

Diversität durch
Migration –
eine Chance für die
Wirtschaft

Autorinnen:

Saskia Dankwart, Alexandra
David, Ileana Hamburg, Anita
Pöttl

Auf den Punkt

- Globalisierung ist ein Transformationsprozess, der nicht nur die Wirtschaft betrifft, sondern auch Konsequenzen für den Migrationsfluss hat.
- Migranten stellen ein kulturelles und wirtschaftliches Kapital für Regionen und ihre Unternehmen dar.
- Identifikation mit einer Region wird vor allem durch Interaktionsprozesse gefördert, u.a. am Arbeitsplatz.
- Regionale Kulturen und Identitäten werden durch Migrationsbewegungen zunehmend durchmischt und somit diversifiziert.
- Diversität birgt Potenziale, die Vorteile für die regionale Wirtschaft bringen.
- Um die Potenziale der Diversität zu fördern, greifen Unternehmen auf verschiedene Verfahren zurück, darunter vor allem die Weiterbildung.

Zentrale wissenschaftliche
Einrichtung der Fachhochschule
Gelsenkirchen in Kooperation
mit der Ruhr-Universität Bochum



1. Einleitung

Die Globalisierung ist ein Transformationsprozess. Sie führt nicht nur zu einer wachsenden weltwirtschaftlichen Verflechtung, sie führt auch zu internationaler Migration in verschiedenen Ausprägungen und damit einhergehend zu neuen Identitäts- und Identifizierungsformen. Migration ist ein Thema, das viele Lebensbereiche betrifft. Einer dieser Lebensbereiche ist die Arbeitswelt und damit verbunden ist auch der Bereich der Bildung. Migration bedeutet unter anderem, dass Migranten die Zielregion durch ihre Tradition und Kultur beeinflussen und dass Migranten für die jeweiligen regionalen Unternehmen wirtschaftliches Potenzial darstellen. Eines dieser Potenziale ist z.B. ihre Muttersprache oder die im Laufe ihres Lebens erworbene Mehrsprachigkeit, die sie als spezifische Kompetenz in die Abläufe des Unternehmens einbringen. Migration beeinflusst drei große Bereiche auf regionaler Ebene:

1. die Kultur und Identität einer Region, welche durch Migrationen durchmischt wird,
2. die Wirtschaft und somit eingebunden den Bereich der Arbeitswelt,
3. und daraus folgend hat sie auch Einfluss auf den Bereich der Bildung in Form von Aus- und Weiterbildung.

Gerade der dritte Bereich der Aus- und Weiterbildung ist bedeutsam im Hinblick auf das regionale Innovationspotenzial und die wirtschaftliche Stärke eines Unternehmens und wird im Folgenden näher beleuchtet. In einem ersten Schritt soll nun das theoretische Konstrukt der regionalen Identität erklärt werden, um folgend die Diversifikation¹ von regionaler Identität durch Migranten zu erläutern. Dafür soll der Begriff Identität definiert werden und der Frage nachgegangen werden, wie es zu einer raumbezogenen Identität, einer regionalen Identität, kommt.

2. Raumbezogene Identität

Das Konzept der *Raumbezogenen Identität* von Peter Weichhart (1990) bietet einen theoretischen Ansatz, wenn es um die Frage geht, wie und wodurch sich Menschen in ihrer Umgebung identifizieren. *Raumbezogene Identität* ist das Ergebnis psychosozialer Prozesse. Es handelt sich dabei um kognitiv-emotionale Denkweisen, die den Menschen in seiner Sozialisation begleiten. Um das Konzept der *raumbezogenen Identität* von Weichhart besser verstehen zu

¹ Im vorliegenden Paper wird Diversität mit besonderem Schwerpunkt auf Diversität durch Migranten betrachtet. Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass „Diversität“ auch alle anderen Formen der sozialen Durchmischung von Gruppen beinhalten kann.

können, wird zunächst auf das theoretische Gerüst von C.F. Graumann (1983) eingegangen, das dieser in dem Beitrag „On multiple Identities“ vorstellt. Die Basis für das Entstehen einer raumbezogenen Identität sind Prozesse des Identifizierens eines Individuums. Die Begriffe Identität und Identifikation sind dabei ein untrennbares Begriffspaar. Graumann unterscheidet drei Stufen von Identifikation:

Identification I: Identifying the Environment (Identifikation von)

Wenn Graumann von *Identifying the Environment* spricht, meint er die Identifikation von Objekten durch ein Individuum in seiner Umwelt. Als Objekt werden hierbei nicht nur Gegenstände bezeichnet, sondern auch Menschen, soziale Gruppen oder Räume wie Stadtteile, die in der Umwelt erkannt werden (sie werden zu räumlichen Objekten, denen wir bestimmte Eigenschaften zuschreiben). Es handelt sich hier um kognitiv-emotionale Strukturen in der Wahrnehmung von Objekten. Wobei die Objekterfassung, das Identifizieren, auch die Identität des Objektes beschreibt (vgl. Graumann 1983, S. 309 ff.).

