bisherigen Rechtsprechung sind Unternehmen angehalten, religiöse Belange wie Gebetspausen oder arbeitsfreie Samstage für jüdische Beschäftigte zu berücksichtigen – allerdings nur insoweit sie den betrieblichen Belangen nicht entgegenstehen. Die britische Barclays Bank zeigt, wie der religiösen Vielfalt der Beschäftigten Rechnung getragen werden kann. Das Unternehmen richtete so genannte „Multi-Faith Quiet Rooms“ ein. Diese stillen Andachtsräume dienen Mitarbeitern unterschiedlicher religiöser Prägung als Gebets- oder Meditationsräume. Kulturelle und religiöse Besonderheiten sollten auch bei Speiseangeboten in der Betriebskantine oder bei Betriebsfeiern Berücksichtigung finden: So sollte neben vegetarischem Essen auch regelmäßig halal, kosher oder rindfleischfrei gekocht werden. Diese Angebote werden nicht nur von Angehörigen entsprechender Gemeinschaften gerne genutzt, sie senden auch ein wichtiges Integrationssignal an die Belegschaft. Mit Blick auf religiöse Feiertage sollten Unternehmen keine Pflichtveranstaltungen an den betroffenen Tagen durchführen oder wenn möglich eine Freistellung anbieten. Dies würden auch Christen erwarten, die in einem „fremden“ Land arbeiten.

Breite Akzeptanz schaffen

Diversity unterscheidet sich von früheren Interkulturansätzen. Das Konzept gibt keine Anweisungen über „richtiges“ Verhalten in oder gegenüber anderen Kulturen. Diversity strebt an, auf Basis eines kulturellen Selbstbewusstseins eine größere Offenheit zu entwickeln und andere Sichtweisen bewusst und gezielt in das eigene Handeln einzubeziehen. Durch die Verknüpfung mit anderen Vielfaltsthemen wie Alter oder Geschlecht, die in anderen Kulturen andere Stellenwerte aufweisen, entsteht ein ganzheitlicher Rahmen, der auf größere Akzeptanz stößt als fokussierte Ansätze. Diversity ermöglicht, aus kultureller Vielfalt innerhalb und außerhalb des Unternehmens systematisch Nutzen zu ziehen. ●

Autor: Michael Stuber ist Gründer von Ungleich Besser Diversity Consulting, Köln, und Trainingsanbieter: www.e-Diversity.de