



Synergie durch Vielfalt

Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen

Dr. Petra Köppel

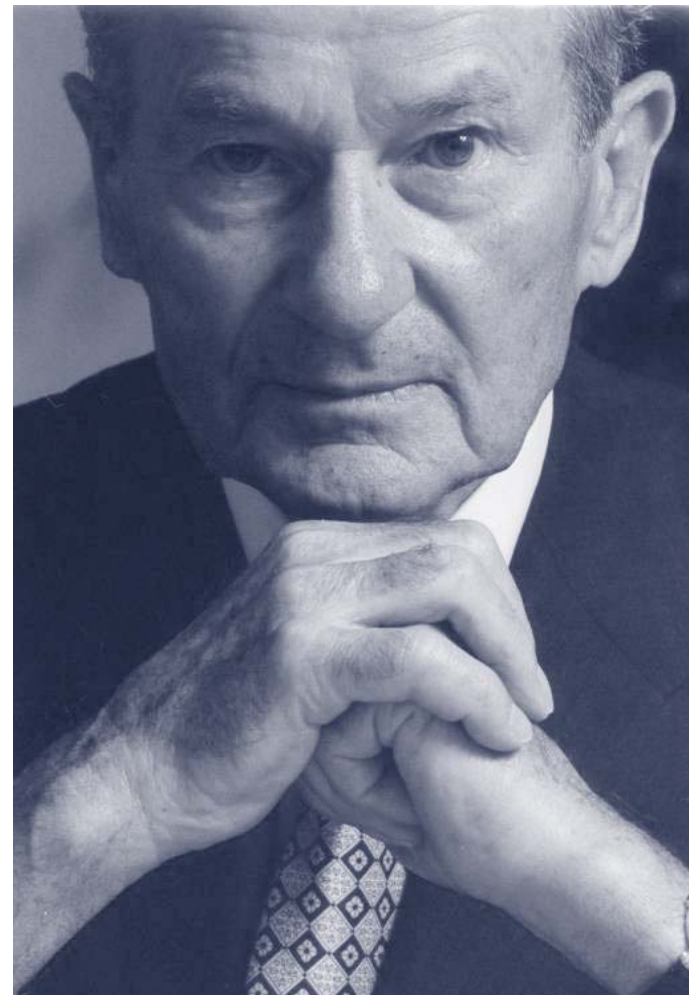
Bremen, 27. November 2008

Bertelsmann Stiftung

Menschen bewegen. Zukunft gestalten.

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt sind.

Wir konzentrieren uns in unserer Arbeit auf die Bereiche bessere Bildung, eine gerechtere und effiziente Wirtschaftsordnung, ein vorsorgendes Gesundheitswesen, eine lebendige Bürgergesellschaft und wachsende internationale Verständigung.



Der Himmel auf Erden ist, wenn

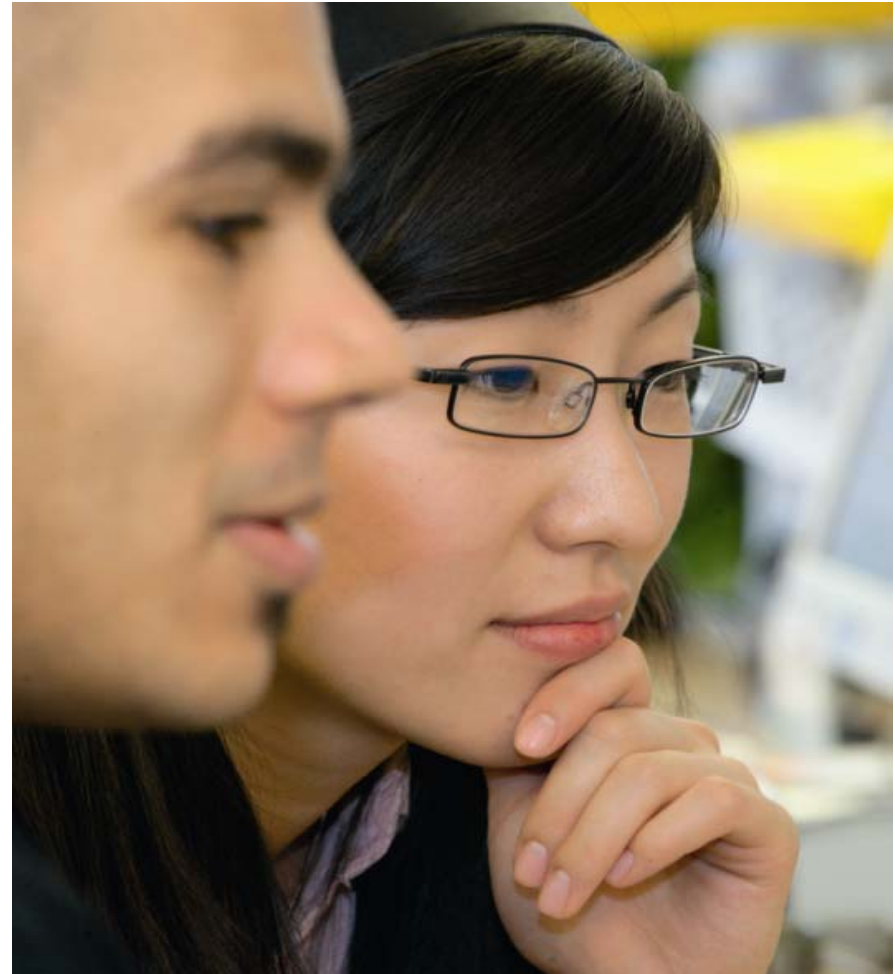
- der Polizist Engländer,
- der Koch Franzose,
- der Ingenieur Deutsche,
- der Liebhaber Italiener ist
- und das alles von einem Schweizer organisiert wird.

