



# Synergie durch Vielfalt

Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen

Petra Köppel, Dominik Sandner





- 6 Vorwort
- 8 Synergie durch Vielfalt: Unsere Mission
- 14 Vielfalt eröffnet Perspektiven –  
Diversity Management bei ARAMARK
- 18 AY YILDIZ – Der bilinguale Weg von E-Plus  
zu türkischstämmigen KundInnen
- 22 Vielfalt im Gespräch: Dr. Taylor Cox Jr. – Wissenschaftler,  
Berater und Diversity Pionier
- 26 BANKAMIZ – Diversity in der Deutschen Bank am Beispiel  
des Angebots für türkische KundInnen in Deutschland
- 30 Cultural Diversity bei Carlson Wagonlit Travel –  
ein entscheidender Erfolgsfaktor
- 34 Vielfalt im Gespräch: Michael Schmidt –  
Mitglied des Vorstandes Deutsche BP AG
- 36 Cultural Diversity im Konzern der Deutschen Telekom
- 40 METRO AG – Vorsprung durch Vielfalt
- 44 Eva Kaiser-Nolden: Messbare Effekte kultureller Vielfalt  
auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen



- 48 Die Kulturmittler bei der ThyssenKrupp Steel AG
- 52 Festo AG & Co. KG – Kulturelle Vielfalt und interkulturelle Kompetenzentwicklung. Fit für die globale Zusammenarbeit
- 56 Susanne Justesen: The Important Role of Diversity in Innovation
- 58 Anders? Gut so! Diversity – The IKEA Way
- 64 Western Union und Cultural Diversity
- 68 Vielfalt im Gespräch: Prof. Dr. Eckard Minx – Forschungsleiter „Gesellschaft und Technik“ der Daimler AG
- 72 Kulturelle Vielfalt bei MEDIA CONSULTA
- 76 Cultural Diversity – ein Muss? Die Erfahrungen eines HR-Managers bei der Siemens AG
- 80 Vielfalt im Gespräch: Ralf Kern – Entwicklungsleiter bei IBM Deutschland GmbH
- 84 Synergie durch Vielfalt: Unser Fazit
- 88 Ressourcen

Die Globalisierung geht nicht nur mit einer Verschärfung der Wettbewerbssituation zwischen Ländern, Regionen und natürlich Unternehmen einher. Sie ermöglicht es auch zunehmend, in einer Welt zu leben, in der sich kulturelle und regionale Grenzen mehr und mehr auflösen: Wo früher Passformalitäten oder Schlagbäume an Grenzen aufhielten, reisen Menschen heute problemlos von Land zu Land. Im vereinten Europa haben wir es nach dem Fall des Eisernen Vorhangs heute geschafft, dass Nationen und Kulturen enger zusammenrücken.

Diese positiven Effekte der Europäisierung und Globalisierung empfinden viele Menschen durch das Kennenlernen unterschiedlicher Kulturen fraglos als eine Bereicherung. Doch die Veränderungen gehen weiter: Die Globalisierung bringt uns nun auch am Arbeitsplatz KollegInnen und PartnerInnen aus anderen Kontinenten immer näher. Die wirtschaftlichen Verflechtungen sorgen dafür, dass sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf internationalem Terrain bewegen. Unternehmerische Tätigkeiten können nur noch mit einem globalen Verständnis – d. h. im Wissen um internationale Zusammenhänge und kulturelle Werte – und mit der sozialen Kompetenz, rund um die Welt handeln zu können, ausgeführt werden. Zur kulturellen Vielfalt gehört, sich selbst und den eigenen Weg infrage stellen zu können. Bei kultureller Vielfalt geht es nicht um die anderen, sondern um uns. Jede Veränderung ist eine Herausforderung, aber auch eine Chance. Konnte man sich früher als Land oder Unternehmen abschotten und sich durch den Auftritt auf heimischen Märkten der

globalen Konkurrenz entziehen, so sind heute selbst kleine und mittelständische Unternehmen – sei es als Kunde, als Zulieferer, als Vertriebspartner oder als Produzent – auf die internationale Präsenz angewiesen. Waren vor 25 Jahren noch Komplexität und Dynamik des Wirtschaftslebens überschaubar und die Belegschaften relativ homogen, so sind heute die Kontakte untereinander und an den Arbeitsplätzen von kultureller Vielfalt geprägt. Es darf nicht mehr darum gehen, sich der Globalisierung zu entziehen, sondern sie aktiv mitzugestalten. Wenn wir unter diesem Gesichtspunkt die Vielfalt in der Belegschaft betrachten, erkennen wir schnell, dass dort Ressourcen für den internationalen unternehmerischen Erfolg brachliegen.

Gerade in der Kooperation mit ausländischen Unternehmen, für den Zugang zu fremden Märkten und für die Entwicklung zielgruppenspezifischer Produkte brauchen Firmen MitarbeiterInnen aus anderen Kulturen. Sie kennen die dortigen politischen Hintergründe, wissen um die kulturellen Werte, sensibilisieren für fremde Religionen oder haben das richtige Gespür im Umgang mit ausländischen PartnerInnen und KundInnen. Gibt es aber grundlegende Erfordernisse, um die Verständigung über Sprachen und Grenzen hinweg zu fördern?

An allererster Stelle müssen sicherlich der Respekt und die Wertschätzung anderer Kulturen, Weltanschauungen und Religionen stehen, die über Toleranz von Andersartigkeit noch weit hinausgehen: Echte Wertschätzung bedeutet Verstehen und Annehmen. Dies gilt es

im Sinne einer international geprägten Unternehmenskultur zu etablieren. Unternehmen legen damit im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung einen Grundstein für die Integration von Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen – sie verpflichtet aber genauso zum respektvollen Umgang mit dem Alter, dem Geschlecht oder der Religion der MitarbeiterInnen.

Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur sollte dazu beitragen, dass sich Menschen mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren. Ein gemeinsames Leitbild und Führungsverständnis können Orientierung geben, dürfen aber nicht zur Entwurzelung von Kulturen führen. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen sich angenommen fühlen und angeregt werden, ihre Talente und Kompetenzen einzubringen. Unternehmen bereiten so die Grundlage für eine positive Entfaltung des Menschen im Beruf. Damit setzen sie die Motivation und Kreativität frei, die im internationalen Wettbewerb erforderlich sind. Darüber hinaus gestalten sie auf diese Weise eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von Respekt vor Andersartigkeit und Integration durch Teilhabe. Nur so schafft man Synergie durch Vielfalt. ■

*Liz Mohn*

Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh



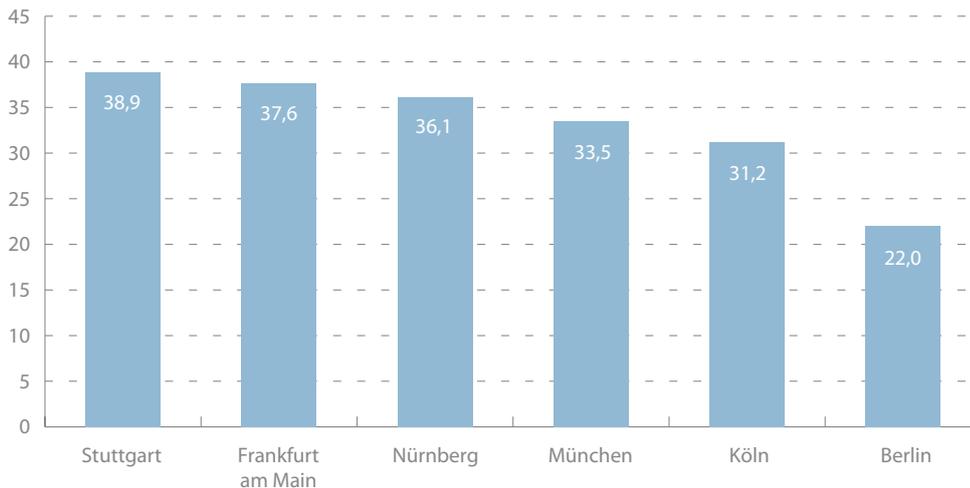
---

# Synergie durch Vielfalt: Unsere Mission

---



## Bevölkerung mit Migrationshintergrund



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2007, Angaben in Prozent

BertelsmannStiftung

Menschen unterscheiden sich in Sprache, Werten, Alter, Bildungshintergrund, Geschlecht, Denkweisen, sozialer Herkunft, Beruf, persönlichen Vorlieben, Familienstand usw. Die Bandbreite reicht von sichtbaren zu unsichtbaren Merkmalen, von aufgabenbezogenen zu beziehungsorientierten Merkmalen. Diese Vielfalt fassbar zu machen, damit beschäftigen sich Diversity-ExpertInnen und -PraktikerInnen. Denn für Unternehmen führt Vielfalt einerseits dazu, dass Arbeits- und Führungsstile sowie Prozesse und Systeme divergieren; andererseits bedeutet Vielfalt auch, dass MitarbeiterInnen Gemeinsamkeiten verspüren und darüber Identität zu ihren KollegInnen und zum Unternehmen aufbauen. Hieraus ergeben sich Potenziale, die es durch ein gezieltes Diversity Management zu gestalten und zu nutzen gilt.

### Kulturkontakt durch Globalisierung

Die Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen schlägt sich in internationalen Lieferantenbeziehungen, grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions (M&A), globalen strategischen Allianzen und Netzwerken nieder. Die Exporte und Importe in Deutschland stiegen kontinuierlich an und erreichten 2006 Rekordhöhe: Laut Statistischem Bundesamt wurden Waren in Höhe von 893,0 Milliarden Euro exportiert und im Wert von 734,0 Milliarden

Euro importiert. Nach einer Studie von Ernst & Young boomt der Transaktionsmarkt und wird in den nächsten ein bis zwei Jahren weiter zunehmen. Ende des Jahres 2005 lag die Anzahl der Transaktionen mit deutscher Beteiligung bei 1.488 mit einem Volumen von 145,1 Milliarden US-Dollar. Ein weiteres Beispiel kommt aus der Automobilbranche: Bei zunehmender Wertschöpfung wird laut der Unternehmensberatung Mercer der Anteil von internationalen Kooperationen im Vergleich zur Eigenproduktion im Jahre 2015 auf 77 Prozent ansteigen; 2002 lag der Wert bei 65 Prozent.

Diese Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten verstärkt die kulturelle Vielfalt im Arbeitsleben: In und zwischen Unternehmen treten Geschäftsleute und MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Regionen, Ländern und auch Kontinenten in Kontakt. Wenn Herr Müller deutsch spricht, Frau Xu chinesisch, wenn Herr Müller in Düsseldorf lebt, Frau Xu in Beijing, wenn Herr Müller einen deutschen Pass hat und Frau Xu einen chinesischen, dann wird der Unterschied greifbar.

### Kulturkontakt durch Migration

Doch auch in Düsseldorf arbeitet Herr Müller mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammen: mit seiner Kollegin Frau Schmidt, einer vor zehn Jahren ins Rheinland gezogenen

Spätaussiedlerin aus Rumänien, oder mit seinem Lieferanten Herrn Ceylan, einem gebürtigen Düsseldorfer mit türkischen Eltern. Migration und ein zusammenwachsendes Europa bringen Vielfalt in die Arbeitswelt. Inzwischen erfasst das Statistische Bundesamt die Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund; diese Zahl beläuft sich bei einer Bevölkerung von 82 Millionen etwa auf 15,3 Millionen; dies sind 19 Prozent (darunter 9 Prozent Menschen mit ausländischem Pass und 10 Prozent deutsche Staatsangehörige). In Großstädten liegt der Prozentsatz der Migranten viel höher, beispielsweise in München bei 33,5 Prozent. Es ist inzwischen nicht mehr nur der Gastarbeiter am Fließband, der einer unterschiedlichen kulturellen Gruppe angehört, sondern auch die Mitarbeiterin im Vertrieb oder der Vorgesetzte in der Entwicklung.

### Schwung durch das AGG

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hat eine Diskussion entfacht, deren Intensität zum Teil verwunderte. Das mag daran liegen, dass mit der Initiative der EU ein Thema geöffnet wurde, über das man in Deutschland bisher nicht gerne gesprochen hat – ein blinder Fleck wurde offensichtlich:

Diskriminierung in Deutschland. Ihre Vermeidung ist eine essenzielle Grundlage für den Weg hin zu Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt. Ohne Aussagen über die Qualität des Gesetzes an dieser Stelle treffen zu wollen, ist auf jeden Fall positiv zu vermerken, dass die Vielfaltsdebatte dadurch an Schwung gewonnen hat. UnternehmensvertreterInnen, die bisher ratlos auf die Konfrontation mit dem Begriff „Diversität“ reagiert haben („Ist das so etwas wie Diversifikation?“), wissen inzwischen um das Konzept und lernen Möglichkeiten und Nutzen kennen. Nun gilt es ganz klar darzulegen – und das ist ein zentrales Anliegen dieser Publikation –, was kulturelle Vielfalt im Unternehmen bewirkt und wie ihre positiven Effekte unterstützt werden können.

### Was können sich Unternehmen von Vielfalt versprechen?

Das Entscheidende ist, nicht Schubladen nach Herkunft oder Sprache aufzumachen, sondern die Menschen in ihren Eigenschaften zu erkennen, zu respektieren und wertzuschätzen. Ein Unternehmen,

- \_ das nach Innovation strebt, um sich vom Mitbewerber abzugrenzen,
- \_ das neue Märkte betritt, um seine Produkte

## Synergieeffekte und ihre Merkmale

Synergieeffekte	Elemente	Perspektive	Maßnahmen
Konfliktreduktion und Zufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit, Erhöhung der Motivation, Verringerung der Fluktuation	Diskriminierungs- und Fairnessansatz	Quotenregelung, diskriminierungsfreies Recruiting, Arbeitszeitregelungen
Kundenorientierung und Marktzugang	Kundenorientierung, Gewinnung neuer Märkte, Entwicklung zielgruppenspezifischer Produkte	Marktzugangs- und Legitimitätsansatz	Mitarbeitereinsatz nach kulturellem Hintergrund
Zusammenarbeit und internationaler Erfolg	Kreativität und Innovation, Weiterentwicklung zu einer lernenden Organisation	Lern- und Effektivitätsansatz	Anpassung der Unternehmenskultur in Strukturen, Prozessen und Selbstverständnis



im Ausland anzubieten,  
 \_ das im Inland neue Kundengruppen anspricht, um Marktanteile zu erhöhen,  
 \_ das High Potentials an sich binden möchte, um auch morgen erfolgreich zu sein,  
 ein solches Unternehmen braucht Vielfalt.

Denn Vielfalt bedeutet

- \_ unterschiedliche Sichtweisen,
- \_ Kultur- und Landeskompentzenzen,
- \_ Gespür für diverse Kundengruppen sowie
- \_ Entfaltungsspielraum für MitarbeiterInnen.

In der vorangegangenen, international angelegten Studie „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“ der Bertelsmann Stiftung gaben Unternehmen an, dass sie in folgenden drei Rubriken Synergieeffekte durch Vielfalt verbuchen konnten:

- \_ Konfliktreduktion und Zufriedenheit
- \_ Kundenorientierung und Marktzugang
- \_ Zusammenarbeit und internationaler Erfolg

## Konfliktreduktion und Zufriedenheit

Die drei Rubriken decken sich mit den Perspektiven von David Thomas und Robin Ely, die in den USA verschiedene Studien zum Umgang mit Vielfalt durchgeführt haben. Unsere Rubrik „Konfliktreduktion und Zufriedenheit“ ähnelt der Diskriminierungs- und Fairnessperspektive; hier bemüht man sich hauptsächlich mithilfe von

Quoten um Chancengleichheit für die Integration von Minderheiten, was noch nicht an ein echtes Diversity Management heranreicht. Die Vermeidung bzw. Glättung von Konflikten steht im Vordergrund, was übrigens auch das AGG anvisiert.

Kulturelle Unterschiede werden eher als Problem denn als Potenzial gesehen; es liegt ein defizitäres Verständnis zugrunde, das laut unserer damaligen Studie in Deutschland ausgeprägter ist als in anderen Ländern. Auf jeden Fall ist der Aufbau einer diskriminierungsfreien Unternehmung, in der MitarbeiterInnen ungeachtet ihrer Herkunft arbeiten und akzeptiert werden, eine Voraussetzung, dass sich besonders Mitglieder von Minderheiten wohlfühlen. Außerdem führt die Reduktion von Konflikten zu weniger Stress und Belastung, sodass MitarbeiterInnen einen höheren Grad an Zufriedenheit, Mitgliedschaft und Motivation verspüren.

## Kundenorientierung und Marktzugang

Mehr und mehr Unternehmen sehen aber gerade aufgrund der Vielfalt in den Kundengruppen die Notwendigkeit, sich intern entsprechend aufzustellen und die externe Vielfalt widerzuspiegeln. Insbesondere Vertrieb, Marketing und Service werden mit MitarbeiterInnen aus denselben kulturellen Hintergründen wie

---

die KundInnen besetzt. Unternehmen mit diesem Marktzugangs- und Legitimitätsansatz erhoffen sich damit, fremde Märkte und Kundengruppen besser zu bedienen. Als „Ethnomarketing“ wird dieses Phänomen bezeichnet; damit werden insbesondere die oben erwähnten 15,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen, deren Kaufkraft zwischen 20 und 40 Milliarden Euro im Jahr liegt. So werden in Stadtvierteln mit hoher türkischer Bevölkerung Filialen aufgebaut, deren KundenbetreuerInnen türkischstämmig sind, damit sie sowohl dieselbe Sprache sprechen als auch die Bedürfnisse und Verhaltensweisen ihrer KundInnen besser berücksichtigen können. Darüber hinaus werden Produkte und Dienstleistungen speziell für kulturelle Kundengruppen entwickelt, sei es wiederum für die türkische Bevölkerung in Deutschland oder auch für den chinesischen Markt im Ausland.

### **Zusammenarbeit und internationaler Erfolg**

Schließlich streben Unternehmen mit der Lern- und Effektivitätsperspektive durch gegenseitigen Austausch nach einer Weiterentwicklung der Gesamtorganisation. Das Unternehmen ist durch die Fähigkeit zu lernen geprägt: Vielfalt in Perspektiven, Methoden, Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen regt an, voneinander zu lernen, neue Impulse aufzunehmen und Neues zu erarbeiten. Damit werden wettbewerbsentscheidende Faktoren geschaffen, nämlich Kreativität und Innovation. Dies bezieht sich auch auf die

Entwicklung zielgruppenspezifischer Produkte, geht jedoch darüber hinaus, indem in einem angeregten Problemlösungsprozess Ergebnisse entstehen, die über Bekanntes hinausreichen. Um diese Offenheit und Bereitschaft im Unternehmen zu implementieren, bedarf es einer gewaltigen Anstrengung, denn die meisten Strukturen und auch menschlichen Bedürfnisse sind auf Erhalt des Bekannten ausgerichtet. Der Unternehmenskultur kommt eine zentrale Bedeutung zu, diesen Geist der Veränderung im Hause zu verankern.

### **Ziele dieser Sammlung von Praxisbeispielen**

Die oben erwähnte Studie der Bertelsmann Stiftung deckte Nachholbedarf in Deutschland bei der Implementierung von Diversity Management auf. Es machte sich insbesondere bemerkbar, dass hierzulande die Wirkung von kultureller Vielfalt noch unklar ist, vor allem was sie im betriebswirtschaftlichen Sinne erbringen kann. Die vorliegende Publikation verfolgt das Ziel, Vorreiterunternehmen und Best Practices im Umgang mit kultureller Vielfalt vorzustellen. Die Erfahrungen und Ergebnisse dieser Unternehmen zeigen anschaulich die Synergieeffekte von kultureller Vielfalt – Synergie im Sinne von innovativen, mithilfe einer homogenen Belegschaft nicht erreichbaren Lösungen. In den nachfolgenden Beiträgen stellen Führungskräfte aus den Fach- und Personalabteilungen ihre Erfahrungen dar, und zwar aus den Unternehmen Deutsche Bank AG, ThyssenKrupp

Steel AG, Festo AG & Co. KG, IKEA, Siemens AG, E-Plus, Deutsche Telekom AG, MEDIA CONSULTA, ARAMARK, Western Union, Metro AG und Carlson Wagonlit Travel. Darüber hinaus äußern sich Prof. Dr. Eckard Minx (Forschungsleiter „Gesellschaft und Technik“ der Daimler AG), Michael Schmidt (Mitglied des Vorstandes Deutsche BP AG), Ralf Kern (Leiter einer Entwicklungs-Hauptabteilung der IBM Deutschland Entwicklung GmbH) und Dr. Taylor Cox Jr. (Forscher und Diversity-Pionier) in Interviews über ihre persönlichen Erlebnisse und Meinungen zu kultureller Vielfalt. Susanne Justesen und Eva Kaiser-Nolden zeigen auf, welche Rahmenbedingungen für die Nutzung von Vielfalt in Innovationsprozessen gegeben sein müssen bzw. wie die Voraussetzungen für die positive Entfaltung von Vielfalt gemessen werden können.

Wir möchten den AutorInnen und InterviewpartnerInnen, die uns bei der Erstellung der vorliegenden Publikation unterstützt haben, herzlichen Dank aussprechen. Mit ihren Beiträgen kommt kulturelle Vielfalt ein weiteres Stück voran. ■

Petra Köppel, Projektmanagerin  
Kompetenzzentrum Unternehmenskultur/Führung,  
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Dominik Sandner  
Diversity Management – Beratung und Training  
prove Unternehmensberatung GmbH, Wien



---

# Vielfalt eröffnet Perspektiven – Diversity Management bei ARAMARK

---

„Durch unsere Diversity-Maßnahmen konnten insgesamt Aspekte wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation und Krankheitsquote positiv beeinflusst werden.“ ARAMARK

Im Sommer 2005 hat das Catering-Unternehmen ARAMARK seine längst gelebte Unternehmenskultur der internationalen, multikulturellen Vielfalt als umfassende Personal- und Geschäftsstrategie auf breiter unternehmensinterner Basis eingeführt. Unter dem Motto „Vielfalt eröffnet Perspektiven“ bekennen wir uns aktiv dazu, die Verschiedenartigkeit aller MitarbeiterInnen wertzuschätzen, zu fördern und als Erfolgsfaktor für eine konkrete Wertschöpfung zu nutzen. Zahlreiche Maßnahmen wurden seitdem umgesetzt und haben den Diversity-Gedanken im Unternehmen sichtbar etabliert. Der bisherige Erfolg ist ausgezeichnet: Im November 2006 erhielt ARAMARK für sein Diversity Management den begehrten Branchenpreis „Caterer des Jahres“.

Die Globalisierung eröffnet einem internationalen, multikulturellen Unternehmen wie ARAMARK vielseitige Chancen und Potenziale: neue Märkte, neue Geschäftsbeziehungen, neue Netzwerke. Der richtige Umgang mit anderen Kulturen ist heute notwendig und unumgänglich, um auf breiter Basis Erfolge zu erzielen. Ein Unternehmen, das auf Gleichbehandlung setzt, ist auch besonders attraktiv für MitarbeiterInnen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund. Hier fühlen sie sich respektiert, integriert und sehen Entwicklungsmöglichkeiten. Das steigert Einsatz, Motivation und Kreativität. Eine positive Wertekultur beeindruckt zudem potenzielle Mit-

arbeiterInnen, die wertvolle Kompetenzen und neue Ideen ins Unternehmen mitbringen können. Für ein Unternehmen wie ARAMARK liegt der ökonomische Nutzen von Cultural Diversity auf der Hand.

Das Diversity Management von ARAMARK wurde 2005 eingeführt, um das große vorhandene Potenzial der Vielfalt aktiv zu managen und produktiv zu gestalten. Uli Böppe, Geschäftsführer Human Resources, bringt es auf den Punkt: „Das Ziel unseres Diversity Managements ist es, eine generell positive Haltung all unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für den Vielfalt-Gedanken, den Respekt für verschiedene Kulturen und Werthaltungen zu erreichen und diesen auch bei unseren Partnern, Lieferanten und Kunden zu fördern.“ Der erste Schritt dorthin war unser Diversity Commitment „Gegen Diskriminierung, für Vielfalt“, das von der Geschäftsführung und anschließend von allen Führungskräften des Unternehmens abgegeben wurde. Damit bekräftigen alle UnterzeichnerInnen, Diskriminierungen zu verhindern sowie alle MitarbeiterInnen, KundInnen und LieferantInnen zu respektieren – ungeachtet ihres kulturellen Hintergrundes wie Nationalität oder ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Hautfarbe oder sexueller Orientierung – und ungeachtet ihres Geschlechts, Alters oder einer Behinderung. Inzwischen haben unsere



6.000 MitarbeiterInnen alle das Bekenntnis zur Vielfalt unterschrieben. ARAMARK gehört außerdem zu den UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt.

## Maßnahmen für Vielfalt und gegen Diskriminierung

Um das Verständnis für die Bedeutung gegenseitiger Wertschätzung zu schärfen und damit langfristig auch entscheidend zu einer verbesserten Wertschöpfung für das Unternehmen beizutragen, hat ARAMARK eine Vielzahl von Maßnahmen ins Leben gerufen. Diese bauen auf drei strategischen Handlungsfeldern auf:

1. Maßnahmen zum Erkennen und Verhindern von Diskriminierungen
2. Maßnahmen zum Erkennen, Fördern und Nutzen von Mitarbeiterpotenzialen
3. Übergreifende Maßnahmen

Zum ersten Maßnahmenblock zählte zum Beispiel die Überprüfung sämtlicher Arbeits- und Tarifverträge auf potenziell diskriminierende Formulierungen. Wichtiger Bestandteil war auch die Einrichtung einer Hotline als Beschwerdestelle, deren Aufgabe es ist, Diskriminierungen und andere Konflikte rechtzeitig zu erkennen, um unmittelbar darauf reagieren zu können. Um verdeckte Mitarbeiterpotenziale aufzuspüren, zu fördern und zu nutzen, haben wir

eine interne Potenzialdatenbank eingeführt, die besondere Fähigkeiten und Talente der Beschäftigten (wie Fremdsprachenkenntnisse oder Spezialwissen) enthält. Diese Informationen können etwa für die Zusammenstellung von Projektteams, bei der Besetzung von Positionen oder dem Recruiting von Nachwuchs- und Führungskräften sehr nützlich sein.

Zu den übergreifenden Maßnahmen zählen unter anderen solche, die das partnerschaftliche Verhalten fördern und Integrationsmöglichkeiten für ausländische Mitarbeitergruppen innerhalb unseres Unternehmens erarbeiten.

## Motiviert zum gemeinsamen Erfolg – Best Practice

Seit dem Start des Diversity Managements im Sommer 2005 sorgt zudem ein umfangreiches Trainingsprogramm auf allen Mitarbeitererebenen für Wissen, Sensibilität und Wertschätzung zum Thema Vielfalt. Zahlreiche Projekte wurden gestartet, die neue Potenziale unter den MitarbeiterInnen identifizieren, Motivation durch Wertschätzung und Respekt realisieren und zu einer konkreten Wertschöpfung beitragen.

### Beispiel 1: Thailändische Küchenhilfe wird Produktentwicklerin und Trainerin

Für die Entwicklung von ARAMARK-eigenen Saucen für Wok-Gerichte suchten wir nach thai-



ländischen MitarbeiterInnen, die authentische Unterstützung leisten konnten. Im Betrieb in der Deutschen Bank in Frankfurt wurden wir fündig. Die thailändische Küchenhilfe prüfte und korrigierte die Rezepturen und setzte ihr Wissen vorbildlich ein, um authentische Saucen zu entwickeln. Zudem zeigte sich, dass die Mitarbeiterin offen war für weitere Herausforderungen. So trainierte sie die KüchenleiterInnen aus dem Rezepturteam im original thailändischen Kochen und entwickelte mit ihnen gemeinsam Rezepturen und Zubereitungsmethoden für eine Thai-Aktionswoche, die bundesweit in den ARAMARK-Betriebsrestaurants durchgeführt wurde. Viele der kulinarischen Highlights stehen heute noch auf den Speiseplänen.

### **Beispiel 2: Wertschöpfung in der Kunden- und Gastorientierung – Diversity beim Kunden Pirelli**

Unsere positive Einstellung zur Vielfalt und unser multikulturelles Wissen nutzen wir

aktiv für die Kunden- und Gastansprache. Zum Beispiel beim Kunden Pirelli: Hier besuchten weniger MitarbeiterInnen das Betriebsrestaurant als erwartet – trotz eines abwechslungsreichen Speisenangebots. Die gezielte Analyse der potenziellen Gäste lieferte den Grund dafür: Viele waren türkischer Abstammung. Muslime essen aber nur Gerichte, die „halal“, also „rein“ im muslimischen Sinne sind, und verzichten deshalb unter anderem auf Schweinefleisch. Unser ARAMARK-Betriebsleiter vor Ort ging mit einem umfassenden Maßnahmenplan auf die kulinarischen Vorlieben der türkischen Gäste ein. Neu im Angebot sind seitdem Menüs mit Halal-Zertifikat sowie türkische Spezialitäten wie Adana Kebab, Lahmacun und Börek. Neben Schweinefleisch werden nun auch andere Fleischsorten zubereitet und ausgegeben.

Die größere Zahl an Besuchern und die Umsatzsteigerungen seit der Umstellung beweisen den Erfolg der Maßnahme. Im Vergleich zum Vorjahr konnten 2007 die durchschnittlichen Gästezahlen pro Tag um knapp fünf Prozent erhöht werden. Dies wirkte sich auch positiv auf den Umsatz aus, der um beachtliche 8,9 Prozent anstieg.

