



„Das ist eine Führungsa

Waltraud Kämper ist Referentin im Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt in Hannover. Eine internationale Belegschaft kann für ein Unternehmen ein großes Plus sein, sagt sie – wenn damit richtig umgegangen wird.

Warum ist der Umgang mit Vielfalt für Unternehmen eine zentrale Herausforderung?

In Zeiten des permanenten Wandels und im Zuge der Internationalisierung von Unternehmen wie auch von Arbeitnehmerwanderungen wird ein selbstgewisser, produktiver Umgang mit Anderen immer wichtiger. Die Fähigkeit, Potentiale in Fremdem zu entdecken und diese nutzbar zu machen, bringt Vorteile. Kunden etwa werden anspruchsvoller und haben viele Möglichkeiten, sich über Angebote zu informieren. Da wird es ein Marktvorteil sein, wenn man um die besonderen Ansprüche, Werte der Kunden weiß und diese im Angebot berücksichtigt. Und wer kreative, vielfältige Fachkräfte zu fördern und führen weiß, wird diese zufriedener an das Unternehmen binden.

Vielfalt bietet Chancen. Welche stehen da im Vordergrund?

Die „Diversity-Perspektive“ kann für unterschiedliche Erfahrungen, Wertehaltungen, Lösungswege sensibilisieren und dazu führen, diese Res-

ourcen produktiv zu nutzen. Dies ist sowohl gut für die Beschäftigten eines Unternehmens, als auch gut für das Geschäftsergebnis. Die Firma Ford beispielsweise fördert seit den 90er Jahren gezielt Vielfalt in der Belegschaft und nutzt das Marktwissen seiner Angestellten „aus aller Herren Länder“. Vielfalt wird bei Ford als Stärke gesehen. In der Gastronomie ist es ja auch schon lange so, dass mit Interessantem aus den verschiedenen Küchen der Welt ungewohnte, schmackhafte neue Kombinationen entstehen.

Die Vielfalt verursacht in den Unternehmen offenbar aber auch Probleme?

Ein multikulturelles Unternehmen ist keine Partygesellschaft, kein „wir haben uns alle lieb“. Vielfalt kann nicht nur bereichern, sondern auch nerven und anstrengen. Heterogenität verursacht vor allem dort Probleme, wo sie nicht sein darf. Wo nicht kreativ und wertschätzend mit Verschiedenheit umgegangen wird. Das Zusammenwirken von Menschen unterschiedlicher Herkunft, die Denk- und Lebensweise muss gelernt werden. Dazu bedarf es Offenheit und einer konstruktiven Gesprächskultur, beispielsweise nicht bei Vorurteilen und Missverständnissen stehen zu bleiben. Meines Erachtens ist es eine Führungsaufgabe, die Potentiale der Mitarbei-

tenden zu sehen und ihnen größtmöglichen Raum zu geben, sich einzubringen. In Konfliktfällen – und die sind bekanntlich in der Kommunikation die Regel und nicht die Ausnahme! – sind die Prozesse zu moderieren und konstruktive Lösungen zu unterstützen.

Wie gut meistern denn die Unternehmen diese Schlüsselkompetenz heute?

In großen internationalen Unternehmen ist Vielfalt, Diversität schon lange im Blick. In Deutschland haben wir leider einen ausgeprägten „Defizitblick“ auf Menschen, die anders sind. Solange Sir Simon Rattle beispielsweise als ein erfolgreicher Künstler oder Gelson Fernandez als ein Superfußballer, eine Angestellte türkischer Eltern dagegen als Ausländerin wahrgenommen wird, solange fehlt die Glaubwürdigkeit von Chancengleichheit.

Interkulturelle Kompetenz verlangt einen Perspektivenwechsel: nicht eine Akzeptanz von Richtlinien oder Leitbildern, sondern innere Haltung. Nur so entwickelt sich ein Umfeld, in dem sich Persönlichkeiten wertgeschätzt wissen und Außergewöhnliches leisten.

Außerdem ist im Unternehmen deutlich zu machen, dass Vielfalt geschätzt wird. Diskriminierung jeder Art ist unmissverständlich entgegenzutreten.

„Aufgabe“

Was könnte, müsste die Politik dazu beitragen?

Es ist festzustellen, dass die Politik es versäumt hat, Zukunftsbilder eines gelingenden, produktiven interkulturellen Zusammenlebens zu entwerfen und die Rahmenbedingungen hierfür zu schaffen. Der Fokus von politischen Debatten ist

beispielsweise stärker auf abweichende Lebensläufe, statt auf die Kompetenzen der Menschen, immer wieder auf Kopftücher, statt auf die erworbenen Qualifikationen gerichtet. Die Anerkennung von ausländischen Zeugnissen dauert zu lange. Brückenqualifikationen sind Mangelware. Im Zuge der demographischen Entwicklung sieht man, dass hier etwas zu ändern ist, aber es fehlt vielfach an Entschlossenheit und flexiblen Lösungen.

Gibt es einen religiösen Aspekt beim Umgang mit der Vielfalt?

Es gibt in der Bibel das Bild „wir

sind ein Leib und viele Glieder“. Kein Körperteil ist wichtiger als ein anderes. Alle gemeinsam werden zu gelingendem Leben benötigt. Oder auch von Jesus ist bezeugt, wie er sich den Menschen ohne Ansehen der Person näherte und sah, was in ihnen steckte. Von den frühchristlichen Erfahrungen her ist die Kirche grundsätzlich dazu berufen, Übungsfelder zu bieten, in denen Einheit in Vielfalt gelernt werden kann.

Das Gespräch führte
Hermann Battaglia

www.kirche-arbeitswelt.de
www.mentoring-minerva.de



Foto: privat, Andreas von Gunten / "Römer"-Team Bern

Der Umgang mit der kulturellen Vielfalt gehört zum Tagesgeschäft in der Hotel- und Gaststättenbranche. Auch deshalb dreht sich am Kirchenstand der Fachmesse Igeho alles um dieses Thema.