



Interkulturelle Vielfalt schafft mehr Leistung im Mittelstand

Große, global agierende Unternehmen haben die wirtschaftlichen Vorteile von interkulturellem Diversity Management längst erkannt. Jetzt gibt es europaweit verstärkt Initiativen, den Mittelstand für dieses Thema zu gewinnen. „Vielfalt ist Gewinn“, so lautet die deutsche Initiative.

Kleine und mittelständische Unternehmen beschäftigen rund 50 Prozent aller Arbeitnehmer in den Ländern der Europäischen Union. Dies belegt eine von der Europäischen Kommission in Auftrag gegebene Studie aus dem Jahr 2007, die sich mit interkulturellen Aspekten der Personalwirtschaft in kleinen und mittelständischen Unternehmen befasst. Ein schwieriges Unterfangen, da verlässliches Zahlenmaterial zu diesem Thema bislang weitestgehend fehlt: zu unterschiedlich ist die Situation in den verschiedenen europäischen Staaten.

Eines aber ist allen Ländern gemein: Die Vorteile, die personelle Vielfalt für kleine und mittelständische Unternehmen bietet, werden bislang weniger häufig strategisch genutzt als in Großunternehmen. So bemerkte Nikolas van der Pas, Generaldi-

rektor für Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission, in seinem Grußwort der EU-Konferenz zum „Nutzen von Vielfalt und Eingliederung für kleine Unternehmen“ im September 2006 in Limassol (Zypern): „Noch immer sind es hauptsächlich multinationale Firmen und ‚global player‘, welche die Vorteile von Vielfalt erkannt und die Gleichstellungspolitik umgesetzt haben.“ Der Begriff der personellen Vielfalt beschreibt dabei eine Art „interkulturelles Diversity Management“, bei dem es vor allem darum geht, „die Verschiedenartigkeit des Gegenübers im eigenen Verhalten zu antizipieren, um effektiv und effizient handeln zu können“ (Breitschuh/Wöllner). Wer heute die Potenziale von qualifizierten Migrantinnen und Migranten erkennt und sinnvoll nutzt, wird morgen davon pro-

fitieren. Und das nicht nur im ökonomischen Sinne. Vor dem Hintergrund, dass im Jahr 2007 jeder Fünfte in Deutschland einen Migrationshintergrund hat, wird der „Blick über den Tellerrand“ gerade für kleine und mittelständische Unternehmen nahezu unverzichtbar.

Den Geschäftsnutzen erkennen

Ziel der EU-Konferenz in Limassol war es, einen ersten Beitrag zur Einleitung eines entsprechenden Wandels zu leisten. So wurden Diversity-Strategien für kleine und mittelständische Unternehmen vorgestellt sowie die Vorteile und Herausforderungen erläutert, die sich aus einer multikulturellen Belegschaft ergeben. Dies ist Teil eines Lernprozesses, den Gerhard Welbers, Direktor der IFAPLAN Gesellschaft für angewandte Sozialfor-

schung und Planung in Köln und Brüssel, für äußerst wichtig hält. Welbers ist seit mehr als 30 Jahren als Berater für die Europäische Kommission tätig, beispielsweise zu Fragen der Integrationspolitik. Er räumt ein, dass „die Diskussion um Vielfalt und Diversity für viele kleine und mittelständische Unternehmen oftmals einfach zu abstrakt sei“.

Die Herausforderung liegt seiner Meinung nach darin, die Chancen der Vielfalt an konkreten Beispielen zu verdeutlichen, die zeigen, wie die Kompetenzen und das Know-how von Migrantinnen und Migranten in den Betrieb geholt und ein kreativer Dialog zwischen den Kulturen etabliert werden kann. Die Kenntnis ausländischer Märkte und Kulturen sowie die entsprechenden Sprachkenntnisse tragen nicht unwesentlich zur Erschließung neuer Kundengruppen sowie zur Entwicklung spezifischer Produkte und Dienstleistungen bei. Innerhalb des Unternehmens wirken die Impulse durch inter-

kulturelle Öffnung vor allem in der Teamentwicklung. Vielfältig zusammengesetzte Teams ermöglichen es, in Zeiten des schnellen Wandels flexibel auf neue Anforderungen und Herausforderungen zu reagieren.