Identification II: Being Identified (Identifiziert werden)

Der Prozess des *Being Identified* beschreibt die Wahrnehmung von bestimmten Charakter- und Persönlichkeitsmerkmalen eines Menschen in seiner Umwelt. „Not a small or unimportant part of everybody's life-history is the history of being identified, rightly or wrongly“ (Graumann 1983, S. 312). Im Prozess des beschriebenen „Being identified“ wird man persönlich zum Objekt der Identifikation. An die Person, die identifiziert wird, werden u.a. Rollenerwartungen herangetragen. Jener Person werden Charaktereigenschaften und raumbezogene Klassifikationskriterien (z.B. „der Chinese“) zugeschrieben. Damit werden Personen in eine soziale Klasse kategorisiert, indem sie einbezogen oder ausgegrenzt werden. Dies führt dazu, dass Identität in dem Sinne nie ein Endstadium erreicht. Identität ist ein fortlaufender *dynamischer Konstruktionsprozess*.

Identification III: Identifying with one's Environment (Identifizieren mit)

Im Prozess des *Identifying with one's Environment* geht es um die Einbettung räumlicher Strukturen in das Selbstkonzept eines Menschen. Es wird der Frage nachgegangen, womit sich eine Person identifiziert. Ein Identifikationsmodell können andere Menschen darstellen, denen wir nacheifern, es können Objekte sein, mit denen wir uns identifizieren, z.B. religiöse Gebäude. „The model symbolizes, rather than is, what the identifying person strives to be. It is this symbolic function which also permits things (as distinct from persons and groups) to become ob-

jects of identification“ (Graumann 1983, S. 312). Es handelt sich hier um die Ausgestaltung der eigenen Persönlichkeit, der *Ich-Identität*.

Davon abgeleitet stellen sich in Bezug auf das Thema der Migration und ihre Wirkung auf das wirtschaftliche Potenzial der Regionen die folgenden Fragen:

1. Was nehmen Migranten in ihrer neuen Heimat wahr?
2. Wie werden Migranten durch „Einheimische“ wahrgenommen?
3. Und welche Raumausschnitte der neuen Heimat betten sie später in ihre Persönlichkeit ein?

Mit Hilfe der beschriebenen Schritte der Identitätskonstruktion wird im Folgenden das Konzept der *Raumbezogenen Identität* erklärt.

Der Begriff *Raumbezogene Identität* oder *Räumliche Identität* lässt sich in eine raumbezogene Perspektive und eine personenbezogene Perspektive differenzieren. In der *a) raumbezogenen Perspektive* wird davon ausgegangen, dass ein Raum eine Identität besitzt; dabei geht es vor allem um die Struktur von Räumen. In der *b) personenbezogenen Perspektive* geht man davon aus, dass eine Person eine Identität besitzt, die sich auf etwas Räumliches bezieht. Diese Identität wird beispielsweise durch den Geburts- oder Wohnort oder durch räumliche Gegebenheiten und Artefakte geprägt (vgl. Werthmüller 1995, S. 47 ff.).

Räumliche Identität als Identität der Person

In der *raumbezogenen Perspektive* räumlicher Identität wird davon ausgegangen, dass die Identität einer Person nicht nur durch zentrale Identitätsfaktoren wie Alter, Geschlecht oder Beruf beeinflusst wird. Spezifische Raumausschnitte, wie der Geburtsort, der Wohnort oder ein bevorzugtes Urlaubsziel sind Teilidentitäten der Identität einer Person (vgl. Werthmüller 1995, S. 48). Die *personenbezogene Perspektive* wird von Weichhart nochmals in zwei Teilprozesse ausdifferenziert: *die Identifizierung von* und *die Identifikation mit* (vgl. Weichhart 1990, S. 20 ff. und Werthmüller 1995, S. 52 ff.). Weichhart bezieht sich dabei auf den Beitrag von Graumann.

Identifizierung von

Weichhart versteht die *Identifizierung von* als Ergebnis des Prozesses der *Identifikation I*. Bei der raumbezogenen Identität handelt es sich um die kognitiv-emotionale Repräsentation von Raumausschnitten. Eine Stadt oder Region wird von einem Menschen wahrgenommen, psy-

chologisch repräsentiert, indem eine Beziehung zwischen dem Menschen und seiner räumlichen Umwelt, beispielsweise der Nachbarschaft, entsteht (vgl. Weichhart 1990, S. 20 und Werthmüller 1995, S. 52).

Identifikation mit

Die *Identifikation mit* repräsentiert für Weichhart das Ergebnis der *Identifikationsprozesse II.* und *III.* Während die Identifikation von sich auf die kognitiv-emotionale Repräsentation von Raumausschnitten konzentriert, geht es nun um eine emotional-affektive Beziehung zwischen einer Person und einem Raumausschnitt. Es steht die Identität einer Person im Vordergrund, die bestimmte räumliche Ausschnitte in ihr Selbstkonzept einbezieht. Das Einbeziehen und Bewerten von Raumausschnitten nimmt auch Bezug auf Gruppen, die auf diese Art ihre Gruppenidentität prägen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl wahrnehmen. Der Raum wird zur Projektionsfläche für das Ich- oder Wir-Gefühl (vgl. Weichhart 1990, S. 23 und Werthmüller 1995, S. 52).

Räumliche Identität als Identität des Raumes

Wird von raumbezogener räumlicher Identität gesprochen, so wird ein Raumausschnitt als *Individuum* oder *Persönlichkeit* aufgefasst, dem menschliche Merkmale zugeschrieben werden und der eine soziale Identität erhält. Einer Region oder Stadt werden dann besondere charakteristische Merkmale zugewiesen (vgl. Werthmüller 1995, S. 52 f.)