### **Beispiel 3: Sprachbarrieren überwinden – „vielfältiges“ Engagement der MitarbeiterInnen**

Aktiviert durch die Diversity-Schulungen realisierte eine ARAMARK-District-Managerin für das Mitarbeiterfest ihres Kunden eine „vielfältige“ Idee: Sie organisierte im Vorfeld eine Liste mit den beim Kunden vertretenen Nationalitäten und setzte zum Fest ARAMARK-MitarbeiterInnen mit entsprechenden Sprachkenntnissen ein. Von Afghanisch über Bosnisch und Französisch bis Polnisch war ARAMARK auf dem Event mit insgesamt zehn Sprachen und Nationalitäten neben Deutsch vertreten. So konnten alle Gäste sicher sein, verstanden zu werden. Zur Erkennung trugen die MitarbeiterInnen eine Plakette mit der jeweiligen Landesflagge, befestigt an einer schwarz-rot-goldenen Kordel.

---

## Fazit und Ausblick

Diese Beispiele sind nur einige von vielen Erfolgen, die wir seit der Umsetzung unseres Diversity Managements vorweisen können. Unser Umschulungsprojekt mit Häftlingen der Justizvollzugsanstalt Cottbus, bei dem sich angehende Köche gemeinsam mit ARAMARK-Auszubildenden auf die IHK-Prüfung vorbereiteten, gehört genauso dazu wie unsere Top-Leistungen als Public Caterer während der Fußballweltmeisterschaft 2006, die vom Teamgeist und Engagement unserer internationalen Belegschaft getragen wurden.

Auch zahlreiche NeukundInnen haben sich von unserer internationalen, multikulturellen Ausrichtung überzeugen lassen, weil wir problemlos in der Lage sind, uns mit Personal, Sprache und gastronomischem Angebot auf die Nationalität, Kultur und die daraus resultierenden spezifischen Anforderungen des Unternehmens einzustellen: Cultural Diversity als ein klarer Wettbewerbsvorteil, den ARAMARK auch in Zukunft gezielt für sich nutzen wird.

Unsere Diversity-Maßnahmen haben sich auf Aspekte wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation und Krankheitsquote insgesamt positiv ausgewirkt. Einer unserer nächsten Schritte wird sein, dies mittels einer Balanced Scorecard auch quantitativ messbar zu machen. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung werden wir auch weiterhin gezielt auf die Förderung von Cultural Diversity setzen: bei MitarbeiterInnen, KundInnen, PartnerInnen und beim gastronomischen Angebot. Daneben werden wir zukünftig das Thema Alter und Gesundheitsmanagement stärker fokussieren.

Der Erfolg des Diversity Managements hängt entscheidend davon ab, dass sämtliche Beteiligten mitziehen. Der bisherige Verlauf hat gezeigt, dass alle unsere MitarbeiterInnen den Diversity-Gedanken mit enorm viel Motivation und Überzeugung, Kreativität und Spaß leben. ■

### **Unternehmen:**

ARAMARK Holdings GmbH & Co. KG

### **Branche:**

Catering & Service Management

### **Autorin:**

Victoria Kohler

Managerin Diversity & Arbeitsrecht

### **Co-Autor:**

Uli Böpple

Geschäftsführer Human Resources

### **MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

ca. 6.000 aus über 95 Nationen

### **Homepage:**

[www.aramark.de](http://www.aramark.de)

### **Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit

Zielgruppenspezifische Produkte

Gewinnung neuer Märkte

Umsatzsteigerung

Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# AY YILDIZ – Der bilinguale Weg von E-Plus zu türkischstämmigen KundInnen

---

„Kulturelle und sprachliche Faktoren spielen in der Kommunikation die Hauptrolle.“ AY YILDIZ – E-Plus



## Deutsche Unternehmen entdecken eine neue Zielgruppe: türkischstämmige MitbürgerInnen in Deutschland

In Deutschland leben rund 2,7 Millionen türkischstämmige MitbürgerInnen, die bereits zu einem festen Bestandteil der deutschen Gesellschaft geworden sind. Als sogenannte Gastarbeiter in den 50er und 60er Jahren nach Deutschland gekommen, finden sie sich heute in den verschiedensten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Positionen und tragen entscheidend zur kulturellen Vielfalt und ökonomischen Entwicklung des Landes bei.

Mittlerweile leben türkischstämmige MitbürgerInnen aus drei Generationen in Deutschland, die insgesamt über eine Kaufkraft von rund 17 Milliarden Euro verfügen – womit sie als Zielgruppe zunehmend für deutsche Unternehmen interessant werden. Da diese Gruppe erfahrungsgemäß besonders konsumfreudig, technikaffin und markenbewusst ist, stellt sie vor allem für die IT- und Lebensmittelbranche – aber auch für die Finanzdienstleistungs- und für die Modebranche – ein attraktives Kundenpotenzial dar. So nutzen beispielsweise Banken und Versicherungen zunehmend die Chance, KundInnen über eine kulturspezifische Ansprache für sich zu gewinnen. Andere Branchen und Unternehmen ziehen nach: Der Ethno-Markt boomt.

---

## **E-Plus spricht Türkisch: AY YILDIZ doguyor!**

Noch bevor sich der Boom deutlich abzeichnete, erkannte die E-Plus-Gruppe als eines der ersten deutschen Unternehmen im Jahr 2005 die Bedeutung und das Potenzial der türkischstämmigen Zielgruppe. Im Rahmen seiner Multimarkenstrategie startete das Düsseldorfer Unternehmen AY YILDIZ – die erste Mobilfunkmarke für türkischstämmige MitbürgerInnen in Deutschland. Damit übernahm E-Plus eine Vorreiterrolle. Zuvor gab es auf dem Mobilfunkmarkt keine Produkte mit spezieller Ausrichtung auf die Nutzungsgewohnheiten türkischstämmiger MitbürgerInnen. Der Erfolg von AY YILDIZ basiert auf zwei Faktoren: passgenau auf die Zielgruppe zugeschnittene Produkte sowie eine bilinguale Unternehmensphilosophie, die sich durch alle Bereiche des multikulturellen Unternehmens zieht: Vertrieb, Marketing, PR und Werbung sind geprägt von türkischer Emotionalität, türkischen Werten, Traditionen und der Geschichte – jedoch ohne dabei eine „Parallelwelt“ zu inszenieren.

Um erfolgreich zu werden und zu bleiben, musste AY YILDIZ eine spezifische Form der Ansprache entwickeln. Kulturelle und sprachliche Faktoren spielen in der Kommunikation die Hauptrolle. AY YILDIZ als Unternehmen ist vom Namen („Mond und Stern“), der Philosophie, den Marketing- und Handelsaktivitäten bis hin zum

gesamten Mitarbeiterstamm türkisch geprägt – ein klares Alleinstellungsmerkmal, das zum Erfolg der Marke beiträgt. Die Ansprache bei allen Kommunikationsmaßnahmen muss den kulturellen Gesellschaftsbildern der jeweiligen Zielgruppe optimal entsprechen. Daher kam eine Adaption bestehender E-Plus-Kampagnen auf die türkische Zielgruppe nicht infrage.

Obwohl es sich bei den türkischstämmigen BürgerInnen tendenziell um eine in sich geschlossene, von einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl geprägte Zielgruppe handelt, möchten sie auch als Teil der deutschen Gesellschaft betrachtet werden. Gleichzeitig legen sie jedoch Wert auf eine türkische Ansprache. Eine schwierige Gratwanderung, die E-Plus mit AY YILDIZ erfolgreich bewältigt.

## **Bilinguale Kommunikation als Zentrum aller Maßnahmen**

### **Die Sprache**

Bei AY YILDIZ steht die bilinguale Kommunikation im Mittelpunkt aller Maßnahmen. Das Unternehmen wendet sich seit Beginn gleichermaßen in deutscher und türkischer Sprache an seine Zielgruppe. Das Team, die Service Hotline, die Anrufbeantworterfunktion und der Service am Point of Sale sind hierbei bilinguale Kernelemente. Darüber hinaus erstrecken sich die Zwei-

sprachigkeit und die kulturelle Ausrichtung auf alle Unternehmensbereiche – sei es Vertrieb, Marketing, PR, Werbung oder Personal – und machen das Angebot für die Zielgruppe glaubwürdig, verständlich und greifbar. Das dreißigköpfige Team, das ausschließlich türkischstämmig ist, versteht somit nicht nur die Zielgruppe, sondern ist auch Teil ihrer Lebenswelt und kann kulturelle Besonderheiten entsprechend in alle Geschäftsbereiche integrieren – sei es nun die spezielle Ansprache am Point of Sale oder der türkische Humor, der sich durch die Werbe- und Marketingaktivitäten zieht.

Aufgrund der hohen Nutzung türkischer Medien durch die türkischstämmigen MitbürgerInnen sind diese Medien für multikulturelle Unternehmen besonders wichtig. Deshalb werden alle AY-YILDIZ-Pressemitteilungen in deutscher sowie türkischer Sprache an die entsprechenden Medien versandt. Für Rückfragen der Presse steht nicht nur unternehmensseitig, sondern auch in der PR-Abteilung ein deutsch-türkisches Team zur Verfügung. Marketing- und Vertriebsmaßnahmen erfolgen ebenfalls zweisprachig – wie auch die Außenwerbung. Print- und TV-Werbemaßnahmen werden dem jeweiligen Medium entsprechend in deutscher oder türkischer Sprache gehalten. Das Zweisprachen-Prinzip gewährleistet, alle drei Generationen türkischstämmiger MitbürgerInnen zu erreichen. Zudem wird so einer Abgrenzung von TürkInnen und Deutschen, die eine monolinguale Ansprache bewirken könnte, vorgebeugt.

### **Die Emotionen**

Die geeignete emotionale Ansprache von Deutschen und TürkInnen ist durchaus unterschiedlich: Während TürkInnen auf einer sehr persönlichen Ebene erreicht werden wollen, stellt dies für viele Deutsche einen Eingriff

in die Privatsphäre dar. Dialogmaßnahmen in türkischen Medien schaffen die persönliche Basis. Diese gilt im türkischen Kulturkreis als unverzichtbare Grundlage aller Beziehungen. Auch die Marketing- und Werbemaßnahmen geben sich sehr emotional: bunt, lebensfroh, für das deutsche Auge teils zu kitschig und für das deutsche Ohr zu laut, und immer ganz nah an den EmpfängerInnen.

Die bislang durchgeführten Aktivitäten von AY YILDIZ berücksichtigen, dass bei Türkischstämmigen die Grenzen zwischen persönlichen und geschäftlichen Beziehungen oftmals fließend sind. So gehört es zum Alltag, dass AY-YILDIZ-Pressekonferenzen, die in den Fastenmonat Ramadan fallen, mit einem gemeinsamen Fastenbrechen enden, oder dass der Erlös versendeter SMS an einem Feiertag an hilfsbedürftige Kinder in der Türkei gespendet wird. Persönliche Nähe, Emotionen, Werte wie Familie und Zusammengehörigkeit werden nicht nur in den künstlichen Werbewelten gelebt, sondern sind Realität – und für die Zielgruppe die Grundvoraussetzung für Sympathie und somit für eine Kaufentscheidung.

### **Die soziale Verantwortung**

Das hohe Maß an sozialem Verantwortungsbeusstsein der Türkischstämmigen ist traditionell und religiös begründet. Auch das findet sich bei AY YILDIZ wieder. So rief AY YILDIZ 2006 die Initiative „El ele“ (Hand in Hand) ins Leben, die für eine bessere Kommunikation zwischen LehrerInnen und Eltern türkischstämmiger Kinder sorgt. Die Pilotphase wurde bereits an zwei deutschen Schulen in Berlin und Frankfurt am Main erfolgreich abgeschlossen. Die Initiative wurde für das Schuljahr 2007/08 auf weitere drei Schulen ausgeweitet. Erste Reaktionen zeigen, dass sich dieses soziale Projekt innerhalb



der gesamten türkischen Community sehr positiv auf das Markenbild von AY YILDIZ auswirkt.

## Die Bilanz

AY YILDIZ erlangte innerhalb von nur zwei Jahren einen Bekanntheitsgrad von mehr als 80 Prozent in der Zielgruppe. Grundlage dafür ist die kontinuierliche Kommunikation des speziellen Markencharakters von AY YILDIZ, der nicht nur für günstigen Mobilfunk, sondern auch glaubwürdig für das türkische Lebensgefühl in Deutschland steht. Durch die speziellen Tarifangebote und die bilingual angelegten Marketing-, PR- und Handelsaktivitäten entstand eine starke Kundenbindung – was binnen kürzester Zeit zur Bildung einer eigenständigen AY-YILDIZ-Community führte.

AY YILDIZ hat sich inzwischen als klar profilierte Mobilfunkmarke innerhalb der E-Plus-Markenstrategie etabliert. Mehr noch: Als Prototyp eines präzise auf die Zielgruppe abgestimmten Ethno-Unternehmens nimmt sie eine Vorreiterrolle ein und ist bereits fester Bestandteil in der Darstellung türkisch-deutscher Wirtschaftsbeziehungen. ■

### **Unternehmen:**

AY YILDIZ Communications GmbH  
(100-prozentige Tochtergesellschaft der  
E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG)

### **Branche:**

Mobilfunk / Telekommunikation

### **Autor:**

Selahattin Erturul  
Managing Director AY YILDIZ  
International & AY YILDIZ Deutschland

### **MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

32

### **Homepage:**

[www.ayyildiz.de](http://www.ayyildiz.de)

### **Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit  
Zielgruppenspezifische Produkte  
Gewinnung neuer Märkte

---

# Vielfalt im Gespräch: Dr. Taylor Cox Jr. – Wissenschaftler, Berater und Diversity Pionier

---

“I believe the key is to create a team environment in which the potential problems of diversity are minimized while the potential benefits are unleashed.”

Dr. Taylor Cox Jr.

## **What does cultural diversity mean?**

Cultural diversity is not as simple as just observing that all people are unique. It means that people have differences of social group identity, such as differences of national origin, race, gender, work specialization and so on, that represent social-cultural distinctions and that have significant impact on their life experiences, including work.

## **How do you personally deal with cultural differences?**

In my own life I try (not fully successfully) to be proactive: People do not naturally welcome or seek out contact with other people whom they perceive to be culturally different, but because I value it, I try to proactively create and maintain contact with people who are unlike me in significant ways, such as education, social class, national origin or race. And I try to make differences discussable: One of the worst barriers to positive cultural diversity is the unwillingness of people to openly talk about differences and the dynamics of cultural difference. Without

this kind of openness, the pitfalls of diversity are magnified and the potential benefits are less likely to be realized.

## **What are the key benefits of cultural diversity for companies?**

The types and amount of potential benefit will vary depending on the type of company. For example, companies that market to end consumers have a huge incentive to maintain and leverage the insights from a diverse workforce to enhance their marketing strategies. This potential benefit is not nearly so potent for a firm with industrial customers. Most organizations have a potential for creativity, innovation and problem-solving benefits from a diverse workforce, especially because some of the problems of organizations are intra-organizational “people” problems. An example of this is the challenge of creating new team structures from workers of two different organizations during mergers and acquisitions. Cultural diversity in people is highly correlated with language diversity. In a global economy, increasing the proportion of one’s workforce that is multilingual is a significant resource and



Dr. Taylor Cox Jr. – Wissenschaftler, Berater und Diversity Pionier

can be a competitive advantage. Also, I think in most cases, being able to hire and retain people from the entire labor pool with equal success is a potential competitive advantage. The best and brightest are not overly concentrated in certain cultural groups.

**How do we best respond to the dual forces of diverse teams (on one hand more complex and difficult, and on the other, potentially more creative and better problem solvers)?**

I don't think of this in terms of finding an ideal level of diversity which balances the need for cooperation, common understanding, or goals and so on with the need for different perspectives and life experiences. Rather, I believe the key is to create a team environment in which the potential problems of diversity are minimized while the potential benefits are unleashed. This, of course, is the core goal of "managing diversity" efforts.

One of the most intriguing research studies along this line is the classic one of Harry Triandis and colleagues on diversity and problem

solving done in the 1960s. They found that diverse teams actually performed worse on problem-solving tasks when they were untrained on their differences. With training, however, the diverse teams outperformed the homogeneous teams by a significant margin.

**Is there any possibility for a return-on-investment calculation on the benefits of diversity?**

In some cases, there are opportunities for this. For example, in a private publication ("The Economic Value of Diversity", August 2007), New York consulting firm Katzenbach Partners describes an energy company that derived a bottom-line benefit of 39-50 million dollars mostly by concerted efforts to tap an underserved Hispanic market in Texas. As another example, when firms are able to reduce unwanted turnover or absenteeism through diversity-related interventions, the ratio of cost savings to dollars invested can often produce highly positive returns.

---

However, let me say that, in general, I am not a strong proponent of this kind of formal ROI analysis concerning diversity-related change efforts. My reasons are twofold. First, the isolation of specific effects of diversity-related change work on something as complicated as profits or net surpluses of firms is extremely difficult. Usually, too many things are changing at once to really know the impact of any one effort. Secondly, too much focus on this motive for diversity work takes attention away from what I believe are more straightforward reasons, such as to ensure fairness, to remove diversity-related barriers to productivity (such as stereotyping), and to reduce poverty (with all of its associated ills).

**Is cultural diversity a relevant topic only for international organizations?**

I think that clearly the challenges of cultural diversity are relevant within countries. For example, virtually all organizations have diversity of gender, work function, age cohort and other human group affiliations which have social and cultural importance. Therefore, the basic tenets of the cultural diversity work are applicable

domestically as well as internationally, and this is true not just here in the United States.

**What are the most important points of a diversity management program?**

The single most critical thing is senior leadership. This means being a visible and consistent communicator on the subject, role modeling diversity-supportive behaviors, integrating diversity management with other aspects of the business strategy and holding people accountable for the necessary organizational changes. Second, one needs an ongoing education plan for the workforce for continuous learning about diversity dynamics and how to build diversity competence.

Third, diversity-relevant research should be reviewed and new research created to help build the case for investment in diversity interventions, to guide planning and to evaluate progress. Fourth, all people-related practices and systems must be reviewed and changed as necessary to ensure that they are diversity supportive.

---

Finally, there must be sustained follow-through. This includes relentless implementation, accepting that the work is never finished and a commitment to continuous improvement on stated goals.

**How does cultural diversity relate to other dimensions of diversity?**

As indicated previously, I believe workplace diversity is about differences of social identity groups working together in a defined social system. If one adopts this approach, I would argue that nearly all workplace diversity is a form of “cultural” diversity in the sense that different social identity groups tend to have different norms of behavior and ways of thinking (that are related to their social-cultural group) in at least some areas that are relevant to work. The differences among groups are the source of both the potential drawbacks and the potential benefits of diversity in workgroups. ■

**Dr. Taylor Cox Jr.**

Former tenured professor of organizational behavior and human resource management at the University of Michigan, recently retired as an active professor. Founder and president of Taylor Cox and Associates, Inc., a research and consulting firm specializing in organization change and development work for clients with culturally diverse workforces and markets. One of his previous books, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, was a co-winner of the National Academy of Management’s 1994 Book Award. The prize is given to the book judged to have made the greatest contribution to the field of management science. He is known as one of the “diversity pioneers” in research and practice in the United States.

---

# BANKAMIZ – Diversity in der Deutschen Bank am Beispiel des Angebots für türkische KundInnen in Deutschland

---

„Eine ausgeprägte kulturelle Vielfalt im Unternehmen und die daraus resultierende Kreativität sind der Nährboden, um innovative Ideen für bestmögliche Kundenlösungen zu schaffen.“ **BANKAMIZ – Deutsche Bank**

Für die Deutsche Bank ist Vielfalt Bestandteil ihrer zukunftsorientierten Unternehmenskultur, die sie fördert und stärkt. Zur Vielfalt gehört insbesondere eine Denkweise, die gegenseitige Achtung und Offenheit widerspiegelt sowie die Unterschiedlichkeit der einzelnen Person schätzt. Warum fördert die Deutsche Bank Vielfalt? Dies begründet sich zum einen darin, dass die Deutsche Bank als globales Unternehmen ca. 75.000 MitarbeiterInnen aus mehr als 130 Nationen in 74 Ländern beschäftigt, und zum anderen auch in der Vielfalt ihrer KundInnen, deren Bedürfnisse sie bedienen will, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Die Deutsche Bank hat das Potenzial der Vielfalt bereits früh erkannt. So gibt es seit 1999 ein globales Diversity Team, das gezielt die Vielfalt im Unternehmen mittels unterschiedlicher Initiativen fördert. Dieses ausgeprägte kulturelle Verständnis sowie die daraus resultierende Kreativität schaffen innovative Ideen für bestmögliche Lösungen. Der externe Nutzen des Diversity-Ansatzes spiegelt sich in seinem innovativen Zielgruppen-Marketing wider, das einen erheblichen Beitrag zum kontinuierlichen Erfolg der Deutschen Bank liefert. Der Diversity-Ansatz wird als fester Bestandteil der Unternehmenskultur sowie der Führungsleitlinien aktiv gelebt. Ein Beispiel für dieses Engagement stellt die Initiierung der Charta

der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland durch die Deutsche Bank und drei weitere führende deutsche Unternehmen im Dezember 2006 dar.

Diversity Management innerhalb der Deutschen Bank wird nicht lediglich als Projekt, sondern als eine laufende Verpflichtung gegenüber MitarbeiterInnen und KundInnen gesehen, deren Chancen es optimal zu nutzen gilt. Darüber hinaus ermöglicht es der Deutschen Bank, permanent auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen zu reagieren und dementsprechend kundennahe Dienstleistungen anzubieten. Eine Vielzahl von erfolgreichen Geschäftsideen der Deutschen Bank belegen die positiven und innovationsfördernden Auswirkungen von Diversity Management. Mit BANKAMIZ (türkisch für „unsere Bank“) stellen wir im Folgenden einen neu entwickelten Geschäftsbereich der Deutschen Bank vor, der türkischen PrivatkundInnen in Deutschland ein auf ihren Bedarf spezifisch zugeschnittenes Angebot an Bankdienstleistungen bietet.

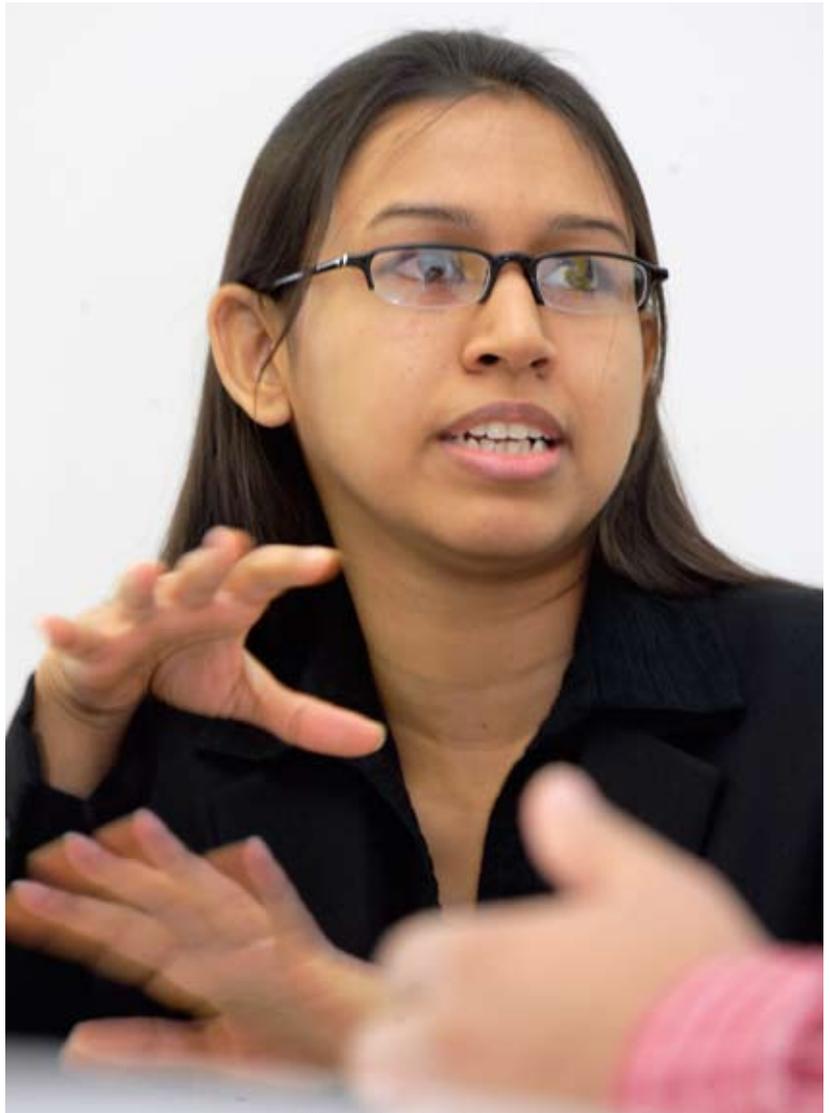
Die ausschließlich zweisprachigen türkischen BetreuerInnen von BANKAMIZ können in bisher so nicht dagewesener Weise die konkrete Lebenssituation der KundInnen aus mittlerweile drei Generationen in Deutschland lebender TürkInnen berücksichtigen.

---

Die Verbindung von hervorragendem Finanzwissen mit kultureller Sensibilität und sprachlichem Einfühlungsvermögen öffnet die Türen für eine intensive und vertrauensvolle Beziehung: die BANKAMIZ-MitarbeiterInnen als Bindeglied zwischen KundInnen und Bank. Gleichzeitig sind sie auch VermittlerInnen zwischen deutscher und türkischer Kultur und tragen zur kulturellen Vielfalt innerhalb des Unternehmens bei. Diese kulturelle Vielfalt bewirkt Produktinnovationen und häufig offene Verhaltensweisen auch der nichttürkischen MitarbeiterInnen. Die Begeisterung und Emotionalität der türkischen KollegInnen prägen das Arbeitsumfeld in den Filialen der Deutschen Bank, in denen BANKAMIZ angeboten wird, genauso wie ihre unternehmerische und auf Neukundengewinnung ausgerichtete Arbeitsweise.

### **BANKAMIZ als Antwort auf die geänderte Lebensplanung der TürkInnen in Deutschland**

In den letzten Jahren hat sich innerhalb der türkischen Bevölkerung in Deutschland ein deutlicher Wandel vollzogen. Die erste Generation der sogenannten Gastarbeiter hatte anfangs ihren Aufenthalt in Deutschland nur als vorübergehend betrachtet. Sie wollte nach einigen Jahren zu ihren Familien in der Türkei zurückkehren. Tatsächlich kamen die Menschen aber in die Situation, dass Deutschland ihr tatsächlicher Lebensmittelpunkt wurde und die Familie nachzog. Für die meisten jungen Leute der dritten und mittlerweile vierten Generation ist das keine Frage mehr: Sie sind in Deutschland geboren, sehen Deutschland als ihr Heimatland an – aber eben auch die Türkei! Das Leben der TürkInnen in Deutschland ist durch zwei unterschiedliche Kulturwelten geprägt, die sie auf ihre eigene Art in Balance halten.



Damit wachsen auch die Ansprüche der türkischen Bevölkerung an Bankdienstleistungen in Deutschland: Einfache, standardisierte „One size fits all“-Ansätze, die alle Kundengruppen gleichbehandeln, helfen nicht weiter.

BANKAMIZ ist die Antwort der Deutschen Bank auf den steigenden Bedarf der türkischen Bevölkerung in Deutschland, die deutsche Finanz- und Wirtschaftswelt mitzugestalten. Zum einen wird den türkischen KundInnen ein auf sie zugeschnittenes Angebot bereitgestellt, zum anderen werden qualifizierte Arbeitsplätze im Finanzsektor für TürkInnen in Deutschland geschaffen; KundInnen und MitarbeiterInnen fassen das dabei vorherrschende Gefühl häufig prägnant zusammen: „Wir sind angekommen in Deutschland!“ Hoch qualifizierte und kompetente türkische Senior-KundenberaterInnen sind in derzeit 30 Deutsche-Bank-Filialen Ansprechpartner für türkische KundInnen. Sie sprechen nicht nur ihre Sprache, sondern haben auch denselben kulturellen Hintergrund. Sie kennen somit die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen und können die dafür geeigneten finanziellen Lösungen anbieten.

Das Produktportfolio der Deutschen Bank wird durch spezifische Produkte für die türkischen KundInnen beständig erweitert. So steht in den ausgewählten Filialen mit BANKAMIZ-Angebot ein spezielles Kontomodell mit besonderen Vergünstigungen und eine eigens gestaltete Bankkarte mit dem „Nazar-Boncuk“-Motiv zur Verfügung. In der Türkei stellt das Motiv einen Glücksbringer dar, der Schutz vor Unheil oder vor bösen Blicken bietet. Ergänzt wird dieses Angebot um Kreditkarten mit Motiven aus der Türkei, u. a. der Bosphorus-Brücke in Istanbul. Kulturelles Know-how ist bei der Entwicklung dieser Produkte unabdingbar. Mentalität und Bedarf unserer türkischen KundInnen werden nicht nur durch die türkischen BeraterInnen

und spezifische Produkte berücksichtigt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das zielgruppenorientierte Marketing von BANKAMIZ, das wiederum türkische Expertise verlangt. Die Werbung für BANKAMIZ in den türkischen Medien in Deutschland wird Anfang 2008 gestartet. Texte und Spots in Radio, Kino und Fernsehen werden die Marke der Bank transportieren, aber die besondere Stellung und Ausrichtung von BANKAMIZ deutlich machen. BANKAMIZ bietet darüber hinaus den Zugang über ein türkisches Callcenter sowie eine zweisprachige BANKAMIZ-Internetseite. Lokale und regionale Veranstaltungen in der türkischen Community ergänzen dieses Konzept. Die Teilnahme an türkischen Straßenfesten gehört genauso dazu wie Einladungen von KundInnen in der Ramadan-Zeit zum sogenannten Iftar-Essen, dem traditionellen Fastenbrechen.

