



# Business mit bunten Belegschaften

## CULTURE COUNTS

Ethnische Vielfalt in Unternehmen ist nicht nur aus ethischen und sozialen Gründen erstrebenswert. Mit einer kulturell gemischten Belegschaft können Firmen auch ökonomisch punkten. Das legen Forschungsergebnisse und Pionierbeispiele nahe. In Deutschland jedoch hinken viele Firmen in Sachen Cultural Diversity hinterher. Vielleicht auch deshalb, weil vereinzelte Maßnahmen längst nicht ausreichen, um richtig bunt zu werden.

**Preview:** ► Vielfalt als Chance: Wie mit Kampagnen und Kongressen versucht wird, Unternehmen die Vorteile der kulturellen Vielfalt nahe zu bringen ► Vielfalt als Gewinn: Wie Unternehmen von einer ethnisch bunt gemischten Belegschaft wirtschaftlich profitieren können ► Die negative Seite der Medaille: Was eine OECD-Studie über den derzeitigen Umgang mit Migranten in deutschen Firmen verrät ► Pionier Peter Löscher: Warum der Siemens-Chef mehr ausländische Führungskräfte an der Spitze seines Konzerns sehen will ► Voraussetzungen für das Gelingen der Vielfalt: Was Betriebe beachten müssen, wenn sie Diversity gewinnbringend einsetzen wollen ► Beispiel Bosch: Wie der internationale Konzern mit einem umfassenden Diversity-Programm erfolgreich ist ► Integration bei Ikea: Wie der Möbelkonzern die Zusammenarbeit in seiner kulturell gemischten Belegschaft unterstützt

■ Wenn Saadettin Tüzün seine alte Realschule besucht, hat er eine ganz bestimmte Absicht. Er selbst bezeichnet sie als „Motivation durch Vorbildfunktion“. Tüzün ist nämlich der lebende Beweis dafür, dass sich auch mit türkischen Wurzeln und fremd klingendem Namen in Deutschland beruflich viel erreichen lässt. Der heute 36-Jährige absolvierte nach der Realschule auf Wunsch seiner Eltern eine Elektriker-Ausbildung. Danach hat er das Abitur nachgeholt, Elektrotechnik studiert und einen berufsbegleitenden BWL-Studiengang aufgesattelt. Seit dem Jahr 2000 arbeitet er bei einem internationalen Telekommunikationskonzern in Düsseldorf. „Das könnt ihr auch schaffen“, spornet er seine jungen Zuhörer, die Realschüler, an.

„Auch ich musste mich durchboxen und weiß, wie mühselig das sein kann“, räumt Tüzün ein, der in Sachen Ausbildung und Studium weitgehend auf sich selbst gestellt war. Sein Vater kam als klassischer Gastarbeiter ins Ruhrgebiet, seine Mutter war vollauf mit der Erziehung der insgesamt sieben Geschwister beschäftigt. Bewusst ist Tüzün auch, dass es in Unternehmen noch immer Barrieren gibt – etwa, wenn Personalverantwortliche vor ausländischen Namen zurückschrecken. Aber, so treibt er sich und alle

anderen jungen Menschen mit Migrationshintergrund weiter an: „Je höher die Qualifikation, desto unbedeutender wird die Herkunft.“ Und, so weiß er zu berichten: „Besonders große und international tätige Unternehmen sehen eine kulturell durchmischte Belegschaft immer stärker als Vorteil an.“

### Positive Beispiele statt Problemfälle ins Visier nehmen

Was Tüzün in seiner alten Schule und – in seiner Funktion als Vorstand des deutsch-türkischen Studenten- und Akademikernetzwerkes TD-Plattform in Köln – auch an der Universität immer wieder anspricht, ist derzeit in Wirtschaft und Politik ein Dauerthema. Viele groß angelegte Initiativen haben sich den Slogan „Kulturelle Vielfalt als Gewinn“ auf die Fahne geschrieben und präsentieren in Deutschland erfolgreiche Migranten und Betriebe, die sich von einer bunten Belegschaft positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg versprechen. Die Förderung der Vielfalt ist – so erklären Forschungsinstitute, Verbände und politische Akteure unisono – ein enormer Meilenstein für die deutsche Wirtschaft.