Dem gegenüber ist die Hölle auf Erden,

- wenn der Koch Engländer,
- der Ingenieur Franzose,
- der Polizist Deutsche,
- der Liebhaber Schweizer ist
- und das alles von einem Italiener organisiert wird.

Vielfalt als Erfolgsfaktor

1. Was ist Vielfalt?
2. Der Status von Kultur und Diversity Management
3. Vielfalt – was hat ein Unternehmen davon?
4. Die Treppe der Synergie
5. Fallbeispiele
6. Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung
7. Fazit



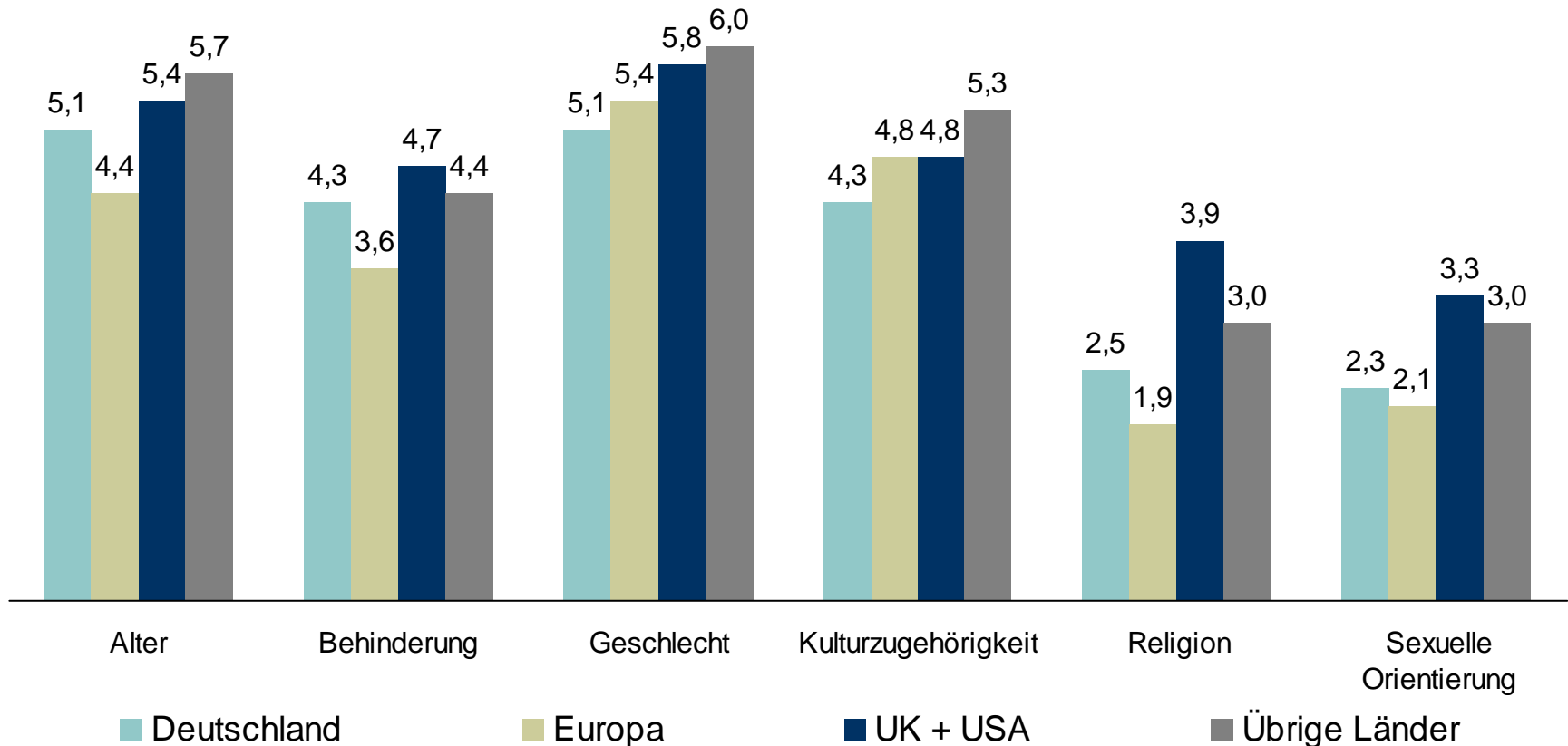
1. Was ist Vielfalt?



