

Eva-Maria Siegel

Nutzen durch Vielfalt

Wissen, Strategien, Beispiele, Checklisten



Nomos

edition
sigma



Eva-Maria Siegel

Nutzen durch Vielfalt

Wissen, Strategien, Beispiele, Checklisten



Nomos

edition
sigma



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4771-9 (Print)

ISBN 978-3-8452-9028-7 (ePDF)

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	9
1. Vielfalt, Diversity, Diversität: „philosophische Begriffe“? Zeiten ändern sich	11
1.1 Was will dieser Band?	11
1.2 Begriffe – Bausteine unseres Denkens	13
1.3 Entwicklung braucht Variation	16
1.4 Drei Dimensionen von Globalisierung	17
1.5 Wo bleibt die Führung?	19
1.6 Zur Struktur dieses Bandes	21

Teil I: Theorie

2. „Und was bringt uns das?“ Sieben Argumente, um Skeptiker zu überzeugen	27
3. Interkulturelles Basiswissen	33
3.1 Sind Kulturen Eisberge?	33
3.2 Interkultureller Austausch als Dynamik von Lernprozessen	38
3.3 Modelle der Beschreibung von Vielfalt	42
3.3.1 Leitdimensionen von Kulturen	42
3.3.2 Dimensionen des Verhaltens	45
3.3.3 Zeitpräferenzen	49
3.3.4 Mobilität und Transkulturalität	51
3.3.5 Kulturdifferente Führungsstile	53
3.4 Interkulturell intelligent handeln	59

Teil II: Story

4.	Neue Flüchtlingsgespräche. Ein Ausflug in andere Ansichten	65
4.1	Über Pässe, Tauschverhältnisse und die deutsche Ordnungsliebe	66
4.2	Über Familiengeheimnisse, Weltprinzipien, Gastfreundschaft und positive Energie	68
4.3	Über Essen, Katzen, Bootsfahrten und Strafen	72
4.4	Über Erfindungen, Kindererziehung, Reichtum, Fisch und Fleisch	78

Teil III: Empirie & Praktiken

5.	Der Umgang mit Vielfalt im internationalen Vergleich	91
5.1	Erfahrungen aus dem frankophonen Raum	92
5.2	Erfahrungen aus dem anglophonen Raum	97
6.	Vielfalt als immaterielles Wirtschaftsgut: Gelebte Praktiken	103
6.1	Vielfalt als intangible Unternehmensressource	105
6.2	Diversität leben: Leitbild, Zielvereinbarungen und Interessenvertretung	107
6.3	Interkulturelle Orientierung bei der Einstellungspolitik und Reduktion unbewusster Vorannahmen	110
6.4	Unterstützung der Belegschaft durch Teamentwicklung und Cross Cultural Awareness	113
6.5	Ein globaler Rahmen für die Einbeziehung von Vielfalt	116
6.6	Wandel der Unternehmenskultur und Konzepte für Nachwuchsförderung	118
6.7	Ermittlung von Mitarbeiter- und Nutzererwartungen – Innovation durch Entfaltung	120
6.8	Diversitätsaffine Gestaltung von Wertschöpfungs- und Zulieferketten	122

6.9	Förderung der Wahrnehmung, Anerkennung und Nutzung von Vielfalt	125
6.10	Diversity-Manager: ein internationales Umfeld schaffen	127
6.11	Rekrutierung und Integration spezialisierter Fachkräfte	129
6.12	Vergrößerung des Kundenstamms durch Sprachmittlung	131

Teil IV: Strategie

7.	Erfolgreiche Maßnahmen für den Mittelstand	135
7.1	Tagesgeschäft: Kurzfristige Möglichkeiten	135
7.2	„Kommt Zeit, kommt Rat“ – veränderte Arbeitsweisen als Folge mittelfristiger Maßnahmen	137
7.3	„Gut Ding will Weile haben“ – Teams und Projekte im Fokus langfristiger Maßnahmen	143

Teil V: Operative Umsetzung

8.	Step by Step – strategische Implementierung	149
9.	Die Herausforderung durch Messbarkeit	155
9.1	Indikatoren für Teams	157
9.2	Verknüpfungen mit der Balanced Scorecard	159
9.3	Analogien zur Biodiversität	164
10.	In der Welt unterwegs – die Welt bei uns: Fallbeispiele der Begegnung	167
10.1	Kulturelle Zielkonflikte in einer internationalen Gesellschaft mit Hauptsitz in Deutschland	170
10.2	Im Konflikt mit einem türkischen Manager in Australien	172
10.3	Brasilianisches Marketing in einem deutschen Chemieunternehmen	173
10.4	Kritischer Projektstatus in einem internationalen Team	174
10.5	Ein Global Cash Manager entdeckt die Vielfalt der Welt	175

10.6	Ein Bewerbungsgespräch in London	176
10.7	Aus Serbien zum Studium nach Deutschland	178
10.8	Verborgenes Talent – als Chinesin in einer deutschen Firma	180
10.9	Das leere Hühnerhaus im Regenwald	182
10.10	Als Zeitarbeiter in der Fabrik	184
11.	Cross Cultural Management – Anforderung an einen neuen Managertyp	187

