

Integration

Vielfalt als Kapital

»Diversity Management«: Unternehmen stellen verstärkt Migranten ein nicht aus Nächstenliebe, sondern weil sie sie brauchen

Von Sabrina Ebitsch

Kawsar Kodr trägt ein blaues Tuch über dem Haar, gehalten von einem gelben Stirnband. Zusammen ergibt das mehr als ein Kopftuch. Die Farbkombination macht es zum Teil der Ikea-Uniform. »Manche Kunden gucken mich schon an, weil das nicht so oft vorkommt. Viele Unternehmen wollen das nicht im Kundenkontakt«, sagt die Libanesin. Ikea schon. Das Kopftuch, das der Möbelhersteller den Musliminnen unter seinen Mitarbeitern zur Verfügung stellt, transportiert eine Botschaft: dass Ikea und Migrationshintergrund zusammenpassen wie die Möbel auf den Ausstellungsflächen. Dass man bei Ikea Vielfalt unter einen Hut oder ein Tuch bringt.

Diversity-Management der bewusste und fördernde Umgang mit Heterogenität hat Konjunktur. Firmen wollen mehr Migranten in ihren Reihen. 20 Prozent haben Mitarbeiter explizit wegen ihres Migrationshintergrunds eingestellt, so das Ergebnis einer noch unveröffentlichten Studie, in der 500 Berliner Unternehmen befragt wurden. Knapp 10 Prozent werben gezielt Migranten an. »Offenbar kommt man weg von der Problemfall-Sichtweise und hin zu der Perspektive, dass Migrationshintergrund ein Potenzial ist«, sagt Renate Ortlieb. Die Ergebnisse der Untersuchung, die sie mit Barbara Sieben an der Freien Universität Berlin durchführte, zeigen diesen Paradigmenwechsel. Es sind nicht nur Nächstenliebe oder Image, weswegen sich Unternehmen engagieren – sie tun es, weil sie davon profitieren.

»Wir haben festgestellt, dass wir Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einfach brauchen«, sagt Uta Keuchen, verantwortlich für die Ausbildung bei Budnikowsky. Gut ein Drittel der Lehrlinge der Hamburger Drogeriekette sind Migranten. Die Zusammensetzung der Mitarbeiter in den Filialen wird nach Stadtteilen differenziert, weil die Nationalitäten und Altersgruppen der Kunden im Mitarbeiterstamm abgedeckt werden sollen. »Es ist ein Vorteil, wenn die Sprache der Leute, die dort wohnen, auch im Verkaufsgespräch gesprochen wird«, sagt Keuchen. Außerdem ist die psychologische Wirkung einer ähnlichen Herkunft nicht zu unterschätzen. Auch bei Ikea bemüht man sich, in der Belegschaft die Bevölkerung zu spiegeln. Jedes Einrichtungshaus wählt vor Ort seine Mitarbeiter aus. »Wenn wir in Frankfurt am Main oder Berlin-Spandau keine Türken hätten, hätten wir etwas falsch gemacht«, sagt Xenia Mohr, Diversity-Managerin bei Ikea.

Das gilt auch für die Schalter in der deutschen Bürokratie. »Berlin braucht dich!«, verkündete die Hauptstadt auf Plakatwänden – gemeint waren Migranten. Vom Ausbildungsjahr 2006/07 bis 2007/08 ist ihr Anteil unter den Neuanfängern von 8 auf 13,5 Prozent gestiegen. »Es ist sinnvoll, dass Farbe in die Verwaltung kommt«, erklärt Andreas Germershausen vom Beruflichen Qualifizierungsnetzwerk für Migranten (BQN), »wir möchten nicht, dass sie Migranten als Bastion der Mehrheitsbevölkerung erscheint.« Diversity-Forscher sehen das »Spiegel«-Konzept nicht unkritisch. »Wenn es nur Verkaufsstrategie ist, kann das kulturelle Stereotype verstärken«, sagt Katrin Hansen, BWL-Professorin an der FH Gelsenkirchen. Sie glaubt, dass der eigentliche Wert des Migrationshintergrunds verkannt wird: »Wer die Anforderungen zweier Kulturen ausbalancieren musste, ist im Bereich sozialer Kompetenzen besonders befähigt.« Was Führungskräfte in interkulturellen Trainings lernten, könnten Migranten bereits, sie seien kommunikativ und flexibel, von Sprachkenntnissen und Landeskunde ganz zu schweigen: »Nach solchen Mitarbeitern können sich Unternehmen die Finger lecken.«