Detlev Ipsen argumentiert hingegen: „Ein Raum hat keine Identität, wie er auch keine Persönlichkeit hat“ (Ipsen 1999, S. 151). Seiner Auffassung nach sind es Menschen, die über die Eigenarten eines Raumes urteilen und diesen bewerten. Die „Eigenschaften des Raumes werden nur zu bestimmten Zeiten erkannt und dies auch nur von bestimmten Personengruppen“ (Ipsen 1999, S. 151). Dies weist darauf hin, dass eine Beziehung zwischen Raum und Mensch besteht und dass diese Beziehung für die Identität einer Person von Bedeutung sein kann. Wenn man der Frage nachgeht, in welcher Wechselbeziehung der Identitätsprozess einer Person oder Gruppe mit der sozialen Konstruktion eines Raumes steht, so erwähnt Ipsen zwei Aspekte. (1) Erstens ist die Identitätsbildung das Ergebnis kommunikativer Prozesse, denn Identität bedeutet *Sich-selbst-versichern* und dafür muss eine Person in einen kommunikativen Prozess treten. Hier wird zwischen der Außen- und Innenperspektive unterschieden, die trotz Unterscheidung voneinander abhängig sind. In der Außenperspektive wird eine Person durch Eigenschaften identifiziert (vgl. auch Graumann „Being Identified“). In der Innenperspektive geht es um psychische Verarbeitungsformen, z.B. Kognition (vgl. auch Graumann „Identifying

the Environment“). Identität entsteht, wenn eine Relation zwischen Außen- und Innenperspektive aufgebaut wird und dies geschieht über Kommunikation. Um sich mit einer Stadt oder Region zu identifizieren bedarf es daher eines Netzwerks von Freunden, Bekannten und Verwandten; „(...)soziale Beziehungen sind die kommunikative Basis des Raumbezuges und diese wiederum ist die Grundlage der Identitätsbildung“ (Ipsen 1999, S. 152). (2) Zweitens geht Ipsen davon aus, dass der „eigene“ Raum in Bezug zu anderen, fremden Räumen gesetzt wird. Die Identität, die eine Person in einem bestimmten Raum gewinnt, wird hauptsächlich von den Überlebenschancen in diesem Raum bestimmt. Es geht also um die Frage nach Arbeitsplätzen, Wohnmöglichkeiten, Beschaffungen des alltäglichen Lebens etc. Sobald jedoch Personen aus dem persönlichen sozialen Netzwerk in einen anderen Raum abwandern, weil er ihnen bessere Überlebenschancen bietet, sehen sich die **Zurückgebliebenen** benachteiligt. Wenn zuvor materielle Gründe für die Ortswahl im Vordergrund standen, so gelten für die Zurückgebliebenen nun soziale Gründe für die Ortswahl und können einen Grund für einen Ortswechsel darstellen. D.h., wenn ein Teil der sozialen Beziehungen in eine andere Region abwandert, neigt der zurückgebliebene Teil dem zu folgen. Angebote wie Bildung in Form von Aus- und Weiterbildung sowie Arbeit sichern die Überlebenschancen in einem Raum, die wiederum Migranten an eine Region, Stadt oder sogar Stadtteil binden.

3. Diversifikation regionaler Identitäten

Einen signifikanten Beitrag zur regionalen Bindung und der Identifikation mit dem Wohnort liefert die Interaktion. Regionale Identitäten entstehen, wie im Vorfeld dargestellt, aus der Interaktion verschiedener Individuen. Im Rahmen dieser Interaktion bilden sich bestimmte Charakteristika, die die Grenze der räumlichen Identität markieren und damit zu Zeichen der Zugehörigkeit sowohl für Außenstehende als auch für Mitglieder werden. Diese Zeichen sind unter anderem spezifische Dialekte, Redewendungen, aber auch Orte und Bräuche. Wie bereits beschrieben, führt das Verlassen des Identitätsraumes durch einige seiner Mitglieder zu einer Veränderung der räumlichen Identität für die Zurückgebliebenen – ein Vorgang, der auch beim Zuzug neuer Mitglieder beobachtet werden kann. Durch diesen Zuzug entsteht eine **Diversifikation der gefühlten Identität**, die dadurch ihren in- und exklusiven gesellschaftlichen Charakter verlieren kann. Um dies zu verhindern können grundsätzlich zwei Arten von kulturellem Wandel innerhalb des Geltungsbereiches der räumlichen Identität auftreten:

(1) Inklusion

Zum einen kann die als **kollektive Identität**² bereits bestehende Gruppe die Neuankömmlinge in ihre regionale Identität integrieren. Ein solcher Vorgang wird häufig auch als *Assimilation der Migranten* bezeichnet. Hierbei nimmt die neu hinzugezogene Gruppe die Charakteristika räumlicher Identität der alteingesessenen Gruppe auf, um sich so mit ihrer neuen Heimat zu arrangieren und darauf basierend zu identifizieren. Im Rahmen eines solchen Wandlungsprozesses kann häufig eine Überassimilation beobachtet werden: Migranten, die in eine neue Zielgesellschaft einwandern, übernehmen deren Bräuche und Wertvorstellungen häufig weit rigoroser als dies in der eigentlichen Gesellschaft der Fall ist. Da sie die Identität ihrer neuen Umgebung lediglich aus den expliziten Interaktionen ihrer Umgebung entnehmen können, entgehen ihnen häufig implizite Handlungspraktiken innerhalb einer kollektiven Identität. Mit zunehmender Dauer des Aufenthalts in der neuen Umgebung können solche Missverständnisse jedoch verschwinden, da die Migranten über informelle Lernprozesse auch implizite Regeln der neuen Gesellschaft erkennen und annehmen. Eine solche Inklusion kann auch die Übernahme einzelner Rituale der neuen Gruppe bedeuten. So sind beispielsweise einige Rituale ehemals hugenottischer Immigranten inzwischen in die jeweilige regionale Tradition ihrer Zielgebiete übergegangen.