So zeigt beispielsweise die Bundesregierung im Rahmen ihrer umfangreichen Kampagne „Vielfalt als Chance“ derzeit Fernsehspots, die von den Sendern umsonst ausgestrahlt werden. Einer der Protagonisten: Amir Roughani. Der Unternehmer kam im Alter von elf Jahren ohne seine Eltern aus dem Iran nach Deutschland. Mit 27 Jahren gründete er in München sein eigenes Unternehmen, das Technologie- und Managementprojekte im Automobilbereich durchführt. Innerhalb von fünf Jahren hat der Unternehmer 200 Arbeitsplätze geschaffen und den Umsatz von Vispiron von 40.000 auf 16 Millionen Euro gesteigert.

Dr. Alexander Bürgin, Sprecher der „Vielfalt als Chance“-Kampagne, erklärt dazu: „Wir wollen in der Öffentlichkeit die positiven Beispiele hervorheben und nicht immer nur die Problemfälle.“ Was die Unter-

nehmen betrifft, so ist er überzeugt: „Das ist ein knallhartes Wirtschaftsthema. Wird es ignoriert, nimmt die Wirtschaft Schaden.“ Denn – so rechnet die Bundesregierung unter anderem vor: Mehr als 15 Millionen Menschen in Deutschland haben einen Zuwanderungshintergrund. In Ballungsräumen stammen sogar bis zu 40 Prozent der Jugendlichen aus Zuwandererfamilien. Das bedeutet laut Bürgin: „Sie bilden einen riesigen Talentpool, den es zu nutzen gilt.“

### Ethnische Kundenpotenziale ausschöpfen

Doch sollte nach Ansicht der Diversity-Experten nicht allein der drohende Fachkräftemangel die Firmen motivieren, sich stärker für Angehörige verschiedener Kulturen zu öffnen. So heißt es zum Beispiel in einer aktuellen Studie der Bertelsmann Stiftung: „Wird Vielfalt von Unternehmen strategisch eingesetzt, können beispielsweise höhere Umsätze erzielt oder ethnische Kundenpotenziale ausgeschöpft werden.“ So

## Service

### Linktipps

► [www.vielfalt-als-chance.de](http://www.vielfalt-als-chance.de)

Die Seite informiert über die umfangreiche Kampagne der Bundesregierung. Unter anderem wird hier die „Charta der Vielfalt“ vorgestellt.

► [www.jobkontakt.de](http://www.jobkontakt.de)

Hier finden sich Infos zur Jobmesse in Hamburg, die sich explizit an Bewerber mit Migrationshintergrund richtet.

► [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)

Unter diesem Link präsentiert die Bertelsmann Stiftung unter anderem ihre zahlreichen Studien zum Thema kulturelle Vielfalt in der Wirtschaft.

► [www.td-plattform.de](http://www.td-plattform.de)

Das türkisch-deutsche Studenten- und Akademikernetzwerk, das auch rege im Austausch mit großen Wirtschaftsunternehmen steht.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerseminare.de/podcast](http://www.managerseminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

seien etwa Firmen wirtschaftlich erfolgreich, deren Mitarbeiter Kunden mit demselben kulturellen Hintergrund bedienen oder kulturspezifische Produkte entwickeln.

Prominentes Beispiel aus der Studie: die Mobilfunkmarke Ay Yildiz von E-Plus, die sich an die rund 2,7 Millionen türkischstämmigen Mitbürger in Deutschland wendet. In Angriff genommen wurde diese Aufgabe von einem 30-köpfigen Team, das ebenfalls ausschließlich türkischstämmig ist. Verfolgt wird ein konsequentes Zweisprachen-Prinzip, so dass alle in Deutschland lebenden Türken angesprochen werden – jüngere wie ältere Generationen. Innerhalb von nur zwei Jahren erreichte Ay Yildiz in der Zielgruppe auf diese Weise einen Bekanntheitsgrad von 80 Prozent.