## **Positive Auswirkungen auf die Geschäftsaktivitäten**

Was kann man aus der Erfahrung von einem Jahr BANKAMIZ über die positiven Auswirkungen von kultureller Vielfalt in der Deutschen Bank lernen? Erstens wäre es sehr schwierig gewesen, eine solche Initiative in einem Unternehmen umzusetzen, das nicht gewohnt ist, mit und in verschiedenen Kulturen zu agieren – wobei es zu kurz gegriffen wäre, das in diesem Kontext allein mit Internationalität des Geschäfts eines Unternehmens gleichzusetzen. Diversity Management geht darüber hinaus. Um attraktive Arbeitgeber zu sein, müssen Unternehmen zunehmend nachweisen, dass sie auch offen sind für neue Ansätze, für unterschiedliche Ideen, und tatsächlich auch andere Kulturen integrieren können, zum Beispiel in Teams mit MitarbeiterInnen aus verschiedenen Ländern. Diejenigen, die dies schaffen, werden in einer Welt, die durch zunehmende Internationalisierung und Globalisierung geprägt ist, in der KundInnen gleichzeitig sehr viel differenzierter



angesprochen werden müssen, erfolgreich sein. Die Deutsche Bank hat früh erkannt, dass eine ausgeprägte kulturelle Vielfalt und die daraus resultierende Kreativität der Nährboden sind, um innovative Ideen für bestmögliche Kundenlösungen zu schaffen. Der Erfolg von BANKAMIZ ist ein Resultat davon. ■

*Wenn die Begriffe „TürkInnen“ bzw. „türkisch“ verwendet werden, sind entsprechend dem Sprachgebrauch der TürkInnen in Deutschland damit alle türkischen, türkischstämmigen bzw. türkisch sprechenden Menschen unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit gemeint.*

**Unternehmen:**

Deutsche Bank - BANKAMIZ

**Branche:**

Finanzdienstleister

**AutorInnen:**

Ergün Akinci

Mitglied der Geschäftsleitung BANKAMIZ

Dr. Patrik Pohl

Mitglied der Geschäftsleitung BANKAMIZ

Tanja Wollenhaupt

Vertriebsstrategie BANKAMIZ

**MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

26.401

**Homepage:**

[www.deutsche-bank.de](http://www.deutsche-bank.de)

[www.bankamiz.de](http://www.bankamiz.de)

**Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit

Zielgruppenspezifische Produkte

Gewinnung neuer Märkte

Umsatzsteigerung

Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

Größerer Bewerberpool

---

# Cultural Diversity bei Carlson Wagonlit Travel – Ein entscheidender Erfolgsfaktor

---

„Kulturelle Vielfalt – das ist viel mehr als ein Nebeneinander von unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten.“ **Carlson Wagonlit Travel**

## **Kulturelle Vielfalt als Unternehmenswert**

Carlson Wagonlit Travel (CWT) ist ein global aufgestellter Geschäftsreisedienstleister. CWT erledigt das tägliche Geschäftsreisemanagement und unterstützt ein effektives Travel Management zum Beispiel in den Bereichen Verhandlungen mit Leistungsträgern, Optimierung der internen Abläufe, Erstellung von Reiserichtlinien, Sicherheit auf Geschäftsreisen. Diversität gehört zum Unternehmensalltag: Die KundInnen sind multinational, die CWT-Teams sind es auch. Trotz steigender Standardisierung und Globalisierung des Geschäftsreisemarktes ist es wichtig, persönliche und kulturelle Vielfalt bewusst anzuerkennen, zu fördern und aktiv in die Unternehmensphilosophie und -prozesse einzubinden. Nur wer Diversität innerhalb des Unternehmens konsequent lebt, kann sie erfolgreich nach außen tragen.

Kulturelle Vielfalt – das ist viel mehr als ein Nebeneinander von unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten. Kulturelle Vielfalt umfasst neben der Nationalität auch Religion, Alter, Weltanschauung, Bildung oder sexuelle Orientierung. Kulturelle Vielfalt prägt nicht nur

das Privat- und Alltagsleben, sondern auch die Arbeitswelt. Sie ist eine wertvolle Ressource, deren Mehrwert – eine erhöhte Markt- und Kundenorientierung – oft nicht einmal erkannt wird. Dabei kann sie ein effektives Managementinstrument sein, dessen Einsatz sich positiv auf MitarbeiterInnen, KundInnen und GeschäftspartnerInnen auswirkt.

Eine internationale Untersuchung des Kompetenzzentrums Unternehmenskultur/Führung der Bertelsmann Stiftung hat jedoch ergeben, dass in keinem anderen europäischen Land so wenig Cultural Diversity Management betrieben wird wie in Deutschland: Nur 44 Prozent der deutschen Unternehmen nutzen dieses Potenzial. Dagegen tun es 75 Prozent der europäischen Unternehmen und sogar 92 Prozent der US-amerikanischen und britischen Unternehmen. Zwar erkennen auch deutsche Führungskräfte durchaus die Stärken des Cultural Diversity Managements, setzen dessen Nutzung jedoch nicht in die Tat um. Sie verankern das Prinzip bislang kaum in ihrer Unternehmensstruktur. Für Carlson Wagonlit Travel als globalen Geschäftsreisedienstleister hingegen ist der Umgang mit Cultural Diversity Basis des



täglichen Geschäfts. Ohne die Wertschätzung der kulturellen Vielfalt könnte CWT in seinem speziellen Markt nicht aktiv sein, denn: Die Kundschaft ist international. Verhandlungen finden rund um den Globus statt, nicht nur mit KundInnen – den Reisenden und ihren Unternehmen –, sondern auch mit LeistungsträgerInnen. Nur weil alle CWT-MitarbeiterInnen die nationalen, kulturellen und persönlichen Unterschiede, die sich ja auch im Verhandlungsstil der jeweiligen KundInnen oder GeschäftspartnerInnen niederschlagen, würdigen und konstruktiv annehmen, sind erfolgreiche Beziehungen und Geschäfte möglich.

Ein ganz anderer Aspekt der kulturellen Vielfalt spiegelt sich in den Unsicherheiten wider, die viele Geschäftsreisende empfinden: Sie halten es für problematisch, sich anderen Kulturen, anderen Gepflogenheiten, anderen Lebensbedingungen anzuvertrauen. Eine globale CWT-Studie unter Geschäftsreisenden und Travel Managern in Unternehmen – der CWT Business Travel Indicator – ergab unter anderem: Geschäftsreisende sind zögerlich, wenn es darum geht, in bestimmte Gebiete zu reisen. Die größten Bedenken der Reisenden bestehen

für den Nahen Osten (74 Prozent der Geschäftsreisenden), Afrika (53 Prozent), Lateinamerika (46 Prozent) und Asien-Pazifik (38 Prozent). Eine wesentliche Säule des Dienstleistungsspektrums von CWT bezieht sich darum auf den Bereich Safety & Security. CWT informiert die KundInnen über mögliche Risiken und hilft ihnen bei der Ortung und Unterstützung ihrer Reisenden in Krisenfällen mit einem umfassenden Portfolio an Produkten und Services, beispielsweise mit Zielgebietsinformationen, aktuellen Risikowarnungen und Reportings bei Zwischenfällen, und hält Unternehmen und Reisende dadurch vor, während und nach einer Geschäftsreise über mögliche und tatsächliche Gefahren auf dem Laufenden. CWT gibt ihnen umfassende Informationen, um kulturelle Vielfalt zu erleben, zu schätzen und leben zu können. Auf wirtschaftlicher Seite verzeichnen wir durch diese Maßnahmen erhöhte Zufriedenheit der KundInnen.

### **Kulturelle Vielfalt im Unternehmensalltag**

Unterschiedliche Talente und Fähigkeiten bieten die Chance zu innovativen und kreativen Lösungen, die zum Wohle der KundInnen und

des Unternehmens eingesetzt werden können. Allen im Unternehmen wird mit Respekt begegnet.

### **Beispiele für konkrete Auswirkungen von kultureller Vielfalt bei CWT:**

– Die CWT-Teams sind international: Allein in den Niederlassungen in Deutschland arbeiten Menschen aus 17 Nationen zusammen. Bei Verhandlungen mit KundInnen oder GeschäftspartnerInnen aus anderen Regionen, Ländern oder Kulturkreisen sind immer MitarbeiterInnen eingebunden, die sich mit den lokalen Gegebenheiten genau auskennen und die entsprechende Sprache verstehen. So entsteht ein Klima des Vertrauens und der Offenheit.

**Auswirkung:** Die MitarbeiterInnen aus anderen kulturellen Hintergründen tragen zusammen mit den inländischen KollegInnen zur Entwicklung von innovativen Lösungen und dadurch zur Steigerung des Geschäftserfolgs bei.

– Die CWT University in Paris bietet den MitarbeiterInnen umfangreiche internationale Trainingsprogramme, zu denen auch Cross Cultural Trainings gehören.

**Auswirkung:** Die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der multikulturellen Teams hat sich wesentlich verbessert.

– Wir haben die Wertschätzung der kulturellen Vielfalt in der eigenen Organisation verankert, und CWT hat als erstes deutsches Reiseunternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet.

**Auswirkung:** Unter KundInnen und MitarbeiterInnen ist das Vertrauen darauf, dass wir es ernst mit dem Thema meinen, erheblich gestiegen.

– Der bundesweite Durchschnitt von weiblichen Führungskräften zu männlichen liegt derzeit lediglich bei einem Drittel. CWT fördert die effektive Kommunikation und produktive

Zusammenarbeit von Frauen und Männern. Dazu gibt es u. a. das Mentoring-Programm Women@Work: CWT-Mitarbeiterinnen in Führungspositionen unterstützen und beraten ihre Kolleginnen bei der Entscheidung, eine Führungsposition anzunehmen.

**Auswirkung:** Wir können eine Steigerung der Leistungsbereitschaft unserer Kolleginnen erkennen, da sie nun sehen, dass sie ebenso Spitzenpositionen einnehmen können. Bei CWT sind inzwischen knapp die Hälfte der Führungskräfte Frauen.

– CWT beschränkt nicht von vornherein den Zugang zu Ausbildungsplätzen und führenden Positionen durch formale Kriterien wie beispielsweise den Schulabschluss. Wenn BewerberInnen die passende Qualifikation bieten, erhalten sie auch ohne formale Kriterien die Chance auf eine entsprechende Position.

**Auswirkung:** Wir haben erlebt, dass die Motivation dieser KollegInnen das Unternehmen stärkt, da sie diese einmalige Chance erkennen und sich umso mehr in ihren Job einbringen.

– Wir bieten unseren MitarbeiterInnen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an (Teilzeitarbeit, Jobsharing, Möglichkeit zur Nutzung eines Home Office). So unterstützen wir die MitarbeiterInnen darin, ihre persönliche Work-Life-Balance zu finden.

**Auswirkung:** Wir erhalten dadurch nicht nur langfristig Belastbarkeit und Gesundheit unserer MitarbeiterInnen, sondern auch ihre Leistungsbereitschaft und Motivation.

– Im Rahmen unserer Corporate Social Responsibility sammeln derzeit alle CWT-MitarbeiterInnen Best Practices sowie Ideen und Vorschläge zum Thema „Wie können wir Cultural Diversity in unserem Unternehmen leben?“ Ende 2007 wählten wir mehrere Vorschläge aus, die wir dann im Laufe des Jahres 2008 weltweit umsetzen werden.



**Auswirkung:** Wir geben dadurch allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich an unserem Diversity Management durch ihre Vorschläge aktiv zu beteiligen. Sie selbst sind die SpezialistInnen im Umgang mit kultureller Vielfalt. Eine hohe Kreativität der Vorschläge zeichnet sich schon jetzt ab.

### **Kulturelle Vielfalt: ein Erfolgsmodell**

Die sich verändernde Zusammensetzung der Bevölkerung in Deutschland spiegelt sich auch in der Zusammensetzung unserer Belegschaft wider. Nur weil wir Unterschiede in puncto Geschlecht, Alter, Nationalität, Bildung schätzen und produktiv einbinden, können wir erfolgreich zusammenarbeiten.

Für uns ist darüber hinaus der wirtschaftliche Vorteil bedeutsam, der sich aus der Wertschätzung der kulturellen Vielfalt ergibt. Als globale Travel Management Company haben wir nur dann die Chance auf erfolgreiche Beziehungen zu unseren internationalen KundInnen und GeschäftspartnerInnen, wenn wir die kulturellen Unterschiede anerkennen und wertschätzen, die sich trotz aller Globalisierungstendenzen im täglichen Miteinander ausdrücken. ■

#### **Unternehmen:**

Carlson Wagonlit Travel  
CWT Beheermaatschappij B.V. Deutschland

#### **Branche:**

Reisedienstleister

#### **Autorin:**

Martina Egger  
Vice President Strategic Sales & Account  
Management, Marketing Central & Eastern  
Europe

#### **MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

696

#### **Homepage:**

[www.carlsonwagonlit.com/de](http://www.carlsonwagonlit.com/de)

#### **Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit  
Zielgruppenspezifische Produkte  
Gewinnung neuer Märkte  
Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# Vielfalt im Gespräch: Michael Schmidt – Mitglied des Vorstandes Deutsche BP AG

---

„Ich kann mir keine Einheit vorstellen, in der der Nutzen von Vielfalt nicht gegeben ist – vom Marketing bis zur Buchhaltung.“ **Michael Schmidt**

## **Herr Schmidt, welchen persönlichen Zugang haben Sie zu kultureller Vielfalt?**

Ich bin immer ein internationaler Manager gewesen und stand daher immer im Kontakt mit unterschiedlichen Menschen. Was mir dabei aufgefallen ist: Man bekommt aus unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Sichtweisen auf dasselbe Thema. Man benutzt unterschiedliche Linsen, um ein Thema zu betrachten. Dadurch nimmt man Probleme oder Aspekte auf, die aufgrund des ganz persönlichen kulturellen Backgrounds sofort unbewusst ausgeblendet werden würden. Je mehr Sichtweisen berücksichtigt werden, umso besser ist dies natürlich.

## **Können Sie dazu Beispiele aus Ihrem Arbeitsalltag nennen?**

Ich mache die Erfahrung, dass ein internationaler Konzern oft meint: Wir machen gewisse Prozesse nun weltweit gleich, beispielsweise in der Personalentwicklung. Das funktioniert in 80 Prozent der Fälle wunderbar, aber in den restlichen 20 Prozent funktioniert es einfach nicht. Hier ist die bewusste Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden, beispielsweise in Bezug auf die Beurteilung von Risiken oder Machtdistanzen, sehr wichtig. Dieses Wissen um die Unterschiede lässt sich in solchen Prozessen natürlich auch wirtschaftlich nutzen.

## **Wie kann dies geschehen?**

Es ist zuallererst wichtig, dass nicht gewertet wird, dass nicht gesagt wird: Ich finde dieses kulturell bedingte Verhalten gut und das andere schlecht. Ich muss die Wertung herausnehmen und sagen: Das ist jetzt einfach anders, und das ist gut so. Ich sehe mir die Sachen, die Botschaften an, die dahinter stecken, aber ich werte nicht, und ich muss meine eigenen Verhaltensmuster darauf ausrichten. Das Wichtigste dazu ist das Bewusstsein: Ich muss den Mitarbeitenden bewusst machen, was sie nicht wissen, was sie vielleicht auch unbewusst im interkulturellen Umgang falsch machen. Viele sagten anfangs auch, unser Diversity Management ist schon wieder eine neue Initiative, das ist wieder zusätzliche Arbeit. Diversity Management ist aber keine zusätzliche Arbeit, es ist „anders“ arbeiten. Und wenn dann auch der wirtschaftliche Nutzen erkannt wird, dann setzt sich das bei den Mitarbeitenden fort wie ein Schneeballeffekt.

## **In welchen Bereichen zeigt sich der wirtschaftliche Nutzen bei Ihnen am meisten?**

Ich kann mir keine Einheit vorstellen, in der dieser Nutzen nicht gegeben ist – vom Marketing bis zur Buchhaltung. Im Tankstellenbereich nutzen wir unsere kulturelle Vielfalt und das Wissen darum in der Gestaltung der Tankstellen-

shops. Wenn Sie zum Beispiel in Berlin-Kreuzberg, wo viele Migrantinnen und Migranten wohnen, in einem Shop ausschließlich Schweinefleisch anbieten, dann läuft der Shop natürlich nicht gut. Wenn Wissen um die Präferenzen der türkischen Kunden vorhanden ist, können wir den Wünschen natürlich angemessener entsprechen. Da ist Kultur ein Beispiel, aber auch Unterschiede zwischen Frauen und Männern – wir richten zum Beispiel unser Tankstellen-Design auch auf die Bedürfnisse von Frauen aus.

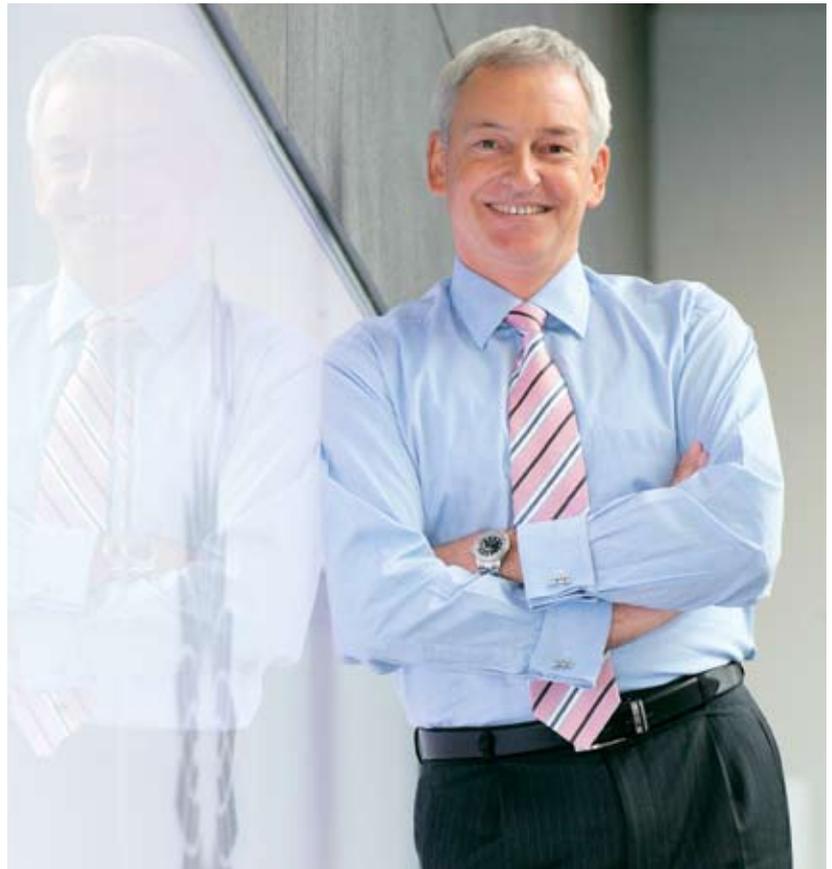
**Wie steht es beispielsweise in Bereichen wie der Buchhaltung, wo keine so starke Kundennähe erforderlich ist?**

Da wirkt es auf den ersten Blick natürlich zweitrangig. Wenn man aber die demographische Entwicklung mit dem daraus folgenden Fachkräftemangel betrachtet, dann eröffnen wir uns durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund oder Frauen in technischen Berufen einen zusätzlichen Ressourcenpool im Recruiting.

**Was haben Sie im Bereich Diversity Management schon umgesetzt, und was sind Ihre nächsten Meilensteine?**

In einer unserer drei großen Gesellschaften, in der Marketing-Gesellschaft, haben wir unser Recruiting Team in extenso geschult, damit die Auswahlprozesse möglichst objektiv ablaufen und beispielsweise Migrationshintergrund im Auswahlprozess keine negative Rolle spielt. Wir möchten das Thema Diversity auch noch stärker in den Führungskräfte-Pool hineinbringen. Diversity Management muss in allen Prozessen und in allen einzelnen Abteilungen angewendet werden. Es funktioniert nicht als Insellösung. Daher haben wir auch in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte entsprechende Ziele berücksichtigt, zum Beispiel die Durchführung von Workshops. Wir haben uns allerdings gegen Quoten entschieden.

**Ist Diversity Management auch für Klein- und Mittelbetriebe interessant, oder rechnet es sich nur für internationale Konzerne, wie BP einer ist?**



Ich würde es jedem Unternehmen empfehlen – uneingeschränkt. Ich habe aber den Eindruck, dass es eine Reihe von kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt, die das gänzlich anders sehen, die sagen: Das ist was für die großen, internationalen Unternehmen! Wer in solche Unternehmen nicht reinpasst, wird oft irgendwann als störendes Element wahrgenommen. Das ist ein ganz normaler und nicht ungewöhnlicher Prozess. Mit dieser Einstellung verpasst man aber sehr viel! ■

Michael Schmidt – Mitglied des Vorstandes Deutsche BP AG, Arbeitsdirektor und Geschäftsführer der BP RP

**Michael Schmidt**

Mitglied des Vorstandes Deutsche BP AG, Arbeitsdirektor und Geschäftsführer der BP RP. Seit 1.8.2007 ist er zusätzlich zu seinen bisherigen Funktionen für HR Global Operations Europe der BP-Gruppe verantwortlich. Homepage: [www.deutschebp.de/home.do](http://www.deutschebp.de/home.do)

---

# Cultural Diversity im Konzern der Deutschen Telekom

---

„Vielfalt erlaubt die Entwicklung von Produkten und Serviceleistungen, die den zunehmend differenzierten Wünschen unserer Kundinnen und Kunden entsprechen.“ **Deutsche Telekom**



Wir gestalten die personelle und kulturelle Vielfalt unserer Belegschaft und unserer Märkte. Dabei setzen wir auf Diversity.

Als international agierender Konzern lebt die Deutsche Telekom von der Vielfalt ihrer Belegschaft und Märkte. Demographische Veränderungen, Wertewandel, steigender Wettbewerbsdruck und zunehmend vielfältige Kundenstrukturen führen zu ständig neuen Rahmenbedingungen für unser Geschäft. Als einer der größten Telekommunikationsanbieter Europas ist die Deutsche Telekom in rund 50 Ländern mit ca. 250.000 Beschäftigten vertreten, davon sind rund 80.000 außerhalb Deutschlands tätig. Diese Internationalität bedeutet für unseren Konzern auch eine sozial und kulturell vielfältige Belegschaft. Zudem haben immer häufiger KundInnen und GeschäftspartnerInnen eine unterschiedliche kulturelle Herkunft. Die vielfältigen Kulturen zu achten, wertzuschätzen und für den wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen ist für die Deutsche Telekom von großer Bedeutung. Daher setzen wir auf Diversity.

Diversity im Konzern Deutsche Telekom beinhaltet eine offene Einstellung gegenüber Vielfalt und ein Bewusstsein für den Einfluss von Unterschiedlichkeit auf das tägliche Miteinander. Doch Diversity umfasst mehr als Vielfalt und Respekt. Es ist ein umfassendes Management-

---

konzept, das auf gegenseitiger Anerkennung basiert und die individuelle Vielfalt – bezogen auf Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung, ethnische Herkunft und Kultur – strategisch einsetzt und nutzt. Diversity bei der Deutschen Telekom orientiert sich dabei eng an der strategischen Ausrichtung, an den Notwendigkeiten und Bedingungen der Geschäftseinheiten im Konzern und an der besonderen Situation der Deutschen Telekom. Wir wollen das kundenfreundlichste Unternehmen unserer Branche sein. Die Berücksichtigung der Individualität unserer Beschäftigten und KundInnen bringt uns diesem Ziel einen großen Schritt näher. Denn Vielfalt erlaubt die Entwicklung von Produkten und Serviceleistungen, die den zunehmend differenzierten Wünschen unserer KundInnen entsprechen.

## Unsere Diversity-Strategie

Dem heutigen Diversity Management liegt eine lange Entwicklung zugrunde: Aus den positiven Erfahrungen mit Frauenförderung und Chancengleichheitskonzepten entwickelte sich das umfassende Diversity Management. 2004 erfolgte der offizielle Start zur Implementierung von Diversity. Noch im gleichen Jahr verabschiedete der Vorstand die Konzern-Diversity-Policy. Diese definiert Diversity für den Konzern und regelt ihre verbindliche Umsetzung, national und international.

Die strategische Umsetzung erfolgt über die Bausteine „Bewusstsein fördern“, „Vorteile erleben“, „Qualifikation ausweiten“ sowie „Integration in Prozesse“. Mit Beiträgen in Mitarbeitermagazinen, speziellen Intranetseiten oder Diversity-Nachmittagen werden die Beschäftigten für Diversity sensibilisiert. Auf Veranstaltungen und über Mitarbeiternetzwerke erleben die Beteiligten die Vorteile von Vielfalt. Diversity Workshops und eLearning-Angebote erweitern die Kompetenzen, die für die Zusammenarbeit und Führung vielfältiger MitarbeiterInnen erforderlich sind. Durch die Überprüfung der Prozesse wird sichergestellt, dass Leistung das ausschlaggebende Kriterium für die berufliche Entwicklung und Entlohnung ist. Vielfalt im Unternehmensalltag leben und fest in die Unternehmenskultur verankern – dieses Ziel verfolgt unsere Diversity-Strategie. Ende 2006 verpflichtete sich die Deutsche Telekom auch öffentlich für die aktive Umsetzung von Diversity. Als einer der vier Initiatoren und Erstunterzeichner der Charta der Vielfalt machen wir uns für eine Unternehmenslandschaft und Gesellschaft stark, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist.

## Offenheit kultivieren

Persönliche und kulturelle Unterschiede gezielt nutzen heißt, die Unterschiede der Beschäftigten im Alltag anzuerkennen und aufzugreifen. Dazu



wird der Grundgedanke von Diversity durch vielfältige Maßnahmen in die Personalprozesse integriert. So führen beispielsweise unsere Auszubildenden an allen Standorten Projekte zu Diversity durch.

Im Rahmen des Programms „Ausbildung goes diverse“ lernten Auszubildende durch die Entwicklung einer Internetseite für ein slowakisches Dorf internationale Geschäftsprozesse und den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen kennen, was wiederum ihre Kompetenz im Umgang mit kulturell vielfältigen KundInnen verbessert. Neben internetbasierten Weiterbildungsprogrammen zu Diversity für unsere Beschäftigten („eDiversity“) führt die Deutsche Telekom Diversity-Workshops für Führungskräfte und ExpertInnen durch. Die Evaluationen dieser Maßnahmen zeigen: Die Teilnehmenden entwickeln ihr Bewusstsein für und ihre Kenntnisse von Vielfalt weiter, und sie lernen neue Möglichkeiten kennen, das eigene Verhalten und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen KollegInnen sowie KundInnen zu verbessern.

Diversity Management bei der Deutschen Telekom berücksichtigt Überschneidungen mit weiteren Dimensionen von Vielfalt und geht über die Schwerpunktthemen Geschlecht und Alter hinaus. So unterstützt T-Systems in Südafrika

jüngere farbige Frauen dabei, in der IT-Branche Fuß zu fassen. Die IT-Branche in Südafrika gilt als männlich dominiert, insbesondere farbige Frauen werden häufig einer historisch benachteiligten Gruppe des Landes zugerechnet. Unter dem Namen „Tirisano“ wurde durch T-Systems ein IT-Unternehmen gegründet, das von farbigen Frauen geführt wird. Sie erhalten umfassende Schulungen und haben die Möglichkeit, Anteilseignerinnen des Unternehmens zu werden und damit die zukünftige Ausrichtung maßgeblich mitzubestimmen. Das Projekt trägt zum Ausbau der Wertschöpfungskette bei und erhöht das Image. T-Systems Integration gilt besonders unter farbigen Arbeitnehmerinnen als bevorzugter Arbeitgeber, da sich das Unternehmen für historisch benachteiligte Gruppen einsetzt.

Die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern bildet einen zentralen Eckpunkt von Diversity bei der Telekom. Im Rahmen von Cross-Mentoring-Programmen werden Frauen neue Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs eröffnet. Entwicklungsprogramme bieten weiblichen Führungskräften neue Chancen zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Diese und weitere Projekte trugen und tragen dazu bei, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen innerhalb von acht Jahren um vier Prozent gesteigert werden konnte und weiter gesteigert wird.