Eine weitere Form der Inklusion kann dann auftreten, wenn die Gruppe der Neuankömmlinge größer und/oder dominanter ist als die der bereits im Raum lebenden Gesellschaft. In diesem Fall können zunächst kommunikative Prozesse verändert werden – von der im Raum dominierenden Sprache bis hin zur Bedeutung einzelner Orte (Identification I). Bleibt die kollektive Identität der neu hinzugezogenen Gruppe über längere Zeit dominant im Raum, kann auch die sichtbare Identität und die Identität des Raumes umgestaltet werden: Häuserstrukturen und Gebäudenutzung ebenso wie – schlussendlich – die Zuschreibung einer Identität zum Raum können sich verändern. Ein gutes Beispiel für diese Art der Inklusion in räumliche Identitäten bilden Stadtteile wie beispielsweise Berlin-Kreuzberg, in denen eine große Zahl türkischstämmiger Migranten nicht nur die kommunikativen Prozesse (und somit die selbst zugeschriebene Identität), sondern auch die physische Gestaltung sowie die von außen zugeschriebene Identität (Identification II) verändert haben. Im Rahmen dieses Prozesses wird schließlich eine *kollek-*

² Kollektive Identität bezeichnet im Vorliegenden die spezielle Mischung von zugeschriebener Identität, die aus freiwilligem Zusammenschluss von Individuen zu einer der Gruppe entsteht, und der unfreiwilligen Zuschreibung einer Identität an diese Gruppe von außen. So kann ein „Türke“ sich freiwillig als solcher identifizieren, wird allerdings davon unabhängig als teil der kollektiven Identität „Türke“ gesehen.

tive (neue) Identität des Raumes herausgebildet, mit der sich die innerhalb der Grenzen dieses Raumes lebenden Menschen neu identifizieren können (Identification III).

(2) Exklusion

Gibt es für eine solche Inklusion der aufeinander treffenden kollektiven Identitäten in einem Raum keine Möglichkeit, kann sich diese aufspalten: Die neue Grenze der kollektiven Identität verläuft dann zwischen „alter“ und „neuer“ Gruppe in einem Raum. Eine solche Diversifikation löst den kollektiven Bezug zum Raum (Identification III). Hält der beschriebene Zustand länger an, kann er die von außen zugeschriebene, homogene Identität des Raumes aufbrechen. Einem Raum wird dann nicht länger eine bestimmte, lokale bzw. regionale Identität zugeschrieben, sondern *multiple Identitäten*. Dabei kann für Außenstehende der Eindruck einer homogenen regionalen Identität entstehen, indem sie Widersprüche verdrängen und bestimmte Aspekte der diversen Identität ausblenden (kognitive Dissonanzreduktion, vgl. Festinger 1978), um so an dem altbewährten Bild einer Region festzuhalten.

Welche *Form des Umgangs mit der Diversifikation* von regionalen Identitäten gewählt wird, scheint von mehreren Faktoren abzuhängen. Zum einen sind Selbst- und Fremdzuschreibung der kollektiven Identität der Neuhinzugekommenen relevant: So ergibt eine Studie des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF), dass beispielsweise türkische Migranten vergleichsweise häufiger in Wohnvierteln mit mehr als 50% Ausländeranteil leben, während polnische oder italienische Migranten dies eher selten tun (vgl. Integrationsreport des BAMF, Tabelle 17.1). Demnach ist zu vermuten, dass türkische Migranten es entweder bevorzugen, sich einen eigenen Raum zu (er-) schaffen, oder von weiteren regionalen Gruppen dazu gedrängt werden, während polnische oder italienische Migranten eher auch in deutsch geprägten Wohnvierteln siedeln können oder wollen, was vermutlich mit ähnlichen kulturellen Wurzeln, beruhend auf historischen und religiösen Vorkommnissen, zu erklären wäre.

Zum anderen ist die *Formung einer räumlichen Identität abhängig a)* von den vertikal jeweils über- und untergeordneten Identifikationsangeboten, d.h. lokalen, regionalen und nationalen Identitäten als auch *b)* von horizontalen Alternativen, z.B. Identifikation über Musikgeschmack, für den dann bestimmte Räume besetzt werden und den Raum als Identifikationskategorie somit unterordnen. Eine solche Durchmischung bzw. Diversifikation räumlicher Identitäten kann sowohl einen Konfliktherd als auch eine Innovationsquelle darstellen. Welche Faktoren in diesen Prozessen mitspielen, welche Bedeutung die Existenz einer vielfältigen räumlichen I-

dentität und damit verbundenen Kultur für die dort ansässigen Unternehmen hat sowie wie solche Prozesse gelenkt bzw. gefördert werden, können, soll im Folgenden erläutert werden.