Solche Erfolgsmeldungen scheinen ebenso wie die vielfältigen Diversity-Aktionen von Institutionen, Stiftungen und Verbänden den Nerv der Unternehmen zu treffen. Bereits 400 Firmen haben denn auch die so genannte „Charta der Vielfalt“ der Bundesregierung unterzeichnet und damit zumindest eine Willensbekundung zur kulturellen

## Warum sich Vielfalt auszahlt

Gute Argumente für ein konsequentes Diversity-Management gibt es viele. Am häufigsten werden genannt:

▶ **Fachkräftemangel:** Der Fachkräftemangel ist derzeit Dauerthema. Wer hier nicht auf Mitarbeiter mit Migrationshintergrund baut, verschärft die Situation unnötig.

▶ **Interkulturelle Zusammenarbeit:** Konzerne, die über die Kontinente hinweg arbeiten, sind auf ein gutes Miteinander der Kulturen angewiesen.

▶ **Gezielte Kundenansprache:** Wer türkische, chinesische oder indische Zielgruppen ansprechen will, tut gut daran, auch Mitarbeiter und Führungskräfte aus diesen Ländern an Bord zu haben.

▶ **Höheres Innovationspotenzial:** Werden internationale Teams kompetent geführt, haben sie aufgrund ihrer vielfältigen Sichtweisen ein höheres Innovationspotenzial als homogene Teams.

▶ **Soziales Engagement:** Das Thema kulturelle Vielfalt ist auch ein soziales. Wer beispielsweise ausländischen Mitbürgern mit schlechten Schulnoten eine Chance gibt, tut etwas für deren Integration in die Gesellschaft und bekommt darüber hinaus oftmals einen besonders engagierten und motivierten Mitarbeiter.



„Kulturelle Vielfalt allein ergibt nicht unbedingt Synergie-Effekte.“

Dr. Klaus Boll, bei Bosch zuständig für die interkulturelle Zusammenarbeit.  
Kontakt: callbosch@de.bosch.com

Vielfalt abgegeben. Zu der ersten deutschen Jobmesse, die im vergangenen Jahr in Hamburg eigens für Bewerber mit Migrationshintergrund veranstaltet wurde, kamen 40 Firmen – darunter große Unternehmen wie Globetrotter, der Kupferkonzern Norddeutsche Affinerie und die Hamburg Hochbahn. Einige Unternehmen wollten bei der Messe Migranten ohne Ausbildung eine Chance geben. Andere wollten explizit qualifizierte Fachkräfte anwerben. Aufgrund des großen Erfolgs findet die Veranstaltung Ende Oktober 2008 ein zweites Mal statt.

### Deutschland hinkt beim Thema Cultural Diversity hinterher

Dennoch gibt es auch noch die andere Seite des Themas. So zeigt etwa eine Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2007: Deutschland hängt in Sachen Cultural Diversity der ausländischen Konkurrenz hinterher. So gaben nur 44 Prozent der deutschen Unternehmen an, Cultural-Diversity-Management zu praktizieren – im Vergleich zu 75 Prozent der europäischen und 92 Prozent der US-amerikanischen und britischen Unternehmen.

Ebenfalls im vergangenen Jahr bestätigte eine Studie der OECD: Wer einen Migrationshintergrund hat, muss bis zum ersten Job in Deutschland viermal so viele Bewerbungen schreiben wie ein deutscher Kandidat. Und ein weiteres aktuelles Studienergebnis zeigt: Nur elf Prozent der deutschen Firmen bemühen sich neben der Mitarbeitersuche hierzulande gezielt um Kandidaten aus anderen Ländern. In anderen Industrieländern sind es immerhin 26 Prozent, so der aktuelle Workplace-Survey des Personaldienstleisters Robert Half. Mehr als 6.000 Personal- und Finanzmanager aus 17 Ländern wurden zur weltweiten Spezialistensuche befragt.

### Siemens-Chef Löscher will ausländische Führungskräfte

Immerhin kommen mittlerweile auch aus den Unternehmen selbst kritische Töne. Zum Beispiel von Siemens-Chef Peter Löscher, der mit dem Thema kulturelle Vielfalt erst kürzlich durch die deutsche Wirtschaftspresse ging. Der Österreicher hatte in einem Interview erklärt: „Unsere 600 Spitzenmanager sind vorwiegend weiße deutsche Männer. Wir sind zu eindimensional.“ Löscher hat sich vorgenommen, die globale Vielfalt in der Unternehmensführung auszubauen. Seine Warnung: Wenn sich die deutsche Wirtschaft nicht in diese Richtung bewege, drohe die Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu leiden.