2. Der Status von Kultur und Diversity Management

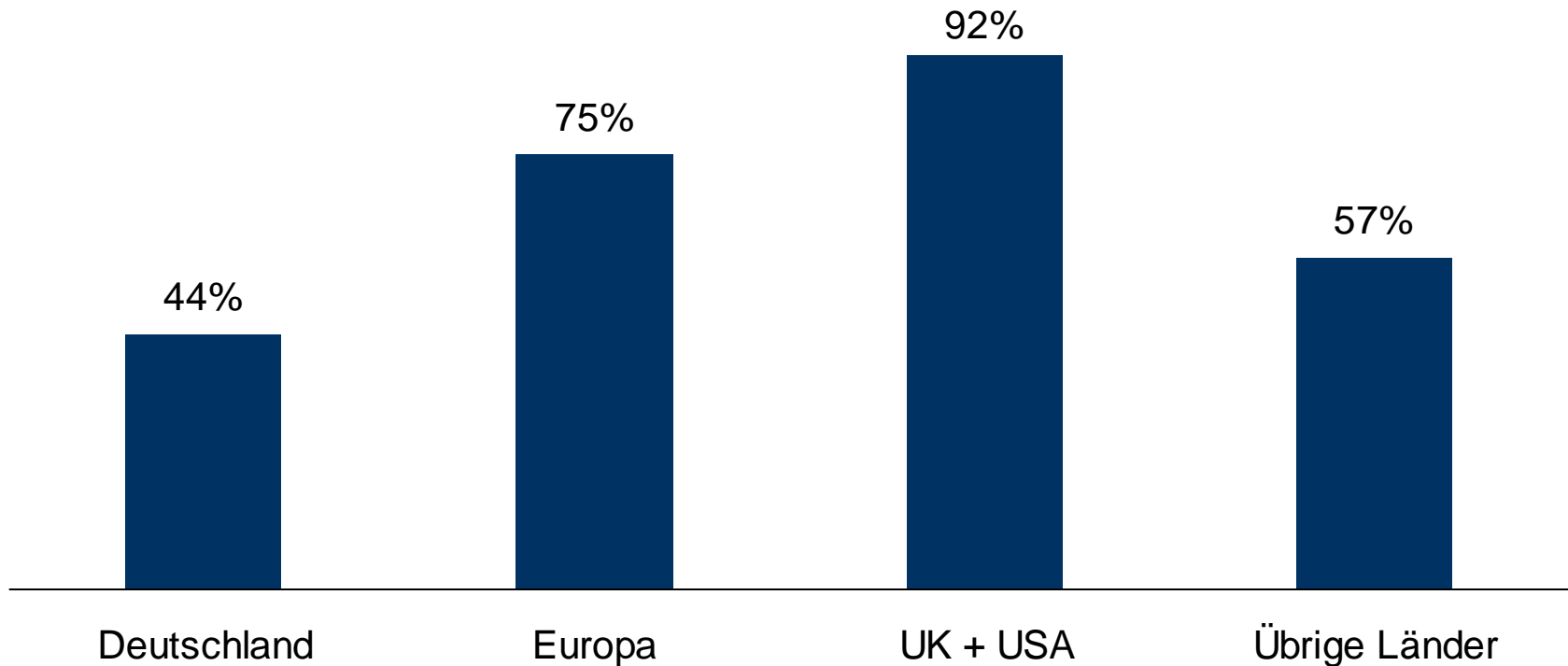
Die Relevanz von Kultur in Deutschland

Skala von 1 (keine Relevanz) bis 6 (höchste Relevanz)