Teil VI: Anhang

12.	Lösungen, Checklisten, Übungen	197
12.1	Musterlösungen zu V.10: In der Welt unterwegs – die Welt bei uns: Fallbeispiele	197
12.2	Checkliste 1: Einschätzungsbogen „Interkulturelle Kompetenz“: Mitarbeiterebene	203
12.3	Checkliste 2: Einschätzungsbogen „Interkulturelle Intelligenz“: Führungsebene	204
12.4	Nützliche Übungen	206
12.4.1	Perspektivenwechsel	206
12.4.2	Sensibilisierung für Unterschiede	206
12.4.3	Sensibilisierung für Lebensumstände	207
12.4.4	Entdeckung von Selbst- und Fremdbildern sowie Umgang mit Stereotypen	208
12.4.5	Wo ist die menschliche Verbindung hin?	209
12.4.6	Konflikttraining	210
12.4.7	Einrichtung einer Zukunftswerkstatt	212
13.	Statt eines Nachworts	213
14.	Und der Dank geht an ...	215
15.	Literatur	217

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
a.M.	am Main
Aufl.	Auflage
b.H.	bei Hamburg
Bd.	Band
CSR	Corporate Social Responsibility (Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung)
DAX	Deutscher Aktienindex
ders./dies.	derselbe/dieselbe
DiM	Diversity Management
e.V.	eingetragener Verein
EC	Europäische Kommission
EU	Europäische Union
eingel.	eingeleitet
erg.	ergänzt
Ebd.	Ebenda
etc.	et cetera
f.	folgend
ff.	fortfolgend
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
Hg./Hgn.	Herausgeber/Herausgeberin
idm	Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.
KG	Kommanditgesellschaft
Jg.	Jahrgang
o.V.	ohne Verlag
S.	Seite
TB	Taschenbuch
übers.	übersetzt
Vf./Vfn.	Verfasser/Verfasserin
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Vielfalt, Diversity, Diversität: „philosophische Begriffe“? Zeiten ändern sich

„Diversität muss gelebt werden.“
Ute Mundolf, PR-Abteilung Ford-Werke GmbH

Welchen Vorteil gewinnen Unternehmen, wenn sie die „Buntheit“ des eigenen Personals als Erfolgsfaktor verstehen? Wenn sie, vor dem Hintergrund der Debatte um Diversifizierung, den Umgang ihrer Mitarbeiter*innen und Führungskräfte mit Vielfalt aktiv gestalten? Wie können die Potenziale von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Zuwanderungsgeschichte effektiv eingesetzt werden?

Antworten auf diese drei Fragen bietet das vorliegende Buch. Verantwortliche aus Human Resources Abteilungen, in den Geschäftsleitungen, aber auch in öffentlichen Institutionen finden Anregungen und Hinweise, wie der Prozess interkultureller Zusammenarbeit gestaltet werden kann. Der Umgang mit Vielfalt ist selbst vielfältig – Diversity, Diversität, Diversitätsmanagement oder Cross Cultural Management sind aktuelle Schlüsselbegriffe. Sie verweisen auf die In-nenseite der Globalisierung für und in Unternehmen und zeigen: *Vielfalt ist das Gegenteil von Einfalt.*

1.1 Was will dieser Band?

Bisher verstehen sich vor allem Konzerne als *Global Player*, auch wenn kleinere und mittelständische Unternehmen zunehmend die Potenziale von Vielfalt entdecken. Dazu trugen unter anderem erweiterte Richtlinien der europäischen Union bei.¹ Da diese Unternehmen auf dem Weltmarkt oft in Nischen agieren und deshalb Generalisten und spezialisiertes Wissen zugleich benötigen, sind

1 Bereits 2012 legte die Europäische Kommission einen öffentlichen Bericht vor, der den Zusammenhang zwischen Staatsangehörigkeit und Schutz vor Diskriminierung im Rahmen des Unionsrechts, des internationalen Rechts und der innerstaatlichen Rechtsordnungen von EU-Mitgliedsstaaten beschrieb, vgl. European network of legal experts in gender equality and non-discrimination: Links between migration and discrimination. A legal analysis of the situation in EU Member States (Justice & Consumers), <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2012/20123543/Bericht%20BR%20D.pdf> (letzter Zugriff am 18.5.2018). Auf die Situation in mittelständischen und kleinen Unternehmen nahm die Europäische Kommission in einem gesonderten Paper Bezug: Laure Hajjar/Chloé Hugonet [im Auftrag der European Commission]: Diversity within small and medium-sized enterprises. Best practices and approaches for moving ahead. Luxembourg 2015, Publications Office of the European Union (Justice & Consumers): <http://www.europa.eu> (letzter Zugriff am 31.3.2018).

die Herausforderungen hier besonders groß. „Teams von ‚Hidden Champions‘, die zusammenarbeiten, ohne die Spezialisierung in ihrem Kerngeschäft zu verlieren, bilden eine sehr starke Konstellation.“² Auch hier sind die Bemühungen um das Thema unübersehbar geworden. Der Umgang mit Vielfalt ist jedoch „keine Schönwetterveranstaltung“, wie Ralph Küntschner, bei der Siemens-Nixdorf AG zuständig für die Entwicklung der Führungskräfte, betont hat – „hier muss etwas gemanagt werden, um zu funktionieren. Und es klappt nicht immer alles. Das muss die Kommunikation rüberbringen und nach innen wie außen erklären – dann hat sie ihren Job gemacht.“³

Der vorliegende Band bietet Unterstützung bei der Umsetzung dieser Managementanforderungen an. Dafür gibt es bereits einige Vorarbeiten. So verzeichnet die Unternehmensinitiative für *Diversity und Diversity Management* in ihrer zehnjährigen Bestandsaufnahme der *Charta der Vielfalt* zahlreiche Studien, Dossiers und Materialien, die sich dem Thema zuwenden.⁴ Seit dem Jahr 2010 tritt diese Vereinigung dafür ein, strategische Ziele von Diversity Management in der deutschen Wirtschaft zu verankern. Fast 3.000 Unternehmen und Institutionen mit knapp 10 Millionen Beschäftigten haben die Selbstverpflichtung der *Charta der Vielfalt* inzwischen unterzeichnet.