Den Zeitungsberichten zufolge hätte Löscher gerne „einen richtig guten Chinesen, der das Chinageschäft führt und einen richtig guten Inder, der für Indien zuständig ist.“ Bilde nämlich ein Unternehmen seinen globalen Kundenstamm nicht ab, könne es sein volles Potenzial nicht nutzen. Siemens hat laut der Presseberichte inzwischen ein Mentorenprogramm aufgelegt. Dabei betreut Löscher selbst vier junge Führungskräfte aus Deutschland, zwei aus China und jeweils eine aus Südafrika, Pakistan, den USA und Brasilien.

### Einzelmaßnahmen reichen beim Diversity-Management nicht aus

Auf die Frage, was es in den Unternehmen insgesamt zu tun gilt, stellen die Diversity-Experten als Erstes klar: Um vom Hochschulmarketing bis hinein in die obersten Führungsetagen internationaler zu werden, reichen Einzelmaßnahmen keinesfalls aus.

So erklärt etwa die Beraterin Dr. Marion Keil vom Institut Synect in Köln: „Die Führungsmannschaften müssen für das Thema sen-

sibilisiert und in interkultureller Kompetenz geschult werden.“

Ein Training oder auch ein Auslandsaufenthalt allein würden dazu jedoch nicht ausreichen. Es sei viel mehr eine konsequente Implementierung des Themas in alle vorhandenen Prozesse erforderlich – beispielsweise in Führungskräfteprogramme, aber auch in die Leistungsbeurteilung und die Unternehmenskultur.

Zudem – so die Beraterin weiter – würden Studien zwar zeigen, dass interkulturelle Teams innovativer und erfolgreicher arbeiten als homogene Vergleichsgruppen. „Das gilt aber keinesfalls immer“, mahnt Keil. „Sie arbeiten nur dann besser, wenn sie auch ausreichend Zeit hatten, zu einem produktiven Arbeitsstil zu finden.“ Keil kennt noch eine zweite Einschränkung: „Das Team muss richtig bunt durcheinanderwürfelt sein. Ein einzelner ausländischer Kollege reicht nicht aus, um von der kulturellen Vielfalt zu profitieren.“

Das Gebot für eine nachhaltige Verfolgung des Vielfalt-Themas in den Unternehmen lautet also: konsequentes Diversity-Management, das alle relevanten Unternehmensbereiche umfasst. Nur auf diese Weise kann laut Dr. Petra Köppel, die bei der Bertelsmann Stiftung zum Thema forscht, auch bewirkt werden, dass kulturelle Unterschiede im Unternehmen verstanden werden und interkulturelle Konflikte bewältigt werden

können. Zudem ist es aus Expertensicht wichtig, den strategischen Nutzen der Vielfalt herauszuarbeiten. So gilt es zu klären: Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit einer bunten Belegschaft? Soll die Zusammenarbeit über Kontinente hinweg verbessert werden? Sollen Kunden mit Migrationshintergrund angesprochen werden? Oder geht es in erster Linie um die Bekämpfung des Fachkräftemangels?

### **Beispiel Bosch: Kulturelle Vielfalt als zusätzliche Kraft**

Beim Automobilzulieferer Bosch liegt das primäre Ziel des umfangreichen Diversity-Managements auf der Hand: Das Unternehmen beschäftigt 280.000 Mitarbeiter in etwa 50 Ländern, die in Tausenden von internationalen Forschungs- und Entwicklungsteams neue Produkte auf den Markt bringen und Kunden bedienen. Bosch weiß daher: Der Erfolg des Unternehmens ist hochgradig davon abhängig, dass diese Teams gut zusammenarbeiten und dass ihr innovatives Potenzial zum Tragen kommt.