4. Bedeutung regionaler Diversität für die Wirtschaft

Kulturelle Vielfalt ist förderlich für die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Kulturelle Vielfalt in Bezug auf ein Unternehmen kann verschiedene Sichtweisen und Lösungen eines Problems bedeuten. Sie kann neue Wege aufzeigen durch spezifische Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter. Unternehmen, die sich Neuem verschließen, laufen Gefahr dauerhaft weder konkurrenzfähig noch innovativ zu sein. Das Kapital eines jeden Unternehmens sind vor allem seine Mitarbeiter. Die Vielfalt ihrer Kulturen, Einstellungen und oft von den regionalen *abweichenden Kompetenzen* können zum Erfolg einer Organisation beitragen. Ob und inwiefern Migranten durch ihr Eindringen in eine regionale Kultur und die Diffusion fremder und einheimischer Kulturen Einfluss auf wirtschaftliche Entwicklung nehmen und ob das kulturelle Kapital der Einwanderer nützlich gemacht werden kann, wird in Folgenden thematisiert.

Bereits Schumpeter erklärte, dass Querdenken, neue und ungewohnte Denkprozesse die Zündung von Innovationen sind (vgl. Fleck, 2009). Querdenken bedeutet sehr oft das Ausbrechen aus den gewohnten Arbeitsweisen und -prozessen. Die Verhaltensmuster von Zuwanderern, aber auch ihr kultureller Hintergrund und ihre sozialen Netze, in denen sie sich bewegen (vgl. Fischer), können Initiator neuer Denkanstöße im Unternehmen sein.

Warum sind gerade interkulturelles Arbeiten und die kulturelle Vielfalt so wichtig für ein Unternehmen? Vielleicht deshalb, weil ein Unternehmen, das aus einer Belegschaft besteht, die den Umgang mit gegensätzlichen Ansichten, Meinungen und Werten untereinander üben muss, langfristig offen, neugierig und kreativ wird und dadurch an Vorteilen gewinnt (vgl. Florida, 2002). Ein Unternehmen mit interkultureller Mitarbeiterschaft verknüpft zum einen innerhalb des Unternehmens Welten und zum anderen auch die Unternehmenskultur mit der Außenkultur, den sozialen und oftmals internationalen Netzwerken seiner Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Mitarbeiter verschiedener Kulturen bringen - wie eingangs erwähnt - oftmals verschiedene Fähigkeiten mit, die als Gegenpole agieren und aus denen Neues entstehen kann. Die Interkulturalität der Mitarbeiter öffnet des Weiteren das Unternehmen für die Kulturen anderer Geschäftspartner und hält den Blick offen für im ersten Augenblick unkonventionelle Arbeitsprozesse, die sich oftmals als rentabel herausstellen und in den eigenen Betrieb implementiert werden.

Wenn von Vorteilen der Diversität gesprochen wird, differenziert Fischer in seinem Papier *Diversität und die Wirtschaft* (vgl. Fischer 2008) zwischen zwei wesentliche Aspekte:

„1. Synergieeffekte: Eine zentrale Annahme der Literatur über „Diversity“ ist es, dass heterogene Teams aufgrund von Synergieeffekten bessere Leistungen erzielen als homogene. Page (2007) hat dies zuletzt ausführlich dargelegt: Eine Vielfalt von Perspektiven, Interpretationen und Strategien kann Kreativität und Innovation erhöhen und Problemlösungen verbessern.

2. Verbesserter Marktzugang: Angesichts der Diversität von Kunden, Geschäftspartnern und stakeholdern in heterogenen Gesellschaften und globalisierten Märkten können Organisationen Marktvorteile gewinnen, die diese Diversität in ihrer Belegschaft widerspiegeln. Die Diversität im Unternehmen bringt Wissen über die Präferenzen potentieller Kunden ein (was gerade dann attraktiv wird, wenn „minority markets“ an Bedeutung gewinnen), verbessert die externe Kommunikation und kann imagefördernd sein“ (Fischer 2008, S. 3 ff.).

Wie können sich diese Vorteile auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens auswirken? Ein Unternehmen, das offen für neue Ideen ist und neue Wege beschreitet, ist interessant für neue Geschäftspartner, die kooperieren wollen. Auch in Zusammenarbeit mit Universitäten kann ein Unternehmen, das Wert auf Diversität legt, attraktiv auf Hochqualifizierte wirken, die international ausgerichtet sind und global arbeiten wollen. Ein Unternehmen, das über einen gewissen Migrantenanteil verfügt, hat nicht nur die Möglichkeit seine internationalen Netzwerke auszubauen, sondern auch Netzwerkarbeit in den regionalen Communities mit Migrationshintergrund zu betreiben. Dabei spielt das Image des Unternehmens eine große Rolle, das nach außen einen guten Umgang mit seinen Mitarbeitern und Chancengleichheit ausstrahlt (vgl. Fischer 2002).