Ein Bericht der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2005 konstatiert: Mehr als achtzig Prozent der europäischen Unternehmen, die „personelle Vielfalt“ am Arbeitsplatz anstreben, machen dies nicht aus moralischer Verpflichtung, sondern weil es ihnen ganz konkrete wirtschaftliche Vorteile bringt. Diese reichen vom größeren Arbeitskräftereservoir über die stärkere Bindung qualifizierter Arbeitnehmer an das Unternehmen bis hin zur Imageverbesserung und zur besseren Verankerung des Unternehmens in der Gesellschaft.

Beispiele aus ganz Europa

Tausenden europäischen Unternehmen entgehen jährlich Geschäfte, da sie nicht über genügend Fremdsprachen- und inter-

kulturelle Kenntnisse verfügen. Vor allem in Großbritannien liegen zu diesem Thema eine Reihe von Untersuchungen bezüglich der Situation in kleinen und mittelständischen Unternehmen vor. Mit Hilfe der Ergebnisse versucht man nun, die Vorteile einer ethnisch diversen Belegschaft durch verstärkte Informations- und Dialogarbeit zu transportieren. Im Fokus stehen dabei vor allem exportorientierte Unternehmen. Studien zufolge planen fast 50 Prozent der britischen Unternehmen, innerhalb der nächsten drei Jahre neue ausländische Märkte zu erschließen. Daraus resultiert ein wachsender Bedarf an Fremdsprachen- und interkulturellen Kompetenzen in den Betrieben. „Auffallend ist, dass die Diskussion um das Thema Vielfalt europaweit in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen hat“, unterstreicht Gerhard Welbers, der zugleich aber betont, dass es dabei nicht einen Weg bzw. eine Strategie gebe, um Vielfalt in kleinen und mittelständischen

Unternehmen zu fördern. So unterschiedlich die Unternehmen, so vielfältig die Wege zur interkulturellen Öffnung in der Organisation. Spielt in Frankreich das Engagement der Gewerkschaften eine sehr wichtige Rolle, so sind andernorts Kammern, Unternehmernetzwerke oder sogar Banken Multiplikatoren. Ein Beispiel ist das Engagement der italienischen Unicredit Bank, die in verschiedenen Regionen des Landes einen Codex für integrationsförderndes Unternehmertum etabliert hat. Grundidee ist, dass die Bank bei der Kreditvergabe mit einbezieht, inwieweit das Unternehmen oder Projekt den Leitlinien des Codexes gerecht wird und dies auch demonstrieren kann.

Betrachtet man Beispiele aus Skandinavien, so fällt auf, dass hier Aspekte wie Kommunikation und Netzwerkbildung besondere Bedeutung haben. Ein Ansatz sind Führungskräftebildungen zum Thema Interkulturelle Öffnung, die das Management auf allen Ebenen in die Lage versetzen, den interkulturellen Dialog in den Betrieben zu forcieren. So wurde mit Hilfe externer Moderatoren ein Dialog initiiert, der alle Hierarchieebenen umfasst und insbesondere die ethnische Vielfalt und den Umgang damit im Unternehmen fokussiert. Mit jedem Mitarbeiter wurde zunächst ein Einzelinterview geführt. Dann wurden „Entwicklungsteams“ aus Führungskräften und Mitarbeitern gebildet, die Lösungsvorschläge für die identifizierten Probleme erarbeiteten. Ein Ergebnis war, dass der Krankheitsstand nach wenigen Monaten dramatisch zurückging, was ursächlich vor allem auf die neuen Kommunikationsformen und die daraus resultierende Verbesserung des Betriebsklimas zurückgeführt wurde. Ebenfalls stark verbessert zeigte sich die Qualität in der Produktion. So konnte die Ausschussquote deutlich reduziert werden. Ein Beispiel aus Frankreich setzt darauf, gerade kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben praktische Unterstützung bei der Personalauswahl aus einem Arbeitskräftepool mit kulturell vielfältigem Hintergrund zu geben. Wichtig-