-
- 2 Hermann Simon: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt a.M./New York 1996, S. 162. Der Chairman der Beratungsgesellschaft Simon Kucher & Partners zählt zu den Erfolgskriterien der ‚Hidden Champions‘ in Deutschland und weltweit unter anderem: die Vorgabe eines klaren und ehrgeizigen Ziels, die Konzentration auf Kernkompetenzen, globale Orientierung und weltweite Vermarktung, sehr große Kundennähe, Wertorientierung, kontinuierliche Innovation, Vertrauen in eigene Stärken, mehr Arbeit als Köpfe sowie eine sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter, vgl. S. 225. „Gelebte Führung“ definiert er als Handeln „autoritär in den Grundsätzen, partizipativ in den Details“, ebd.
- 3 Zitiert nach David Selbach/Sarah Sommer: „Schöne neue Welt. Deutsche Unternehmen entdecken das Diversity Management“, in: pr-magazin 3/2009, S. 22.
- 4 Unter den hier genannten Titeln sind besonders hervorzuheben: Vielfalt als Chance 2008. Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele. Berlin: Regiestelle „Vielfalt als Chance“, c/o Roland Berger, [2008]; Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Berlin, Charta der Vielfalt e.V., o.J.; Diversity Management – Mehrwert für den Mittelstand. Berlin, Charta der Vielfalt e.V., Stand: November 2013; Factbook Diversity. Positionen – Zahlen – Argumente. Berlin: Charta der Vielfalt 2014 [überwiegend für Medienvertreter gedacht]; Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. Stuttgart, Ernst & Young, 2016 [Befragung von 349 Unternehmen, die die Charta unterzeichneten, sowie 250 Personalverantwortlichen in Organisationen, die keine Selbstverpflichtung eingingen]; Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt! Praxisleitfaden für Unternehmen. Berlin, Charta der Vielfalt e.V., Stand: November 2015.

Für die gezielte Weiterentwicklung bedarf es also keiner Parallelunternehmung, sondern der Bündelung verstreuter Informationen und der verstärkten Fokussierung pragmatischer Umsetzung. Denn zum Teil kommt die Debatte um Vielfalt aus ihrer prospektiven Phase nicht heraus. Vor allem fehlen empirische Studien zur Wirkung sowie exemplarische Fallarbeit.⁵ Statistische Erfolgsmeldungen können die Bestandsaufnahme konkreter Praktiken und die Überprüfung tragfähiger Methoden nicht ersetzen. Wenn die Vorteile von ‚Buntheit‘ „stärker mit den Themen Diskriminierung und Antidiskriminierung/AGG“ verbunden werden sollen, wenn „mehr (rechtliche) Verbindlichkeit und tatsächliche Übernahme der Verantwortung von Führungskräften“ zum Faktor der Durchsetzung wird, ist eine Bestandsaufnahme der Potenziale von Mitarbeiter*innen mit Zuwanderungsgeschichte vonnöten. Dafür steht das Konzept *Nutzen durch Vielfalt* ein. Diversity ist das zeitgemäße Paradigma und die notwendige Reaktion auf Prozesse der Globalisierung. Die Praxis ist veränderbar.

Denn der produktive Umgang mit Vielfalt ist zu bedeutsam für die wirtschaftliche Entwicklung der nächsten Jahrzehnte, als dass er als Frage nach dem Vollzug von Mindeststandards ad acta gelegt werden kann. Zunächst aber soll geklärt werden, was darunter begrifflich zu verstehen ist.

1.2 Begriffe – Bausteine unseres Denkens

Das Management von *Diversity* oder *Diversität* gilt als innovative Personalstrategie, durch die Potenziale von Arbeitskräften erschlossen werden können, die bislang nicht ausreichend genutzt wurden. Kurz umrissen fasst man unter *Diversity* „die ‚kulturelle Vielfalt‘ oder ‚personale Vielfalt‘ der Belegschaft in einer Organisation“⁶ zusammen, wobei Vielfalt sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten umfasst. Mit diesem Ansatz soll der Gefahr begegnet werden, sich starr auf die Grenzen zwischen Personen oder Gruppen zu fixieren.⁷

5 Andreas Merx: „‘Alles so schön bunt hier!’ Diversity zwischen Lippenbekenntnis, Marketing-Label und nachhaltigem Wandel zur offenen Unternehmung“, Einführungsvortrag der Konferenz „Rethinking Migration: Diversity Policies in Immigration Societies. Berlin, 8.-9. Dezember 2011, idm (internationale gesellschaft für diversity management e.V.), S. 18, <http://www.net-work-migration.org/papers>. (letzter Zugriff am 29.3.2018).

6 Daniela Rastetter: *Managing Diversity in Teams*, in: Gertraude Krell/Hartmut Wächter (Hgn.): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. München/Mering: Rainer Hampp 2003 (Trierer Beiträge zum Diversity Management; 7), S. 81-108, hier S. 82.