Das Verwalten der Diversität im Unternehmen

Dass kulturelle Vielfalt wichtig ist, haben bereits viele Unternehmen begriffen, vor allem aber die Weltunternehmen, die alltäglich globalen Veränderungen und den damit verbundenen Ansprüchen Stand halten wollen. Diese müssen konkurrenzfähig bleiben, um bestehen zu können. Die meisten von ihnen versuchen seit Jahren durch eine professionelle Herangehensweise die *kulturelle Vielfalt* ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen und profitabel umzusetzen. Doch auch zunehmend kleine und mittelgroße Unternehmen im Produktionssektor, die aus einer fast ausschließlich regionalen Belegschaft bestehen, profitieren von kulturellen Unterschieden

ihrer Mitarbeiter, gerade jener, die als Einwanderer bezeichnet werden können. Viele Migranten bringen noch handwerkliche Kompetenzen mit, die in dieser Form in hiesigen Betrieben nur noch bei wenigen Mitarbeitern vorzufinden sind. Diese fachlichen Kompetenzen und die Erfahrung gepaart mit der Motivation der Einwanderer, einen besseren Lebensstandard zu erreichen, wirken belebend auf die regionale (Arbeits-)Kultur und den Austausch unter der Belegschaft.

Das Vorgehen, die Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen zu stärken, hat sich in der Literatur unter dem Begriff des *Diversity-Management* manifestiert. Unter dem Begriff wird nicht nur der Umgang mit Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zusammengefasst, sondern auch die Organisation von Mitarbeitern verschiedener z.B. Altersstufen oder vielfältiger Qualifikationen. Auch der Gender-Begriff, der sich auf die Geschlechtergleichheit bezieht (vgl. Aretz/Hansen, 2002), wird dem zugeordnet. Mit dem *Diversity-Management* möchten Unternehmen gezielt die Vielfalt ihre Mitarbeiter fördern und die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter strategisch bei unternehmerischen Entscheidungen einsetzen (vgl. Aretz/Hansen, 2002). Ein weiterer Aspekt der Diversitäts-Diskussion ist die Schaffung einer sozialen Gleichheit im Unternehmen. Dabei entscheiden sich Unternehmen für die Förderung der *sozialen Gleichheit* nicht aus gemeinnützigen Gründen, sondern weil sie gezielt die Leistung der Mitarbeiter steigern und aus ihr Kapital schöpfen wollen. D.h. zum einen, dass individuelle Kompetenzen gefördert werden und damit Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und damit die Kreativität des Einzelnen zum Vorschein kommt und innovativ wirken kann. Dabei wird auf Verschiedenheit gesetzt, um die Mitarbeiterqualitäten und Kompetenzen adäquat in das Unternehmen einfließen zu lassen. Eine Strategie vor allem in Bezug auf Einwanderer ist die Förderung der Bildung und vor allem der Aus- und Weiterbildung bestehender Kompetenzen, um ihnen Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt und im Unternehmen zu ermöglichen.

5. Förderung von Diversität in der Weiterbildung

Um in diesem Umfeld zu be- (und eine prekäre finanzielle Lage zu über-)stehen, müssen Unternehmen das Konzept der Diversität verstehen und in ihre Personalentwicklungsstrategien sowie Aus- und Weiterbildungen integrieren und umsetzen. Die Vielfalt der Eigenschaften der (potentiellen) Mitglieder eines Unternehmens könnte durch gezielte Methoden und Initiativen, vor allem in der Weiterbildung, zum individuellen und zum Vorteil der Organisation nutzbar gemacht werden.

Diversität in der Weiterbildung verspricht Vorteile, sowohl im Einsatz als Ressource für die Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung der Organisation, als auch für die Lernkultur des Unternehmens wie z. B.:

1. Problemlösungskompetenz durch heterogene Lerngruppen
2. Kostensenkung durch die Steigerung von Motivation und Zufriedenheit der Migranten
3. sowie durch die Reduktion von Reibungsverlusten und Diskriminierungen
4. Diversität als Voraussetzung für eine bessere Kommunikation mit dem Kunden

Förderung der *Diversität in der Weiterbildung* bedeutet nicht nur Unterstützung benachteiligter Gruppen, sondern auch einen Wandel der Struktur- und Verfahrensorganisation des Unternehmens. Um nicht nur einen Katalog mit isolierten Maßnahmen aufzulisten, muss *Diversität in der Weiterbildung* an das Business-System der Unternehmen angepasst werden. Abhängig von einer spezifischen strategischen Zielsetzung, wie z.B. der Öffnung oder Eroberung neuer Märkte/Kunden im Ausland, muss eine Analyse durchgeführt werden, die heterogenitätsbedingte Verzerrungen sichtbar macht und so eine problemorientierte Umsetzung von Maßnahmen ermöglicht.

Bei der operativen Umsetzung auf Managementebene ist wichtig:

- Die Verankerung in der Unternehmensleitung
- Die Zuständigkeiten in der Organisation
- Die Implementierung in bestehende Weiterbildungen (vgl. De Ridder 2008 et al., S. 43).

