



Diversity versus Fremdenfeindlichkeit am Arbeitsplatz.

Das Thema der Migration beschäftigt die Menschen. International bzw. multikulturell zusammengesetzte Teams gehören aber in immer mehr Unternehmen zur Tagesordnung. Höchste Zeit also für Diversity Management in KMU.

VON DANIEL TSCHUDY*

Ist es denn in Ordnung, dass man Fremdenfeindlichkeit im Büro nur aus Geschäftstüchtigkeit verhindert oder dass man Diversity im Mitarbeiterteam bewusst anstrebt, um im breiten globalen Geschäft effizienter und erfolgreicher auftreten zu können? Denn schon Jorma Ollila, der frühere CEO des finnischen Telekommunikationskonzerns Nokia, sagte doch, dass multikulturelle Teams einen Wettbewerbsvorteil hätten, und erklärte dies so: «Diverse teams are more creative and find better solutions than homogeneous teams», und fast noch wichtiger: «We must mirror the diversity of the market place to ensure that we understand our customers' needs».

Klare Aussage also. Diversity ist für Nokia Programm. Und da darf man sich wohl insofern anschliessen, als dass jede Motivation rechtens ist, wenn sie denn auch dazu leitet, Menschen mit unterschiedlichem Migrationshintergrund am Arbeitsplatz zu respektieren und bestmöglich zu integrieren. Die heutige Zeit ist ja nicht gerade friedlich und wer sich mit anderen in irgendeiner Form anlegen will, kann dies auf jeder Plattform tun. Real und virtuell. Die Regierungen streiten um neue und alte Grenzen, wie China und Japan beispielsweise; die Grosskonzerne bekämpfen sich um globale Marktanteile, wie in der unendlichen Ölgeschichte; und die Menschen schlagen sich die Köpfe ein, im verbitterten Kampf um Götter, Geld, Essen oder einfach ein bisschen Ruhe. Wer die

schlimmen Massenwanderungen durch den Balkan oder über das Mittelmeer konzentriert verfolgt, sieht deutlich, dass sich diese unsere «alte» Welt im Radikalumbau befindet.

Sich an unserer Geschichte orientieren. Und es sind eben nicht mehr nur die internationalen Multis, wie ABB, Holcim oder Novartis, die sich in diesem globalen Umfeld beweisen müssen, sondern mehr und mehr auch jedes kleinere KMU. Denn nicht nur die Kunden kommen aus «aller-Herren-Ländern», sondern eben auch die Stakeholders, Geschäftspartner, Zulieferer und dann natürlich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wie schon beispielsweise nach 1956 (Ungarn), 1968 (Tschechoslowakei) oder nach den Kriegen in Sri Lanka werden auch die gegenwärtigen Migrationswellen unsere Arbeitsteams multikulturell durcheinanderwirbeln. Die meisten der früheren Einwanderungen werden ja heute als erfolgreich eingeschätzt. Und was wir beispielsweise in unserer Fussball-Nationalmannschaft schon lange erleben, derzeit mit Spielern mit Migrationshintergrund vor allem aus dem früheren Jugoslawien, wird sich weiter multiplizieren. Wer weiss, ob Fussballer aus Syrien oder Libyen in zehn/fünfzehn Jahren unsere Farben vertreten?

Nachholbedarf bei internationaler Kompetenz. Für Firmenchefs und Personalverantwortliche bedeutet dies, sich so

DIVERSITY LERNEN

Der Autor bietet zur Förderung interkultureller Kompetenz folgende Seminare und Workshops an:

- > Cross-cultural competence in the global business environment (halb- oder ganztägiges-Seminar). Ausländische Business-Partner und Mitarbeitende aus anderen Kulturen besser verstehen.
- > Mind-setting to existing and future C-level managers (halb- oder ganztägig) Förderung und Schulung kultureller Intelligenz. Das Seminar kann firmenspezifisch angepasst werden. Die Teilnehmenden erhalten eine umfassende Einführung in Cultural Intelligence (CQ) und in das Verständnis der eigenen kulturellen Wurzeln.

www.tschudy.com



DANIEL TSCHUDY

ist Referent, Publizist und Berater über Globalisierung, Diversity sowie interkulturelle Kompetenz am Arbeitsplatz und im globalen Business. Neben Afrika und Arabien beschäftigt er sich stark mit China und Japan.

www.tschudy.com

schnell wie möglich interkulturelle Kompetenz anzueignen. Und zwar nicht nur im Wissen, dass die multikulturelle Identität für unser Land ganz generell tatsächlich einen Standortvorteil bedeutet. Sondern auch, weil es Recht ist und weil eine erfolgreiche Diversity am Arbeitsplatz bessere Arbeitsbedingungen bedeuten und damit bessere Arbeitsleistungen auslösen. Zwar hält sich die Geschäftswelt gerne aus der Politik heraus; manchmal vielleicht verständlicherweise. Nicht abseitsstehen darf man aber bei der Wertung, wie Menschen wegen ihres Geschlechts, Herkunft, Hautfarbe, Religion, aber auch wegen Behinderungen, dem Alter oder anderen Merkmalen in unseren Betrieben behandelt werden. Gerade nach der Einwanderungsinitiative vom 9. Februar 2014 braucht es gezielte Anstrengungen, um die Menschen «anderer Art» zu schützen und zu motivieren. Es geht also nicht nur um die Vorbeugung gegen aktiven und passiven Rassismus, sondern um die bestmögliche Integration aller Mitarbeiter/innen; welche Schwächen und Fähigkeiten sie auch immer mitbringen.

