



# INTEGRATIONSORT BETRIEB

Angesichts der vielen Menschen, die vor Krieg und Verfolgung aus ihren Heimatländern fliehen und in Deutschland und anderen Teilen Europas Schutz suchen, ist das Thema Migration derzeit allgegenwärtig. Nach der Ersthilfe wird das Thema der Zukunft ihre gesellschaftliche Integration sein. Diese ist ohne ein erfolgreiches Einmünden in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt nicht denkbar. Die Aufgabe, die vorhandenen Potenziale von Migrantinnen und Migranten zu nutzen und zu entwickeln, bedeutet für die Betriebe ebenso eine Chance wie eine große Herausforderung.

Martin Schubert



Martin Schubert  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
am Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb)  
schubert.martin@f-bb.de

Die Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund in die betriebliche Ausbildung ist keine neue Aufgabe. In der deutschen Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahren ein Perspektivwechsel vollzogen: Immer mehr Betriebe und Dienstleistungsunternehmen setzen auf Belegschaften, in denen Menschen mit unterschiedlichen Wurzeln und biografischen Hintergründen zusammenarbeiten. Befragungen zum Umgang mit kultureller Vielfalt in Unternehmen haben gezeigt, dass sich im Wesentlichen drei Gruppen identifizieren lassen (vgl. zum Beispiel Ostendorp 2009; Podsiadlowski u.a. 2013; Thomas/Ely 2006):

- Die *Kultursensiblen* achten bei der Personalauswahl bewusst auf den kulturellen Hintergrund der Mitarbeitenden. Vielfalt gilt gewissermaßen als Ressource, mit der die eigene internationale Orientierung dokumentiert und zugleich Vertragspartner, Kundinnen und Kunden verschiedener Nationalität und Herkunft gewonnen werden sollen. Die Verantwortlichen in diesen Unternehmen fragen sich insbesondere, wie sie für Bewerber/innen mit Migrationshintergrund attraktiver werden und wie sie diese Zielgruppe noch besser erreichen können.
- Für die *Leistungsfokussierten* spielt die kulturelle Zugehörigkeit der Mitarbeitenden zunächst keine Rolle. Ihnen kommt es auf Engagement für die fachlichen Aufgaben an. Gleichwohl merken die Führungskräfte hin und wieder, dass sich kulturelle und religiöse Orientierungen der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag bemerkbar machen. Sie fragen sich, ob und wie sie für kulturelle und religiöse Themen sensibler werden können und in welchen Situationen auf Diversität stärker Rücksicht genommen werden sollte.

- Die *Sorgenvollen* stehen einer Steigerung der kulturellen Heterogenität im Unternehmen skeptisch gegenüber. Sie befürchten, das Gefühl der Zusammengehörigkeit innerhalb des Betriebs könnte leiden und fragen sich, wie der Entstehung von Missverständnissen und Konflikten vorgebeugt werden kann. Für den Fall, dass sie Personen verschiedener Kulturen einstellen, sehen sie Unterstützungsbedarf und wollen wissen, welche Anlaufstellen und Einrichtungen zu interkulturellen Fragen Hilfe anbieten.

Die Diversity-Forschung zeigt, dass diese Sorgen oftmals unbegründet sind und Unternehmen, die auf kulturelle Homogenität setzen, sogar eine wichtige Quelle der Wertschöpfung ungenutzt lassen.

Der im W. Bertelsmann Verlag erschienene Leitfaden „Kulturelle Vielfalt im betrieblichen Arbeitsalltag: Auszubildende gewinnen und integrieren“ gibt Betrieben Hilfestellung auf dem Weg der interkulturellen Öffnung und beim Umgang mit kultureller Vielfalt.

Dabei stellt er drei Argumente gegen die skeptische Perspektive auf kulturelle Diversität im Unternehmen in den Vordergrund:

*Kulturelle Unterschiede sind nur sehr selten unmittelbar relevant für die zwischenmenschliche Kommunikation im Betrieb:* Beobachtungen in interkulturell zusammengesetzten Auszubildendenteams haben gezeigt, dass Fragen der kulturellen Herkunft im Arbeitsalltag nur sehr punktuell bedeutsam werden (vgl. Schönefeld/Wolff 2011). Die meiste Zeit steht die Frage im Vordergrund, wie sich Lösungen für Sachfragen finden lassen. Woher man selbst oder eine andere Person kommt, spielt dabei fast nie eine Rolle.

*Bewerber/innen mit Migrationshintergrund sind nicht weniger motiviert und engagiert als andere:* Es zeigt sich, dass Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund eine starke Ähnlichkeit hinsichtlich ihrer beruflichen Vorstellungen aufweisen (vgl. Beicht/Granato 2011; BIBB 2013; Boos-Nünning/Granato 2008). Die beiden Gruppen unterscheiden sich kaum hinsichtlich

- ihrer Mobilitätsbereitschaft,
- der Entwicklung konkreter Ausbildungsziele und Berufspläne und
- des Engagements, mit dem sie die Ausbildungssuche betreiben.