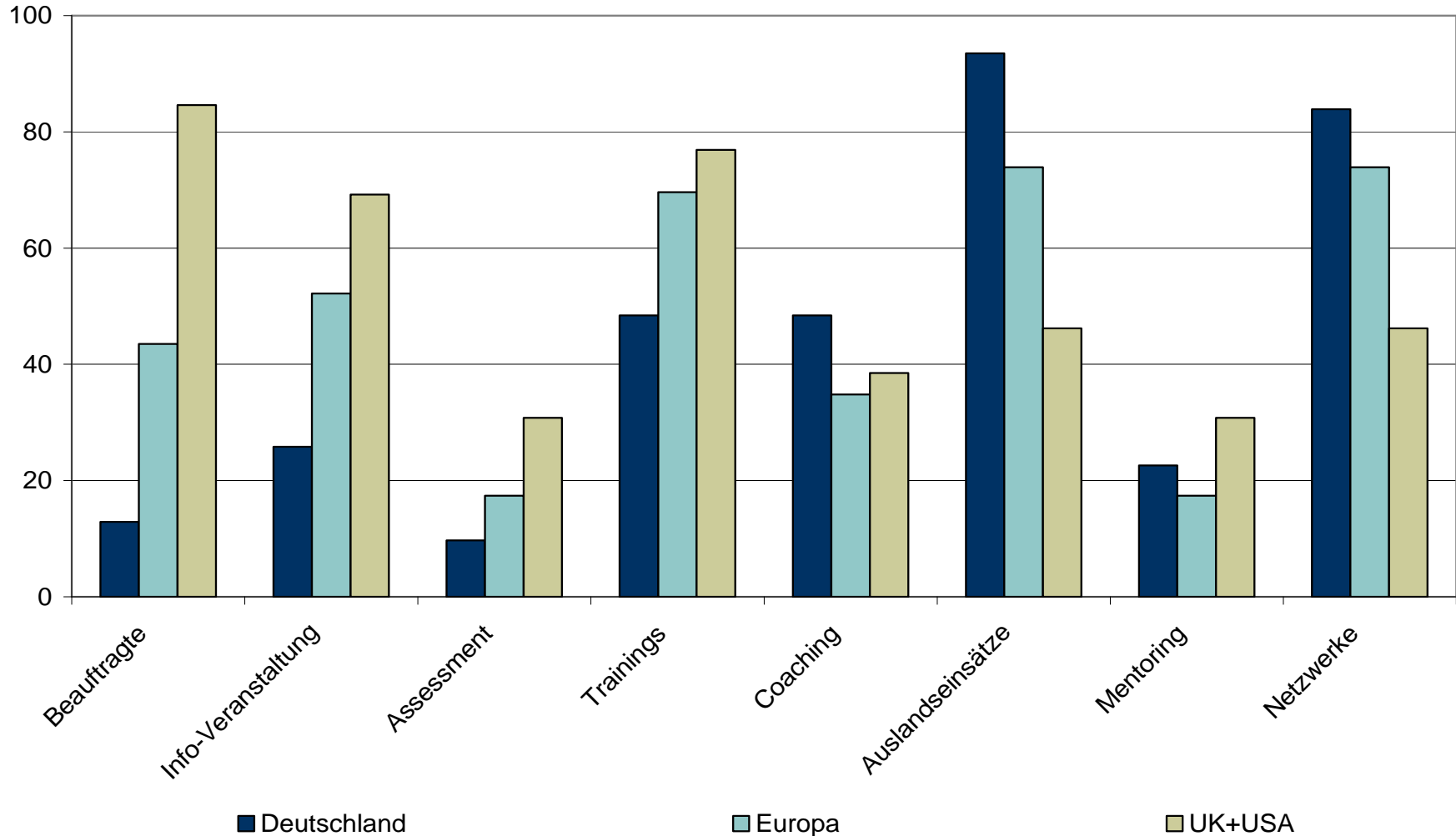


2. Der Status von Kultur und Diversity Management

Die Verbreitung von Cultural Diversity Management



2. Der Status von Kultur und Diversity Management Instrumente



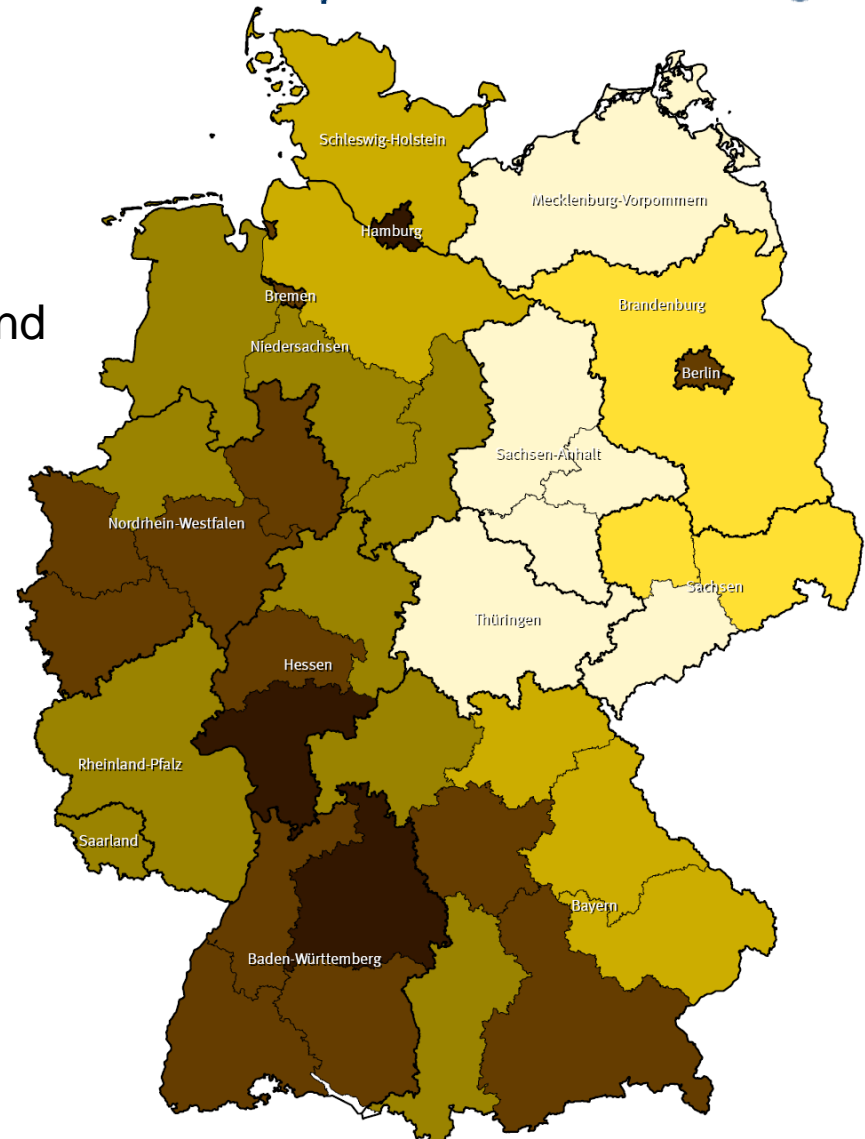
2. Der Status von Kultur

Migranten in Deutschland

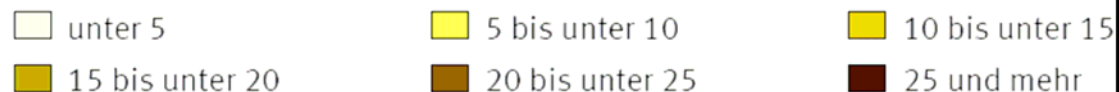
15,1 Mio Menschen mit Migrationshintergrund

18,4 % der Bevölkerung

„Menschen mit Migrationshintergrund sind alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“