Wenn wir von der Anwendung von Methoden und der Entwicklung von Initiativen sowie der beabsichtigten Nutzung der Vielfalt zur Verbesserung der Weiterbildung sprechen, müssen wir das informelle Lernen, den Dialog sowie projektformige Kooperationen erwähnen. Die grundlegende Bedeutung informeller Erwachsenenbildung für das Leben der Menschen und das Wohlergehen des Staates wurde von vielen nationalen und internationalen bildungspolitischen Gremien erkannt. Obwohl schätzungsweise etwa 70 Prozent der Lernprozesse Erwachsener außerhalb von Bildungsinstitutionen stattfinden, hat das *informelle Lernen* in Deutschland lange Zeit nicht die gesellschaftliche und wissenschaftliche Aufmerksamkeit erhalten, wie dies in vielen anderen Ländern der Fall ist. Mit der Flexibilisierung der Lebenswelten werden auch die Lernwelten flexibilisiert. In Deutschland ist das *informelle Lernen* an sich und damit auch

die Anerkennung und Zertifizierung informeller Lernleistungen erst in den letzten Jahren ins Blickfeld gerückt.

Informelles Lernen kann Menschen helfen persönliche Zufriedenheit, Entwicklung und Erfüllung zu gewinnen. Für Geringqualifizierte, Menschen mit schlechten Erfahrungen in der formalen Bildung sowie Migranten kann informelles Lernen ein wichtiger Baustein für das weitere Lernen, Qualifikation und lohnende Arbeit sein. Auf der anderen Seite erleichtern soziale Vielfalt und gegenseitige Unterstützung das Lernen. Die kognitive und soziale Entwicklung von Mitarbeitern tritt intensiver in Interaktion mit anderen Kulturen. Einige Manager unterstützen bereits die informelle Erwachsenenbildung für ihre Mitarbeiter, weil sie die Vorteile für ihre Mitarbeiter und die Organisation erkennen. Traditionell wird aber in den meisten Unternehmen das formelle Lernen am Arbeitsplatz verwendet und zertifiziert, um berufliche Fertigkeiten zu erhöhen.

Ein wichtiger, aber kritischer Aspekt zur Förderung der Diversität in der Weiterbildung ist die Rolle des Dialoges für einen freien und offenen Ideen- und Wissensaustausch: Ein Mangel an oder ein begrenzter Dialog engt gleichzeitig die Lernmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Arbeitsumgebung ein. Der Dialog ist ein machbares Werkzeug, wenn es darum geht Diversität zu fördern: Erwachsenenbildung und Entwicklung werden am besten in Dialogen erzielt. Die Förderung des Dialogs in Unternehmen während der Weiterbildung (z.B. durch Einrichtung von Erfahrungsaustauschgruppen), die Durchführung von und Mitwirkung an öffentlichen Veranstaltungen zu den Themen Diveristy Management und Diskriminierung, die Initiierung von Projekten können beitragen zur Bekämpfung und Beseitigung offener und versteckter Diskriminierung im Berufs- und Arbeitsleben wegen Alters, Geschlechts, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion, etc. Es bleiben einige Diskussionsfragen offen, wie z.B.:

1. Welche kreativen Strategien, auch in der Weiterbildung, gibt es, um Hindernisse für Diversität abzubauen?
2. Welche innovativen Methoden und Praktiken unterstützen die Diversität?
3. In diesem Kontext tragen europäische Projekte - wie das Projekt *Dialog with the EU*, das in Kooperation mit dem *Institut Arbeit und Technik (IAT)* in Gelsenkirchen durchgeführt wird, bei zum europäischen Dialog über verschiedene Formen der Diversität und die zugrunde liegenden Werte sowie verschiedene Formen des Lernens.

Das Projekt *Dialog with the EU* richtet sich an EU-Bürger, insbesondere an Mitarbeiter von Unternehmen, um ihnen das notwendige Wissen und die staatsbürgerliche Kompetenz zu vermitteln, dass sie ihre Meinung über Angelegenheiten, wie den *europäischen Integrationsprozess* oder die EU-Politik äußern können bzw. sie befähigt werden, in eine Reihe von Tätigkeiten miteinbezogen zu werden. In dem Projekt wird mit Hilfe informeller Lernmethoden und IT-basierten Lernprozessen gezeigt, welche Mechanismen die EU zur Verfügung stellt, um die Zielgruppen zu befähigen ihre Meinung zu äußern (Foren – persönlich und online, etc.).

Im Rahmen des Projektes wird das IAT 6 nationale Workshops organisieren, insbesondere in Städten des Ruhrgebiets wie Gelsenkirchen und Dortmund, die sich aufgrund ihrer Struktur und Historie seit Jahren mit den Themen der Diversität und Arbeitslosigkeit auseinandersetzen. Es wird eine Bedarfsanalyse mit dem Bestreben durchgeführt, die Entwicklung von Projektqualitätsprodukten sicherzustellen, die den Bedürfnissen der Projektzielgruppe entsprechen, und die Interessen bezüglich der Themen und der Inhalte der nationalen Workshops zu erforschen. Themen der Workshops sind:

- Informelles Lernen: Beispiele aus der Schule und Leben
- Diversität und kulturelle Ereignisse im Ruhr Gebiet: Weltkulturstadt 2010
- Europäische Werte: Beitrag der Bildung

Am 11. Juni 2010, 9:30 Uhr findet am IAT, Gelsenkirchen im Rahmen des Projektes ‚Dialoge with the EU‘ eine Konferenz mit dem Titel „Education and Diversity in the European Constitution“ statt.

6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Können für den Umgang mit Diversität in einer Gesellschaft Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden? Gibt es übergreifende Prinzipien, die aufgegriffen werden können?