## Erfolg in unseren Märkten

Die Deutsche Telekom versteht individuell und kulturell unterschiedliche Bedürfnisse als Chance und richtet konkrete Maßnahmen auf vielfältige Zielgruppen aus, beispielsweise mit einem multilingualen Service in ausgewählten Telekom-Shops. So bietet ein Berliner Telekom-Shop seinen KundInnen Produkte und Beratung in sechs Sprachen an. Im zweitgrößten Megastore der Telekom in Köln werden Verkaufsgespräche und Auftragsverhandlungen auf Wunsch mit türkischsprachigen Beschäftigten durchgeführt. Türkischstämmige Kundschaft findet darüber hinaus spezielle Angebote für ihre Mobilkommunikation. Mit einer „Türkei-Option“ kann sie zu reduzierten Tarifen Gespräche in die Türkei führen. Außerdem bietet T-Mobile eine umfangreiche Sammlung von Klingeltönen, Realtones und SoundLogos mit türkischem Bezug. Die neuen Country Flatrates decken die Nachfrage nach speziellen Tarifen für das Telefonieren ins Ausland (z. B. Russland, Türkei, Kroatien, Rumänien) und erweitern den Kundenkreis. Ein Umsatzzuwachs in diesem Kundensegment lässt sich schon jetzt ausmachen, und die Deutsche Telekom hat ihren Bekanntheitsgrad bei den TürkInnen vergrößert.

Ein anderes Beispiel für die marktorientierte Umsetzung von Diversity ist eine Ethno-Fibel zu Respekt und Rücksichtnahme gegenüber verschiedenen Kulturen. Diese enthält zum Beispiel den Hinweis, dass Beschäftigte der Deutschen Telekom die Wohnung von muslimischen KundInnen nicht in Arbeitsschuhen betreten sollen. Der Leitfaden bietet Beschäftigten Hilfestellungen, um auf überraschende oder befremdlich wirkende Situationen angemessen zu reagieren. Eine Kundenniederlassung entwickelte eine Intranet-Plattform, die unter anderem Interviews zum Thema „Wie feiern Sie Weihnachten?“ veröffentlichte. Durch diese Maßnahmen werden das gegenseitige Verständnis gestärkt und die Sensibilität für ein vielfältiges Miteinander erhöht. Die Rückmeldung unserer Kundschaft auf diese Maßnahmen fiel äußerst positiv aus. Aber auch intern ist die Zufriedenheit gestiegen, da die

Sicherheit im Umgang mit anderen Kulturen zu einem positiveren Arbeitsklima beiträgt.

## Ausblick

Mit Diversity berücksichtigen wir Unterschiede und Gemeinsamkeiten unserer Beschäftigten, KundInnen und GeschäftspartnerInnen. Damit fördern wir Innovationen und bauen unsere Kundenorientierung konsequent aus. Diversity lässt sich indes nicht als Insellösung realisieren. Erst wenn der Grundgedanke in allen Personalprozessen und der Unternehmenskultur integriert ist, gelingt es, die Leistung aller Beschäftigten bestmöglich einzubinden und alle Marktpotenziale erfolgreich zu nutzen. Der Erfolg der vergangenen Jahre bestätigt uns darin, Diversity weiter in die Breite zu tragen und Beschäftigten sowie Führungskräften Werkzeuge für die effektive Umsetzung zur Verfügung zu stellen. Das Engagement aller Beschäftigten für Diversity ist gefordert. Denn Diversity lebt davon, aktiv umgesetzt zu werden. ■

### Unternehmen:

Deutsche Telekom AG

### Branche:

Telekommunikation, IT- und TK-Dienstleister

### Autorin:

Maud Pagel  
Leiterin Diversity im Konzern  
Deutsche Telekom

### MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):

159.800

### Homepage:

[www.telekom.de](http://www.telekom.de)

### Synergien durch Vielfalt:

Kundennähe und Kundenzufriedenheit  
Zielgruppenspezifische Produkte  
Gewinnung neuer Märkte  
Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# METRO AG – Vorsprung durch Vielfalt.

## Diversity Management als Zukunftsaufgabe für eine nachhaltige Personalpolitik im Handel

---

„Grenzen verschwinden – unterschiedliche kulturelle Bedürfnisse bleiben!“ METRO AG

Die METRO Group ist eines der größten und international weitverbreitetsten Handelsunternehmen weltweit. An über 2.400 Standorten in 31 Ländern beschäftigt die METRO Group derzeit etwa 270.000 MitarbeiterInnen. Unsere MitarbeiterInnen kommen aus über 150 Nationen. Allein in Deutschland beschäftigen wir Menschen aus mehr als 140 Nationen. Diese kulturelle Vielfalt betrachten wir als Gewinn. Wir bringen das Potenzial, das in der – nicht nur kulturellen – Vielfalt unserer Belegschaft steckt, in unser Geschäft ein. Unsere MitarbeiterInnen sind es, die tagtäglich an der Nahtstelle zu den KundInnen über unseren Geschäftserfolg entscheiden. Wir haben daher all unsere Anstrengungen zum Umgang mit Vielfalt unter das Motto „Vorsprung durch Vielfalt“ gestellt.

Grundsätzlich gilt, dass sich die Vielfalt der KundInnen – sei es nun im Hinblick auf die Merkmale Alter, Geschlecht oder ethnische Herkunft – auch in der Struktur der Belegschaft der METRO Group widerspiegeln muss. Als erfolgreiches Handelsunternehmen, das den unterschiedlichen Ansprüchen einer vielfältigen Kundschaft gerecht werden will, benötigt die METRO Group eine ebenso vielfältige Belegschaft und eine weltoffene, tolerante und internationale Kultur der Zusammenarbeit in ihren Betrieben und Märkten. Wir begreifen Vielfalt dabei nicht allein als ethnische Vielfalt,

sondern entwickeln unsere Unternehmens- bzw. Personalstrategie entlang dem gesamten Vielfaltsspektrum. An dieser Stelle soll allerdings beispielhaft der Fokus auf die Vorteile von ethnischer Vielfalt gelegt werden.

### **MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund**

Demographische Trends prägen uns über unsere KundInnen und MitarbeiterInnen. Wir sind mit einer Kundschaft konfrontiert, die immer vielfältiger wird: Eine Gruppe davon sind KundInnen mit Migrationshintergrund. Daher sind wir auf ausländische MitarbeiterInnen, MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund und MitarbeiterInnen mit hoher interkultureller Kompetenz angewiesen, die diese vielfältigen KundInnen verstehen, kompetent beraten und bedienen können. Die ethnische Vielfalt der KundInnen spiegelt sich daher dementsprechend in der Struktur der Belegschaft der METRO Group: Sieben Prozent der rund 140.000 MitarbeiterInnen in Deutschland und neun Prozent der 8.600 Auszubildenden haben eine ausländische Staatsangehörigkeit – eine von mehr als 140 verschiedenen Staatsangehörigkeiten, die in der METRO Group in Deutschland vertreten sind. Etwa 20 Prozent unserer MitarbeiterInnen haben einen Migrationshintergrund. Damit spiegelt sich die gesellschaftliche Realität in unserer Mitarbeiterstruktur wider. Dadurch



haben wir wertvolle Zusatzqualifikationen wie Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen sowie interkulturelle Interaktions- und Kooperationsfähigkeit bereits in unserem Unternehmen und nutzen diese auch.

Um dies weiter zu fördern, positioniert sich die METRO Group als Equal Opportunity Employer, der für alle BewerberInnen und MitarbeiterInnen gleiche berufliche Zugangs- und Entwicklungschancen ungeachtet ihres Geschlechts, ihres Alters oder ihrer ethnischen Herkunft gewährleistet und systematisch ein partnerschaftliches Verhalten der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz fördert. Dadurch ist es uns gelungen, bei Rekrutierungen aus einem größeren Arbeitskräfte-Pool zu schöpfen und einem Arbeitskräftemangel vorzubeugen. Als Unterstreichung unseres Engagements haben wir uns auch 2007 entschlossen, die Charta der Vielfalt zu unterschreiben.

Um neue MitarbeiterInnen aus anderen Kulturen zu integrieren, bedarf es aber auch spezieller Maßnahmen: Wir haben daher im Sommer 2007 unser Integrationsprogramm Newin gestartet. Ziel ist es, neuen MitarbeiterInnen unsere Unternehmenskultur näher zu bringen, damit sie unseren Spirit of Commerce an der Nahtstelle zu den KundInnen leben können. Innerhalb dieses Programms haben neue MitarbeiterInnen der METRO Group (Newcomer) die Möglichkeit, auf erfahrene KollegInnen (Insider) zurückzugreifen und sich deren Erkenntnisse, Netzwerke und Erfahrungen zunutze zu machen. Nicht nur die neuen MitarbeiterInnen

profitieren von dieser Maßnahme, auch unsere Insider erhalten beispielsweise durch neue MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund wertvolles Know-how und interkulturelle Kompetenz vermittelt.

Um diese Fähigkeiten in der gesamten Belegschaft weiter zu fördern, wurde bereits vor zwei Jahren interkulturelle Kompetenz als eine von sieben Kernkompetenzen in die Führungskräftebeurteilung und -entwicklung der METRO Group aufgenommen. Seit einigen Jahren ist auch Englisch die gemeinsame Geschäftssprache im Konzern.

In Veranstaltungen wie der „Zukunftswerkstatt“ sucht die METRO Group dauerhaft nach Möglichkeiten, wie die kulturelle und ethnische Vielfalt der MitarbeiterInnen zukünftig noch besser zur Erreichung der Geschäftsziele genutzt werden kann. Wertvolle Hinweise, beispielsweise zur Verbesserung unserer Personalarbeit, aber auch zur kultursensiblen Gestaltung unseres Produktsortiments, sind schon jetzt erste positive Resultate, die sich daraus ergeben haben.

## **KundInnen mit Migrationshintergrund**

KundInnen mit Migrationshintergrund leben und konsumieren aufgrund anderer kultureller Erfahrungen und Lebenseinstellungen anders. Geänderte Konsumgewohnheiten und Kaufverhaltensweisen erfordern vom Handel ein hohes Maß an Flexibilität, Sensibilität und Innovation. Grenzen verschwinden – unterschiedliche kulturelle Bedürfnisse bleiben! Die Sortimente wer-

den sich entsprechend der Bevölkerungsstruktur verändern. Bereits heute werden ethnische Sortimente vor allem für türkische und osteuropäische Kundengruppen angeboten. Ein wertvoller Beitrag dafür ist das Know-how, das wir durch unsere kulturell vielfältige Belegschaft in unserem Unternehmen haben.

Ein Beispiel, wie wir dieses Know-how bereits mit großem Erfolg aktiv nutzen konnten, ist

unser interkultureller Pilot-Wettbewerb „Together – Handel verbindet Kulturen“, den wir 2007 in Berlin ins Leben gerufen haben. Wir verfolgten mit diesem Wettbewerb im Wesentlichen drei Ziele:

1. Verbesserung der Geschäftsbeziehung zu internationalen KundInnen,
2. Wertschätzung unserer MitarbeiterInnen, indem wir sie als ExpertInnen befragen, und
3. Integration, indem MitarbeiterInnen in kulturell gemischten Teams zusammenarbeiten.

Wir wollten unsere MitarbeiterInnen motivieren, sich mit diesen für sie häufig alltäglichen Fragen näher zu beschäftigen, und sie dazu ermutigen, Antworten zu entwickeln. Zudem ist dieser Wettbewerb ein Ansatz, die Personalarbeit direkt mit dem täglichen Geschäft zu verknüpfen.

All diese Ziele sind erfreulicherweise erreicht worden. Insgesamt haben sich 100 MitarbeiterInnen in 16 kulturell gemischten Teams zusammengefunden und uns ihre Geschäftsideen vorgestellt. Die Vorschläge waren außerordentlich vielfältig. Beispielhaft seien hier nur einige genannt:

Im Hinblick auf das Sortiment wurde vorgeschlagen, einige ausgewählte Topseller von länderspezifischen HerstellerInnen aufzunehmen. Ferner wurde vorgeschlagen, Abpackgrößen an die jeweiligen Kaufgewohnheiten anzupassen und vorzuhalten. In der Praxis bedeutet dies das Vorhalten von Big Packs und die Durchführung von Multibuy-Aktionen.

Bei der Warenpräsentation für EndkundInnen wurde vorgeschlagen, auf eine Ethno-Spezialisierung zu verzichten, während dies für die ProfikundInnen für vorteilhaft gehalten wurde. Eine weitere Idee waren mehrsprachige Lage-



pläne als Navigationshilfe sowie eine elektronisch unterstützte Begrüßung in verschiedenen Landessprachen. Des Weiteren wurde die Beteiligung an verschiedenen kulturellen Veranstaltungen angeregt, wie zum Beispiel dem Karneval der Kulturen, einem herausragenden multikulturellen Straßenfest in Berlin. Hier sollen KundInnen gemeinsam mit MitarbeiterInnen der Märkte multikulturell kochen, um die Kundennähe zu verstärken.

Ein weiterer Vorschlag beinhaltete die Betreuung ausländischer KundInnen durch ethnische BeraterInnen – ein Vorschlag, der bereits aufgegriffen und in die Realität umgesetzt wurde. In den METRO-Cash & Carry-Märkten in Berlin werden beispielsweise italienische, türkische oder vietnamesische Restaurantbetreiberinnen und Restaurantbetreiber von Landsleuten beraten. Diese sprechen mit ihnen in ihrer Muttersprache, helfen ihnen bei der Produktauswahl und machen auf neue Angebote aufmerksam. Die Rückmeldungen unserer KundInnen zeigen, dass sie mit diesem Service außerordentlich zufrieden sind. Die Kundenbindung und -zufriedenheit konnte somit wesentlich verbessert werden.

Das Personalmanagement der METRO Group hat sich strategisch auf die Sicherung und Entwicklung einer leistungsbereiten, vielfältigen und altersgemischten Belegschaft ausgerichtet. Damit hat sich die METRO Group auf einen langen Weg begeben, um sich frühzeitig und lösungsorientiert auf die gesellschaftlichen Herausforderungen des demographischen Wandels einzustellen. Dieser Weg mag manchen dornig und unbequem erscheinen, weil er eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur sowie der Einstellungen und Verhaltensmuster der MitarbeiterInnen erfordert. Für uns haben sich aber schon die ersten beschriebenen Vorteile dieses Wegs gezeigt.

Wenn wir weiter zukunftsfähige Bewältigungsmuster entwickeln wollen, um die Risikopotenziale des demographischen Wandels zu verringern und seine zweifellos ebenfalls vorhandenen Chancen im Sinne der Unternehmenswertsteigerung zu nutzen, dann gibt es zu diesem Weg keine Alternative. ■

**Unternehmen:**

METRO AG

**Branche:**

Handel

**Autor:**

Rouben Halajian

Leiter internationale Personalpolitik

**MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

130.221

**Homepage:**

[www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)

**Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit

Zielgruppenspezifische Produkte

Gewinnung neuer Märkte

Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# Messbare Effekte kultureller Vielfalt auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen

---

„Es müssen durch das Unternehmen Voraussetzungen aktiv geschaffen werden, um sicherzustellen, dass sich Vielfalt positiv auf den Teamerfolg auswirkt.“

Eva Kaiser-Nolden

Welche Auswirkungen hat kulturelle Vielfalt für Unternehmen? Und wie kann gemessen werden, ob kulturelle Vielfalt zum Erfolg führt?

Vielfalt kann einerseits Kreativität und Innovation fördern, andererseits aber auch zu Konflikten führen und die Fluktuation steigern. Die Forschung beschreibt sowohl positive als auch negative Effekte von kultureller Vielfalt auf die Leistung von Gruppen. Wie sich Vielfalt konkret auf die Gruppenleistung auswirkt, hängt u. a. von zwei Bündeln von Einflussfaktoren ab: zum einen von Teamprozessen, die dadurch beeinflusst werden, wie zum Beispiel die Selbst- und Fremdbilder der Teammitglieder, die Art der Konflikte, die empfundene kulturelle Zugehörigkeit und die Motive den Umgang mit Vielfalt prägen. Zum anderen beeinflusst auch der Organisationskontext den Zusammenhang zwischen Vielfalt und Leistung, beispielsweise die Organisationskultur, die Geschäftsstrategie sowie Personalrichtlinien und Abläufe.

Wie beeinflussen die Prozesse im Team den Zusammenhang zwischen Vielfalt und Leistung? Eine Voraussetzung dafür, dass Vielfalt eine höhere Leistung bewirkt, ist die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbildern in einer Gruppe. Um diese zu erzielen, schätzen sich die Gruppenmitglieder in einem Prozess der Identitätsaushandlung gegenseitig ein, zum Beispiel hinsichtlich der vorhandenen Kompetenzen. Auch Häufigkeit, Ursache und Art von Konflikten haben einen entscheidenden Einfluss auf die Teamleistung: Verfügen die Mitglieder eines Teams über unterschiedliches Wissen und Informationen, führt dies eher zu förderlichen, aufgabenorientierten Konflikten. Unterschiedliche Wertvorstellungen hingegen führen eher zu emotionalen Konflikten, die die Teamleistung behindern. Von zentraler Bedeutung sind auch der Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Beteiligten: Wenn sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stark mit ihrem Team identifizieren, dann geht kulturelle



Vielfalt mit Leistung einher. Steht dagegen die Identifikation mit der eigenen ethnischen Gruppe im Vordergrund, sinkt die Teamleistung. Vielfalt und Leistung hängen entscheidend davon ab, aus welchen Beweggründen ein Unternehmen die zwischenmenschlichen Unterschiede berücksichtigt: Geht es darum, jede einzelnen Person in ihrer Individualität anzuerkennen, zu integrieren und aus den unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen zu lernen? Dann kann ein Team seine Vielfalt nachhaltig

nutzen. Geht es aber vorwiegend um Antidiskriminierung oder einen verbesserten Marktzugang, dann bietet Vielfalt weniger Chancen.

Es liegt am Unternehmen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich Vielfalt positiv auf den Teamerfolg auswirken kann. Um zu prüfen, ob Ihr Unternehmen die nötigen Voraussetzungen erfüllt, können Sie den folgenden Fragebogen verwenden und aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Maßnahmen ableiten:

Nr.	Frage	trifft voll zu	trifft eher zu	weder/noch	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
1	Ich kann die Kollegen in meinem Team gut einschätzen, insbesondere ihre Stärken und Schwächen.					
2	Die Kollegen in meinem Team können mich gut einschätzen, insbesondere meine Stärken und Schwächen.					
3	In unserem Team kommen häufig Konflikte vor, manchmal sind diese auch emotional.					
4	Wir haben selten Konflikte im Team.					
5	Wir haben selten Konflikte im Team, und wenn, dann ringen wir um die Sache.					
6	Für mich ist der Zusammenhalt in meinem Team wichtiger als der mit meinen Landsleuten.					
7	Wir achten im Team darauf, wer welche Fähigkeiten und Erfahrungen hat und was wir voneinander lernen können.					
8	Wir achten im Team darauf, dass soziale Minderheiten nicht benachteiligt und alle fair behandelt werden.					

Allerdings muss die tatsächliche Teamleistung zunächst erfasst werden, um sie zu den Voraussetzungen in Beziehung bringen zu können. Wie lassen sich diese Daten gewinnen? Eine Möglichkeit besteht darin, die Leistungsindikatoren aus dem Performance-Management-System des Unternehmens zu nutzen. So kann die Teamleistung als Durchschnitt der Einzelleistungsbeurteilungen oder als Grad der Zielerreichung von Abteilungszielen erfasst werden. Ebenfalls sind Fluktuation und Absentismus als klassische Human-Resource-Kennzahlen ohne großen Aufwand den einzelnen Arbeitsgruppen zuzuordnen.

Schließlich bleibt noch, die kulturelle Vielfalt selbst zu bestimmen. Unter kultureller Vielfalt kann im weiteren Sinne Nationalität und Sprache, aber auch Firmenkultur oder Abteilungskultur verstanden werden. Bei der Erfassung der kulturellen Herkunft jedoch greift das Kriterium Nationalität letztlich zu kurz, da es Menschen mit Migrationshintergrund nicht adäquat berücksichtigt. Als pragmatisches und zudem arbeitsrelevantes Kriterium bietet sich hingegen die Anzahl der fließend gesprochenen Sprachen in einem Team an.

Mit den so erhobenen drei Faktoren – Teamprozesse (vgl. Fragebogen), Teamergebnisse (Teamleistung, Fluktuation und Fehlzeiten) und kulturelle Vielfalt (z. B. Anzahl der fließend gesprochenen Sprachen) – können wichtige Erkenntnisse über den Fortschritt und den Nutzen des unternehmenseigenen Diversity Managements (z. B. Zunahme der Vielfalt und Zunahme der Teamergebnisse) gewonnen und sinnvoll über alle Arbeitsgruppen miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Dafür eignet sich ein Erhebungsdesign mit einer Versuchs- und Kontrollgruppe besonders gut, das folgendes schrittweises Vorgehen aufweist: Ausgangssituation festhalten – Cultural-Diversity-Maßnahmen in einem Pilotbereich durch-

führen – die Ergebnisse mit einer ähnlichen Unternehmenseinheit ohne diese Maßnahmen vergleichen. Diese Vorgehensweise mit zwei Gruppen hat den Vorteil, dass sie Störfaktoren, die einen klassischen Prä-Post-Vergleich empfindlich beeinflussen würden, annähernd konstant hält.

Der dargestellte Ansatz reduziert die komplexen Wirkungsweisen von Diversity Management auf die wesentlichen Einflussfaktoren und senkt den Messaufwand für Unternehmen auf ein pragmatisches Maß. ■

---

#### Weiterführende Literatur:

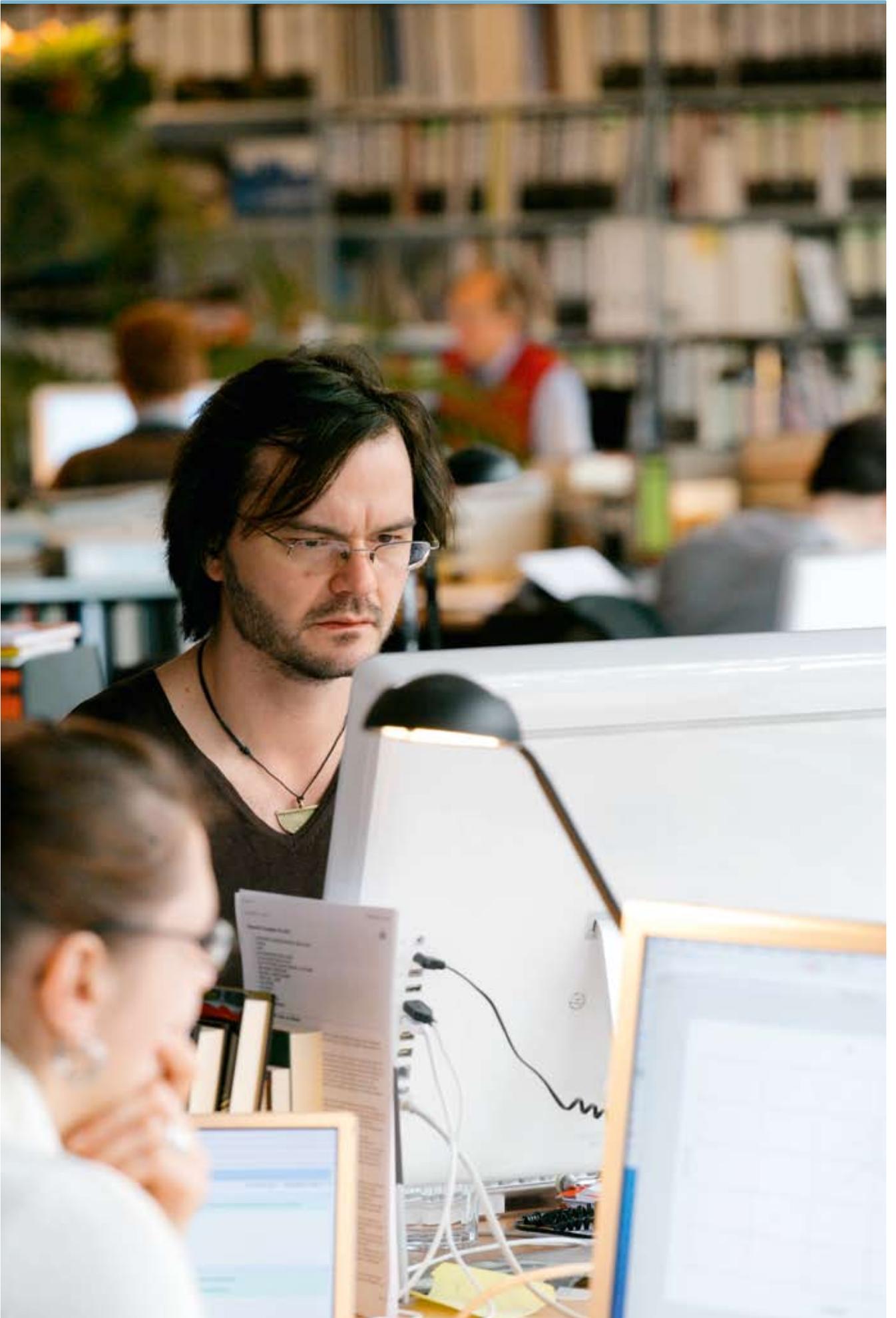
Kochan, Thomas et al. (2003): The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network.

Centre for Strategy & Evaluation Services (2003): Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Abschließender Bericht.

---

### Eva Kaiser-Nolden

Eva Kaiser Nolden trug die konzeptionelle Verantwortung für die Entwicklung von Beratungs- und Trainingsdienstleistungen zu Diversity Management für die Ford Werke GmbH. Strategische Beratung im Bereich Diversity Management eines der weltweit größten Logistikdienstleister.  
Homepage: [www.way2vision.de](http://www.way2vision.de)



---

# Die KulturmittlerInnen bei der ThyssenKrupp Steel AG

---

„Wir begreifen Interkulturalität im Unternehmen als Stärke und als Chance für Kreativität und Wertschöpfung.“ ThyssenKrupp Steel AG

## Das Unternehmen

Die ThyssenKrupp Steel AG ist mit einer Rohstahlproduktion von rund 14 Millionen Tonnen im Jahr der größte Stahlproduzent in Deutschland. Das Unternehmen konzentriert sich auf Herstellung und Vertrieb hochwertiger Flachprodukte aus Qualitätsstahl. Einschließlich der Tochterunternehmen in den Bereichen Dienstleistung, Veredelung und Verarbeitung erzielte die ThyssenKrupp Steel AG im vergangenen Geschäftsjahr (1. Oktober 2005 bis 30. September 2006) einen Umsatz von rund 10,7 Milliarden Euro und beschäftigte mehr als 38.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Hauptsitz der ThyssenKrupp Steel AG ist Duisburg, wo das Unternehmen eines der größten und produktivsten integrierten Hüttenwerke der Welt betreibt. Mit weiteren Produktionsstätten ist das Unternehmen in verschiedenen Ländern Europas, in China, in den USA und in Mexiko präsent. Im Bau ist ein integriertes Hüttenwerk in Brasilien mit einer Kapazität von fünf Millionen Tonnen Stahl im Jahr.

Die wichtigsten Kundengruppen der ThyssenKrupp Steel AG sind die Automobilindustrie, der Maschinenbau, die Verpackungsindustrie, die Haushalt- und Elektrogeräteindustrie sowie die Bauindustrie.

## Die Unternehmenskultur der ThyssenKrupp Steel AG und die KulturmittlerInnen

„Wir begreifen Interkulturalität im Unternehmen als Stärke und als Chance für Kreativität und Wertschöpfung“, sagt Dieter Kroll, Arbeitsdirektor der ThyssenKrupp Steel AG. Das Unternehmen ist mit seinem Standort in Duisburg in einer sehr stark migrationsgeprägten Gegend angesiedelt. Dies drückt sich auch in seiner Beschäftigungsstruktur mit ca. 16 Prozent ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund aus.

Die Integration von ausländischen ArbeitnehmerInnen hat bereits eine lange Tradition im Unternehmen. Beispielhaft für diese Bemühungen sind die Betriebsvereinbarung zur Gleichbehandlung, die Mitwirkung in europäischen Projekten wie dem Xenos-Projekt (unter Initiative der IG-Metall) und zahlreiche Aktivitäten in der Aus- und Weiterbildung.

Bei einer multikulturell zusammengesetzten Belegschaft ist interkulturelle Kompetenz ein entscheidender (auch wirtschaftlicher) Erfolgsfaktor. Dies bedeutet, im Arbeitsalltag mit KollegInnen unterschiedlicher Herkunft adäquat kommunizieren zu können, bei der Bewältigung der Aufgaben mögliche Konfliktfelder vorausschauend zu erkennen und Konflikten mit



einem Repertoire von Handlungsmöglichkeiten begegnen zu können. Hier setzt die Arbeit unserer KulturmittlerInnen an. Sie bewegt sich insbesondere in folgenden Feldern:

1. Das Erkennen von Problemfeldern (Problemwahrnehmung, Sensibilisierung)
2. Gewaltfreie Konfliktbehandlung (Klärung, Aushandlung und Vermittlung von Lösungsmöglichkeiten)
3. Wahrnehmung von Mittlertätigkeiten im Arbeitsalltag
4. Transparenz von kulturbedingten Konfliktfeldern in der Mitarbeiterschaft für die präventive Vermeidung von Konflikten und Bestärkung der Unternehmenskultur

## **Die Ausbildung der Vertrauensleute zu KulturmittlerInnen**

Seit 2002 haben rund 70 Vertrauensleute bei der ThyssenKrupp Steel AG eine Kulturmittler-Ausbildung durchlaufen. Sie haben gelernt, mit alltäglichen Konflikten, die auf unterschiedlichen kulturellen Hintergründen beruhen, umzugehen und den Dialog der verschiedenen Menschen zu steuern.