Anteil der Personen mit Migrationshintergrund in Prozent



2. Der Status von Kultur und Diversity Management

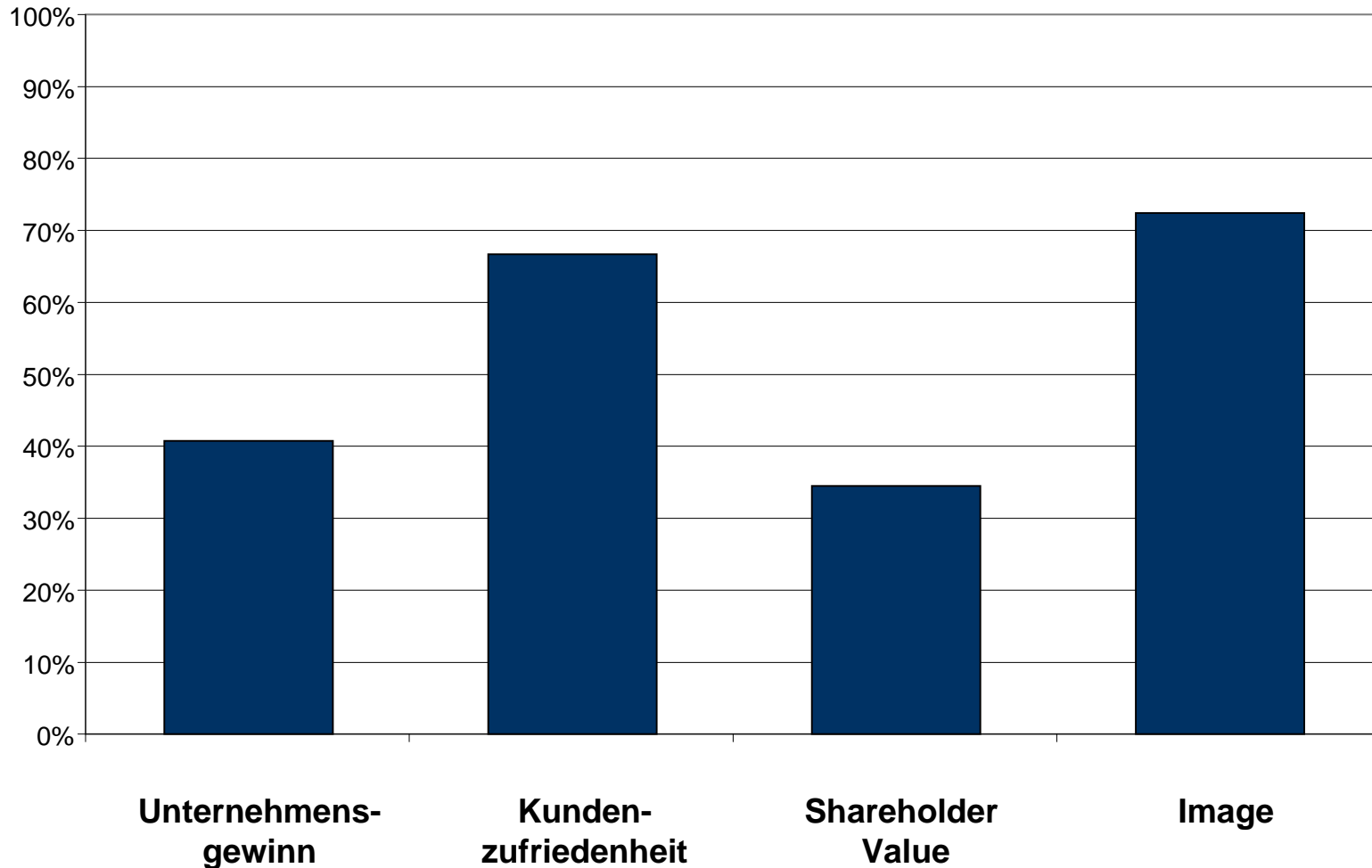
Bewertung

- Das Potenzial von kultureller Vielfalt wird in Deutschland nicht voll genutzt,
- obwohl fast 20% der Bevölkerung einen Migrationshintergrund aufweisen,
- obwohl Deutschlands Wirtschaft hochgradig international ausgerichtet ist,
- und damit versagen sich Unternehmen die Ressource kulturelle Vielfalt.