Trotzdem musste Kawsar Kodr gut 40, 50 Bewerbungen schreiben, um mit einer Abi-Note von 2,0 einen Ausbildungsplatz als Bürokauffrau zu finden. »Wir sind immer noch weit entfernt von Chancengleichheit«,

sagt Ortlieb. Manchmal reicht schon ein schwierig auszusprechender Name, dass Bewerbungsunterlagen beiseitegelegt werden. Und danach warten Einstellungsverfahren, die auf deutsche Bewerber zugeschnitten sind. »Viele Unternehmen prüfen kulturspezifisches Wissen. Es ist die Frage, ob man alle Bundeskanzler kennen muss, um den Einstieg als Bürokauffrau zu schaffen«, meint auch Trias Kolokitha von der Hamburger Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von Migranten (BQM). In Berlin bieten deswegen manche Bezirke und die Polizei Vorbereitungskurse für die Tests an. Allmählich beginnt man aber in der Wirtschaft, sich umzustellen, verzichtet auf die Bundeskanzlerfrage und berücksichtigt kulturell bedingte Herangehensweisen an die Aufgaben. »Es gibt zum Beispiel unterschiedliche Rechenwege in anderen Ländern – zeitlich sind Migranten da oft benachteiligt«, sagt Uta Keuchen. Allein die Bildung der Zahlwörter – in Deutschland sage man »einundzwanzig«, während es in den meisten Sprachen übersetzt »zwanzigeins« heiße – verdeutliche, wie Migranten umdenken müssen. Budnikowsky wendet daher seit dem Vorjahr ein interkulturelles Verfahren an, das die BQM für verschiedene Ausbildungsberufe entwickelt hat. »Wenn wir auf mögliche Unterschiede aufmerksam machen, ist das für die Unternehmen oft ein Aha-Effekt«, sagt Kolokitha.

Problematisch sind auch Assessment-Center. Katrin Hansen hat in einem Projekt festgestellt, dass etwa die Wirkung von Präsentationen stark von der Sprache abhängig ist. »Es war ein K.-o.-Kriterium, wenn man nicht in der Muttersprache präsentieren durfte«, sagt Hansen, »in einer selbst gewählten Sprache kommen die Leute ganz anders rüber.« Kolokitha weist darauf hin, dass es nicht mangelndes Selbstbewusstsein sei, wenn Augenkontakt vermieden werde. In manchen Kulturen sei es ein Zeichen von Respekt. »Wenn man diese Menschen in einem deutschen Assessment-Center nach deutschen Maßstäben misst, diskriminiert man sie«, sagt Hansen. Auch Deutschkenntnisse werden überbewertet. Ikea bietet deswegen eigene Sprachkurse bei Bedarf an. »Der Staplerfahrer braucht kein perfektes Deutsch«, sagt Xenia Mohr, »aber für den Topkandidaten, den wir gern als Teamleiter hätten, darf Deutsch kein Hindernis sein.«

Allerdings kann Diversity-Management nicht mit der Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag enden. Die neuen Mitarbeiter sollen schließlich nicht gleich die Flucht ergreifen. Bei Ikea etwa treffen sich Muslime während des Ramadan zum Fastenbrechen, und die nichtmuslimischen Kollegen stimmen ihre Pausen darauf ab. Und wenn die Kantine nach Sonnenuntergang schon zu hat, können sich Muslime im Kundenrestaurant bedienen. Das geschieht nicht aus reinem Altruismus, wie Mohr zugibt: »Wenn die Mitarbeiter nicht zufrieden sind, spürt man das im Umsatz. Wir sind nicht einfach so nett, wir machen das auch wegen des wirtschaftlichen Erfolgs.«

Zum Thema

ZEIT ONLINE 24/2008: Erfolg in Vielfalt

Kulturelle Vielfalt ist in amerikanischen Unternehmen Realität. Auch in Führungspositionen finden sich viele Migranten. Wir stellen die erfolgreichsten vor

[<http://www.zeit.de/online/2008/24/bg-manager>]

ZEIT ONLINE 13/2008: Der vergessene Brain Drain

Die türkische Bildungselite sieht sich immer noch mit vielen Vorurteilen von deutschen Kommilitonen konfrontiert. Eine neue Studie will das jetzt ändern.

[<http://www.zeit.de/online/2008/13/migranten-akademiker>]

ZEIT ONLINE /2008: Wer ist willkommen?

Wie sollte sinnvoll mit dem Zuzug aus den ärmeren Teilen der Welt verfahren werden? Reportagen und Analysen zum Thema

[<http://www.zeit.de/themen/deutschland/zuwanderung/index>]

DIE ZEIT 17/2007: Qualifiziert und diskriminiert

Die Suche nach einem Ausbildungsplatz ist für Migrantenkinder doppelt schwer Von Tonio Postel

[<http://www.zeit.de/2007/17/C-Migranten-Azubis>]