„Von rund 3.000 angemeldeten Patenten im vergangenen Jahr ist der überwiegende Teil aus international zusammengesetzten Teams hervorgegangen“, verdeutlicht Dr. Klaus Boll, der bei Bosch für die interkulturelle Zusammenarbeit zuständig ist. Aber auch er hat beobachtet: „Kulturelle Vielfalt allein ergibt noch nicht unbedingt Synergie-Effekte.“ In seinem Unternehmen gibt es deshalb unzählige Seminare und Teamentwicklungsworkshops, in denen es zum Beispiel um gegenseitiges Verständnis und Konfliktlösekompetenz geht. Zudem hat Bosch ein ausgefeiltes und umfangreiches Programm zum internationalen Personaltransfer aufgebaut. Kulturelle Vielfalt ist ein ständiges Thema in der Ausbildung des Führungskräftenachwuchses ebenso wie bei der Strategie-Entwicklung. In den Unterneh-



**„Sind die Mitarbeiter nicht vielfältig, fehlen uns das Gespür und die kulturelle Kompetenz für eine zielgruppenspezifische Ansprache unserer Kunden.“**

Xenia Mohr, Diversity-Beauftragte bei Ikea, Hofheim-Wallau. Kontakt: [xenia.mohr@memo.ikea.com](mailto:xenia.mohr@memo.ikea.com)

# Bausteine für das Diversity-Management

Lippenbekenntnisse und Einzelmaßnahmen reichen nicht aus, um zu einer wirklich bunten Belegschaft zu gelangen. Gutes Diversity-Management setzt sich aus vielen Maßnahmen zusammen. Dazu zählen:

**Diversity-Manager:** Diversity-Manager sind in Deutschland auf dem Vormarsch. Hatten im Jahr 2000 erst zwei DAX-30-Unternehmen einen oder mehrere Diversity-Manager, sind es heute laut einer Studie der „Ungleich Besser Diversity Consulting“ aus Köln mehr als die Hälfte. Die Diversity-Manager kümmern sich in den Unternehmen um ethnische Unterschiede, aber auch um die Gleichstellung der Geschlechter und älteren Mitarbeiter.

**Offene Personalauswahl:** Bei der Personalauswahl muss klar sein, dass allein die Leistung zählt und nicht die ethnische Herkunft. Hierfür muss bei den Verantwortlichen ein Bewusstsein geschaffen werden. Denkbar ist auch, dass sich eine besonders gemischte Zusammensetzung des Auswahlteams positiv auf die Leistungsbeurteilung auswirkt.

**Recruiting im Ausland:** Wer Vielfalt bis in die oberen Führungsetagen durchsetzen will, kommt nicht darum herum, auch im Ausland aktiv nach geeigneten Kandidaten zu suchen – sei es an Universitäten oder im Austausch mit internationalen Tochtergesellschaften.

**Mitarbeiter-Netzwerke:** Schaffen die Unternehmen ihren Mitarbeitern mit Migrationshintergrund die Möglichkeit, sich zu vernetzen und gegenseitig zu unterstützen, lässt sich damit das Potenzial sowie das Selbstbewusstsein dieser Gruppen stärken.

**Kultur-Mittler:** Wichtig ist, dass es im Unternehmen Anlaufstellen für interkulturelle Fragestellungen und Konflikte gibt. Das können professionelle Berater, aber auch zu Kultur-Mittlern oder Länderreferenten ausgebildete Mitarbeiter sein.

**Interkulturelle Trainings:** In interkulturellen Trainings werden die Mitarbeiter für unterschiedliche kulturelle Denkmuster und Handlungsweisen sensibilisiert. Sie lernen, wie man mit möglichen Konflikten umgeht. Wichtig ist, dass solche Trainings regelmäßig und systematisch stattfinden und zum Beispiel auch in die Führungskräfte-Entwicklung eingebunden werden.

**Team-Workshops:** Wenn es bei der Zusammenarbeit in interkulturellen Teams aufgrund von Missverständnissen und Irritationen hakt, sollten rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden. So kann mithilfe von Trainern und Coachs schneller zu einer produktiven Arbeitsweise gefunden werden.

**Sorgfältig konzipierte Austauschprogramme:** Internationale Austauschprogramme für den Führungsnachwuchs versprechen Erfolg – sofern sie ausreichend begleitet werden. Um nachhaltige Verhaltensänderungen zu erzielen, ist es laut den Diversity-Experten wichtig, dass die interkulturellen Unterschiede nicht nur erlebt, sondern auch reflektiert und besprochen werden.