3. Vielfalt – was hat ein Unternehmen davon?

Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg



3. Vielfalt – was hat ein Unternehmen davon?

Synergien aus kultureller Vielfalt

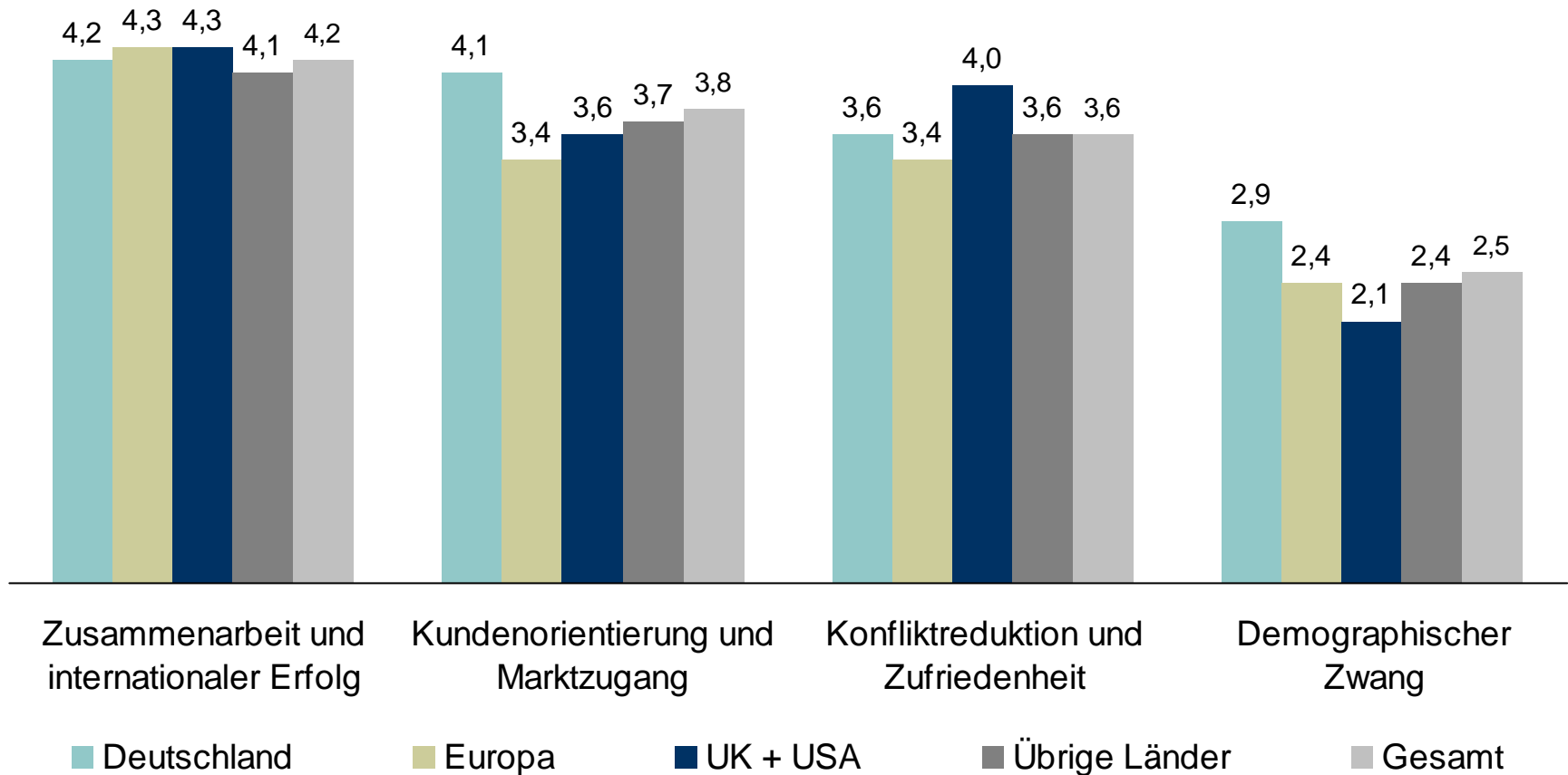
- Zusammenarbeit und internationaler Erfolg
- Kundenorientierung und Marktzugang
- Konfliktreduktion und Zufriedenheit



3. Vielfalt – was hat ein Unternehmen davon?

Die Bewertung durch internationale Unternehmen

Skala von 1 (völlige Ablehnung) bis 5 (völlige Zustimmung)



4. Die Treppe der Synergie

Konfliktreduktion und Zufriedenheit

Elemente

- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhung der Motivation
- Verringerung der Fluktuation

Maßnahmen

- Quotenregelung
- diskriminierungsfreie Einstellung und Beförderung
- Arbeitszeitregelungen

Kundenorientierung und Marktzugang

Elemente

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Gewinnung neuer Märkte
- Entwicklung zielgruppenspezifischer Produkte

Maßnahmen

- Mitarbeiterereinsatz nach kulturellem Hintergrund

Zusammenarbeit und internationaler Erfolg

Elemente

- Steigerung der Kreativität und Innovation
- Weiterentwicklung zu einer lernenden Organisation

Maßnahmen

- Anpassung der Unternehmenskultur in Strukturen, Prozessen und Selbstverständnis

5. Fallbeispiel ThyssenKrupp Steel: Mitarbeiterzufriedenheit durch Kulturmittler

- Ausgangspunkt: Hauptstandort in Duisburg mit migrationsgeprägter Region
- Maßnahmen: Integration von Mitarbeitern über Betriebsvereinbarung zur Gleichbehandlung, Mitwirkung in europäischen öffentlichen Projekten, Aus- und Weiterbildung
- Kulturmittler:
 - zur Erkennung von Problemfeldern und Konfliktbehandlung, Prävention und Vermittlung
 - Ausbildung mit 120 Stunden, derzeit 70 Kulturmittler
 - Anwendungsfelder: Absprachen zwischen den Beteiligten zu Veränderungen des Betriebsablaufs im Ramadan, Begleitung des Baus eines Hüttenwerk in Brasilien für Chancengleichheit und Arbeitsschutz in Brasilien und interkulturelle Sensibilisierung in Deutschland

⇒ **Ergebnis:** Konfliktprävention und Mitarbeiterzufriedenheit



5. Fallbeispiel E-Plus: Marktgewinnung durch Ethnomarketing

- 2005: Mobilfunkmarke AY YILDIZ für türkischstämmige Mitbürger
 - auf Zielgruppe zugeschnittene Produkte (Tarifangebote)
 - bikulturelle Unternehmensphilosophie und Aktivitäten (Personal, Vertrieb, PR und Werbung)
 - 30-köpfiges türkischstämmiges Team: Integration der deutsch-türkischen Lebenswelten ins Geschäftsleben
 - bilinguale Kommunikation in deutsch und türkisch (intern im Team und extern in der Hotline, Werbung, ...)
 - kulturelle Ansprache durch Berücksichtigung türkischer Werte:
 - türkische Emotionalität in der Werbung
 - gemeinsames Fastenbrechen bei Pressekonferenzen im Ramadan
 - gemeinnützige Projekte, z.B. für hilfsbedürftige Kinder in der Türkei
- ⇒ **Ergebnis:** Bekanntheitsgrad von mehr als 80 Prozent in der Zielgruppe, eigenständige AY-YILDIZ-Community und Vorreiter in deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen



5. Fallbeispiel Aramark: Innovation durch Erfahrungsaustausch im Catering

- Maßnahmen:
 - Abbau von Diskriminierung
 - Nutzung des Mitarbeiterpotenzials
 - Förderung von Partnerschaftlichkeit
 - Mitarbeiterpotenzial:
 - Stufe 1: Einbezug einer thailändischen Küchenhilfe in die Produktentwicklung: Prüfung der vorhandenen Rezepturen und Erhöhung der Authentizität der Saucen
 - Stufe 2: Küchenhilfe trainiert Küchenleiter im original thailändischen Kochen und entwickelt gemeinsam Zubereitungsmethoden und Rezepte für eine Thai-Aktionswoche
 - Voraussetzung: Wertschätzung
 - nächster Schritt: Messung von Diversity Management durch Balanced Scorecard
- ⇒ **Ergebnis:** Innovation in Produkten und Produktion, Kundenzufriedenheit und Umsatzsteigerung

6. Die Kompetenzen der Migranten

▪ Sprachkenntnisse

Migranten beherrschen in der Regel mehrere Fremdsprachen, u.a. solche, die Deutsche selten lernen (Arabisch, Chinesisch, Russisch, Polnisch...)

▪ Kulturkompetenz

Migranten haben bereits interkulturelle Kompetenz aufgrund ihrer multikulturellen Erfahrung und Anpassungsprozessen in fremden Kulturen

▪ Kreativität und Perspektivenwechsel

Migranten haben andere Perspektiven bei Problemlösungen: „frischer Blick“

▪ Kulturmittler

Migranten kennen beide Kulturen und können als Vermittler fungieren

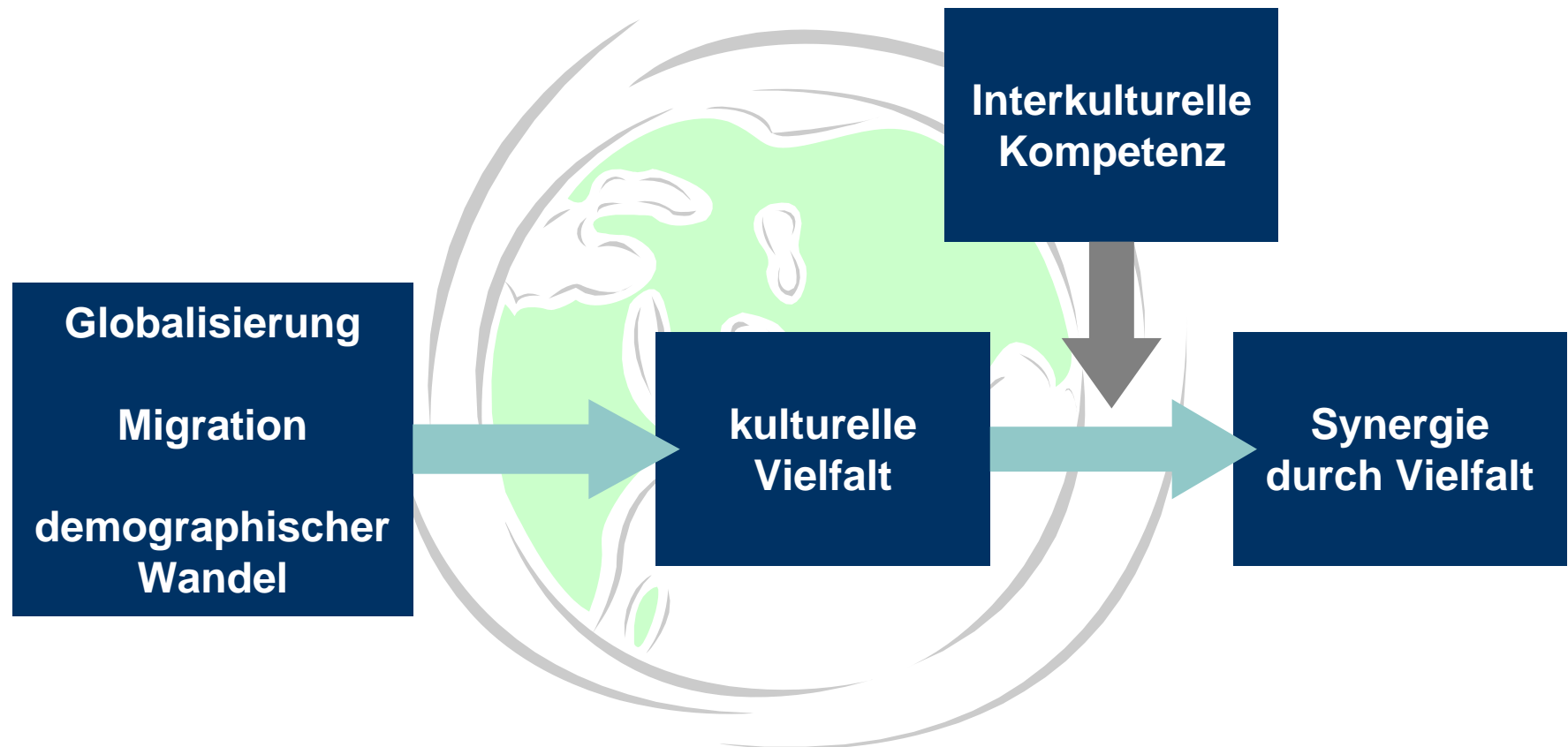
▪ Intrinsische Motivation, Zielstrebigkeit und Belastbarkeit

Migranten sind meistens hochmotiviert und zielstrebig, da sie gelernt haben, doppelt so gut zu sein, wenn sie mit Deutschen konkurrieren

▪ Mut, Risikobereitschaft und Eigenverantwortung

Auswanderer haben ihr Schicksal selbst in die Hand genommen und einen neuen Anfang gewagt.