Die Ausbildung umfasst 120 Stunden, die teilweise mit Urlaub und Schichtentausch belegt werden müssen. Für einen größeren Teil der Ausbildung werden die Vertrauensleute vom Unternehmen nach Möglichkeit freigestellt. Zentrale Themen sind:



- \_ Schaffung, Förderung und Initiierung einer Vertrauenskultur im Betrieb und sozialen Umfeld
- \_ Vernetzung und Implementierung von konstruktiver Konfliktkultur
- \_ Gestaltung eines aktiven Kommunikationsprozesses
- \_ Vorbildverhalten in Konfliktsituationen
- \_ Gesellschaftliches Engagement im Rahmen der Unternehmenskultur
- \_ Vorbilder anhand erfolgreicher Berufsbiographien von MitarbeiterInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft im Unternehmen

Alle so ausgebildeten Vertrauensleute sind mit Begeisterung Vermittler zwischen den Kulturen. Dass es gerade die Vertrauensleute sind, ist naheliegend: Sie sind in den Bereichen, in denen sie arbeiten, von ihren Kolleginnen und Kollegen gewählt.

### **Einsatz und wirtschaftlicher Nutzen der KulturmittlerInnen**

Ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag: Die moslemischen KollegInnen im Betrieb fasten auf Grund des Ramadan. 30 Tage lang folgen sie dem Ritual, tagsüber keine Mahlzeit zu sich zu nehmen. Zur vorgegebenen Zeit wird das Fasten unterbrochen. Dies hat zur Folge, dass der betriebliche Ablauf verändert wird. Neue

Absprachen müssen unter den KollegInnen getroffen werden, um gewohnte Pausenzeiten zu verschieben. Solche kulturellen Unterschiede können zu Konflikten führen, auch wenn es augenscheinlich nur einer kurzen Absprache unter KollegInnen bedarf.

In diesen Situationen fungieren KulturmittlerInnen als Bindeglied. Sie informieren präventiv über die kulturellen Hintergründe der KollegInnen und schaffen damit gegenseitiges Verständnis. Dadurch haben sich die Konflikte aufgrund kultureller Unterschiede stark reduziert. Ein gut zusammenarbeitendes Team garantiert einen reibungslosen Verlauf von betrieblichen Prozessen. Eine Steigerung der Produktivität und somit auch der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ist das Resultat. Um den Erfolg auch langfristig zu sichern und einen Austausch unter den KulturmittlerInnen zu gewährleisten, werden in regelmäßigen Treffen Projekte bearbeitet sowie Aktionen vorbereitet und präsentiert, zum Beispiel die Durchführung von Diskussions- und Kulturabenden sowohl im Betrieb als auch in der Stadt Duisburg. Aktuell beschäftigen sich die KulturmittlerInnen auch mit der Begleitung des Baues eines integrierten Hüttenwerkes in Brasilien. Dabei stehen vor allem Fragen rund um die Themen Chancengleichheit am Arbeitsplatz, Sicherung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie Fragen zu internationalen Kernarbeitsnormen im Mittelpunkt.

Brasilianische IngenieurInnen, TechnikerInnen und FacharbeiterInnen sind in Duisburg, um sich im Werk fortbilden zu lassen. Sie arbeiten mit den dort tätigen KollegInnen zusammen. Die Integration der brasilianischen KollegInnen zu fördern, beiderseitigen Vorurteilen zu begegnen und ein offenes Betriebsklima zu schaffen ist eine Herausforderung für alle MitarbeiterInnen und eine spezielle Aufgabe für die KulturmittlerInnen bei der ThyssenKrupp Steel AG. Dies erfordert besondere Kenntnisse: In einem einwöchigen Workshop erwarben die KulturmittlerInnen Hintergrundwissen zu den geographischen, politischen und sozialen Bedingungen in dem neuen Produktionsland Brasilien. Dieses

Know-how wird nun in die Belegschaft transferiert, mit dem Ziel, den Informationsfluss in den Betrieben zu steigern und die Zusammenarbeit der multikulturellen KollegInnen zu unterstützen. Die KulturmittlerInnen planen derzeit einen deutsch-brasilianischen Kulturabend. Im Vordergrund stehen dabei das persönliche Kennenlernen und der Erfahrungsaustausch. Dadurch sollen der Teamgedanke gefördert und ein tieferes Verständnis für so manche vorher irritierende und kulturell bedingte Verhaltensweise auf beiden Seiten entwickelt werden.

Eine vorbehaltlose Zusammenarbeit in einem multikulturellen Team gewährleistet, dass der Wissenstransfer zwischen den Duisburger und brasilianischen KollegInnen stattfindet. Ein lückenloser Know-how-Austausch und die Nutzung von kulturspezifischen Kompetenzen und Wissen sind aus unternehmerischer Sicht von hoher Bedeutung: Die zeitgerechte und erfolgreiche Inbetriebnahme des brasilianischen Werkes wird dadurch maßgeblich beeinflusst, was wiederum positive Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes hat.

## Fazit

Eine Anerkennung der wichtigen gesellschaftlichen Arbeit der KulturmittlerInnen bei der ThyssenKrupp Steel AG war die Verleihung des Duisburger Preises für Toleranz und Zivilcourage 2005 durch den damaligen NRW-Ministerpräsidenten Peer Steinbrück an die Initiatorin des Kulturmittlerprojektes, Annegret Finke, Vertrauenskörperleiterin und Betriebsrätin im Unternehmen. Sie bezeichnete die Auszeichnung als „Ehre und Ansporn“ und führte aus: „Man legt den Kulturmittler bei Schichtende nicht am Werkstor ab wie einen Helm, sondern nimmt ihn mit hinaus in die Gesellschaft, in die Nachbarschaft des Werkes, in die Vereine.“

Zusammenfassend steht die Gruppe der KulturmittlerInnen für die praktische und lebensnahe Umsetzung der internationalen als auch der regionalen Ausrichtung der Unternehmenskultur von ThyssenKrupp Steel AG. In den Führungsetagen ist man sich darüber klar, dass die

Arbeit der KulturmittlerInnen dem Betriebsklima, der möglichst reibungslosen Kommunikation unter den Beschäftigten und damit auch der Wirtschaftlichkeit dient. ■

### **Unternehmen:**

ThyssenKrupp Steel AG

### **Banche:**

Stahlindustrie

### **Autorin:**

Ayten Hamdemir

Fachkoordinatorin Personalentwicklung

### **MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

38.000

### **Homepage:**

[www.thyssenkrupp-steel.de](http://www.thyssenkrupp-steel.de)

### **Synergien durch Vielfalt:**

Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation  
Konfliktprävention

---

# Festo AG & Co. KG – Kulturelle Vielfalt und interkulturelle Kompetenzentwicklung. Fit für die globale Zusammenarbeit

---

„Die interkulturelle Vielfalt ist in vielen Unternehmen vorhanden, sie muss nur als wertvolle Ressource erkannt und genutzt werden.“ **Festo AG & Co. KG**

## **Cultural Diversity bei der Festo AG & Co. KG**

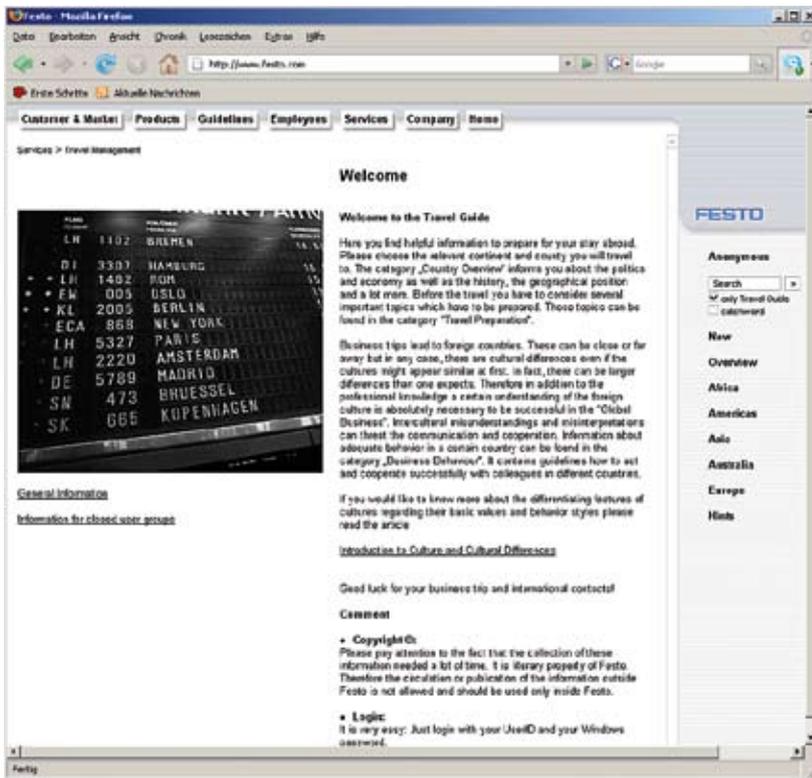
Die Festo AG & Co. KG wurde 1925 am heutigen Stammsitz in Esslingen am Neckar als Familienunternehmen gegründet. Festo ist heute einer der führenden Hersteller pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik weltweit. 12.000 MitarbeiterInnen in 56 internationalen Landesgesellschaften stellen sicher, dass über 300.000 Kundenunternehmen kompetente Beratung sowie professionellen Service und Support erhalten. Die Festo Didactic ist mit ihrem Aus- und Weiterbildungsangebot rund um die Automatisierungstechnik und ihren Beratungsdienstleistungen ein kompetenter Dienstleistungspartner für die Industrie.

Mehrere Entwicklungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass kulturelle Vielfalt bei Festo sowie der richtige Umgang damit zunehmend wichtiger werden: Der Wandel vom Komponentenlieferanten zum Wertschöpfungspartner bringt eine enge Verzahnung mit den Kundenprozessen mit sich. Die Interaktion zwischen MitarbeiterInnen im In- und Ausland steigt. Gemeinsam mit den globalen Prozessen der Forschung und Entwicklung, Logistik und Produktion ist eine vermehrte Reisetätigkeit und Zusammenarbeit vor Ort erforderlich. Hierzu sind interkulturelle Kompetenz sowie kulturelle Vielfalt in der Organisation unabdingbar.

Festo hat mit vielfältigen Maßnahmen erfolgreich auf diese Entwicklungen reagiert: Ein webbasiertes Informationsportal unterstützt die MitarbeiterInnen dabei, sich gezielt auf einen Auslandseinsatz vorzubereiten. Zudem wurden Aktionen zur Information und Bewusstseinsbildung der MitarbeiterInnen sowie zielgruppenorientierte Trainingskonzepte entwickelt und umgesetzt. Sie bilden einen ganzheitlichen Handlungsansatz auf den Wirkungsebenen „sensibilisieren, Wissen vermitteln, Verhalten ändern“.

## **Sensibilisieren für kulturelle Vielfalt**

Um das Thema „Interkulturelles Lernen“ noch stärker bei Festo zu verankern, wurden verschiedene Aktionen zum Thema „Globalität und kulturelle Vielfalt“ bei Festo initiiert. So wurden auf dem alle zwei Jahre stattfindenden Familientag die MitarbeiterInnen und ihre Familien im Rahmen einer Ausstellung über Kulturen darüber informiert, welche KollegInnen in Deutschland leben und arbeiten, aber ursprünglich aus anderen Ländern stammen. Derzeit sind bei Festo in Deutschland MitarbeiterInnen aus rund 40 Nationen beschäftigt, die in unterschiedlichsten Arbeitsbereichen die Internationalisierung der Geschäftsprozesse durch ihre landes- und kulturspezifischen Kenntnisse unterstützen.



Startseite Travel Guide von Festo

Auf dem Familientag brachten viele von ihnen ihr Know-how und typische Gegenstände aus ihren Ländern in die Ausstellung mit ein, so dass die BesucherInnen ihre Erfahrungen und Kenntnisse in der Begegnung mit Menschen aus anderen Kulturen auf einer neuen Ebene reflektieren konnten.

Die Ausstellung stieß auf großes Interesse. Schätzungsweise 800 BesucherInnen erhielten einen Eindruck von der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Kulturen bei Festo. Aufgrund der positiven Resonanz wurde beschlossen, eine Ausstellungsreihe zu starten, die in regelmäßigen Abständen kulturspezifisch relevante Themen aufgreift und präsentiert.

## Der Travel Guide: Wissen vermitteln für einen Auslandseinsatz

Um die MitarbeiterInnen dabei zu unterstützen, sich gezielt auf einen Auslandseinsatz vorzubereiten, wurde im Intranet von Festo ein Informationsportal eingerichtet: der Travel Guide. Das Portal steht allen Festo-MitarbeiterInnen weltweit in englischer Sprache zur Verfügung, da Englisch neben Deutsch die zweite Konzernsprache ist und für die internationale Kommunikation genutzt wird. Von der Startseite des Travel Guide gelangt man über den Link „Introduction to Culture and Cultural Differences“ zu einem

Text, der in die Unterschiedlichkeit von Kulturen einführt.

Der Travel Guide beschreibt alle Länder, in denen Festo mit einer Landesgesellschaft vertreten ist. Neben einem Überblick der wichtigsten Eckdaten des jeweiligen Landes (Wirtschaft, Politik, Geschichte, Visabestimmungen etc.) spielt der Punkt „Business Behaviour“ eine zentrale Rolle: Wie halten es andere Nationalitäten mit der Pünktlichkeit? Was ist bei einer Einladung zu einem Geschäftsessen oder einer Dinnerparty zu beachten? Was ist für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss wichtig? Wie begrüßt man sich in Argentinien oder in der Türkei? Zudem finden die MitarbeiterInnen praktische Hinweise zur angemessenen Geschäftskleidung, zur Vorbereitung und Durchführung von Besprechungen sowie zur erfolgreichen Verhandlungsführung. TrainerInnen und ReferentInnen erhalten Tipps zur Erstellung von technischen Präsentationen im Hinblick auf die jeweilige Zielkultur.

Die Reaktion der MitarbeiterInnen auf den Travel Guide ist ausgesprochen positiv. So äußert ein Projektingenieur: „Die Vorbereitung mit dem Festo Travel Guide gibt mir mehr Sicherheit. Ich weiß jetzt, welche Fettnäpfchen ich vermeiden muss.“ Ein anderer Kollege meint: „Der Festo Travel Guide schafft die Basis für ein harmo-



nisches Miteinander und dient dem interkulturellen Verständnis.“ Das Portal wird inzwischen nicht nur von MitarbeiterInnen genutzt, die ins Ausland reisen, sondern auch von denen, die von Deutschland aus mit dem Ausland kommunizieren oder ausländische KollegInnen und Besuchergruppen empfangen. Für sie sind vor allem nationale Feiertage, Begrüßungsrituale und Empfehlungen zur Auswahl von Gastgeschenken wichtig.

Das Portal stellt einerseits eine Maßnahme zum besseren Umgang mit kultureller Vielfalt im Unternehmen dar, andererseits ist es bereits ein konkretes Ergebnis derselben: An der Redaktion der Texte wirkten zahlreiche MitarbeiterInnen aus den jeweiligen Kulturkreisen mit. Zudem wurden die Informationsseiten vor dem Hochladen in das Portal zur Korrektur an die jeweiligen Landesgesellschaften von Festo gesandt. Dieser mehrstufige interkulturelle Prozess gewährleistet eine hohe Qualität und Aktualität der Texte.

### **Verhalten ändern durch zielgruppenspezifische Trainingsmaßnahmen**

Um den MitarbeiterInnen für die interkulturelle Kommunikation mit ausländischen KollegInnen und GeschäftspartnerInnen mehr Sicherheit zu geben, wurde beschlossen, zielgruppenspezifische Trainingsmaßnahmen zu entwickeln.

Hierbei wurde die Goal-Attainment-Scaling-Methode (GAS-Methode) eingesetzt. Mit ihr wurde das vorhandene Niveau der interkulturellen Handlungskompetenz bei den MitarbeiterInnen von Festo bestimmt und nach Durchführung der Trainings gemessen, inwieweit die Kompetenzen gestiegen sind bzw. die Lernziele erreicht wurden. Für die Trainings wurden vier Zielgruppen identifiziert: Von MitarbeiterInnen mit internationalen Kontakten, die nicht reisen, bis zu Führungskräften mit häufigen Auslandseinsätzen. Interdisziplinäre und interkulturelle Teams erarbeiteten die Anforderungs- bzw. Sollprofile für jede Zielgruppe. Die Ist-Analyse der interkulturellen Kompetenzen der Zielgruppen erfolgte mittels einer Befragung, die Trainings wurden anschließend anhand eines Soll-Ist-Vergleichs mit den Befunden der Ist-Analyse entwickelt.

Die Trainings beinhalteten die Vermittlung interkultureller Kompetenz in Bezug auf mündliche und schriftliche Kommunikation, z. B. die richtige Anrede, Umgang mit Kritik oder Umgang mit Zeit. Für die Zielgruppe mit Auslandseinsätzen wurde auch direkt auf der Verhaltensebene trainiert: Hierfür arbeiteten die TeilnehmerInnen an Fallbeispielen aus dem Arbeitsalltag, um vor allem das Erkennen und Lösen kulturbedingter Konflikte zu verbessern.

Als Methode wurde hauptsächlich die in den 40er Jahren in den USA entwickelte Critical Incidents-Methode eingesetzt. Unter Critical Incidents versteht man Ereignisse aus dem realen Leben, die zu Irritationen, Missverständnissen oder Konflikten geführt haben und die der Betroffene nicht einordnen kann. Im interkulturellen Kontext resultieren diese Irritationen, Missverständnisse und Konflikte häufig aus der Kollision unterschiedlicher Werte und

Normen, die dem Handeln und der Kommunikation zugrunde liegen. Da in den Trainings darauf geachtet wurde, dass MitarbeiterInnen und/oder TrainerInnen aus den Zielkulturen vertreten waren, kam es zu direkten Feedbacks aus Sicht dieser Kulturen. Die TeilnehmerInnen hatten dadurch die Möglichkeit, eigene Verhaltensmuster zu erkennen. So äußerte beispielsweise ein Teilnehmer aus dem Bereich Support International Production: „In dem Workshop haben wir verschiedene Situationen durchgespielt. Mir ist klar geworden, wie unterschiedlich die Menschen anderer Kulturen an eine Aufgabe herangehen.“

Die Messung der Kompetenz vor und nach den Trainings hat einen signifikanten Zuwachs an interkultureller Kompetenz ergeben. In beiden Zielgruppen stieg der Anteil der Personen deutlich an, die angaben, über neues interkulturelles Wissen zu verfügen. Damit haben die Trainings sowohl die Funktion der Wissensvertiefung erfüllt als auch zu einer höheren Reflexionsbereitschaft in zunächst verunsichernden Situationen im fremdkulturellen Umfeld beigetragen.

Die Bedeutung interkultureller Kompetenz bei Festo spiegelt sich auch in der Balanced Scorecard (BSC) wider. Dort wird unter der MitarbeiterInnen- bzw. Learning-Perspektive die Weiterentwicklung eines globalen und offenen Denkens als strategisches Ziel festgeschrieben: Interkulturelle Kompetenzentwicklung leistet einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung.

## Resümee

Interkulturelle Kompetenzentwicklung ist ein zentraler Auftrag der Personalentwicklung auf dem Weg zu einer globalen multikulturellen Unternehmenswelt. Erhöhte interkulturelle Kompetenz vermittelt den MitarbeiterInnen Sicher-

heit bei ihren erweiterten Aufgabenstellungen in der Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen und steigert den Erfolg in Geschäftskontakten. Maßnahmen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz im Unternehmen sollten sich jedoch nicht auf eine Dimension beschränken, sondern in einem ganzheitlichen Ansatz die drei Ebenen „sensibilisieren, Wissen vermitteln, Verhalten ändern“ berücksichtigen und auf eine Veränderung der Unternehmenskultur hinwirken. Die interkulturelle Vielfalt ist in vielen Unternehmen vorhanden, sie muss nur als wertvolle Ressource erkannt und genutzt werden. ■

### **Unternehmen:**

Festo AG & Co. KG

### **Branche:**

Industrie- und Prozessautomatisierung  
Aus- und Weiterbildung

### **Autorinnen:**

Yvonne Salazar  
Training und Consulting  
Marina Zavarzina  
Training und Consulting

### **MitarbeiterInnen (2006):**

12.000 MitarbeiterInnen weltweit, davon  
ca. 50 Prozent in Deutschland

### **Homepage:**

[www.festo.de](http://www.festo.de)

### **Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit  
Gewinnung neuer Märkte  
Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# The Important Role of Diversity in Innovation

---

“Be aware of the available diversity in a group.”

Susanne Justesen

Diversity is becoming increasingly important as a means for innovation in the business world of today. In this chapter I define diversity as the availability and use of multiple knowledge domains, which can be understood based on demographic, professional or cultural differences. In this definition, “chemical engineering”, “Danish”, “marketing”, and “woman” all represent different knowledge domains (differences) that may be available to a group. Each such knowledge domain thus represents a unique set of perspectives (ways of understanding the world or a given problem) and skills (was of dealing with the world or solving a particular problem). Some groups that I studied had more than thirty, even forty, different knowledge domains available to them within the group, but only made use of two or three of them. They were thus defined, according to the approach described above, as homogeneous groups - even if by most other standard measures of diversity they would be characterized as highly diverse. Another group had only ten knowledge domains available to them, but they actively made use of eight of these. According to my definition, such a group was much more diverse. Cultural diversity is therefore not merely about how many different cultures are represented in a group, but how the group applies and uses the knowledge (perspectives and skills) represented by each culture.

## **Innovative and not-innovative innovation processes**

By focusing on the role of diversity in innovation in my studies, I have identified three different approaches to diversity: 1) innovative practice, where the group actively made use of a diversity of knowledge domains in its innovation process; 2) not-innovative, but learning practice, where the group grew increasingly homogeneous over time, but less experienced group members learned from more experienced group members, and 3) innovation processes that neither were innovative nor produced learning, because one or maybe two domains were allowed to dominate the group and thus quickly turned the group into a very homogeneous entity. In one group with members from four different countries, the Danish knowledge domain quickly grew to dominate other domains, and the skills and competences from other cultural knowledge domains remained largely unused.

Be aware of the available diversity in a group. We tend to assume that if we put together groups with a high degree of diversity, the diversity available is also used. But all too often, groups tend to make use of only a very small fraction of the knowledge domains available in the group. If we want to manage diversity for innovation, we need to dedicate the necessary time and resources to a) identify the knowledge

---

domains available within a group; b) ensure awareness among group members as to which knowledge domains they have access to within the group; and c) see to it that knowledge is exchanged and combined between the many different knowledge domains in the group.

### **Benefit actively from diversity in innovation processes**

In the more successful groups, members were aggressively challenging each other, constantly and persistently, and they kept exchanging knowledge and viewpoints until they understood enough between them to be able to combine knowledge and experiences between domains, which is exactly what innovation is all about.

In one of the groups studied, challenging and then combining highly specialized Japanese knowledge with highly specialized American knowledge proved crucial. In the process, team members came up with a radically new biotech solution.

In the less innovative (and more homogeneous) groups, people would tend to treat each other very nicely; group discipline was high; only one conversation would take place at any given time; people would nod politely and listen when attitudes and viewpoints were being exchanged. Only rarely would group members actively challenge each other, because they simply agreed on

many of the important issues. And how do you challenge the present if everyone agrees?

To ensure that decision-making in the innovation process is innovative, we need to challenge each other. Diversity thus not only makes different types of knowledge available, but also provides a natural playground for challenging each other. Diversity ensures conflicts, discussions and difficult decision-making - and cultural diversity even more so. If we do not challenge ourselves, and each other, we are more likely to reproduce the past rather than innovating the future. Diversity, and especially cultural diversity, is one of the primary means for us to do so. ■

#### **Susanne Justesen, PhD**

Innovation advisor in INNOVERSITY COPENHAGEN. Did a research project about the role of homogeneity and diversity in organizational innovation for her PhD at Copenhagen Business School.

Homepage: [www.innoversity.org](http://www.innoversity.org)

---

# Anders? Gut so! Diversity – The IKEA Way

---

„In der Beteiligung und der kulturellen Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt unserer Einschätzung nach der Schlüssel zu unserem zukünftigen Erfolg.“ **IKEA**

## Die Grundlagen wurden bereits 1943 gelegt

Das Diversity Management bei IKEA basiert auf seiner Firmenkultur. Bekannt sind das Duzen, die flachen Hierarchien, die kurzen Entscheidungswege – und doch spiegeln diese Dinge nur zum Teil die enge Beziehung zwischen Management und MitarbeiterInnen und dem geschäftlichen Erfolg des Unternehmens IKEA wider.

Im Personalleitbild wurde die berufliche und persönliche Entwicklung für alle MitarbeiterInnen versprochen, damit mit großem Engagement ein besserer Alltag „für uns und unsere KundInnen“ geschaffen werden kann. Das „für uns“ steht noch vor den KundInnen – aus dem Verständnis heraus, dass wir nur so gut für unsere KundInnen sind, wie unsere MitarbeiterInnen sich einbringen.

Der Begriff Kultur bezeichnet für IKEA daher auch mehr als ethnische oder nationale Herkunft. In der alltäglichen Begegnung mit den KundInnen erleben wir die Unterschiedlichkeit nach ihren Familiensituationen (z. B. Kinder oder nicht), nach ihren Wohnorten (z. B. Stadt oder Land, Wohnung oder Haus), nach ihrer Region (z. B. Hamburg oder München) etc. Und die Erfahrung lehrt, dass Stereotype schnell zu Fehleinschätzung führen. Falsch liegen die MöbelverkäuferInnen, die in München dunkle

Holzmöbel und karierte Bezüge anbieten wollen, denn München ist entgegen den geläufigen Klischees ein moderner Markt.

## Diversity Management als logische Konsequenz

Das Diversity Statement von IKEA beginnt mit den Worten: „IKEA ist ein wertorientiertes Unternehmen, das sich an hohen ethischen Standards und humanistischen Werten orientiert. Wir fühlen uns einer starken und lebendigen IKEA-Kultur verpflichtet. Unsere Kultur unterstützt die Realisierung des Potenzials jeder einzelnen Person und wertschätzt die Unterschiedlichkeit aller.“ IKEA war einer der ersten internationalen Konzerne, der eine solche Zusatzklärung als Personalleitbild formulierte.