7 Vgl. ebd.

Das gilt besonders im Rahmen einer Unternehmenskultur, die sich Experten zufolge vorrangig durch die Wertschätzung des Prinzips Ordnung auszeichnet.⁸

Nutzeffekte werden bislang durch Unternehmen vor allem auf der Teamebene beschrieben, auf der eine verbesserte Zusammenarbeit und erhöhte Produktivität erkennbar sind.⁹ Bis vor einigen Jahren dominierte insgesamt gesehen in Deutschland das „Bild des Resistenzzansatzes“¹⁰, demzufolge eine Verteidigung des Status quo überwog. Inzwischen taucht jedoch die Frage auf, wie es um die Verknüpfung mit Zukunftsszenarien steht, wie der ‚intelligenten Fabrik‘ – viel zitiertes Synonym für die vierte industrielle Revolution. Wenn Automatisierung es ermöglichen soll, „mit maßgeschneiderten Produkten und kurzen Lieferzeiten erfolgreich auf dem internationalen Markt“¹¹ zu agieren, ist die Passfähigkeit der Produktpalette ohne eine zunehmende Differenziertheit von Belegschaften und Bewerbergruppen nicht zu erreichen. Dem *Mittelstandsbarometer* der Unternehmensberatung *Ernst & Young* zufolge betragen die Umsatzeinbußen des Mittelstandes aufgrund des bereits real existierenden Mangels an Fachkräften bereits im Jahr 2014 über 31 Milliarden Euro.¹² Die *McKinsey-Gruppe* betont, dass diesem Missstand nur durch personelle Vielfalt abgeholfen werden kann.¹³ Im gleichen Maße, in dem sich die Produkte diversifizieren, diversifizieren sich auch die handelnden Personen. Aus diesem Grund ist der

8 Michael Stuber im Interview, in: David Selbach/Sarah Sommer: *Schöne neue Welt. Deutsche Unternehmen entdecken das Diversity Management* (...), in: *pr-magazin* 3/2009, S. 21.

9 Michael Stuber: *Diversity Management. Vielfalt als Erfolgsfaktor*. München 2003, Luchterhand.

10 Günther Vedder: *Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland*, in: Getraude Krell/Hartmut Wächter (Hgn.): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, S. 1-24, hier S. 19.

11 Almut Friederike Kaspar: „Fördertöpfe für die intelligente Fabrik“, in: *Der Mittelstand. Das Unternehmermagazin*. Hg. vom Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), 06/2016, S. 40-41, hier S. 40. Vgl. auch Jeremy Rifkin: „Die Wirtschaft trägt sich selbst“, in: *Die Zeit*, 4.12.2014, S. 23; zum Zusammenspiel von Internet, Energie und Arbeitswelt vgl. auch ders.: *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York 2014. Palgrave Macmillan.

12 Vgl. *Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente* (Stand März 2014), S. 61.

13 <https://www.mckinsey.de/2011-11-21/vielfalt-siegt>. Die umfangreiche Studie kam bereits 2011 zu dem Schluss, dass „Diversität, die personelle Vielfalt in Organisationen, [...] zu eindeutigen ökonomischen Vorteilen“ führt. „Unternehmen mit gemischt zusammengesetzten Vorständen haben in den volatilen Jahren seit 2008 ihre Wettbewerber weit hinter sich gelassen. Renditeunterschiede von mehr als 50% zeigt unsere breit angelegte Untersuchung in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA. Allein in Deutschland könnte ein höheres Maß an Vielfalt den drohenden Fachkräftemangel fast zur Hälfte abfedern. Im Wettbewerb um junge Talente ist Diversität zudem ein sichtbares Differenzierungsmerkmal geworden. Erste Firmen haben es bereits geschafft, bei Nachwuchskräften ein Diversitäts-Image auf-

Umgang mit Vielfalt eine Schlüsselqualifikation der Zukunft für Personalverantwortliche, HR-Manager und Führungskräfte.

Zu den Bausteinen unseres Denkens gehören aber nicht nur Begriffe, sondern auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf der Ebene der Mitarbeiter*innen wie in den Führungsetagen selbst, die anhand bestimmter Merkmale – den Dimensionen von *Diversity* – erfasst werden. Als Kernelemente gelten:

- Alter
- Geschlecht
- nationale bzw. ethnische und kulturelle Herkunft
- Religion und Weltanschauung
- sexuelle Orientierung bzw. Identität
- Grade und Arten von Behinderung

Bereits an dieser Aufzählung ist zu erkennen, dass der Begriff *Diversity* dazu neigt zu typisieren. *Vielfalt* hingegen multipliziert. *Diversity Management* widmet sich in grundsätzlicher Weise einem produktiven Umgang mit den genannten Unterschieden. Die vorliegende Materialsammlung fokussiert vor diesem Hintergrund Instrumente des Umgangs mit ethnischer Vielfalt, ohne die anderen Dimensionen zu vernachlässigen. Damit rückt die Vernetzung mit internationalen Prozessen ins Zentrum, mit ihren erhöhten Anforderungen an kulturelle Konnektivität, denn der Versuch, die Globalisierung „wieder rückgängig zu machen“, ist ungefähr so originell, „wie für die Abschaffung der Jahreszeiten zu plädieren“¹⁴, so der Organisationspsychologe Rolf Rüttinger. Ausgangspunkt und Ziel eines angemessenen Umgangs mit Vielfalt ist daher in erster Linie eine vorurteilsfreie, wertschätzende Unternehmenskultur, soll der eigene Marktauftritt optimiert werden.

Praktische Handreichungen, wie sie dieser Band bietet, tragen dazu bei, den Begriff der Diversität aus der Sphäre „eine[r] Philosophie“ herauszuholen und damit den Umgang mit Vielfalt als „ein[em] definierte[n] Konzept“¹⁵ gleichsam vom Kopf auf die Füße zu stellen.

zubauen, das deren Lebenswirklichkeiten trifft.“, S. 4. Der Return on Equity (ROE) sei umso höher, je mehr Frauen und Ausländer in den Vorständen vertreten seien, da diese die volatile Welt besser meistern und neue Lebenswirklichkeiten berücksichtigen. Dies führe zu schnelleren und kreativeren Reaktionen auf dem Markt (vgl. S. 5f.).