Eine Erkenntnis aus den dargestellten Überlegungen ist sicher: Die Wertschätzung und Nutzung von Diversität ist keine allein philanthropische Aufgabe. Viel mehr liegen in der Heterogenität einer Gruppe – ob dies nun eine lokale Bürgerschaft, ein Wirtschaftsunternehmen oder eine andere Form des Zusammenschlusses ist – gewaltige Potentiale, die es zugunsten aller zu nutzen gilt:

- *Diversität erkennen:* Diversität impliziert gleichzeitig eine Vielzahl von Talenten und Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten gilt es zunächst aktiv festzustellen, aufzunehmen und die Information darüber, wer auf welchem Gebiet hilfreich sein kann, allen Teilnehmern der Gruppe zur Verfügung zu stellen.
- *Diversität nutzen:* Gerade Migranten bringen unterschiedlichste Talente mit, seien es fremdsprachliche Kenntnisse, ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz oder neue Lösungsmöglichkeiten für alte Probleme durch kulturell ungewohnte Denkmuster und Arbeitsweisen, die sich von den regionalen unterscheiden. Diese Fähigkeiten gilt es systematisch zu nutzen. So können beispielsweise Übersetzer eingespart oder neue Kontakte ins Ausland aufgebaut werden. Des Weiteren können z.B. Arbeitsprozesse vereinfacht werden oder sogar zuvor ausgegliederte Arbeitsschritte reintegriert werden.
- *Diversität weiterbilden:* Durch Aus- und Weiterbildung in unterschiedlichsten Formen können einzelne heterogene Talente in einer Gruppe erkannt und an die anderen Gruppenmitglieder weitergegeben werden. So kann nicht nur eine neue kollektive Identität aufgebaut, sondern gleichzeitig das Gesamtpotential der Gruppe gesteigert werden.

Eine solche dreischrittige Vorgehensweise scheint zunächst selbstverständlich – dennoch wird sie heute weder im wirtschaftlichen noch im gesellschaftlichen Bereich auch nur annähernd praktiziert. Häufig wird auf die Zuständigkeit von Integrations- und Gleichstellungsbeauftragten verwiesen.

Das vorliegende Paper will deutlich machen, dass die Nutzung und Weiterbildung des durch Diversifikation von regional identifizierten Gruppen entstehenden Potentials nicht nur Aufgabe spezieller Teile der Gesellschaft ist, sondern in jeder Form des Zusammenschlusses zum Vorteil der Beteiligten genutzt werden kann.

Literatur

- Aretz, H. / Hansen, K. (2002):* Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht, S.1, Münster – Hamburg – London.
- De Ridder, D. / Leichsenring, H. / von Stuckrad, T. (2008):* Diversity Management. In: Wissensmanagement, S. 41–43.
- Festinger, L. (1987):* Theorie der kognitiven Dissonanz. Bern, Stuttgart, Wien.
- Fischer, M. (2008):* Diversität und die Wirtschaft, Erfahrung und Perspektiven von Migranten in Deutschland, Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), Hamburg.
- Fleck, D. (2009):* Unternehmerisches Innovationspotential aus kultureller Diversität, S.1 – ff.
- Florida, R. (2002):* The Rise of the Creative Class, and how it's transforming work, leisure, community & everyday life, Cambridge.
- Graumann, C. F. (1983):* On Multiple Identities. In: International Social Science Journal, H. 35, S. 309–321.
- Ipsen, D. (1999):* Was trägt der Raum zur Entwicklung der Identität bei? Und wie wirkt sich diese auf die Entwicklung des Raumes aus. In: Thabe, Sabine (Hg.): Räume der Identität - Identität der Räume. IRPUD (Dortmunder Beiträge zur Raumplanung: Blaue Reihe, 98), S. 150–159, Dortmund.
- Weichhart, P. (Hg.) (1990):* Raumbezogene Identität. Bausteine zu einer Theorie räumlich-sozialer Kognition und Identifikation. Steiner (Erdkundliches Wissen, 102), Stuttgart.
- Werthmüller, E. (1995):* Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. Univ., Diss.–Münster (Westfalen), 1994. Lang (Schriften zu Marketing und Management, 24), Frankfurt am Main.

Autorinnen:

Alexandra David ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur am Institut Arbeit und Technik (IAT). Sie forscht über regionale Kulturen und ihre Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft.

Ileana Hamburg ist Research Fellow im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur am IAT. Zu ihren Kernthemen gehören Diversität, betriebliche Qualifizierung mit Hilfe neuer Medien sowie eLearning und Wissensmanagement.

Saskia Dankwart ist wissenschaftliche Hilfskraft im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur am IAT. Derzeit verfasst sie eine Masterarbeit, betreut von Prof. Dr. Strohmeier (RUB), zum Thema ‚Lokale Identifikation am Beispiel der Stadt Herten‘.

Anita Pörtl ist wissenschaftliche Hilfskraft im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur. Sie beschäftigt sich mit Kulturpolitik im Bereich Migration und verfasste eine Abschlussarbeit zum Thema ‚Vorteile von Migranten für die Zielgesellschaft‘.

Kontakte: david@iat.eu, hamburg@iat.eu, dankwart@iat.eu, poeltl@iat.eu

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen

Redaktionsschluss: 10.05.2010

http://www.iat.eu/index.php?article_id=91&clang=0

Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Fax: 0209 - 1707 110

E-Mail: braczko@iat.eu

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>