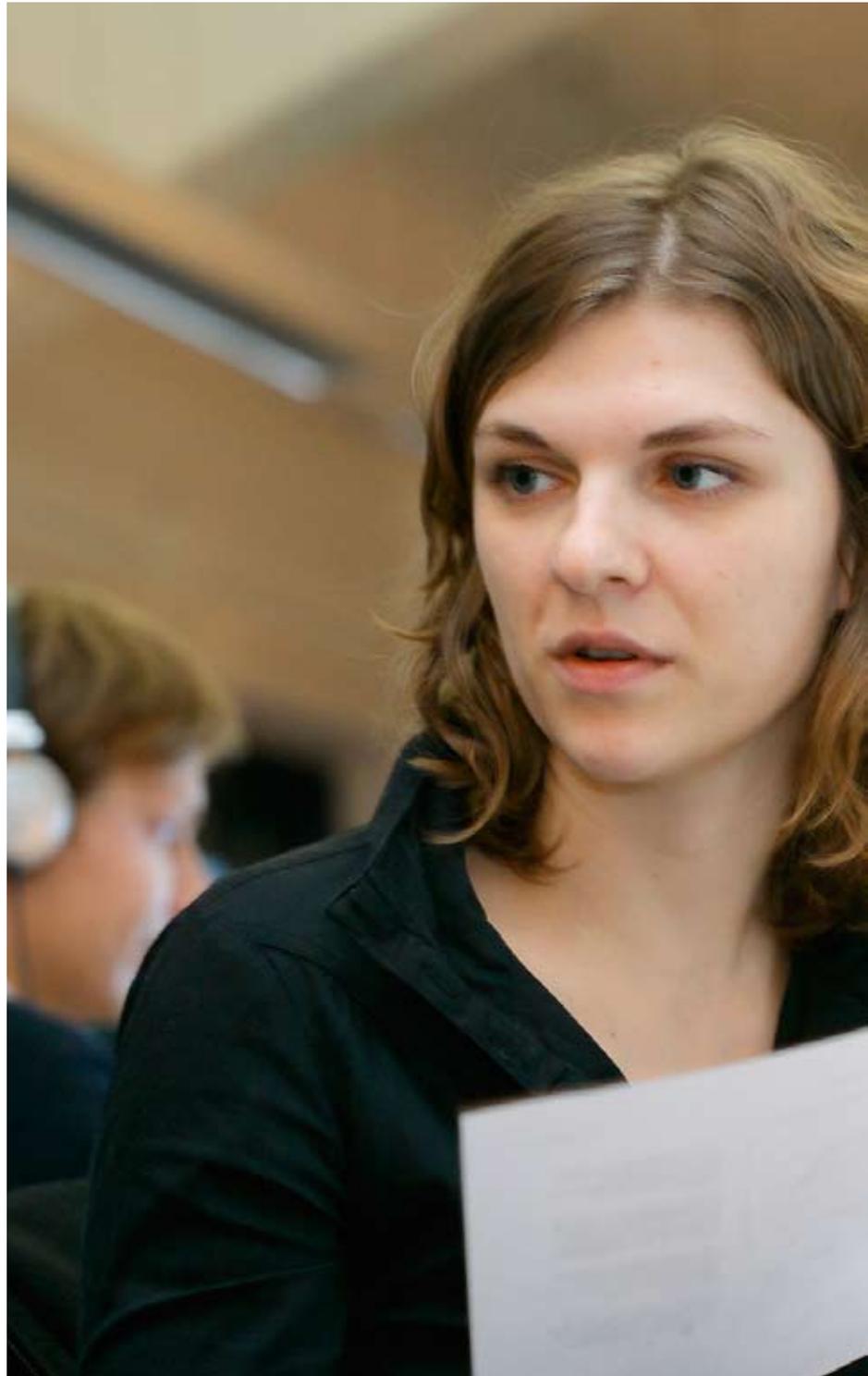
Ausgelöst durch diese internationale Erklärung haben die einzelnen IKEA-Landesorganisationen begonnen, Fakten über die Hintergründe ihrer MitarbeiterInnen zusammenzutragen und zu analysieren. Dass die Umsetzung und Ausgestaltung des Diversity Managements in den Landesorganisationen lag, erweist sich auch im Rückblick als die richtige Entscheidung. Die gesellschaftlichen Gegebenheiten innerhalb der Länder haben zu unterschiedlichen gewachsenen Strukturen geführt. So gibt es für das Thema Kinderbetreuung und Unterstützung

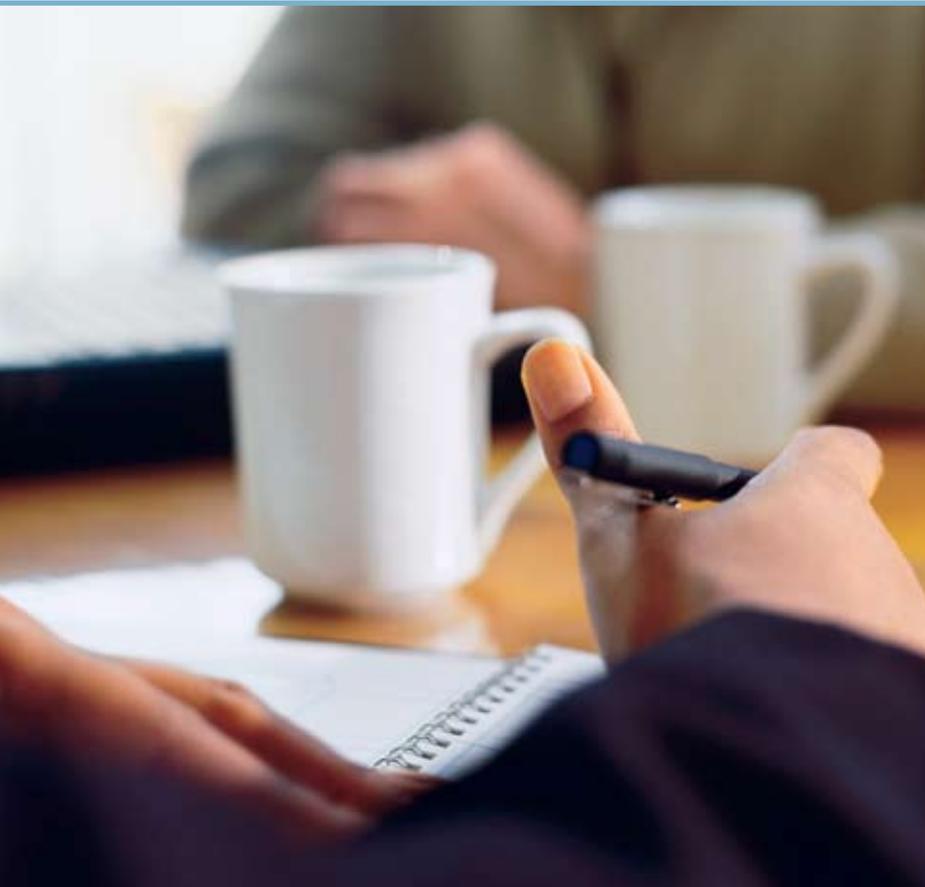
---

der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei unseren KollegInnen in den nordischen Ländern aufgrund der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen keine Notwendigkeit. Für uns bei IKEA in Deutschland hat es Priorität.

Warum aber setzt ein Unternehmen Kraft und Ressourcen in ein solches Management-Konzept ein? Im Handel ist unser Unternehmenserfolg direkt abhängig von unseren KundInnen. Wenn die KundInnen sich nicht für unsere Produkte entscheiden, fehlt uns die Geschäftsgrundlage. Die Lebens- und Wohnsituation unterscheidet sich nach z. B. Wohnort (Stadt, Land), Geschmack (traditionell, modern), ethnischem Hintergrund, Alter etc. KundInnen, die das Einrichtungshaus in Berlin-Spandau besuchen, sind nicht dieselben, die in Erfurt leben oder in Walldorf. Dies muss im Produktsortiment und in der Kundenbetreuung berücksichtigt werden.

Ein erster Versuch, KundInnen mit einem anderen kulturellen Hintergrund zu erreichen, schlug aber fehl: In den Einrichtungshäusern wurden „orientalische“ Zimmer eingerichtet. Sie wurden rege von KundInnen aufgesucht – allerdings nicht von den türkischen, auf die diese Aktion abzielte. Was war schiefgegangen? Die DekorateurInnen, die die Musterzimmer geplant hatten, waren Deutsche, und sie verwirklichten ihre Vorstellung vom Orient. Was ist die Konsequenz aus dieser Erfahrung? Wir brauchen Dekorateur und Dekorateurinnen aus unterschiedlichen Kulturen, Lebens- und Wohnsituationen, um unseren KundInnen ein vielfältiges und ihren Bedürfnissen entsprechendes Angebot zu machen. Sind die MitarbeiterInnen nicht vielfältig, fehlen uns das Gespür und die kulturelle Kompetenz für eine zielgruppenspezifische Ansprache.





## Unterschiedlichkeit als unternehmerische Herausforderung

Wie gelingt es IKEA, in einer im Wandel begriffenen Gesellschaft den KundInnen immer wieder die richtigen Produkte und Lösungen für ihre Wohnsituationen zu bieten? Nur wenn unsere MitarbeiterInnen ein Spiegel der uns umgebenden Gesellschaft sind und ihre persönlichen Lebens- und Wohnsituationen bei uns einbringen, nur dann finden die KundInnen genau die Produkte und Lösungen, die sie suchen und die ihren Alltag schöner machen sollen. Die Mitarbeiterstruktur der einzelnen Standorte ist daher ebenso unterschiedlich wie die Kundenstruktur. Wenn wir in Berlin-Spandau oder in den Einrichtungshäusern rund um Frankfurt am Main keine TürkInnen beschäftigen würden, dann wäre das ein grundsätzlicher Fehler in unserer Einstellungspolitik.

Gemäß unserer Philosophie beteiligen wir auch im Diversity Management die MitarbeiterInnen aktiv. In jedem Einrichtungshaus gibt es eine Diversity-Gruppe – MitarbeiterInnen, die sich freiwillig für das Thema engagieren und anhand der lokalen Situation Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Aus dieser Gruppe wird jeweils

ein Mitglied zu nationalen Treffen entsandt. Dort werden in einer Art Tauschbörse Projekte und Lösungsideen vorgestellt und von den Erfahrungen der anderen gelernt. Die MitarbeiterInnen entwickeln die Projekte auf der Basis ihrer persönlichen Erfahrungen, dabei haben auch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe einen großen Vorteil.

So beobachtete zum Beispiel eine türkische Kollegin, dass viele KollegInnen, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, die IKEA-interne Mitarbeiterzeitung nicht lesen oder auch Aushänge nicht verfolgen. Ihr fiel dies auf, weil sie durch ihre eigenen Erfahrungen als Türkin in Deutschland eine besondere Sensibilität für Probleme dieser Art hat. Sie entwickelte ein Konzept der Lesepatenschaft. Zwei KollegInnen mit derselben Muttersprache (z. B. Türkisch, Vietnamesisch) bilden ein festes Paar. Sie treffen sich einmal im Monat zum gemeinsamen Frühstück im Mitarbeiter-Restaurant. Die Person, die gut Deutsch beherrscht, informiert dann die andere über alle Neuigkeiten. Gemeinsam lesen sie Zeitungen und Aushänge. Diese Idee wurde auf der Tauschbörse vorgestellt und kann jetzt in allen Standorten kopiert werden. Mit dieser Idee konnten wir die Integration der nicht deutschsprachigen KollegInnen erhöhen und freuen uns über ihre verbesserte Informationslage, aber auch über ihre höheren Beiträge im Unternehmensalltag.

Übergreifend sammelt eine Diversity-Beauftragte alle Ideen und Maßnahmen aus ganz Deutschland und gibt ein Handbuch heraus. Auch über eine sogenannte Toolbox im IKEA-Intranet sind alle Projekte für die Mitarbei-

---

terInnen einsehbar. Unter Suchbegriffen wie „Elternzeit“ oder „Deutsch als Fremdsprache“ erhalten die MitarbeiterInnen alle dazugehörigen Lösungsansätze, Projekte und Maßnahmen – zusätzlich AnsprechpartnerIn, Kostenschätzung und Erfahrungswerte. Mit bis zu fünf Sternen können die Projekte bewertet und die Einträge kommentiert werden. Neue Ideen können die MitarbeiterInnen jederzeit eingeben. Dies sichert die Verbreitung und Nutzung von einzelnen Maßnahmen auf unternehmensweiter Ebene.

## Umsetzung im täglichen Arbeitsleben

Die gefundenen Lösungen reichen dabei von einfachen „Done in a Day“-Ideen über veränderte Arbeitsweisen bis hin zu langfristigen Projekten. Einige Beispiele, die speziell kulturelle Vielfalt unterstützen:

### Done in a Day:

- \_ Die Mahlzeiten in der Mitarbeiterkantine sind nach Essensgewohnheiten und -vorschriften gekennzeichnet (vegetarisch, ohne Schweinefleisch).
- \_ Während des Ramadan wird Essen außerhalb der normalen Kantinenöffnungszeiten ausgegeben, um MitarbeiterInnen nach dem Fastenbrechen Mahlzeiten anbieten zu können.
- \_ Flaggen an den Namensschildern der MitarbeiterInnen geben bekannt, wer welche Sprachen spricht. Eine Liste mit allen mehrsprachigen KollegInnen steht an jedem Beratungsstand, jeder Kasse und jedem Umtauschschalter zur Verfügung, damit bei Sprachbarrieren mit KundInnen KollegInnen zur Hilfe geholt werden können.

### Veränderte Arbeitsweisen:

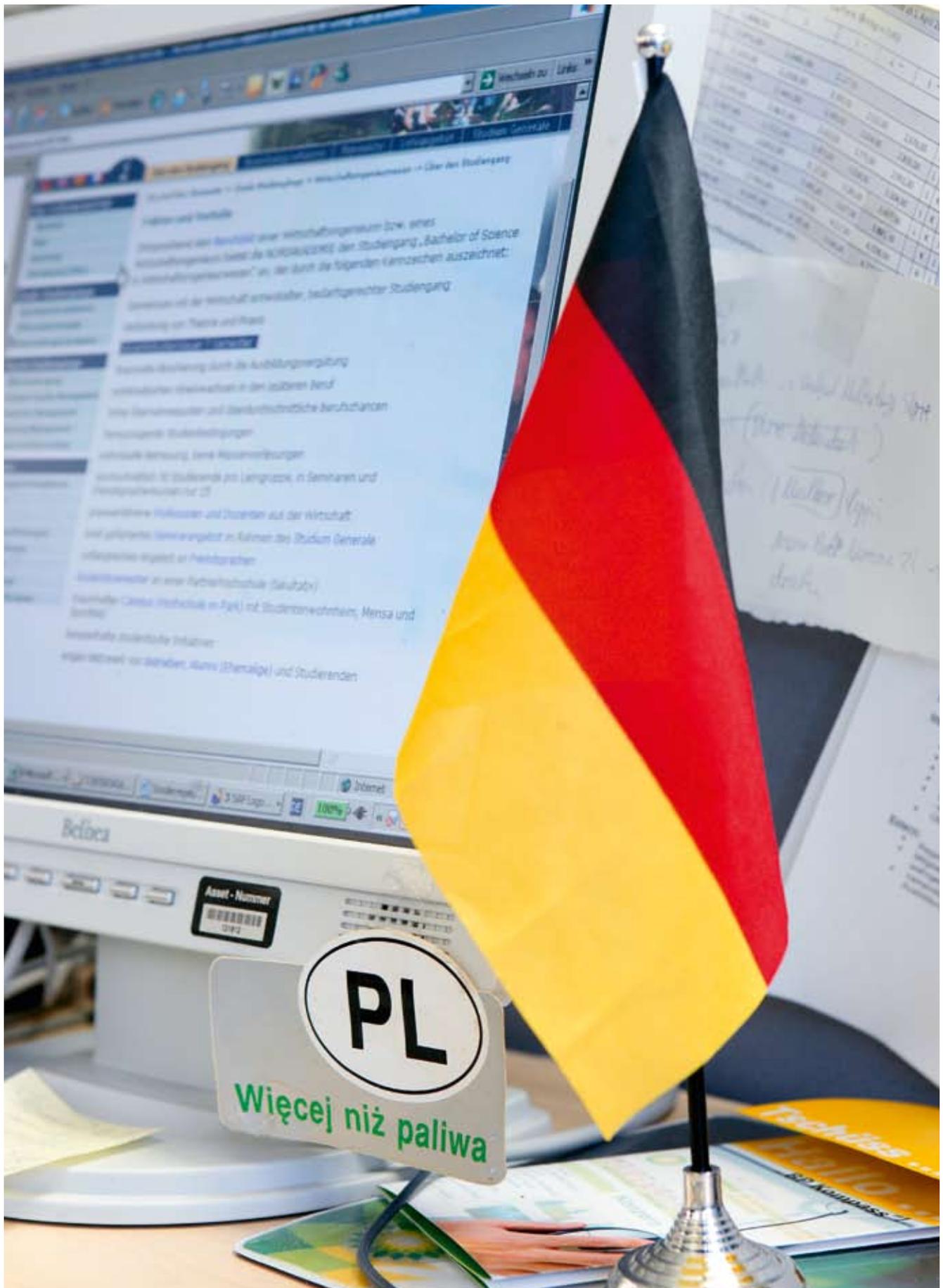
- \_ In der Begrüßungsmappe für neue MitarbeiterInnen liegen sowohl das Diversity Statement als auch die Mitarbeiter-Ideenliste in der Muttersprache.
- \_ Paten und Patinnen aus dem eigenen Kulturkreis unterstützen die neuen KollegInnen.
- \_ Betriebsfeiern werden jeweils unter einem speziellen Kultur-Motto durchgeführt.

### Langfristige Projekte:

- \_ Förderung von Mitarbeiternetzwerken. IKEA-MitarbeiterInnen haben das erste interkulturelle und interreligiöse Mitarbeiternetzwerk in Deutschland gegründet. Name: Mosaik-CoolTour
- \_ eine vierteljährliche Diversity-Zeitschrift
- \_ Diversity Management und Anti-Diskriminierungsschulungen als Bestandteil in allen Führungskräfte-Programmen.

Alle Maßnahmen sind in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiternetzwerken entwickelt worden und werden in mindestens einem Einrichtungshaus getestet, bevor sie Eingang in das Handbuch oder die Toolbox finden. Wir beobachten, dass die Vorschläge gerne angenommen und über die verschiedenen Standorte hinweg eingesetzt werden.

Die interkulturellen Maßnahmen sind dabei nur ein Baustein unter vielen. Die Mitarbeiternetzwerke arbeiten in gleichem Umfang an Projekten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gesundheitsfördernden Modulen, der Integration von Menschen mit Behinderungen oder der Gleichstellung von



Homosexuellen und vielem mehr. Die Bandbreite der Ideen ist sehr groß, und alle werden gleichberechtigt angenommen und gefördert.

## Ausblick

Mit der Beteiligung der MitarbeiterInnen glauben wir auch auf zukünftige gesellschaftliche Veränderungen flexibel reagieren zu können. In der jährlich stattfindenden Mitarbeiterbefragung stimmten zuletzt 78 Prozent der MitarbeiterInnen der Tatsache zu (80 Prozent Beteiligung an der Befragung), dass IKEA für Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, Einstellung und unterschiedlichen Persönlichkeiten ein positives Umfeld schafft und alle gleichberechtigt Zugang zu Weiterbildung und Führungspositionen haben. Die Zustimmung der MitarbeiterInnen zu dieser Aussage steigt seit drei Jahren langsam – aber kontinuierlich um einen Prozentpunkt pro Jahr – an. Dies weist auf eine erfolgreiche Integration und Anerkennung von kultureller Vielfalt.

Die Vorteile liegen dabei für IKEA als Konzern klar auf der Hand: Im Wettbewerb um die Gunst der KundInnen gelingt es uns seit Jahren, erste Wahl zu sein. Und das in einer sich stetig wandelnden Gesellschaft und einem enger werdenden Markt.

In der Beteiligung und der kulturellen Vielfalt der MitarbeiterInnen liegt unserer Einschätzung nach der Schlüssel zu unserem zukünftigen Erfolg. Ganz im Sinne unserer Firmenkultur erinnert uns diese Herausforderung dann auch an Ingvar Kamprads Worte: Das Meiste ist noch ungetan – Wunderbare Zukunft. ■

### **Unternehmen:**

IKEA Deutschland GmbH & Co. KG

### **Autorin:**

Xenia Mohr  
Diversity Managerin

### **Banche:**

Möbelhandel

### **MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

12.444

### **Homepage:**

[www.ikea.de](http://www.ikea.de)

### **Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit  
Zielgruppenspezifische Produkte  
Gewinnung neuer Märkte  
Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# Western Union und Cultural Diversity

---

„Cultural Diversity ist für uns keine Frage mehr des OB, sondern des WIE.“ **Western Union**

Die Unternehmensphilosophie und -kultur von Western Union basieren auf dem Grundsatz, alle Menschen in unserem Umfeld – seien es MitarbeiterInnen, KundInnen oder KooperationspartnerInnen – gleichermaßen mit Respekt und Würde zu behandeln, unabhängig von ihrer ethnischen und kulturellen Herkunft, Nationalität, Geschlecht, Religion, Glaube sowie ihren Werten und/oder ihrer Lebensauffassung. Kulturelle Vielfalt in unseren Unternehmensaktivitäten nicht nur zu berücksichtigen, sondern sie auch zu fördern gehört bei Western Union zur Tagesordnung. Unser gesamtes Geschäftsmodell ist darauf begründet, dass wir in einer multikulturellen, globalisierten Welt leben. Davon ausgehend, ist Cultural Diversity für uns keine Frage mehr des „ob“, sondern des „wie“. Das heißt: Ausgehend von dem Grundverständnis, dass die Förderung kultureller Vielfalt dem Unternehmen ökonomische Vorteile bringt, stellen wir uns die Frage, wie wir der kulturellen Vielfalt unserer Mitmenschen am besten gerecht werden, um als Bargeldtransfer-Dienstleister international erfolgreich zu sein.

Western Union bietet gemeinsam mit seinen Konzerngesellschaften Orlandi Valuta, Vigo und Pago Fácil an über 320.000 Standorten in 200 Ländern und Regionen Bargeldtransfer an. Aufgrund dieser globalen Präsenz ist unser Kundentamm international gesehen äußerst vielfältig.

In den Versandländern ist die Kundenstruktur vor Ort auch multikulturell, denn dort bedient unser Service vor allem ImmigrantInnen, die fernab von ihrer Heimat leben und arbeiten und Familie sowie Freunde durch Bargeldversand unterstützen. Die Immigranten-Communities unterscheiden sich von Land zu Land, und es reicht in der Kundenansprache nicht aus, nur ihre kulturelle Herkunft zu berücksichtigen. Auch ihre Beziehung zum Einwanderungsland und ihr dortiger Lebenskontext müssen beachtet werden. Ihre Bedürfnisse in Bezug auf Finanzdienstleistungen verändern sich, je länger sie im Einwanderungsland leben. So entwickeln unsere Teams für jedes Land eine eigene Strategie, die den Besonderheiten der einzelnen Communities Rechnung trägt.

Das beginnt mit der Entscheidung, in welchem Umfang die ethnischen Communities gezielt angesprochen werden, und geht bis dahin, welche Botschaften kommuniziert, welche Werbemotive genutzt und welche Aktivitäten in den Communities unterstützt werden. Je nach Korridor („Korridor“ bezeichnet den Transfer zwischen zwei Ländern, z. B. Deutschland – Türkei), kann es Unterschiede im Service-Angebot geben. Für jedes Land eine individuelle Strategie zu konzipieren kostet natürlich viel Mühe und Zeit. Aber die Investition lohnt sich, denn so können wir unsere Ressourcen wirklich effizient einsetzen.



zen und einen höheren Return on Investment erzielen. Western Union ist mittlerweile als Vorkreiter und Experte des sogenannten ethnischen Marketings bekannt. Ethno-Marketing bedeutet für uns, in der Zielgruppenansprache die individuellen Besonderheiten der AdressatInnen aufzugreifen, widerzuspiegeln und zu stärken.

## **Kulturelle Vielfalt im deutschen Markt**

Der deutsche Markt ist für Western Union sehr wichtig, aber gleichzeitig auch kompliziert. Der Bevölkerungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund beträgt über 15 Prozent (Statistisches Bundesamt 2006), und die demographische Struktur der Zuwanderer und Zuwanderinnen ist sehr fragmentiert. Die unterschiedlichen ethnischen Communities per Gießkannenprinzip anzusprechen bringt wenig. Auch ausschließlich die größten Immigrantengruppen anzusprechen – zum Beispiel Konzentration auf die türkischen VerbraucherInnen – würde einen Großteil unseres Geschäfts vernachlässigen. Die TürkInnen machen zwar die größte Immigrantengruppe in Deutschland aus, aber repräsentieren insgesamt nur einen Bruchteil der Immigrantenvölkerung. Auch bei den Zuzügen der letzten Jahre sind andere Länder, zum Beispiel Polen, stärker vertreten. Wir sprechen derzeit über 55 Nationalitäten in rund 25 Sprachen an. Mit dieser kulturellen Vielfalt

umgehen zu können erfordert zum einen ein tiefes Verständnis für das Lebensumfeld unserer KundInnen und ihrer Identitäten, zum anderen eine enge Anbindung an ihr tägliches Leben. Nur so können wir sich ständig wandelnde Bedürfnisse erkennen. Kurzum: Die Sprache unserer KundInnen zu sprechen und Teil ihrer Gemeinschaft zu sein sind die Grundprinzipien unserer ethnischen Marketingstrategie.

## **Die Sprache der KundInnen sprechen**

Grundlage für diese Herangehensweise ist ein intensiver Dialog zwischen unseren MitarbeiterInnen, KooperationspartnerInnen und KundInnen. So kooperiert Western Union seit 2003 mit unabhängigen, lokalen ethnischen BeraterInnen, den Community Consultants. Sie agieren als Verbindungsglied zwischen dem Unternehmen und den Immigrantengemeinschaften. Die Community Consultants sind Teil dieser Gemeinschaften und tragen beispielsweise geeignete Sponsoringaktivitäten an uns heran, unterstützen bei der Einbindung ethnischer Medien in unsere Kommunikationsarbeit oder geben uns Feedback zu konkreten Bedarfsituationen, die für das Produktangebot relevant sind. 2003 haben wir außerdem unser eigenes Team hier in Deutschland ausgebaut und konnten dementsprechend die Marketingaktivitäten diversifizieren und optimieren. Wir können jetzt



mehr individualisierte Maßnahmen umsetzen und müssen weniger auf die übergreifenden Werbebotschaften setzen. Alle Marketing-MitarbeiterInnen in Deutschland sind ausländischer Herkunft, und unter den insgesamt 32 MitarbeiterInnen am Unternehmenssitz in Frankfurt sind 11 Nationalitäten und 18 Sprachen vertreten (weltweit: 5.900 MitarbeiterInnen aus 70 Nationen). Eine der ersten Optimierungen, die wir vorgenommen haben, war die Bereitstellung einer mehrsprachigen Kundenhotline, die mittlerweile in neun Sprachen zur Verfügung steht. Die kulturelle Vielfalt unserer MitarbeiterInnen bringt uns also auch näher an die KundInnen.

### **Der Nutzen kultursensibler Marktforschung und Kommunikation**

Darüber hinaus haben wir in Deutschland in den letzten Jahren verstärkt in die ethnische Marktforschung investiert. Ethnische Marktforschung ist die Anpassung üblicher Methoden an die kulturellen Besonderheiten der Befragten (Tiefeninterviews in der Muttersprache, Berücksichtigung ethnospezifischer Kommunikationsmuster sowie lokaler Gegebenheiten). Nur so können Produkte entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse einzelner Communities zugeschnitten sind. In unserer letzten Marktstudie fanden

wir heraus, dass die Mehrheit der befragten ImmigrantInnen Zugang zum Internet hat und die Tendenz steigend ist – auch in Bezug auf die Nutzung des Internets für die Kommunikation mit der Heimat. Aufgrund dieser Entwicklung haben wir Anfang 2007 unseren Online-Bargeldtransfer auch in Deutschland eingeführt und mit unserem größten Vertriebspartner, der Postbank, ein Online-Banking-Angebot für Girokontokunden entwickelt.

Für unsere Kommunikationsaktivitäten nutzen wir alle relevanten Plattformen im lokalen Umfeld unserer KundInnen. Die Tools umfassen klassische Werbung in ethnischen Medien und an stark frequentierten Orten, Eventmarketing, Kooperationen mit ethnischen PartnerInnen sowie ethnische Public Relations und mehrsprachige Materialien am Point of Sale. Mithilfe des Feedbacks unserer BeraterInnen und anhand der ethnischen Marktforschung evaluieren wir regelmäßig die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen. Im Ergebnis haben wir in den letzten Jahren zunehmend neue Werbeplattformen genutzt. 2007 haben wir zum Beispiel entschieden, Werbespots in ausländischen TV-Sendern zu schalten, die per Satellit in Deutschland zu empfangen sind. Außerdem haben wir Kooperationen mit ethnospezifischen Dienstleistern

im Tourismusbereich ausgebaut. Dass der enge Draht zu den ethnischen Communities und das tiefe Verständnis ihrer lokalen Lebenssituationen uns dabei helfen, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, lässt sich eindeutig nachweisen.

Seitdem wir mit den unabhängigen Consultants arbeiten und unsere Marketingaktivitäten gezielter gestalten können, ist die Markenbekanntheit von Western Union bei den in Deutschland lebenden MigrantInnen erheblich gestiegen; bei TürkInnen zum Beispiel um über 30 Prozentpunkte und bei SerbInnen auch um fast 30 Prozentpunkte. Wie wichtig Markenbekanntheit im Gegensatz zu reiner Markenpräsenz ist, zeigen die Zahlen bei der Neukundengewinnung: 62 Prozent der NeukundInnen geben an, über Mundpropaganda auf den Western Union Service aufmerksam geworden zu sein, nur 43 Prozent über Marketing am Point of Sale und sogar nur 35 Prozent über Werbung. Um unseren Kundenstamm insgesamt zu erweitern, investieren wir auch viel in die Kundenbindung, zum Beispiel mit einem Loyalty-Programm, das Telefonzeiten und Gebührenrabatte anbietet.

Wir unterstützen ImmigrantInnen in ihrem kulturellen Leben in Deutschland und möchten ihnen den Alltag im Spannungsverhältnis zwischen Integration und eigener Tradition und Herkunft vereinfachen. Demnach haben viele unserer Aktivitäten auch einen karitativen Charakter (kulturelle Veranstaltungen, Integrationskurse, Sponsoring). Die ghanaische Botschaft zeichnete uns 2007 für unsere Unterstützung der hier lebenden Gemeinschaft aus. Zusätzlich haben wir uns der Initiative „Vielfalt als Chance“ angeschlossen. Wir sind überzeugt, mit solchen Engagements nicht nur den Wünschen der KundInnen entgegenzukommen, sondern auch einen wichtigen und notwendigen gesell-

schaftlichen Beitrag zu leisten. Wir ermöglichen ImmigrantInnen den weltweiten Versand von meist kleinen Bargeldbeträgen, die ihren Angehörigen in der Heimat bei der Bewältigung des täglichen Lebens helfen. Unsere Spitzenposition im internationalen Bargeldtransfer bestätigt uns, dass wir das verstanden haben.