14 Rolf Rüttinger: *Global im Kopf. Die neuen Schlüsselqualifikationen*. Hamburg 2013, Windmühle Verlag (Arbeitshefte Führungspsychologie; Bd. 72), S. 4.

15 Norbert Walter/Heinz Fischer/Peter Hausmann/Hans-Peter Klös/Thomas Lobinger/Bernd Raffelhüschen/Jutta Rump/Susan Seeber/Michael Vassiladis: *Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission „Zukunft der Arbeitswelt“* der Robert Bosch Stiftung mit Unterstützung des Instituts für Beschäftigung und Employability, Stuttgart 2013, Robert Bosch Stiftung GmbH, S. 63.

1.3 Entwicklung braucht Variation

Welchen Vorteil haben Unternehmen nun davon, wenn sie ihren Umgang mit Verschiedenheit evaluieren, verbessern und bewusster einsetzen? Dieses Ziel trägt zu

- erhöhten Zufriedenheitswerten unter den Mitarbeiter*innen
- der Reduktion von Konfliktspannung
- einer Verbesserung der Kundenorientierung sowie
- zur Entwicklung zielgruppenspezifischer Produkte (Ethno-Marketing) bei.

Die Eroberung neuer Märkte sowie der angemessene und zielführende Umgang mit internationaler Kundschaft sind ohne Kreativität und Innovation nicht zu haben. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Mit diesen Zielsetzungen soll keinesfalls eine Debatte erneut angestoßen werden, die „in der Integration von Personen mit Migrationshintergrund“ lange Zeit vor allem „die Defizite thematisiert“¹⁶ hat. Vielmehr geht es an dieser Stelle darum, Potenziale von Mitarbeiter*innen als Fachleute für kulturelles Grenzgängertum herauszufinden. Denn irgendeine Diversity-Dimension hat schließlich jeder und jede von uns. Die Wahrnehmung interkultureller Potenziale kann im Unternehmen aber der erste Schritt sein, um „insbesondere für die global vernetzte Arbeitswelt“ zu einer „nicht zu unterschätzende[n] Schlüsselqualifikation“¹⁷ zu werden, die es entschieden zu fördern gilt.

Entwicklung braucht Variation – und das ist keineswegs ein neues Phänomen menschlicher Lebensbedingungen. Um das Terrain der positiven Möglichkeiten zu schaffen, bedarf es neben Anpassung immer auch der Abwechslung; die Dystopie, das Schreckensbild hingegen, stellt sich von selbst ein. „Sogar in einem Reagenzglas bleibt keine Population gleich“¹⁸, merkt der Gesellschaftstheoretiker Gabriel Motzkin an. Die Evolutionstheorie weiß,

je größer die Vielfalt zwischen den Populationen ist, desto größer ist die Chance, dass die Menschen als Spezies überleben können. Insofern die Entwicklung im Laufe der Zeit zur Gleichförmigkeit tendiert, ist diese Entwicklung zerstörerisch. Das wäre also die Situation. Wir wollen große Variation und haben zwei Prinzipien, die Unangepasste[n] auszusieben, Selektion und Anpassung, welche beliebig und zufäl-

16 Ebd.

17 Ebd.

18 Gabriel Motzkin: Utopie, Dystopie und Evolution, in: Wilhelm Voßkamp/Günter Blamberger/Martin Roussel (Hg.): Möglichkeitsdenken. Utopie und Dystopie in der Gegenwart. München 2013, Fink, S. 36.

lig sein müssen, um zu funktionieren. Das heißt wiederum, dass Gesellschaften Zufälligkeit und Unbestimmtheit fördern sollten.¹⁹

Kontingenz und Entropie also – für Unternehmen keine ganz ungefährliche Mischung. Sie zählen schließlich mit ihrem personellen und technischen *Know-how* zu den wichtigsten gesellschaftlichen Treibern. Mit der Frage nach dem Mehrwert von Vielfalt steht für viele letztlich ein ursprünglich als „weich“ etikettierter Faktor auf der Tagesordnung, der „die ‚harten‘ Disziplinen Betriebswirtschaft, Systemlehre und strategisches Management“²⁰ ergänzt. Besonders für die Managementebene, die mit der „Lenkung komplexer sozio-technischer Systeme“ betraut ist, gilt: Experten sehen ihre „Zukunftsfähigkeit zunehmend von der intelligenten Nutzung von Vielfalt“²¹ abhängen. Sie verweisen darauf, dass im Zuge der Entwicklung einer Wissens- und Innovationsgesellschaft kulturelle Verschiedenheit Antrieb und Ressource zugleich sein wird. Wo der Umgang mit Vielfalt sinnvoll mit Verfahren des *Recruitings* sowie der Steigerung des *return on investment* verbunden werden kann, entsteht ein besonderer Nutzen.

1.4 Drei Dimensionen von Globalisierung

Dieser Mehrwert, der den Stellenwert unternehmensspezifischer Methoden des Umgangs mit ethnischer Vielfalt erhöht, resultiert aus allen drei Dimensionen der Globalisierung: der politischen, der sozialen und der wirtschaftlichen. Die Frage wird lediglich sein, wer als Vorreiter und Pionier das Rennen macht – und wer zurückbleibt.