**Einbindung in die Unternehmenskultur:** Wichtig ist, dass das Thema auch in der Unternehmenskultur verankert ist. Dabei reicht es natürlich nicht, nur eine entsprechende Leitlinie aufzuschreiben. Diese muss vielmehr immer wieder thematisiert und mit Leben gefüllt werden.

**Diversity-Strategie:** Um Diversity-Management konsequent und gewinnbringend zu verfolgen, müssen der Nutzen und die strategische Einbindung in das Unternehmen klar sein. Geht es um die Bekämpfung von Fachkräftemangel? Geht es um die Steigerung des Innovationspotenzials? Oder geht es um die Integration vorhandener ausländischer Mitarbeiter?

menswerten heißt es: „Wir schöpfen aus der Vielfalt der Kulturen zusätzliche Kraft.“

Ebenfalls in diesem Sinne gibt es bei Bosch kompetente Anlaufstellen bei Konflikten und interkulturellen Fragestellungen. Neben internen Beratern und Coachs übernehmen diese Aufgabe auch so genannte Länderreferenten – Mitarbeiter, die schon für einige Jahre im Ausland gearbeitet haben und sich für die Thematik besonders interessieren. Sie stehen für länderspezifische Fragen ihrer Kollegen zur Verfügung. Eingerichtet wurden bei Bosch auch Newsgroups für die großen Bosch-Länder, allein das Netzwerk China hat 1.000 Mitglieder. Hier posten Direktoren, Führungskräfte, Mitarbeiter und Werkstudenten interessante Links, Texte oder Veranstaltungswise zum Thema interkulturelle Zusammenarbeit.

## Integration bei IKEA: Mitarbeiter stützen sich gegenseitig

So wie bei Bosch wird auch beim schwedischen Möbelriesen Ikea das Diversity-Statement konsequent mit Leben gefüllt. Hier gibt es beispielsweise in jedem Einrichtungshaus eine Diversity-Gruppe – bestehend aus Mitarbeitern, die sich freiwillig für das Thema engagieren und ausgehend von der Situation vor Ort Integrationsmaßnahmen entwickeln und umsetzen. So hat beispielsweise eine Filiale gute Erfahrungen mit Lesepatenschaften gemacht. Bei diesem Programm treffen sich zwei Personen mit derselben Muttersprache einmal im Monat. Die Person, die gut Deutsch spricht, informiert die andere über die wichtigen Geschehnisse im Unternehmen und Neuerungen am Arbeitsplatz. Damit konnte eine bessere Einbindung der nichtdeutschsprachigen Mitarbeiter erreicht werden.

Bei überregionalen Tauschbörsen werden die erfolgreichen Projekte vorgestellt, damit sie in anderen Filialen kopiert werden können. Zudem sammelt eine Diversity-Beauftragte Ikea-übergreifend alle Ideen und Maßnahmen und gibt ein Handbuch dazu heraus. Ein weiterer innovativer Ansatz bei Ikea: Hier wurde das erste interkulturelle und interreligiöse Mitarbeiter-Netzwerk in Deutschland gegründet, in dem die interkulturellen Unterschiede offen thematisiert werden können. Zu diesem ausgeklügelten Diversity-Management, bei dem die Mitarbeiter aktiv beteiligt werden, kam auch Ikea unter anderem deshalb, weil das Einrichtungshaus in Deutschland die unterschiedlichen Ethnien in Deutschland besser ansprechen wollte. So betont die Diversity-Beauftragte Xenia Mohr: „Sind die Mitarbeiter nicht vielfältig, fehlt uns das Gespür und die kulturelle Kompetenz für eine zielgruppenspezifische Ansprache.“

Einen Beleg dafür hat Mohr auch. So schlug ein erster Versuch fehl, bei dem deutsche Ikea-Mitarbeiter speziell türkische Kundinnen erreichen wollten. Damals richteten die Deutschen orientalisch gestaltete Zimmer ein. Diese fanden regen Anklang – allerdings nicht bei den türkischen Kunden, sondern nur bei anderen Deutschen. Der Grund: Die Dekorateur hatten ihre Vorstellung vom Orient umgesetzt, nicht aber die der Türken.

Andrea Bittelmeyer ■