Mehr zum Thema

Info

Jürgen Breitschuh/Thomas Wöller: Internationales Marketing, München 2007, darin: Erfolgsfaktor Diversity Management

CemeSME Studie 2007 des Policy Research Institute on Aging and Ethnicity (PRIAE) – Untersuchung zur ethnischen Vielfalt in kleinen und mittelständischen Unternehmen, www.priae.org

National Centre for Languages (CILT): Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprises, Brüssel 2007 (im Auftrag der Europäischen Kommission)

Europäische Kommission: Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, Studie, Brüssel 2005

tes Instrument dabei ist die Gründung einer Kommunikationsplattform im Département Marne (Region Champagne Ardenne), die 2006 bereits von 150 Unternehmen genutzt wurde. Gegen eine Mitgliedsgebühr haben diese Zugang zu den angebotenen Services und stellen ihre Jobangebote ein. Arbeitssuchende Migranten, die auf der Plattform nach Stellenausschreibungen suchen oder selbst ein Stellengesuch einstellen möchten, durchlaufen zunächst ein arbeitsvorbereitendes Trainingsprogramm. Entscheidend ist, dass die teilnehmenden Unternehmen die Bewerberprofile anonymisiert erhalten, um eine Diskriminierung aufgrund des Namens oder der Adresse, die Rückschlüsse auf einen Migrationshintergrund zulassen würden, auszuschließen. Gemeinsam mit der Handwerkskammer UPA Champagne Ardenne wurde darüber hinaus ein Trainingsprogramm entwickelt und angeboten, das sich an Gründer von Handwerksbetrieben oder solche, die die Unternehmensnachfolge antreten, richtet und für Konzepte zur Verhinderung von Diskriminierung sensibilisiert. Weitere Maßnahmen sind die Bildung eines Fördervereins für Social Responsibility im Handwerk und die Vergabe des Social Responsibility Labels an Handwerksunternehmen, die eine vorbildliche Praxis pflegen.

Deutsche EQUAL-Initiative

Derartige Prozesse auch in Deutschland weiter zu fördern, ist das Ziel der im Rahmen der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL realisierten Kampagne „Viel-

falt ist Gewinn“. Mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) will sie verschiedene Ansätze interkultureller Öffnung sowie die Potenziale von Migrantinnen und Migranten für die Wirtschaft in Deutschland aufzeigen und anhand konkreter Beispiele darstellen. Sie wirbt damit vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen für die Chancen, die aus einer Einstellung von Erwerbspersonen mit Migrationshintergrund resultieren. Darüber hinaus fördert sie einen themenbezogenen Dialog zwischen der Wirtschaft und den EQUAL-Projekten. Analog zur Situation in anderen Ländern konzentrieren sich die Diversity-Aktivitäten in Deutschland bislang schwerpunktmäßig auf große Unternehmen wie Lufthansa, Ford oder IKEA. Doch auch im deutschen Mittelstand regt sich etwas. So hat die Handwerkskammer Region Stuttgart im Mai 2007 als bundesweit erste Handwerkskammer die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet, eine von der Industrie initiierte und von der Bundesregierung unterstützte Initiative zur Förderung von Toleranz und Vielfalt in der Wirtschaft und in öffentlichen Einrichtungen. Weitere Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammern werden folgen, auf der „Zukunft Personal“ wird die Charta der Vielfalt beispielsweise von der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer zu Köln unterzeichnet. Die Kammern sollen als Multiplikatoren in den jeweiligen Regionen dienen. Auch unabhängig davon entdecken immer mehr mittelständische Unternehmer den Nutzen und die Vorteile der personellen