Politisch: Seit August 2016 sind Teile des Integrationsgesetzes der Bundesregierung in Kraft. Seit Januar 2017 gelten neue Regeln auch für die Besetzung von Stellen. Enthalten im Programm sind die Schaffung von mindestens 100.000 Arbeitsgelegenheiten jährlich für Flüchtlinge, deren Asylverfahren noch nicht abgeschlossen ist, eine Neuregelung der Vorrangprüfung und mehr Rechtssicherheit in der Ausbildung.²² Neben diesen konkreten Vorgaben, die Empfehlungscharakter tragen, strahlt das Gesetz auch in weiter entfernte Berei-

19 Ebd., S. 37.

20 Peter Kinne: *Diversity 4.0. Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt*. Wiesbaden 2016, Springer Fachmedien, S. V.

21 Ebd.

22 Zum Wortlaut <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2016-05-25-integrationsgesetz-beschlossen.html>; ebenso <https://m.bundesregierung.de> (Pressemittteilung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration) [letzter Zugriff am 30.3.2018].

che der Personalarbeit aus. Vorgesehen sind verbesserte Angebote für Spracherwerb und -förderung, Daueraufenthalte in Abhängigkeit von der im Einzelfall geprüften Situation sowie Möglichkeiten der niedrigschwelligen Heranführung an den Arbeitsmarkt.²³ Die Mehrzahl der 2016 nach Deutschland Geflüchteten beendet im Jahr 2018 ihre Integrations- und Sprachkurse und wird nach einem Job suchen. Bereits im März 2018 war die Schwelle von 100.000 Stellen erreicht und jede 6. ausgeschriebene Stelle mit einem Neuankömmling besetzt.

Aus dem Grundsatz *Arbeit ist die beste Integration* ergeben sich in wirtschaftlicher Hinsicht signifikante Aufholpotenziale für Privatwirtschaft und öffentlichen Sektor. Dafür bedarf es wirksamer Instrumente der Begleitung und Umsetzung.

Sozial: Das Beispiel kulturelle Diversität zeigt, wie viele Entwicklungen sich aber auch ohne politisches Zutun einstellen – nicht selten sogar gegen den Willen einer regierenden Mehrheit. Das macht einen liberalen Rechtsstaat aus. Was die Dimension sozialer Integration angeht, gingen nach der gesteigerten Aufnahme von Flüchtlingen im Land personalpolitische Erwägungen vorrangig in Richtung von Qualifizierungsinitiativen junger männlicher Erwachsener. Einer Entstehung paralleler Lebenswelten sollte kein weiterer Vorschub geleistet werden. Weil sich Schattenseiten des ungehinderten Zuzugs rasch zeigten, zeichneten sich erste Antworten durch Alltagspragmatik aus. Was lag näher als der Gedanke, sich für praktische Berufe wie Metzger, Bäcker, Karosseriebauer, Elektroniker und Maler unter den jungen und oft motivierten Neuankömmlingen umzusehen? Aus solchen Überlegungen erwuchs die Ausbildungsinitiative des Handwerks, aber auch das Netzwerk *Wir zusammen* – eine Initiative des *United Internet* Gründers und Vorstandsvorsitzenden Ralph Dommersmuth. Die Anzahl der Teilnehmenden stieg bereits im Sommer 2016 auf 112 Firmen und Vereine an, die zeitnah mehrere Tausend Praktikums- und Ausbildungsplätze einrichteten.²⁴ Ein Jahr später beteiligten sich daran über 200 kleinere und mittelständische Unternehmen mit über 3.800 Praktikumsstellen, 800 Ausbildungsplätzen, 2.130 Festanstellungen und über 18.000 Mentorschaften.²⁵ Die Arbeit und das Engagement solcher Initiativen trägt zu einem entscheidenden Trend in den nächsten Jahren und Jahrzehnten bei: die Entstehung einer „globalen Mit-

23 Unterstützungsleistungen, auch für Arbeitgeber, finden sich zusammengefasst unter <http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Neustart-in-Deutschland.html> (letzter Zugriff am 30.3.2018).

24 Zu den Leitlinien und konkreten Zahlen vgl. F. Specht/K. Stratmann: *Der lange Weg zum Job*, in: *Handelsblatt*, 8. August 2016, S. 4-5.

25 Zahlen nach <http://www.wir-zusammen.de/presse> (Zugriff am 28.7.2017, letzter Zugriff am 21.5.2018).

telschicht“²⁶. Heute in den Metropolen bereits sichtbar, erobert sie sich trotz aller Schwierigkeiten den sekundären und tertiären Bildungsbereich. Ihre Angehörigen legen Wert auf eine angemessene Wohnung, einen guten Bildungsstart sowie eine fundierte Ausbildung der Kinder. Sie bereichern die Stadtteilkultur und gehören zum Teil schon zu den gehobenen Käuferschichten. Je kürzer jedoch die Wertschöpfungskette ist, desto wichtiger ist es, seine Kundschaft zu kennen.