*Kulturelle Vielfalt stellt einen Wertschöpfungsfaktor dar:* Die Diversity-Forschung hat gezeigt, dass sich kulturelle Vielfalt im wahrsten Sinne des Wortes auszahlt. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, verschiedene kulturelle Perspektiven in den Arbeitsprozess einzubringen, steigen Kreativität und Problemlösungskapazität. Dadurch können Aufgaben oftmals effizienter gelöst werden, und das Unternehmen gewinnt an Innovationskraft (vgl. Thomas/Woodruff 1999; Stuber 2009; Ely/Thomas 2001).

#### Literatur

- Beicht, U./Granato, M.: Prekäre Übergänge vermeiden – Potenziale nutzen. Junge Männer und Frauen mit Migrationshintergrund an der Schwelle von der Schule zur Ausbildung, Bonn 2011 – URL: [library.fes.de/pdf-files/wiso/08224.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08224.pdf) (Stand: 23.09.2013)
- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn 2013 – URL: [datenreport.bibb.de/media2013/BIBB\\_Datenreport\\_2013.pdf](http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB_Datenreport_2013.pdf) (Stand: 23.09.2013)
- Boos-Nünning, U./Granato, M.: Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund: Ausbildungschancen und Ausbildungsorientierung. Forschungsergebnisse und offene Fragen. In: IMIS-Beiträge 34 (2008), S. 57–90
- Ely, R. J./Thomas, D. A.: Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. In: Administrative Science Quarterly, 46 (2001), S. 229–273
- Handschuk, S./Schröer, H.: Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. In: neue praxis, 5 (2002), S. 511–521
- Handschuk, S./Schröer, H.: Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung, Augsburg 2012
- Ostendorp, A.: Konsistenz und Variabilität beim Reden über „Diversity“: Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen. In: FQS, 10 (2009) 2 – URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/451> (Stand: 03.09.2014)
- Podsiadlowski, A. u.a.: Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. In: International Journal of Intercultural Relations, 37 (2013), S. 159–175
- Schönefeld, D./Wolff, S.: Der konversationsanalytische Zugang zur Interkulturalität. In: Bosse, E. u.a. (Hg.): Methodische Vielfalt in der Erforschung interkultureller Kommunikation an deutschen Hochschulen. Hildesheimer Schriften zur Interkulturellen Kommunikation, Frankfurt 2011
- Thomas, D. A./Ely, R. J.: Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: Harvard Business Review, Sept-Oct 1996 (1996), S. 79–90
- Thomas, R. R./Woodruff, M. I.: Building a house for diversity: how a fable about a giraffe and elephant offers new strategies for today's workforce, New York 1999

Der Leitfaden richtet sich an Personalverantwortliche und Auszubildende insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, die die interkulturelle Öffnung ihrer Ausbildung erfolgreich gestalten wollen. Betrachtet werden die Themenfelder:

### 1. Akquisition

Es wird gezeigt, durch welche Maßnahmen Unternehmen mehr junge Menschen mit Migrationshintergrund für ihren Betrieb interessieren und gewinnen können. In diesem Zusammenhang werden vor allem Strategien präsentiert, mit denen das Ausbildungsmarketing interkulturell sensibel gestaltet werden kann.

### 2. Integration

Es werden Empfehlungen dazu gegeben, wie Migrantinnen und Migranten besser in die betrieblichen Strukturen integriert werden können. Ein zentrales Thema ist die Planung und Durchführung von Cultural-Diversity-Trainings. In weiterer Perspektive wird gezeigt, wie Betriebe sich den geänderten gesellschaftlichen Gegebenheiten entsprechend neu orientieren und sich zu „lernenden Organisationen“ entwickeln können (vgl. Handschuk/Schröder 2002, S. 2 f.; Handschuk/Schröder 2012).

### 3. Konfliktprävention

Die Befürchtung, ein Zuwachs kultureller Diversität könnte zu einem Anstieg interkultureller Spannungen führen, ist zwar weitgehend unbegründet. Dennoch kann es im Einzelfall hilfreich sein, über Methoden zu verfügen, mit denen Konflikten zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunft vorgebeugt werden kann. Auch hierzu gibt der Leitfaden Hinweise.

Die Publikation entstand im Rahmen des Projekts „XENOS Panorama Bund“, der Transfer- und Vernetzungsstelle im Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds. „XENOS Panorama Bund“ war ein Verbundprojekt von vier Partnern: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH, CONVIS Consult & Marketing GmbH und UPJ e.V., einem Netzwerk von Unternehmen und Organisationen im CSR-Bereich. ◀

Düz, F.; Oppenrieder, C.;  
Schlasze, V.; Schönefeld, D.;  
Schubert, M.; Steinbach, M.

## Kulturelle Vielfalt im betrieblichen Arbeitsalltag Auszubildende gewinnen und integrieren

Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“, Band 65  
W. Bertelsmann Verlag, 2015, 47 Seiten



**Herausgeber:**

RA Jörg E. Feuchthofen

**Redaktion:**

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“**

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“**

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz**

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint viermal pro Jahr

**Einzelheft Print:** 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

Jetzt auch als  
digitales Abo!

## Ich bestelle

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 119,-

– 4 Ausgaben W&amp;B zum Vorzugspreis

– 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf

– kostenloses Jahresregister

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

– 4 Ausgaben der digitalen W&amp;B

zum Vorzugspreis

– über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf

– keine Versandkosten

– kostenloses Jahresregister

– Einmal herunterladen, jederzeit

offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.

Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.

Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und

Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**