Der Begriff Cultural Diversity beschreibt also den Grundsatz, mit dem Western Union operiert. Sich dieser Idee zu verpflichten und sie über unsere eigenen Unternehmensaktivitäten hinaus zu fördern, ist uns ein großes Anliegen und ein wirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor. Als weltweit operierendes Unternehmen sehen wir es als Teil unserer Verantwortung, durch nachhaltige Unternehmensführung zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen und unsere Gesellschaft zum Besseren mitzugestalten. ■

**Unternehmen:**

Western Union Deutschland

**Branche:**

Finanzdienstleistung

**Autor:**

Claus Jousten  
Geschäftsführer

**MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

32

**Homepage:**

[www.westernunion.de](http://www.westernunion.de)

**Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit  
Zielgruppenspezifische Produkte  
Gewinnung neuer Märkte

---

# Vielfalt im Gespräch: Prof. Dr. Eckard Minx – Forschungsleiter „Gesellschaft und Technik“ der Daimler AG

---

„Globalisierung fordert uns heraus, unsere Sichtweisen zur Disposition zu stellen. Das macht ja auch den Reiz aus.“ Prof. Dr. Eckard Minx

**Herr Prof. Dr. Minx, Sie beschäftigen sich in Ihrer Forschungsgruppe „Gesellschaft und Technik“ damit, wie Ihre Kundinnen und Kunden in Zukunft aussehen werden, wie sie leben, in welche Märkte sie gehen und wie in Zukunft Autos verkauft werden. Welche Rolle spielen dabei kulturelle Unterschiede, oder anders gefragt: Wie kulturell verschieden müssen die Autos der Zukunft sein?**

Wir sollten zwei Dinge unterscheiden: Bevor wir uns die Frage stellen, auf welche regionalspezifischen Eigenheiten hin Produkte entwickelt werden, müssen wir vor allem verstehen, was genau diese regionalen Spezifika sind. Dafür brauchen wir Menschen, die die jeweiligen Kulturen sehr gut verstehen, wenn möglich sogar aus dem jeweiligen Kulturkreis kommen. Im Rahmen unserer Forschungsaufgaben erhält dieses Vermögen eine zunehmende Bedeutung. Es ist wie mit der Frage, die schon von Gali-

lei gestellt wurde: Müssen wir uns die Natur ansehen oder Bücher darüber lesen? Ich sage: Wir müssen uns die Natur anschauen! Dazu brauchen wir Menschen, die „sehen“ können und verstehen wollen. Dabei kommt es auf die Verbindung von Fachexpertise und kulturellem Hintergrundwissen an. Über diese Kombinationen verfügen unsere Mitarbeiter. Aber es gibt noch eine weitere Dimension: So beschäftigt sich einer unserer Wissenschaftler in seiner Dissertation mit der Frage, wie sich Veränderungen der Kulturtechniken – in diesem Fall das Spielen mit Playstation usw. – zum Beispiel auf die Nutzungen von Armaturen in Fahrzeugen der Zukunft auswirken können. Also eine andere Betrachtungsebene, aber auch mit Blick auf Kulturspezifika.

**Heißt das, dass Menschen aus den jeweiligen Ländern auch in den Marktanalysen eingesetzt werden?**



Prof. Dr. Eckard Minx – Forschungsleiter  
„Gesellschaft und Technik“ der Daimler AG

Nicht notwendigerweise aus den jeweiligen Ländern, sondern mit Kenntnissen über die jeweiligen Regionen oder Länder. Es kann auch jemand sein, der oder die sich diese Fähigkeiten bzw. Kenntnisse auf andere Art und Weise angeeignet hat: zum Beispiel durch ein Universitätsstudium oder einen längeren Aufenthalt in der Region. Ideal wäre natürlich jemand aus der Region.

**Welchen Herausforderungen müssen sich interkulturelle Teams stellen?**

Nur ein Beispiel: Eine zentrale Herausforderung ist das Sprachproblem, das unmittelbar entsteht, wenn man nicht in seiner Muttersprache kommunizieren kann. Ich habe zum Beispiel einmal das Wort „o.k.“ gegenüber meinen amerikanischen Mitarbeitern falsch gebraucht. Einer der Mitarbeiter hat mich erst erheblich später darauf aufmerksam gemacht und gefragt, ob ich denn

nicht wisse, dass „o.k.“ bei ihnen soviel bedeutet wie: Kannst du ja machen, wenn dir nichts Besseres einfällt. Wir haben uns seitdem auf den Gebrauch von „European o.k.“ und „American o.k.“ verständigt. Ich will damit nur sagen, dass man Sprachverständnis bewusst entwickeln muss, damit Teams wissen, worüber kommuniziert wird. Mir scheint, dass dieses oftmals unterschätzt wird, gerade was den Zeitaufwand bzw. mögliche Missverständnisse betrifft.

**Im gerade beschriebenen Fall ist eine Irritation aufgetreten und eine Meta-Ebene eingeführt worden, um darüber zu reflektieren. Wie bedeutend sind solche gemeinsamen Reflexionsebenen in Teamprozessen?**

Sie sind eine essenzielle Bedingung für das Entstehen von erfolgreichen Teams. Wir haben das von Anfang an gemacht, und auch heute, nach gut 14 Jahren gemeinsamer Arbeit, reflektieren



wir regelmäßig unsere Zusammenarbeit. Fragen sind: Was hat sich verbessert, was ist weiterhin schwierig und wie können wir neue Wege in der Zusammenarbeit finden? Dafür sind vor allem Offenheit und Sensibilität in Bezug auf die jeweiligen Stereotypen erforderlich. Wir reflektieren dies im Team, beispielsweise anhand von kulturellen Eigenheiten der jeweiligen Regionen, aber auch anhand von Metaphern aus der Kunst.

**Zurück zur Kultur. Hinsichtlich der Globalisierung gibt es die These, dass sich Geschäftsprozesse weltweit vereinheitlichen, Kulturen konvergieren, und übermorgen sprechen wir vielleicht dann gar nicht mehr über kulturelle Unterschiede. Wie denken Sie darüber?**

Timothy Ong, der Vertreter Bruneis bei der Asia Pacific Cooperation, hat darauf verwiesen, dass es weniger wichtig ist, was Asiaten vom Rest der Menschheit unterscheidet. Wichtiger ist vielmehr, was sie mit ihr gemeinsam haben. Ich glaube auch, dass die Überschneidungsmengen das Wichtigere sind. Allerdings dürfte es oft nicht leicht sein, diese zu identifizieren. Als

Mensch sieht man eher die Unterschiede. Man fängt sehr früh an, mehr über Unterschiede als über Gemeinsamkeiten nachzudenken. Institutionen sind da nicht anders. Wenn ich die Management-Lehre sehe, dann scheint es mir oftmals so, als würden Homunkuli unterstellt, Menschen, die einander weitgehend gleichen, egal ob sie in Europa, Afrika oder Asien arbeiten. Ohne Zweifel ist es viel einfacher, mit Gleichem umzugehen als mit Unterschieden. Zumal man letztere vielfach nicht versteht, man sich vielleicht anpassen muss, ohne zu wissen, was die Konsequenzen sind. Daher ist weiterhin bezüglich Interkulturalität eine große Offenheit gefragt. Globalisierung fordert uns heraus, unsere Sichtweisen zur Disposition zu stellen. Das macht ja auch den Reiz aus.

**Diversity Management soll die Berücksichtigung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in alle Geschäftsprozesse einbringen und institutionalisieren. Was halten Sie von diesen Bemühungen?**

Um derartige Themen im Bewusstsein von Menschen zu verankern, muss man sie sehr grund-

---

sätzlich propagieren. Selbstgetrieben passiert da nicht viel. Daher finde ich bewusstes Diversity Management sehr wichtig, keine Frage.

**Abschließend noch die Frage: Gibt es in Ihrer persönlichen Biografie Schlüsselmomente mit kultureller Vielfalt?**

Ja, in meiner Familie eine Vielzahl. Zwei Beispiele: Mein Großvater war gebürtiger Ire. In der Familie meiner Großeltern wurde allerdings Deutsch gesprochen. Als kleiner Junge dachte ich aber, dass meine Großmutter Englisch spricht. Hat sie aber nicht, es war Plattdeutsch. Trotz dieses Missverständnisses habe ich sehr früh die Freude erlebt, die es bedeutet, jemanden zu verstehen, der eine andere Sprache spricht. Eine sehr einprägsame Erfahrung macht meine Familie seit einigen Jahren dadurch, dass wir neben unseren leiblichen Kindern die Verantwortung für unseren „Sohn“ aus Südafrika übernommen haben. Er ist 17 Jahre alt und lebt in Kapstadt, aber wir sehen uns regelmäßig. Wir fühlen uns für seine Entwicklung genauso verantwortlich wie für die der eigenen Kinder. ■

**Prof. Dr. Eckard Minx**

Seit 1992 Forschungsleiter „Gesellschaft und Technik“ der Daimler AG; Mitglied des Vorstandes der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung; Dipl.-Volkswirt und -Kaufmann; Dr. rer. pol.; Honorarprofessor an der FHTW Berlin.

---

# Kulturelle Vielfalt bei MEDIA CONSULTA

---

„Für unsere erfolgreichen internationalen Projekte und Kampagnen ist spezifisches Wissen über die Zielländer unerlässlich.“ **Media Consulta**

Die Integration von Vielfalt ist bei MEDIA CONSULTA Programm und strategischer Ansatz. Die heute größte unabhängige PR- und Werbeagentur in Deutschland tritt seit ihrer Gründung 1993 mit dem Anspruch an, Kommunikation durch intelligente Verbindung aller Kommunikationsdisziplinen effektiver zu gestalten. Unter einem Dach vereint MC alle Spezialbereiche moderner Kommunikation – Public Relations, Advertising und Media, Corporate Publishing, TV-Produktion, Interactive, Sport-, Jugend- und Musikmarketing sowie Eventmanagement – und führt diese in integrierten Kampagnen für KundInnen aus Wirtschaft, Politik, Medien und Sport zusammen. Von Anfang an kooperierten MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Disziplinen und Arbeitswelten eng miteinander. In dieser Unternehmenskultur der Integration von Vielfalt war die Ausweitung in Richtung Cultural Diversity ein logischer Schritt, als sich MEDIA CONSULTA mit Niederlassungen in Berlin und Köln zu einem paneuropäischen Netzwerk mit 44 Tochter- und Networkagenturen in allen 27 EU-Staaten, den Beitrittskandidaten und allen weltweit wichtigen Wirtschaftszentren entwickelte.

## **Mehr Wissen durch kulturelle Vielfalt**

Kulturelle Vielfalt ist dabei keineswegs auf internationale Töchter und GeschäftspartnerInnen beschränkt. 40 der 230 MitarbeiterInnen bei MEDIA CONSULTA in Berlin und Köln sind keine Deutschen oder haben einen nicht deutschen Hintergrund. Mit elf verschiedenen Muttersprachen – von Niederländisch über Türkisch bis Russisch – sorgen wir dafür, dass wir uns mit unseren internationalen KundInnen bestens verstehen. Und das nicht nur auf sprachlicher Ebene. Für unsere erfolgreichen internationalen Projekte und Kampagnen ist spezifisches Wissen über die Zielländer unerlässlich. Gleichzeitig erweist sich Soft Knowledge der jeweiligen Landeskultur als außerordentlich hilfreich. MitarbeiterInnen aus den Zielkulturen bringen dieses Soft Knowledge bei MC im Interesse der KundInnen ein. So zum Beispiel unser Team zur Betreuung der EU-Generaldirektion Erweiterung: Mit einer Französin, einer Ukrainerin, einer Bulgarin, die lange in Kroatien gelebt hat, sowie drei Deutschen, von denen eine tschechische Vorfahren hat, ist das Team nicht nur stark interkulturell geprägt,

---

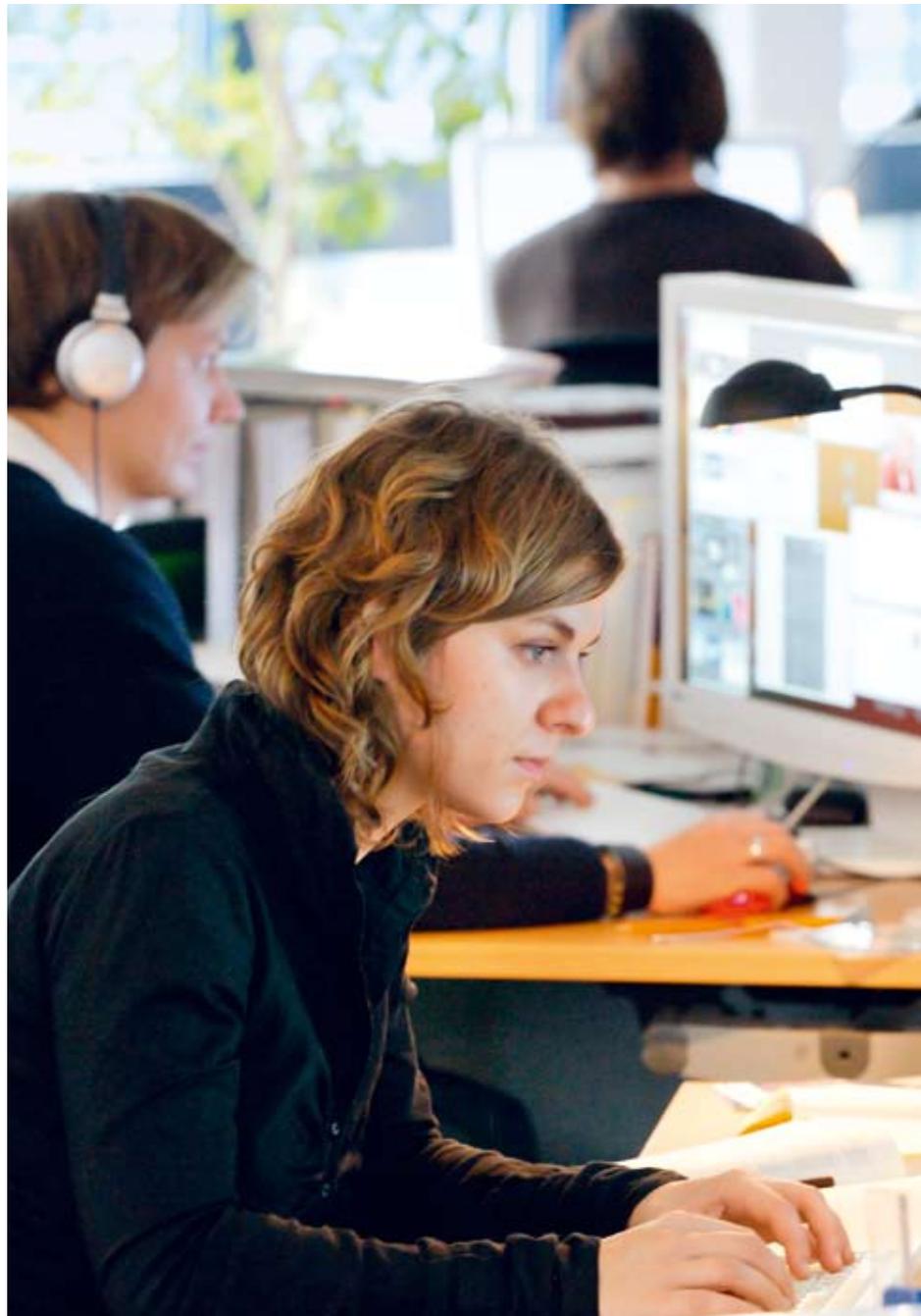
sondern verfügt auch über einen spezifischen Zugang zu osteuropäischen Staaten: Die TeammitarbeiterInnen verfügen über die landes- und kulturspezifischen Kenntnisse und sorgen dafür, dass sich die KundInnen gut aufgehoben fühlen.

### **Die Basis: Wertschätzung von kultureller Vielfalt**

Aus dieser Orientierung an den KundInnen ist im Laufe der Jahre ein multikulturelles Selbstverständnis erwachsen, das MEDIA CONSULTA auch in ihrer Corporate-Social-Responsibility-Erklärung dokumentiert: „Engagement gegen Diskriminierung gehört neben Umweltschutz, gesundheitlicher Aufklärung, Förderung der Dritten Welt und der Unterstützung von Bildung und Wissenschaft zu den sozialen Zielsetzungen von MC“, heißt es dort, und das ist kein bloßes Lippenbekenntnis. „Unsere sozialen Wertvorstellungen sind kein Feigenblatt, sondern echte Verhaltensrichtlinien für das gesamte MC-Netzwerk“, sagt Harald Zulauf, Geschäftsführer und Chief Executive Officer (CEO). „Deshalb lehnen wir grundsätzlich Aufträge ab, die gegen diese Werte verstoßen.“ Mit seiner Unterschrift unter die Charta für Vielfalt bekennt sich Harald Zulauf dazu, im Agenturnetzwerk ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei ist von Vorurteilen und geprägt von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung der einzelnen Person, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

### **Vielfältige KundInnen – multikulturelle Teams**

Ein solches Bekenntnis zur Vielfalt registrieren auch die KundInnen von MC aufmerksam. Besonders wenn sie Deutsche Bundesregierung oder EU-Kommission heißen, von Amts wegen



Wertschätzung von Vielfalt einfordern und MEDIA CONSULTA als Marktführerin im Bereich politischer Kommunikation mit entsprechenden Kampagnen beauftragen. Der multikulturelle Hintergrund und das Selbstverständnis sind eine Basis für die außerordentlich erfolgreichen PR-Strategien und Werbekampagnen von MC, wie etwa die Kampagne zum Europäischen Jahr des interkulturellen Dialogs 2008. „Abgesehen von den zahlreichen EU-Sprachen, die wir abdecken, haben wir mit unserem multikulturellen Team (MitarbeiterInnen aus Finnland, Frankreich, Deutschland) gegenüber der EU-Kommission einfach eine große Glaubwürdigkeit“, sagt Teamleiterin Yasmin Love, selbst Deutsch-Amerikanerin mit koreanischer Herkunft. Die EU-Informationenkampagne „Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung“ wiederum betreuen unter anderem eine Belgierin und eine US-Amerikanerin. Im Auftrag der Bundesregierung wirbt MEDIA CONSULTA außerdem für deren Nationalen Integrationsplan und mit der Aktion „Vielfalt tut gut. Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie“ gegen Rechtsradikalismus.

### **Der Nutzen für MEDIA CONSULTA: mehr Kreativität durch multikulturelle Teams**

Wer könnte treffender und überzeugender Antidiskriminierungskampagnen entwerfen als eine multikulturell zusammengesetzte Agentur? Wer könnte internationale Institutionen wie die UNO oder die EU-Kommission besser bedienen als ein so international organisiertes Netzwerk? Dabei ist die kulturelle Vielfalt bei MEDIA CONSULTA als Wettbewerbsvorteil Ergebnis einer konsequenten Ausrichtung auf die Wünsche der KundInnen. Hier trifft die wirtschaftswissenschaftliche Diversity-Diagnose einer Spiegelung der Kundenstruktur ins Schwarze und offenbart die ökonomische Bedeutung der Vielfalt im Unternehmen. Natürlich steht in einem Dienstleistungsunternehmen die betriebsexterne Wirkung von Cultural Diversity im Vordergrund.

So wird es nicht verwundern, wenn die höchste Quote an nicht deutschen MitarbeiterInnen in Bereichen wie der Abteilung Internationale PR zu finden ist. Schon weniger wird eine solche Vielfalt in Abteilungen wie Personal, Buchhaltung oder dem Sekretariat erwartet. Dass auch in solch kundenferneren Bereichen bei MC keine Monokultur herrscht, zeigt, wie sehr die Unternehmenskultur der Vielfalt über ein eng begrenztes Nutzenkalkül hinaus Teil eines Selbstverständnisses und einer innerbetrieblichen Stimmung (geworden) ist.

Sprachkenntnisse waren und sind für diese Entwicklung in einer Kommunikationsagentur ein wichtiger Katalysator. Aber auch da, wo die Sprache eine Bild- oder Zeichensprache ist, bringt die Vielfalt kultureller Hintergründe ein Mehr an kreativen Ideen. So hat sich etwa in der Kreation gezeigt, dass die koreanische Kollegin Jin-A Ryou immer wieder auf ganz andere kreative Lösungen kommt als ihre Kolleginnen und Kollegen. Diese Erweiterung des Ideenpools durch multikulturelle Teams gibt es auch an vielen anderen Stellen innerhalb der Agentur. Der betriebswirtschaftliche Nutzen, der daraus entsteht, lässt sich nur schwer quantifizieren, aber wir erleben ihn durch die tägliche Zusammenarbeit hautnah.

### **Der Nutzen entsteht nicht von selbst – Maßnahmen zur Unterstützung von kultureller Vielfalt**

Für die Steuerung eines paneuropäischen Netzwerks wie MEDIA CONSULTA sind interkulturelles Wissen, entsprechende soziale Fähigkeiten und Fremdsprachenkenntnisse auch in der deutschen Zentrale unerlässlich. So hat sich das Qualifikationsprofil auch für deutsche MitarbeiterInnen gewandelt. Nicht alle KollegInnen in Berlin oder Köln sprechen Deutsch. Deshalb muss zuweilen innerhalb eines Teams englisch kommuniziert werden. Für gedruckte Vorlagen



und Computersoftware sind unterschiedliche Sprachfassungen nötig. Die Herausforderungen beschränken sich jedoch längst nicht auf solche organisatorischen Aspekte. Natürlich sind fehlende Deutschkenntnisse auch ein Hindernis für die soziale Integration der KollegInnen an ihren neuen Lebensmittelpunkten. Solchen Problemen begegnen wir mit entsprechenden Angeboten der hauseigenen MC Academy: Sprachkurse und Workshops auf Deutsch, Englisch und Französisch, ein Evening Language Corner mit exklusiven Vorträgen zu Politik, Wirtschaft, Medien und Wissenschaft in Englisch und Französisch.

Noch mehr internationale und interkulturelle Erfahrungen bietet das MC-Network-Exchange-Programm. Bis zu drei Monate können MitarbeiterInnen ab der Ebene JuniorberaterIn in einer der 44 weltweiten Networkagenturen arbeiten und berufliche Erfahrungen sammeln, ihr Wissen austauschen und ihre internationalen Kompetenzen erweitern. So entsteht zugleich ein internationales, interkulturelles Netzwerk persönlicher Arbeitsbeziehungen, dessen Nutzen kaum zu quantifizieren, aber auch kaum zu überschätzen ist, wenn es um die tägliche Aufgabe geht, die Vielfalt der Kommunikationsangebote für die KundInnen von MEDIA CONSULTA unter einem Dach zu integrieren. ■

**Unternehmen:**

MEDIA CONSULTA International Holding AG

**Branche:**

Werbung & PR

**AutorInnen:**

Ute Gunsenheimer

Managing Director

Helmut Spörl

Leiter politische Redaktion

**MitarbeiterInnen in Deutschland (2007):**

230

**Homepage:**

[www.media-consulta.com](http://www.media-consulta.com)

**Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit

Zielgruppenspezifische Produkte

Gewinnung neuer Märkte

Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# Cultural Diversity – ein Muss? Erfahrungen eines HR-Managers bei der Siemens AG

---

„Für global tätige Unternehmen gibt es keine Alternative zu Cultural Diversity.“ Siemens AG

Seit einigen Jahren gilt auch in Deutschland: Der gute Geschäftsbericht eines Unternehmens muss reichlich bebildert sein. Vor allem Fotos von MitarbeiterInnen in ihrer Vielfalt – zum Beispiel Ethnizität, Alter, Geschlecht – sollen das starke globale Aktionspotenzial des Unternehmens widerspiegeln. Entsprechen die Bilder der Realität, ist Diversity Unternehmensstandard?

Die Berücksichtigung der politischen Implikationen der Antidiskriminierungsrichtlinien spielt etwa in den Vereinigten Staaten – aber auch in der Europäischen Union – fraglos im öffentlichen Auftreten der Unternehmen eine wichtige Rolle, ist gar ein Muss! Aber kommt darin auch ein selbst erkannter, durch unternehmerische Gestaltung erreichbarer Unternehmensnutzen zum Ausdruck?

Der folgende Beitrag widmet sich aus der Sicht eines Human-Resources-Managers den Chancen und Risiken von Cultural Diversity in einer zentralen Organisationseinheit der Siemens AG. Die Darstellung fußt auf den Erfahrungen des Autors, die er in rund 15 Jahren internationaler Personalarbeit sammeln konnte. Der Autor

führte in Deutschland u. a. von 2000 bis 2004 MitarbeiterInnen aus zunächst fünf, später dann sieben Nationen. Cultural Diversity at its best!

## Globale Prozesse – Globale Teams

In den meisten Fällen drängen sich Überlegungen zur multinationalen Besetzung von Arbeitsgruppen in der Human-Resources-Funktion dann auf, wenn es sich um globale Arbeitsprozesse handelt, die möglichst unternehmenseinheitlich ausgeführt werden sollen (z. B. Einführung von IT-gestützten Systemen im weltweiten Konzern).

Regionale Präsenz, höhere lokale Akzeptanz und manchmal auch die Not, in der lokalen Sprache nicht kommunizieren zu können und damit auf einen „sprachlichen Türöffner“ angewiesen zu sein, empfehlen den Aufbau internationaler Teams. Die Mitglieder dieser Teams verbleiben in aller Regel disziplinarisch in ihrer Organisation und werden von den Prozessverantwortlichen „nur“ fachlich geführt. Die Führungszeichen sind deshalb gewählt, weil sich damit zwar die Zugriffsmöglichkeit reduziert, zugleich aber das Führen im Prozess deutlich erschwert. In der

diesem Beitrag zugrunde liegenden HR-Organisation umfasste der Arbeitsauftrag die weltweite Einführung eines IT-gestützten Management-Development-Systems und später zusätzlich die Einführung eines Leadership-Excellence-Programms für den gleichen Adressatenkreis.

Das System wurde von internationalen Development-ExpertInnen des Unternehmens unter der Leitung der Fachabteilung (ausschließlich deutsche KollegInnen) entwickelt. Die Projektverantwortlichen betrieben den Prozess aus einer Hand und nutzten dabei die globale Kompetenz des Unternehmens und das Wissen über regionale Besonderheiten.

Im zweiten Schritt ging es um die Implementierung des Systems in über 190 Ländern der Welt. Wenn auch der methodische (softwareunterstützte) Ansatz überall der gleiche war, galt es, das regionale Management und zuvor die regionalen HR-Organisationen vom lokalen Nutzen des Vorhabens zu überzeugen. Denn das System verlangte den Einsatz lokaler Ressourcen. Aus dieser Situation heraus entschlossen wir uns, die Rolle der Fachabteilung zu verändern und der natürlich bestehenden Corporate-Governance-Aufgabe eine Consulting-Rolle hinzuzufügen. Damit war neben dem notwendigen Expertenwissen verstärkt die Kenntnis über regionale und kulturelle Unterschiede verlangt. Wir entschieden uns deshalb dafür, ein multinationales Team in der Fachabteilung in Deutschland aufzubauen.

### **Integrationsmaßnahmen in multinationalen Teams**

Richtschnur für die Auswahl der Teammitglieder waren dementsprechend nicht nur Fachkenntnisse im Bereich Management Development, sondern die Herkunft und zugleich die Fähigkeit, als Consultant zu agieren. Entsprechend dem anvisierten Projektplan lag der Schwerpunkt zunächst auf Europa und Asien. Alle MitarbeiterInnen waren in ihren Heimatländern (Spanien, England, Indien, Finnland, Deutschland, USA, Argentinien, Slowakei) anerkannte



ExpertInnen – und dazu in ihrer Sprache!

Wir hatten uns zunächst darauf geeinigt, als Arbeitssprache Englisch zu wählen. Nicht für alle waren damit gleiche Ausgangsbedingungen geschaffen, die Native English Speaker waren in Sprachtempo und Wortschatz den anderen überlegen. Einige deutsche ManagerInnen waren darüber hinaus der Meinung, wer in Deutschland arbeite, müsse auch Deutsch lernen. Schon allein deshalb, weil sie als HR-MitarbeiterInnen in Deutschland auch mit deutschen BetriebsrätInnen reden müssten. Also sponserten wir Deutschunterricht. Sprachunterricht ist nur dann sinnvoll, wenn die Sprache auch praktiziert wird. Folgerichtig gab es Arbeitsbesprechungen in deutscher Sprache, die jetzt Insuffizienzgefühle bei den Englischsprechenden auslösten. Stellen Sie sich sprachbewusste englische Muttersprachlerinnen und Muttersprachler vor, die aus ihrer Sicht in unzureichendem Deutsch langsam kommunizieren müssen. Das alles hat Zeit gekostet, die eigentlich nicht zur Verfügung stand. Zudem wurde deutlich, dass die ausländischen KollegInnen ihre kulturellen Prägungen nicht im Heimatland zurückgelas-

sen hatten, zum Beispiel waren die indischen KollegInnen fest in ihrer Kastenzugehörigkeit verwurzelt (Brahman und Warriier), was gelegentlich zu Problemen der Akzeptanz bei den KollegInnen führte. Wir mussten auch recht schnell feststellen, dass zum Beispiel nicht in allen Kulturkreisen eine grundsätzliche Gleichstellung von Frauen und Männern existiert, was bei der Besetzung von Arbeitsteams Komplikationen mit sich brachte.

Alles das hat zu einem enormen Bedarf an bilateraler Gesprächszeit und Frustrationsaufarbeitung in der ersten Phase der Zusammenarbeit geführt. Zunehmende private Kontakte untereinander unterstützten aber das Zusammenwachsen bei gleichzeitig steigender Bereitschaft, die kulturellen Unterschiede zu verstehen und zu akzeptieren. Wir sind im Übrigen zur Arbeitssprache Englisch zurückgekehrt; bei den privaten Treffen aber dominiert zunehmend Deutsch.

Die positiven Ergebnisse bei der Beratungsarbeit vor Ort haben alle diese Mühen wieder vergessen lassen. Es gibt auch keine wirkliche Alternative dazu. Es ist uns gelungen, innerhalb

von eineinhalb Jahren für ein softwarebasiertes zentrales Management-Development-System in weit über 100 Ländern die Akzeptanz, die erforderliche Mitarbeit vor Ort und den angestrebten Dateneingang zu erhalten. In einigen Ländern dieser Welt haben uns rechtliche Anforderungen den Atem geraubt, und wir hätten das ohne die gute Kooperation zwischen zentralen und regionalen MitarbeiterInnen nicht geschafft.