Websites zum Thema

Info

www.vielfalt-ist-gewinn.de
www.migration-boell.de
www.ec.europa.eu (Politikbereich
 „Beschäftigung und Soziales“)
www.european-diversity.com
www.equal.de

Vielfalt. Ralf Hämmerling, Geschäftsführer der Hämmerling-Group im ostwestfälischen Paderborn, ist sicher, dass die internationale Ausrichtung seines Reifengroßhandels nicht ohne internationale Kompetenzen zu bewerkstelligen gewesen wäre. Er hebt hervor: „Wir haben gelernt, dass wir auf Mitarbeiter setzen müssen, die nicht nur das Know-how über die Märkte, sondern auch eine vertiefte Kenntnis der kulturellen Besonderheiten in den Partnerländern mitbringen. Sie brauchen einfach eine Bezugsperson, um in internationalen Märkten wirklich Fuß zu fassen“. Vor allem in China und in den osteuropäischen Ländern hat sich dieses Konzept bewährt. Insgesamt stammen heute rund ein Viertel der 80 Mitarbeiter des Unternehmens aus anderen Kulturkreisen, strategische Bedeutung gewinnt diese Tatsache laut Hämmerling vor allem in den Bereichen Verkauf und Vertrieb.

Dass neben guten Produktideen insbesondere das richtige Personal von Bedeutung ist, weiß auch die Berliner uve Managementberatung GmbH, die sich auf Beratungsarbeit und Softwarelösungen für Risikomanagement, Personalwirtschaft, Gebührekalkulation und Bescheiderstellung spezialisiert hat. Mit seinen 37 Mitarbeitern ist das Unternehmen in Deutschland, Polen, Rumänien, Tschechien, Dubai und China aktiv. „Wir suchen verstärkt Mitarbeiter, die Erfahrungen über Grenzen hinweg und Sensibilität für die kulturellen Unterschiede haben“, erläutert Dr. Hamid Saberi, Mitglied der Geschäftsführung, die zukünftige Personalstrategie. Der promovierte Wirtschaftsingenieur, der im Alter von dreizehn Jahren aus dem Iran nach Deutschland

kam, ergänzt: „Das Arbeiten in vielfältig zusammengesetzten Teams und Zusammenhängen regt uns an, intensiver über das eigene Verhalten und die eigenen Erwartungen nachzudenken.“

Ein langer Weg

Trotz derartiger Ansätze glauben Experten wie Welbers, dass es noch einige Zeit dauern wird, bis sich das Thema in kleinen und mittelständischen Unternehmen signifikant verbreitet hat. Er ist zugleich jedoch optimistisch, dass sich die Dynamik der vergangenen Jahre in der Zukunft fortsetzen wird. Dazu sei es wichtig, den Betrieben Beratung und Unterstützung anzubieten und sie in ihrer Arbeitsrealität abzuholen. Vor dem Hintergrund von Globalisierung und demografischem Wandel seien vor allem nachhaltige Lösungen gefragt.

Dass Offenheit für Vielfalt manchmal ganz einfach aus der Praxis hervorgeht, zeigt das Beispiel der Kölner Ratingagentur Assekurata, die die Qualität der Leistungen von Versicherungen bewertet, um so mehr Transparenz zu schaffen. „Bei uns ist die fachliche und persönliche Qualifikation für den Job ausschlaggebend“, betont Dr. Christoph Soennichsen, geschäftsführender Gesellschafter der Assekurata, deren Team heute interkulturell zusammengesetzt ist. Das funktioniert ganz prima, vor allem was das Betriebsklima betrifft. Gut ein Fünftel der Mitarbeiter weisen einen Migrationshintergrund auf, wobei – so Soennichsen – „im Vorstellungsgespräch stets entscheidend war, wie der- oder diejenige in unser Team und zu unseren Kunden passen. Die interkulturelle Zusammensetzung hat sich dabei von selbst ergeben.“

Ilona Bernhart, freie Personal- und Kommunikationsberaterin, Köln
 Manfred Kasper, freier Journalist und Kommunikationsberater, Köln