Bald zwei Millionen Ausländer/innen. Ausgelöst durch das Schweizer Bundesamt für Migration (BFM) bildete sich vor wenigen Jahren die Plattform Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK); mit Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden, aber auch mit Fachverbänden wie beispielsweise die «Travail Suisse». An einer dieser Arbeitssitzungen erkannte ich, wie sehr auch von politischer Seite aus Druck auf diese Thematik gemacht werden muss. Richtigerweise wird von Ausländer/innen gefordert, dass sie unsere Sprache so weit erlernen, dass sie sich am Arbeitsplatz und im Alltag verständigen können. Wir weisen sie auf Pflichten und Rechte hin und dürfen auch erwarten, dass sie unsere gesellschaftlichen Werte respektieren. Auf der anderen Seite müssen wir Diversity Management begreifen und umsetzen lernen. Das Ziel muss sein, eine produktive Gesamtatmosphäre zu schaffen; mit Chancengleichheit für alle. Dabei steht dann nicht die Minderheit im Fokus, sondern die Gesamtheit des Unternehmens. Gelernt haben wir es ja schon lange. Der viel zitierte Röschtigraben ist letzt-

lich ja nur ein Symbol für eine erfolgreiche Diversity in unserem Land; mit den verschiedensten Bedürfnissen und dem Ansatz, mittels unseres föderalistischen Prozesses einen Konsens zu finden, was uns meistens auch gelingt.

Diversity Management. In der Umsetzung ist es aber nicht immer ganz so leicht. Jetzt in der Zeit von wieder zunehmenden regionalen und nationalen Empfindlichkeiten will jede Minorität und jede kulturelle Identität erkannt, geschätzt und geschützt werden. Dabei werden Fehler, Ungeschicklichkeiten und Missverständnisse im Kontakt mit fremden Menschen zu hastig und viel zu unüberlegt in die Graubereiche von Volksgruppenverachtung und Rassismus geschoben – mit den Sozialen Medien und den Gratiszeitungen als primären Kommunikationsträgern. Vorurteile werden nicht mehr als Vor-Information genutzt, um sich besser vorzubereiten, sondern um verkaufsfördernde «Geschichten» zu erzählen und Politik zu machen. Manchmal sogar aus purer Lust an Provokation.

Und deshalb benötigen Vorgesetzte ein gutes Basiswissen («mind-setting») über interkulturelle Kompetenz. Denn diese Kompetenz vermittelt in unserer schnelllebigem Welt die ausgleichenden «soft skills». Also Aufmerksamkeit, Selbsterkennung, Geduld, Respekt und vor allem Flexibilität im Kontakt mit fremden Kulturen. Die meisten der folgenden Hilfsmittel stehen dazu kostenlos zur Verfügung:

1. Grundsatzbekenntnis der Geschäftsführung zum positiven und proaktiven Umgang mit Vielfalt (könnte, wenn relevant genug, im Mission Statement thematisiert werden)
2. Arbeitsbereich und allenfalls Räumlichkeiten der kulturellen Vielfalt anpassen (World Café, Blog-Wand, Intranet usw.).
3. Förderung und Ausbildung der Diversity-Kompetenzen der Führungskräfte (mit Information, Lesematerial und allenfalls Weiterbildungsseminaren)
4. Im Team eine oder mehrere Ansprechperson/en für Vielfaltsmanagement einsetzen (nicht aus dem Personalwesen; sondern komplementär dazu)
5. Für HR gilt, so weit möglich, diskriminierungsfreie Bewerbungs- und Rekrutierungsprozesse führen (beispielsweise flexiblere Anerkennung ausländischer Diplome)
6. Förderung der Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden (Englisch ist auch für uns Schweizer eine Fremdsprache)
7. Maximal mögliche Durchmischung der Teams und Abteilungen
8. Einführung eines Kontrollsystems (Meldemöglichkeit von Betroffenen) und natürlich eines Begleitsystems (aktive Betreuung von neuen und unerfahrenen Fremden)

Wie weit ein Unternehmen gehen will oder kann, muss letztlich den lokalen Gegebenheiten und Bedürfnissen angepasst werden. Interkulturelle Kompetenz bedeutet ja nicht, dass man sich komplett einer fremden Kultur stellen muss, sondern dass man proaktiv versucht, möglichst zusammen einen pragmatischen Mittelweg zur Akzeptanz und zum Verständnis zu finden. Entsprechende Aus- und Weiterbildungen sind also am Platz, denn interkulturelle Kompetenz ist, fast in allen Berufsbranchen, eine Kernkompetenz.