Wirtschaftlich: Die Beachtung dieser Klientel und ihres steigenden Beitrages zur Wertschöpfung kurbeln Kaufkraft und Binnenmarkt an. Über die Option qualifizierter Zuwanderung hinaus sind das potenzielle Mitarbeiter*innen, die über vielfältige kulturelle Hintergründe verfügen, Fach- und Führungskräfte für morgen, die nicht zuletzt für neue Geschäftsmodelle sorgen. Auf allen Hierarchiestufen, von der operativen Ebene bis hin zu den Führungskräften im Top-Management, werden daher immer weiterreichende Anforderungen an die Gestaltung von Integrationsprozessen auftauchen. Denn der entscheidende Vorgang ist ja nicht, dass diese Menschen in den europäischen Wirtschaftsraum ‚eindringen‘. Sie diffundieren vielmehr einst gesetzte nationale Grenzen. Von ökonomischen Entwicklungen separierte und zum Teil ignorierte Angehörige anderer globaler Sphären gelangen in die Wirtschaftsmetropolen. Sie nehmen auf diese Weise den Platz ein, der ihnen in ihren Augen zusteht: am Reichtum teilhaben zu dürfen, zumindest ein kleines Stück. Deshalb geht es nicht darum, Differenzmerkmale gegeneinander auszuspielen. Vielmehr gilt es, die an der Peripherie der Wirtschaftssysteme entstandenen dramatischen Ungleichgewichte der Weltordnung klar zu erkennen, um angemessen damit umzugehen. Nur unter der Bedingung der Schließung aller gesellschaftlichen Systeme wäre dieser Prozess aufzuhalten. Niemand kann das ernsthaft wollen.

1.5 Wo bleibt die Führung?

Noch aber sind nur in einem Drittel der Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten entsprechende Leitbilder der Organisation verankert. Führungsrichtlinien, die Normen und Werte des Umgangs mit kultureller Vielfalt transparent machen, fehlen weitgehend.²⁷ Die Komplexität des Themas lässt sich aber weder auf die Entsendung von Führungskräften ins Ausland reduzieren, noch reicht

26 Rolf Rüttinger: Global im Kopf. Die neue Schlüsselqualifikation. Hamburg 2013, Windmühle Verlag S. 6.

27 Nach einer wissenschaftlichen Untersuchung im Mittelstand verfügt allerdings ein Großteil der Unternehmen bis 500 Millionen Jahresumsatz über schriftlich niedergelegte Unternehmensleitbilder bzw. Verhaltensgrundsätze, die punktuell überarbeitet werden. Vgl. Markus A. Wesel:

die Einrichtung einer halben Personalstelle zur Unterstützung ausländischer Mitarbeiter*innen aus.²⁸ Bereits ergriffene Maßnahmen für diverse Bereiche wie *Gender* und *Generation* gehen ‚von sich aus‘ auch nicht mit dem Nutzwert von Vielfalt konform – daher die unterschweligen Zielkonflikte. Bei all der ‚pragmatischen Priorisierung‘²⁹ wird die Gefahr evident, dass ein Gedanke sich durchsetzt: Die Arbeit gelte als getan, hat man die Förderung einiger weiblicher Arbeitnehmer erreicht. Dabei gilt es nicht stehen zu bleiben, denn die *Key Points Ethnic-Diversity* umfassen weit mehr als die öffentliche Vorrangstellung des Instruments Frauenquote:

*Allgemein [...] scheinen beim Thema Ethnic-Diversity die Unternehmen noch nicht den richtigen Riecher zu haben: keine der besonders erfolgswirksamen Maßnahmen ist aktuell stark verbreitet oder wird von den Personalern auch nur als besonders nützlich wahrgenommen.*³⁰

Hindernisse wurden im Jahr 2013 in Sprachbarrieren, fehlender Anerkennung von Bildungsabschlüssen und gesetzlichen Anforderungen ausgemacht, knapp gefolgt allerdings vom mangelnden Wissen über den angemessenen Umgang mit kulturellen Unterschieden.

Der Nachholbedarf an regulatorischen Fachkenntnissen ist demnach mit Händen zu greifen. Um den steigenden Anforderungen an Instrumente für die Erzielung wirtschaftlicher Effekte gerecht zu werden, fehlte bislang ein systematischer Überblick zu den Möglichkeiten und Formen des praktischen Umgangs mit Vielfalt.³¹ Diese Lücke füllt die vorliegende Darstellung. Sie kombiniert normatives Basiswissen mit exemplarischen Falldarstellungen als Best-Practice-Beispiele und gibt Gestaltungsempfehlungen, ohne dabei den Unterschied, ‚wie die Realität ist und wie sie sein sollte‘³², aus den Augen zu verlieren.

Dabei gilt im Spielfeld kultureller Austauschprozesse: Die Erhöhung der Plausibilität ist nur im Kontext von Beispielen und exemplarischen Fällen wirk-

Corporate Governance im Mittelstand. Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung. Berlin 2010, Erich Schmidt, S. 172.

28 Vgl. Talent & Diversity Management in deutschen Unternehmen. Ausgewählte Studienergebnisse. Eine Kooperation von Deloitte und der Universität Köln, August 2013, S. 21-24.

29 Ebd., S. 3.

30 Ebd., S. 25.

31 Vgl. aber Petia Genkova/Tobias Ringeisen (Hgn.): Handbuch Diversity Kompetenz. Bd. 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Bd. 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden 2016, Springer Fachmedien, beide Bände als E-Book erschienen.

32 Zu Methodiken des Normativen, die der Autor zu den „größten Alleinstellungsmerkmalen der deutschen Betriebswirtschaftslehre“ zählt, Georg Giersberg: „Die Relevanz des ‚normativen Ansatzes‘“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3.7.2017, S. 16.

sam. Zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass Erfahrungen des Missverstehens erwartbare Bestandteile jeder Begegnung mit kultureller Vielfalt sind.³³ Der unternehmerische Anspruch, Führungskompetenzen zu erhöhen, sollte daher vor allem eins berücksichtigen: Geduld. Mit sich und anderen klarzukommen, mit ungewohnten Ausdrucksformen und mitunter befremdlichen Verhaltensweisen umzugehen, setzt Selbstverständlichkeiten außer Kraft. Spannungen und Konfliktpotenziale, die sich aus dieser Dynamik ergeben, sind nicht selten, aber blitzartig in der Lage, Unterschiede zwischen den Beteiligten zu erhellen und für originelle Lösungen fruchtbar zu machen.