## Leadership und Cultural Diversity

Die Leitung einer derartigen Organisationseinheit wird beim Aufbau einer internationalen Mitarbeitergruppe mit besonderen Anforderungen konfrontiert. Hilfreich sind entsprechende Erfahrungen durch eigene Auslandsaufenthalte und die Bereitschaft zur konstruktiven Auseinandersetzung mit den „fremden“ Kulturen. Grundvoraussetzungen für interkulturelle Zusammenarbeit sind aber zunächst einmal das Wissen um die Unterschiede, das Zuhören- und das Beobachtenkönnen und – zumindest in der Anfangsphase – der doppelte Zeitaufwand für Mitarbeiterführung.

Nicht alles Unverständnis zwischen den Menschen und ihren Einstellungen ist auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen. Auch Menschen aus demselben Kulturkreis unterscheiden sich in Einstellung und Verhalten.

Was ist also zu thematisieren bei den turnusmäßigen Mitarbeitergesprächen? Ist das von anderen monierte arrogante Auftreten auf die unterschiedliche Kultur zurückzuführen oder nur schlechtes Benehmen? Ist die Differenz zu den vereinbarten Zielen in der mangelnden Leistung der MitarbeiterInnen zu suchen oder in der kulturell bedingten Ungeübtheit, den ManagerInnen bei der Zielvereinbarung etwas entgegenzusetzen oder sie zu hinterfragen? Ist der Diskussionsbedarf einer Person kulturell bedingt größer, oder ist diese Person egomatisch redefreudig? Ist der deutsche Mitarbeiter mit seinem spanischen Kollegen raubeinig umgegangen, oder war es doch der Mentalitäts-



unterschied zwischen den beiden? Und ist die Auseinandersetzung zwischen der belgischen Kollegin und dem britischen Mitarbeiter eine „Beziehungskiste“, Chauvinismus oder tatsächlich leistungsbezogen? Und was ist, wenn die Führungskraft schlichtweg unter Zeitdruck steht, die Nase voll hat von den echten oder vermeintlichen kulturellen Unterschieden und einfach Ziele setzt, die erfüllt werden müssen?

Der wirkliche Gewinn aus den unterschiedlichen kulturell bedingten Verhaltensweisen wird nur zu erzielen sein, wenn den MitarbeiterInnen der notwendige Spielraum zum Einsatz der eigenen Stärken gegeben wird. Das verlangt nach Vertrauen in die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, das umgekehrt auch die Teammitglieder gegenüber der Führungskraft entwickeln müssen.

Dieses bei internationalen Teams in der Ausprägung möglicherweise fragilere Verhältnis unterscheidet sich in der Grundstruktur nicht von den Anforderungen an das Führungsverhalten unter Deutschen.

## Der Aufwand lohnt sich

Für global tätige Unternehmen gibt es keine Alternative zu Cultural Diversity. Lediglich über die Form der Zusammenarbeit ist je nach Aufgabenstellung zu entscheiden. Führungskräfte, die multikulturelle Teams leiten, sollten darauf vorbereitet werden – insbesondere auf den „persönlichen“ Mehraufwand. Der deutliche Vorteil, den multikulturelle Teams haben, liegt in dem Verhaltensrepertoire und der daraus resultierenden hohen Kreativität. Das ist aber vom Management zu erkennen und zielgerichtet einzusetzen. Alle, die in solchen multikulturellen Teams gearbeitet haben, werden zustimmen, dass diese Art der Kooperation auch mit einer hohen intrinsischen Motivation und entsprechender Leistung der Gruppe einhergeht. Im Kern sind die Fähigkeiten einer guten Personalführung im nationalen Bereich durchaus eine gute Basis für die Führung eines internationalen Teams – nur intensiver und bewusster eingesetzt! ■

### **Unternehmen:**

Siemens AG

### **Branche:**

Elektronik

### **Autor:**

Ralph-R. Küntscher

Bis 2004 Vice President Corporate Human Resources, Corporate Area Leadership, Development & Cooperation der Siemens AG. Heute Inhaber des Beratungsunternehmens HR-Businesslink ([www.hr-businesslink.com](http://www.hr-businesslink.com))

### **MitarbeiterInnen in Deutschland (2006):**

160.000; weltweit 475.000

### **Homepage:**

[www.siemens.com](http://www.siemens.com)

### **Synergien durch Vielfalt:**

Kundennähe und Kundenzufriedenheit  
Kreativität in Teamprozessen  
Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

---

# Vielfalt im Gespräch: Ralf Kern – Entwicklungsleiter bei IBM Deutschland GmbH

---

„Ich glaube, Innovation und Kreativität entstehen nur durch Heterogenität, indem ich viele Leute mit unterschiedlichen Ansichten und auch unterschiedlichem Wissen zusammenbringe.“ **Ralf Kern**

**Kulturelle Unterschiede spielen auch oft in der Produktentwicklung und im Produktdesign eine wesentliche Rolle. Wie kulturell unterschiedlich muss zum Beispiel Software sein?**

Ich persönlich denke, die Software muss so unterschiedlich sein, wie es auch die Menschen sind, die die Software verwenden. Die Anforderungen sind sehr groß, daher muss das Entwicklungsteam unterschiedliche Wissenszugänge und Erfahrungshintergründe mitbringen. Ein kulturell vielfältiges Team erfüllt diese Anforderungen besser. Es wäre aber auch zu einfach zu sagen: Wenn einer aus einem bestimmten Kulturkreis kommt, dann hat er eine bestimmte Fähigkeit. Die Menschheit und die Kulturen sind bunter als das.

**Was verstehen Sie persönlich unter Kultur? Nationalkultur, Regionalkultur, Organisationskultur, individuelle Kultur? Was nehmen Sie als Teamleiter am stärksten wahr?**

Am stärksten nehme ich die individuelle Kultur wahr, aber auch unsere starke Unternehmenskultur bei IBM. Die Unternehmenskultur gibt eine Richtung vor, es müssen sozusagen gleiche Werte erarbeitet werden. Im Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern sehe ich, dass sehr viel Wert auf die individuelle Stärke und

Kultur gelegt wird. Unsere Managementkultur selbst steht im Zeichen der Stärkung des Individuums.

**Sie leiten internationale Teams, arbeiten oft mit Teams in den USA zusammen. Inwieweit ist da ein kulturelles Hintergrundwissen nötig, um den Arbeitsprozess erfolgreich zu gestalten?**

Kulturelles Hintergrundwissen ist extrem wichtig, da beispielsweise das Verhalten und die Umgangsweisen von Teammitgliedern aus Amerika oft anders sind als die von Teammitgliedern aus Deutschland. Die Herangehensweise an Probleme ist anders, oft verspielter. IBM bietet mit „Shades of Blue“ ein Lerntraining für Manager an, die international tätig sind. Darin wird vermittelt, wie bestimmte Menschen agieren und warum sie so agieren. Es wird dadurch eine grundsätzliche Akzeptanz der Unterschiedlichkeit geschaffen und gleichzeitig gelernt, mit Unterschieden umzugehen und Missverständnisse zu vermeiden etc. Es ist wichtig, diese kulturellen Unterschiede zu kennen. Wissen und Erfahrung helfen, mit kulturell unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten.

**Können durch die Vermittlung von Kulturstandards nicht wieder Stereotype gefördert werden?**

---

Ralf Kern – Entwicklungsleiter  
bei IBM Deutschland GmbH



---

Es wäre falsch, alles über Kulturstandards interpretieren zu wollen. Lassen Sie mich in Klischees sprechen: Es gibt wahrscheinlich auch „japanische Italiener“ und „italienische Japaner“ und Deutsche, die aufgrund ihres Verhaltens Amerikaner sein könnten. Diese Kurse dienen der Horizonterweiterung, und mir persönlich haben sie sehr weitergeholfen. Eine Frage wurde zum Beispiel auch dort diskutiert: Was bedeutet beispielsweise ein „Ja“ in einem anderen Kulturkreis? Der erste wichtige Punkt allerdings ist, sich selbst Gedanken zu machen, wie die eigene Kultur ist, wie das eigene Verhalten ist.

**Wenn Verhaltensweisen und Herangehensweisen an Fragestellungen in Teams nun kulturell unterschiedlich sind, welche Kultur setzt sich dann in der internationalen Zusammenarbeit durch?**

Ich denke, es kommt ein guter Mix raus. Es kommt auch darauf an, wie die Teams zusammengesetzt sind und wie reflektiert wird, was gerade – auch in Bezug auf die interkulturelle Zusammenarbeit – abgelaufen ist.

**Auf der Strecke zwischen totaler Heterogenität und totaler Homogenität, gibt es da einen Punkt, der für Sie die ideale Mischung von Teams bedeutet?**

Ich glaube, Innovation und Kreativität entstehen nur durch Heterogenität, indem ich viele Leute mit unterschiedlichen Ansichten und auch unterschiedlichem Wissen zusammenbringe. Es geht darum, Dinge zu denken, die vorher nicht gedacht wurden. Vielfalt bringt einfach neue Perspektiven in ein Team. Da ist Homogenität hinderlich. Wenn es aber darum geht, an einem bestimmten Produkt zu arbeiten, das zu einem bestimmten Datum in einer bestimmten Qualität fertig sein muss, da ist oft wieder Homogenität hilfreich. Man muss daher unterscheiden, in welchem Kontext man steht und wo was erforderlich ist.

**Apropos Kontext: IBM ist ein großes internationales Unternehmen. Inwieweit ist Diversity Management auch für Klein- und Mittelbetriebe interessant oder für Unternehmen, die keine internationale Zusammenarbeit haben?**

Ich denke, Diversity Management ist sehr wichtig. Gerade auch unter dem Aspekt Kreativität und Innovation. Wie gesagt, Vielfalt bringt einfach neue Perspektiven ins Team. Und da glaube ich, dass es auch für klein- und mittelständische Unternehmen wichtig ist, sich mit Vielfalt auseinanderzusetzen. Nicht zu sagen: Ich halte an meinen Dingen fest, das habe ich schon immer so gemacht! – in der Hoffnung, dass es so bleibt.

---

Ich glaube, die Welt dreht sich immer schneller, der Wandel wird immer rasanter, und da hilft eben nur das Bunte.

**Wie gehen Sie persönlich mit kulturellen Unterschieden um?**

Ich persönlich betrachte es als unheimlich spannend und angenehm, tatsächlich diese kulturelle Vielfalt zu sehen und dadurch andere Dinge wahrzunehmen. Das ist natürlich auch manchmal anstrengend, aber ich finde, dass es einen immer nach vorne bringt. ■

**Ralf Kern**

Leiter der Entwicklungs-Hauptabteilung System Firmware Development for Mainframes/System mit 5 Abteilungen in der IBM Deutschland Entwicklung GmbH.

Homepage: [www.ibm.com/de/entwicklung](http://www.ibm.com/de/entwicklung)



---

# Synergie durch Vielfalt: Unser Fazit

---

Die Unternehmen haben gezeigt, wie sie kulturelle Vielfalt wertschätzen, fördern und nutzen. Das Spektrum der Maßnahmen ist groß, ebenso jenes der daraus erwachsenen wirtschaftlichen Vorteile. Es lassen sich einige interessante Schlussfolgerungen ziehen:

## **Vielfalt – Tatsache, Herausforderung und Chance**

Allen Beiträgen ist eines gemeinsam: Die Bedeutung von kultureller Vielfalt als Herausforderung und (wirtschaftlicher) Zukunftsfaktor sowie die Notwendigkeit eines proaktiven Zugangs zum Thema Cultural Diversity werden betont. Eine Alternative zur Integration sowie zur Nutzung der kulturellen Vielfalt in und um die Organisationen ist nicht erkennbar. Die Tatsache, dass KundInnen und Märkte, MitarbeiterInnen und GeschäftspartnerInnen kulturell vielfältig sind, tritt klar zutage. Dass es sich dabei nicht nur um eine Herausforderung, sondern auch um eine Chance handelt, zeigt sich am beschriebenen Nutzen: Neue Märkte wurden erschlossen, Organisationsstrukturen und Führungsstile adaptiert, die Mitarbeiterzufriedenheit ist gestiegen, Innovationen in der Produktentwicklung wurden generiert – Vielfalt als Wettbewerbsfaktor, den sämtliche Beiträge auch in den Vordergrund stellen. Dies untermauert den in der Forschung herausgearbeiteten Business Case – den wirtschaftliche Nutzen von Diver-

sity Management – als Antriebskraft zu proaktivem Handeln. Es zeigt aber auch deutlich, dass die Unternehmen der GastautorInnen über den bereits in der Einleitung erwähnten „Diskriminierungs- und Fairnessansatz“ (Herstellung von Gleichberechtigung, Vielfalt wird noch nicht als Potenzial gesehen) hinausgehen.

Was noch auffällt, ist, dass der Nutzen kaum quantifiziert wird; qualitative Argumentation steht im Vordergrund. Der konkrete und monetäre Nutzen von kultureller Vielfalt ist schwer festzumachen. Es ist in Teilbereichen, zum Beispiel über den zusätzlichen Umsatz in bestimmten Zielgruppen, aber doch möglich. Hier ist auch die Wirtschaftswissenschaft gefragt, weitere Untersuchungen und Studien über den konkreten Nutzen von kultureller Vielfalt in Unternehmen und die Voraussetzungen dafür voranzutreiben. Gemäß dem Motto: „What gets measured gets done!“

**Welche Synergien können Sie in Ihrem Unternehmen durch Vielfalt generieren?**

## **Der Markt**

Anhand einiger Beispiele zeigt sich eine starke Gewichtung hin zum ebenfalls in der Einleitung erwähnten Marktzugangs- und Legitimitätsansatz, bei dem die Kundenorientierung und die Erschließung neuer Märkte durch die Nutzung von kultureller Vielfalt im Vordergrund stehen. Unternehmen „spiegeln“ ihre KundInnen (z. B.



die türkischstämmige Zielgruppe), um das kulturelle Know-how zur Bedienung der Kundenbedürfnisse sowie das passende Image zu haben. Generell wird dieser Ansatz verstärkt von Unternehmen im Konsumgüterbereich mit hoher kultureller Vielfalt unter den KundInnen forciert. Wirtschaftliche Vorteile, so wie sie auch in unserer Publikation beschrieben sind, stellen sich schnell ein: Neue Märkte, ein größerer Bekanntheitsgrad in der jeweiligen Zielgruppe, Produkte und Designs, die mehrere „Sprachen“ sprechen – zum Beispiel Türkisch und Deutsch. Um kulturelle Vielfalt im ganzen Unternehmen zu fördern und zu nutzen, ist

es jedoch bedeutend, dass die Anstellungsmöglichkeiten und die Integration von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund nicht auf jene Bereiche beschränkt bleiben, in denen sie mit bestimmten „Nischenmärkten“ in Kontakt kommen. Kultur kann nicht als einziges Unterscheidungs- bzw. auch Qualifikationskriterium gesehen werden. Hier kommt die in der Einleitung erwähnte dritte Perspektive, der Lern- und Effektivitätsansatz, ins Spiel. Das gesamtgesellschaftliche Lernen von Vielfalt in der Organisation steht dabei im Vordergrund. Dafür ist eine offene und tolerante Unternehmenskultur notwendig – diese muss in Strukturen, Pro-



zessen und im Selbstverständnis an den Faktor Vielfalt angepasst werden. Auch das ist bereits in Ansätzen bei den beteiligten Unternehmen, die man daher zu Recht als Vorreiter bezeichnen darf, zu erkennen.

**Welche Märkte können Sie Ihrem Unternehmen zusätzlich erschließen?**

### **Die Vielfalt in der Vielfalt**

Wer sind ‚die‘ deutschen KonsumentInnen? Wer sind ‚die‘ türkischen MitarbeiterInnen? Die Beispiele zeigen, dass Unternehmen erfolgreich innerhalb eines Unterschieds differenzieren: Gruppen, die aufgrund kultureller Kriterien gebildet werden, sind in sich nicht homogen – sie unterscheiden sich hinsichtlich Alter, Geschlecht, Konsumpräferenzen, Einkommen, Ausbildung, Freizeitverhalten etc. Hat ein 15-jähriger Deutscher ohne Migrationshintergrund mit einem 15-jährigen Migranten in Bezug auf Konsumeigenschaften mehr gemein als mit einer 70-jährigen Deutschen ohne Migrationshintergrund? Auch diese Kriterien müssen mitbedacht und das Individuum in all seinen Facetten betrachtet werden, will man erfolgreiches Diversity Management implementieren. Kultur ist dabei nur einer von vielen Unterschieden. Ansonsten läuft man Gefahr, wiederum Ste-

reotype zu bilden, mit all den negativen Folgen für die Beteiligten und somit auch für den unternehmerischen Nutzen von kultureller Vielfalt. In den Gastbeiträgen zeigt sich daher oft eine deutliche Verknüpfung von kultureller Vielfalt mit anderen Unterscheidungsmerkmalen, wie zum Beispiel Alter und Geschlecht. Die Beispiele aus der Praxis zeigen außerdem, dass in den Unternehmen Kultur nicht ausschließlich als Landeskultur verstanden wird. Ob es sich um ein Eingehen auf die regionalen Unterschiede innerhalb eines Landes oder die Messung von kultureller Vielfalt mittels Sprachkenntnissen handelt – hier werden weitere Spezifizierungen vorgenommen, abseits von der reinen Reduzierung auf National- oder Landeskulturen.

**Welche Unterschiede sind für Ihr Unternehmen am bedeutendsten?**

### **Keine einzelnen Maßnahmen, sondern ganzheitliche Strategie**

Viele GastautorInnen erwähnen konkrete Maßnahmen: Schulungen, Trainings etc. Dies zeigt, dass sich der Nutzen, den man sich durch kulturelle Vielfalt verspricht, nicht von alleine oder von heute auf morgen einstellt. Aktives Zutun ist gefragt. Abläufe, Strukturen, Rekrutierungs- und

Personalentwicklungsmaßnahmen, Produktentwicklung und Unternehmensleitbild – all diese Bereiche und noch mehr müssen eingangs durch die „Diversity-Brille“ betrachtet werden: Wo gibt es hinderliche Strukturen, die kulturelle Vielfalt behindern und nicht fördern? Wie können wir unsere heterogenen Teams, vor allem in den Anfangsphasen der Teamfindung, durch adäquate Rahmenbedingungen unterstützen? Die Liste der möglichen Fragen ist lang. Eines ist allen Fragen gemeinsam: Cultural-Diversity-Management bedeutet nicht nur das Vorhandensein von Vielfalt oder einzelnen Maßnahmen zur Förderung und Nutzung derselben, sondern ist eine ganzheitliche Unternehmensstrategie. Alle Gastbeiträge legen dar, dass Maßnahmen in ein Gesamtkonzept eingebettet sind – in der Führungsebene sowie in unteren hierarchischen Ebenen. Die vorne (im Kapitel „Synergie durch Vielfalt: Unsere Mission“) erwähnte Studie „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“ der Bertelsmann Stiftung zeigt ebenfalls auf, dass aufeinander abgestimmte und nachhaltige Maßnahmen in ein umfassendes strategisches Programm eingegliedert sein müssen.

**Wie können Sie Vielfalt im Unternehmen aktiv fördern und einsetzen?**

## Unterstützung durch die Führungsebene

Zitate von Führungskräften in den Beiträgen zeigen, dass sie das bewusste Management von kultureller Vielfalt aktiv unterstützen und betreiben. Hier wird dem Top-down-Ansatz, der in Form von aktiver Kommunikation, Workshops mit den Management-Teams, Zielvereinbarungen, Anbindung von Diversity Manage-

ment an das strategische Management u.v.a. umgesetzt wird, entsprochen. Schließlich ist es die Führungsebene, die Leitlinien vorgibt und Ressourcen abstellen kann. Ein nötiger Bottom-up-Prozess, d. h. die Einbindung von unteren hierarchischen Ebenen mittels Feedbackschleifen, Wettbewerben, Netzwerken usw., wird ebenfalls in einigen Gastbeiträgen beschrieben. Ein wesentlicher Bestandteil erfolgreich implementierter Diversity-Management-Strategien!

**„Führen“ Ihre Führungskräfte auch im Diversity Management?**

## Zwölf Unternehmen – zwölf Anregungen

Die Aufzählung der zentralen Punkte aus den Gastbeiträgen ließe sich noch länger fortsetzen, in Bezug auf die verschiedenen Zielgruppen und Kulturen, die wesentlichen Vorteile, die Maßnahmen u.v.a. Eines ist aber augenscheinlich: Alle Unternehmen sehen in kultureller Vielfalt einen Vorteil für ihr wirtschaftliches Handeln – Synergie durch Vielfalt!

Ziehen Sie, liebe Leserin und lieber Leser, selbst weitere Schlüsse aus den Beispielen – vielleicht auch dahingehend, durch Anregungen in Ihrem Unternehmen ebenfalls diese Synergien durch kulturelle Vielfalt verstärkt zu nutzen. ■

Dominik Sandner, Petra Köppel

## Monographien

---

- Belinszki, Eszter / Hansen, Katrin / Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster (2003)
- Bergmann, Niels / Sourisseaux, Andreas C. (Hg.): Interkulturelles Management. Berlin (2003)
- Bergmann, Rainer: Interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit international tätiger Unternehmen – ein ressourcenorientierter Ansatz. Dresden (2000)
- Bertelsmann Stiftung (Hg.): Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur – Ein Leitfaden für die Praxis. Gütersloh (2006)
- Blom, Herman / Meier, Harald: Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen. Herne (2002)
- Bolten, Jürgen: Interkulturelle Kompetenz. Erfurt (2003)
- Cox, Taylor, Jr.: Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice. San Francisco (1993)
- Cox, Taylor, Jr.: Creating the multicultural organization. A strategy for capturing the power of diversity. San Francisco (2001)
- De Anca, Celia / Vásquez, Antonio: Managing Diversity in the Global Organization. Hampshire (2007)
- Ely, Robin J. / Thomas, David A.: Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: Administration Science Quarterly, 46 (2), S. 229–273 (2001)
- Hecht-El Minshawi, Béatrice / Berninghausen, Jutta: Interkulturelle Kompetenz. Managing Cultural Diversity. Bremen (2007)
- Hubbard, Edward E.: The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Oxford (2004)
- Kandola, Rajvinder / Fullerton, Johanna: Diversity in Action. Managing the Mosaic. London (1998)
- Katzenbach Partners: The Economic Value of Diversity. A Rigorous Approach to Quantifying and Capturing the Benefit. New York (2007)
- Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity in Theorie und Praxis. Münster (2002)
- Köppel, Petra: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation. Wiesbaden (2007)
- Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden (2002)
- Leenen, Wolf Rainer / Scheitza, Alexander / Wiedemeyer, Michael: Diversität nutzen. Münster (2006)

- 
- Mattl, Christine: Interkulturelle interpersonale Konflikte? Ansatzpunkte zum Verständnis von Konfliktentstehung und Konfliktverhalten im interkulturellen Kontext. Frankfurt/Main (2006)
- Meyer, Thomas: Interkulturelle Kooperationskompetenz. Frankfurt/Main (2004)
- Müller, Susanne: Management in Europa. Interkulturelle Kommunikation und Kooperation in den Ländern der EU. Frankfurt/Main (2005)
- Rathje, Stefanie: Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Sternefeld (2004)
- Ritz, Frank: Einflussfaktoren auf die Teamleistung im interkulturellen Vergleich. Untersuchung in deutschen und chinesischen Operationssälen. Berlin (2004)
- Rühl, Monika / Hoffmann, Jochen: Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik. Wiesbaden (2001)
- Rühl, Monika / Hoffman, Jochen: Das AGG in der Unternehmenspraxis. Wiesbaden (2007)
- Sackmann, Sonja A.: Success Factor: Corporate Culture. Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-Term Competitiveness – Six Best Practices. Gütersloh (2005)
- Sandner, Dominik: Diversity Management. Vielfalt als Ressource. Saarbrücken (2006)
- Steinmetz, Bernd / Vedder, Günther (Hg.): Diversity Management und Antidiskriminierung. Weimar (2007)
- Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Scholl-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen (2005)
- Thomas, R. Roosevelt: Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Wiesbaden (2001)
- Tjitra, Hora W.: Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme: Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-chinesischer Arbeitsgruppen. Wiesbaden (2001)
- Vedder, Günther: Diversity-orientiertes Personalmanagement. Mering (2006)
- Vedder, Günther / Reuter, Julia (Hg.): Glossar: Diversity Management und Work-Life-Balance. München, Mering (2007)
- Wagner, Dieter / Voigt, Bernd-Friedrich (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Wiesbaden (2007)

---

## Studien

---

Blazejewski, Susanne / Dorow, Wolfgang: Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Gütersloh (2005)  
[www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-C0CD5673/bst/Messbarkeit\\_Final\\_d.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-C0CD5673/bst/Messbarkeit_Final_d.pdf)

Centre for Strategy & Evaluation Services (Hg.): Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen in Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Abschließender Bericht Brüssel (2003)  
[ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_de.pdf)

Europäische Kommission (Hg.): The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. Brüssel (2005)  
[ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubst/stud/basicase\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicase_en.pdf)

Institut für Mittelstandsforschung (Hg.): Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland. Push- und Pull-Faktoren für Unternehmensgründungen ausländischer und ausländischstämmiger Mitbürger. Mannheim (2005)  
[www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/pdf/Ethnische\\_Oekonomie\\_Kurzfassung.pdf](http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/pdf/Ethnische_Oekonomie_Kurzfassung.pdf)

Kochan, Thomas / Bezrukova, Katerina / Ely, Robin / Jackson, Susan / Joshi, Aparna / Jehn, Karen / Leonard, Jonathan / Levine, David / Thomas, David: The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network (2003)  
[www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/Publications/effects.pdf](http://www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/Publications/effects.pdf)

Köppel, Petra / Yan, Junchen / Lüdicke, Jörg: Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh (2007)  
[www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21374\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374__2.pdf)

prove Unternehmensberatung (Hg.): Vom Nutzen der Vielfalt - Kompendium Diversity Management. Praxisbeispiele österreichischer Organisationen. Wien (2007)  
[www.diversityworks.at/diversity\\_kompendium.pdf](http://www.diversityworks.at/diversity_kompendium.pdf)

Statistisches Bundesamt (Hg.): Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2005. Fachserie 1, Reihe 2.2. Wiesbaden (2007)  
[www.bmi.bund.de/cln\\_028/nn\\_161630/Internet/Content/Themen/Auslaender\\_\\_Fluechtlinge\\_\\_Asyl\\_\\_Zuwanderung/DatenundFakten/Deutsche\\_\\_Auslaender\\_\\_mit\\_\\_Migrationshintergrund.html](http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_161630/Internet/Content/Themen/Auslaender__Fluechtlinge__Asyl__Zuwanderung/DatenundFakten/Deutsche__Auslaender__mit__Migrationshintergrund.html)

---

## Servicestellen & Initiativen

---

Antidiskriminierungsstelle des Bundes  
[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

Beauftragte der Bundesregierung für Migration,  
Flüchtlinge und Integration  
[www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/  
Bundesregierung/BeauftragtefuerIntegration/  
beauftragte-fuer-integration.html](http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragtefuerIntegration/beauftragte-fuer-integration.html)

Bertelsmann Stiftung: Unternehmenskulturen  
in globaler Interaktion  
[www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)

Charta der Vielfalt  
[www.vielfalt-als-chance.de](http://www.vielfalt-als-chance.de)

EU Kampagne: „Für Vielfalt. Gegen  
Diskriminierung“  
[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

Europäisches Jahr des interkulturellen  
Dialogs 2008  
[www.interculturaldialogue2008.eu](http://www.interculturaldialogue2008.eu)

Heinrich-Böll-Stiftung: Projekt „Migration –  
Integration – Diversity“  
[www.migration-boell.de](http://www.migration-boell.de)

Internationale Gesellschaft für Diversity  
Management  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

XENOS - Leben und Arbeiten in Vielfalt  
[www.xenos-de.de](http://www.xenos-de.de)

---

# Impressum

---

**Herausgeberin:**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

**Projektleiterin:**

Dr. Petra Köppel  
Telefon +49 5241 80-89957  
petra.koeppel@bertelsmann.de  
www.synergie-durch-vielfalt.de

**Projektdurchführung:**

prove Unternehmensberatung GmbH  
Brahmsplatz 1/3  
1040 Wien, Österreich  
www.prove.at

**Inhaltliche Redaktion  
und Koordination:**

Dominik Sandner

**Inhaltliche Beratung:**

Peter Grundner

**Lektorat:**

Ingrid Draxl, Doris Fina,  
Rudolf Jan Gajdacz (team 4media&event)

**Gestaltung:**

Pia Glombiewski,  
Artgerecht Werbeagentur, Bielefeld  
Markus Diekmann, Grafik Design, Bielefeld

**Bildnachweise:**

Thomas Kunsch, Bielefeld  
Photo Disc

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der angebotenen Informationen sowie für externe Inhalte, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird, wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2008







**Kontakt:**

Bertelsmann Stiftung

Dr. Petra Köppel

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Tel.: 05241 80-89957

[petra.koeppel@bertelsmann.de](mailto:petra.koeppel@bertelsmann.de)

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