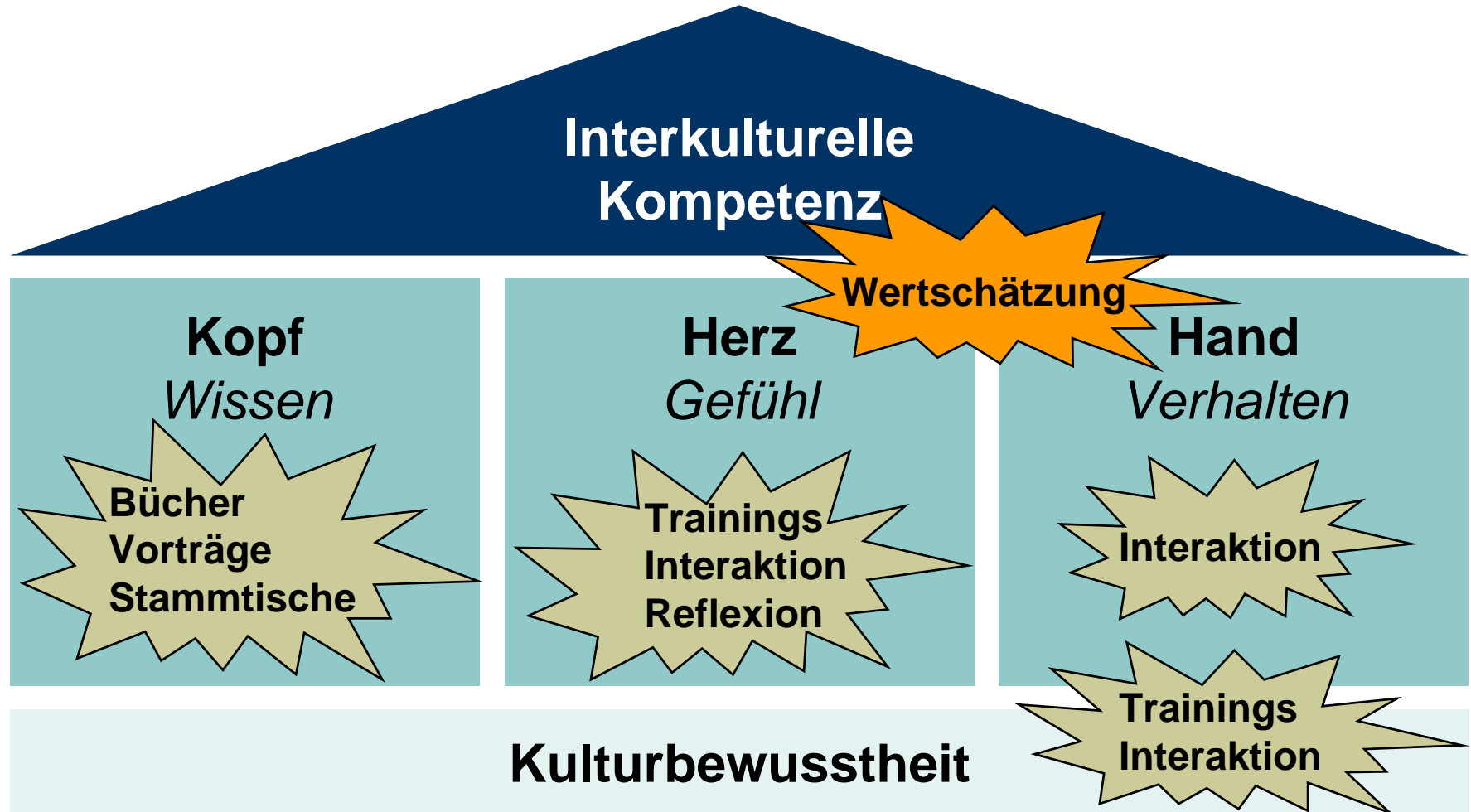
6. Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung



Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, sich in interkulturellen Situationen ‚angemessenen‘ und ‚effektiv‘ verhalten zu können.

6. Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung

Die Bausteine von interkultureller Kompetenz und ihre Entwicklung



6. Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung

Integration in die Personalprozesse



7. Fazit

Grundsätze für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt

- Cultural Diversity Management muss einem strategischen und systematischen Ansatz folgen.
- Cultural Diversity Management funktioniert nur bei ausreichender interkultureller Kompetenz der Beteiligten.
- Kulturelle Vielfalt führt zu Synergien:
 - weniger interkulturelle Konflikte
 - verbesserter Marktzugang
 - gesteigerte Innovationsfähigkeit.



■ Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Petra Köppel

petra.koeppel@bertelsmann.de

www.synergie-durch-vielfalt.de