1.6 Zur Struktur dieses Bandes

Das folgende Kapitel dieser Handreichung fasst die Herausforderung unternehmerischer Triebkräfte im Hinblick auf Vielfalt noch einmal zusammen. Einige der geläufigen kulturwissenschaftlichen Modelle stellt das dritte Kapitel vor Augen, um sie auf ihren Nutzwert hinsichtlich betrieblicher Prozesse zu überprüfen. Der zweite Teil steht als Exkurs für sich und arbeitet als Dialog mit Möglichkeiten des *Story Telling*. Insofern enthält er narrative Elemente und erfasst Lebensbedingungen und -voraussetzungen aus externer Perspektive. Diese Vorgehensweise ist für den Erwartungshorizont mancher Leser*innen vermutlich ungewohnt. Vielleicht lassen Sie sich aber doch auf das Experiment zum Thema Fremdheit ein?

Die Falldarstellungen im folgenden dritten Teil bieten Einblicke in den internationalen Vergleich und führen in zwölf Beispielen Vorgehensweisen vor Augen, die zeigen, welche beeindruckende Vielfalt an Möglichkeiten Unternehmen bereits für sich nutzbar machen. Alle Fälle, die in das Buch aufgenommen worden sind, wurden Anfang 2018 noch einmal auf ihre Aktualität hin überprüft.

Die Ausführungen im vierten Teil fokussieren unter strategischen Aspekten auf Erfolgsfaktoren, mit denen im Kontext mittelständischer Unternehmen weitergearbeitet werden kann. Mit Blick auf kleinere Betriebsformen schlägt das achte Kapitel Schritte zur Implementierung vor. Im neunten Kapitel werden Fragen nach Möglichkeiten und Kriterien kennzahlengestützter Messbarkeit der Effekte beantwortet.

33 Joachim Sauer/Alfons Scholten/Bernhard W. Zaunseder (Hg.): *Global Games. 70 Spiele und Übungen für interkulturelle Begegnungen*. Freiburg im Breisgau 2004, S. 9. Zu einigen Übungen, die das verhindern helfen können, vgl. auch den Anhang in Teil VI dieses Buches, Nützliche Übungen, ab S. 208.

Der abschließende Teil bietet in Kapitel 10 Fallbeschreibungen an, die auf die im dritten Kapitel vorgestellten Modelle rekurren und sich deshalb als Übungsbeispiele eignen. Auch für Training und Coaching sind sie gut einsetzbar. In der Regel stellen sie *critical incidents* und damit Begegnungen vor, die Aufschlüsse über kulturelle Spannungen geben. Ein Anhang versieht sie mit Aufgabenstellungen und Musterlösungen, die durch eigene Erfahrungen zu ergänzen sind. Diese Form der Darstellung ist gewählt worden, um Situationen zu erfassen, „die entweder als problematisch oder als besonders gelungen angesehen werden“³⁴, mit dem Ziel, praktische Probleme zu zeigen und eine Entwicklung von Kompetenzen zu ermöglichen. Wer sich damit auseinandersetzt, gewinnt auf andere Weise eine Handhabe zur Umsetzung dessen, was andere bereits für sich als wertvolle Erfahrung erkannt haben. Gleiches gilt für die Übungen, Checklisten und ergänzenden Materialien im Anhang.³⁵

Pluralität und Komplexität sind unverzichtbare Rohstoffe wirtschaftlichen Gelingens. Zu ihrer Steuerung einen Beitrag zu leisten, hat sich die vorliegende Darstellung vorgenommen, indem sie anregt und motiviert, den Nutzen durch Vielfalt zu leben.

34 Kerstin Göbel: Critical Incidents – aus schwierigen Situationen lernen. Vortrag im Rahmen der Fachtagung Lernnetzwerk Bürgerkompetenz, 2003, Bad Honnef; vgl. zusammenfassend auch Alexander Thomas/Stefan Kammhuber/Gabriel Layes: Interkulturelle Kompetenz. Ein Handbuch für internationale Einsätze der Bundeswehr. Mit Zeichnungen von Jörg Planerer. München 1997 (Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr, 23. Jg. P II 4), S. 16 und S. 62; Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl: Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings, in: Klaus Götz (Hg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. (7. Aufl.) München/Mering 2010, S. 97-122.

35 Der Anhang mündet – statt einer Zusammenfassung – in ein Analyseschema, das anhand eigener Notate für den *Check Up* des eigenen Unternehmens benutzt werden kann, siehe S. 215 in diesem Buch.

Reflexion:

Erste Fragen:

- Welche Rolle spielen Diversitätsfaktoren bislang für Sie?
- Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich mit dem Stand der Dinge in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Verantwortungsbereich?
- Welche Vorteile hatte die Umsetzung von Vielfaltskonzepten bislang für Sie, die Sie verstärken möchten?
- Welche Probleme sind bei der Umsetzung aufgetreten?
- Was möchten Sie gerne ändern?
- Welche Rolle spielen Diversitätsfaktoren bislang für Sie?
- Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich mit dem Stand der Dinge in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Verantwortungsbereich?
- Welche Vorteile hatte die Umsetzung von Vielfaltskonzepten bislang für Sie, die Sie verstärken möchten?
- Welche Probleme sind bei der Umsetzung aufgetreten?
Was möchten Sie gerne ändern?

Wichtigste Überlegung:

