

**Interkulturelle Verständigung – (nicht nur) ein Standortvorteil**  
**Tagung am 20. März 2003**  
**in der Industrie- und Handelskammer (IHK) Potsdam**

■ **Grußworte des Präsidenten der Industrie- und Handelskammer (IHK) Potsdam,**  
Dr.-Ing. Victor Stimming **2**  
und der Ausländerbeauftragten des Landes Brandenburg,  
Almuth Berger **3**

■ **Diskriminierung – ein Alltagsproblem in Brandenburg?**  
Almuth Berger, Ausländerbeauftragte des Landes Brandenburg **4**

■ **Zur Situation von Migrantinnen und Migranten im Arbeitsleben –**  
**Beispiele aus Brandenburg**  
Dr. Klaus Schmidt, Vizepräsident der Berlin-Brandenburgischen  
Auslandsgesellschaft (BBAG) e.V. **10**

■ **Kompetenter Umgang mit Unterschiedlichkeit – Eine Voraussetzung**  
**für erfolgreiches Wirtschaften**  
Dr. Francis Jarman, Dozent an der Universität Hildesheim,  
Forschungsstelle für Interkulturelle Kommunikation **14**

■ **„Diversity Management“ in größeren Unternehmen**  
Volker Hoffbauer, Leiter Organisation und Personalentwicklung  
Rolls-Royce Deutschland **16**

■ **Aktivitäten gegen Rechtsextremismus und für interkulturelle Verständigung**  
**bei EKO-Stahl Eisenhüttenstadt**  
Joachim Niebur, Personaldirektor EKO-Stahl GmbH **18**

■ **Betriebsvereinbarungen zum Schutz vor Diskriminierung und zur Förderung**  
**der Gleichbehandlung**  
Dr. Gunter Müller, Geschäftsführer, Feuerverzinkerei Voigt & Müller GmbH,  
Frankfurt (Oder) **22**

■ **Mit interkultureller Kompetenz gegen Diskriminierungen – das XENOS-Projekt**  
**„FRiZZ“**  
Harald Klier, Projektkoordinator FriZZ und Leiter der Antidiskriminierungsstelle  
im Büro der Ausländerbeauftragten des Landes Brandenburg **24**

■ **INNOPUNKT - Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz**  
**in kleineren und mittleren Unternehmen**  
Michael Zaske, Referent im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit  
und Frauen des Landes Brandenburg **26**





© IHK Potsdam

# GRUSSWORT DES PRÄSIDENTEN DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (IHK) POTSDAM

■ **Dr.-Ing. Victor Stimming**

*(es gilt das gesprochene Wort)*

**G**rausamkeiten gegen Fremde erschüttern anständige Menschen in Deutschland. Nicht erst Gewalt ist ein Verbrechen – die Tat beginnt mit rassistischem Denken. Wir müssen lernen, allen Fremden tolerant, freundlich und aufgeschlossen zu begegnen.

Die IHK Potsdam lehnt Fremdenfeindlichkeit und Ausländerhass aus zwei Gründen ab:

Zum einen, weil Fremdenfeindlichkeit und Ausländerhass das zivilisierte Zusammenleben in einer modernen, weltoffenen Gesellschaft zerstört und zum anderen, weil Fremdenfeindlichkeit und Ausländerhass Wirtschaftshemmnisse ersten Ranges sind: Niemand muss in Deutschland investieren, Urlaub machen oder mit deutschen Partnern handeln. In diesen Unternehmen arbeiten in Brandenburg hunderttausende Menschen. Auch in Brandenburg bedroht Fremdenfeindlichkeit und schadet uns bei der wirtschaftlichen Aufholjagd.

Jeder hat den Auftrag, Fremdenfeindlichkeit in seinem Umfeld zu bekämpfen. Die Legende „Ausländer nehmen uns die Arbeitsplätze weg“ ist völlig haltlos und muss als Lüge entlarvt werden. Das ist der spezielle Auftrag, den wir uns – die IHK und die IHK-Mitglieder – gestellt haben. Aktiv sind wir in allen Regionen; stoßen in Betrieben und Kommunen Initiativen an und be-

teiligen uns an laufenden Projekten. Ich möchte Ihnen einige Beispiele nennen:

■ Organisation von Diskussionsrunden von Asylbewerbern mit Auszubildenden in Betrieben, z. B. im Frühjahr 2002 bei der Ohst-Medizintechnik AG und Poschmann Design GmbH.

■ Beratung der Wirtschaftsunioren Haveland mit dem Sprecher der Asylbewerber des Heims in Rathenow (März/ April 2002).

■ Die IHK ist Mitglied des Aktionsbündnisses „Tolerante Stadt Brandenburg“, das beispielsweise im September 2001 das Musikfestival „Rock gegen Rechts“ in Brandenburg organisiert hat. Die IHK hat sich ideal und finanziell an dem Festival beteiligt.

■ Der Förderverein für interkulturelle Bildung und Begegnung (FiBB) in Oranienburg wird vom IHK-RegionalCenter unterstützt. Der Verein stellt im Eingangsbereich des Regionalcenters umfangreiche Materialien „gegen Rassismus und rechte Gewalt“ aus.

■ Das „Konzert gegen Rechts“ in Wittstock im April 2002.

■ Die IHK ist Mitglied des Aktionsbündnisses „Für ein tolerantes Wittstock – couragiert gegen rechts“.

■ Die IHK ist Mitveranstalter des Schulprojektes „blauäugig – braunäugig“.

Die Menschen in Deutschland müssen begreifen, dass Fremdenfeindlichkeit unmenschlich ist und Wohlstand und Beschäftigung gefährdet. Allerdings: Wenn die Vorteile von Weltoffenheit nicht „erlebar

und fassbar“ gemacht werden, wird man Werte wie Toleranz und Menschenfreundlichkeit nicht dauerhaft in der gesamten Gesellschaft verankern können. Für den Erfolg des „Toleranten Brandenburg“ ist es deshalb wichtig, dass die Arbeit an der Basis – in den Kommunen, Schulen und Jugendclubs – aber auch mit den Betrieben verstärkt wird. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Betriebe generell bereit und in der Lage sind, an derartigen Projekten mitzuwirken. Dafür finden die Beauftragten für Rechtsextremismus und Sozial- und Jugendarbeit der Kommunen und des Landes bei uns offene Türen.

Wie Sie sehen, sind die Unternehmen des Landes engagiert, die Vielfalt der Kulturen im Lande zu verteidigen und „Interkulturalität“ als große wirtschaftliche und kulturelle Chance zu nutzen. Deshalb freuen wir uns, dass wir gemeinsam mit der Ausländerbeauftragten des Landes zu dieser Veranstaltung eingeladen haben und dass Sie, meine sehr verehrten Damen und Herren, unserer Einladung so zahlreich gefolgt sind. Deshalb ist es mir eine Ehre und Freude zugleich, Sie in der IHK Potsdam begrüßen zu dürfen. Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Tagung.





## GRUSSWORT DER AUSLÄNDERBEAUFTRAGTEN DES LANDES BRANDENBURG

■ **Almuth Berger**

Es gibt zwei Veranstalter, die Sie zu dieser Tagung eingeladen haben – deshalb werden Sie nun auch doppelt herzlich begrüßt.

Als Ausländerbeauftragte des Landes ist es mir eine ausgesprochene Freude, heute hier ein Doppel mit der Industrie- und Handelskammer Potsdam zu spielen. Ich danke ausdrücklich allen, die am Zustandekommen dieser gemeinsamen Veranstaltung beteiligt waren.

Zum einen ist es erfreulich, dass wir in diesem schönen Raum hier tagen können, zum anderen – und das ist mir noch wichtiger – wird damit etwas deutlich: Wenn es um das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Sprache, Kultur, Religion geht, um die Fähigkeit einer Gesellschaft, mit Differenz und mit Minderheiten umzugehen, dann brauchen wir eine Koalition der engagierten Personen aus den unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft, dann brauchen wir das Gespräch über produktive Erfahrungen im Umgang mit Unterschiedlichkeit und Vielfalt. In vielen Bereichen der Wirtschaft sind diese Erfahrungen inzwischen zu einer Selbstverständlichkeit geworden, gilt „Diversity Management“ als eine Produktivkraft der Zukunft.

Ich wünsche uns allen, dass dieses Gespräch heute hier zustande kommt und dass es weitergeht – an vielen verschiedenen Orten, weil es eine Frage der Zukunftsfähigkeit und der Lebensqualität unserer

Gesellschaft, auch im Land Brandenburg ist, Vielfalt nicht als eine Bedrohung, sondern als eine Chance und eine Bereicherung zu begreifen.

Morgen ist der 21. März, und wir haben unsere Tagung sehr bewusst in die unmittelbare Nähe dieses Datums gelegt. Wenn wir uns an den Bahnhof oder sonst einen belebten Platz hier in Potsdam gestellt und Vorüberkommende gefragt hätten, was ihnen zum 21. März einfiel, hätten wir häufig den Frühlingsanfang zu hören bekommen und wahrscheinlich kaum, dass dieser Tag der Internationale Tag gegen Rassismus der Vereinten Nationen ist. Es ist ein Datum, das noch sehr wenig im Bewusstsein der Menschen verankert ist – dieser Tag, der an die Ereignisse vom 21. März 1960 in Sharpeville in Südafrika erinnert und der 1966 von der Vollversammlung der Vereinten Nationen als Tag gegen den Rassismus ausgerufen wurde. Dort demonstrierten schwarze Frauen, Männer, Jugendliche und Kinder friedlich gegen eine schikanierende Passgesetzgebung der weißen Apartheitsregierung. Die Polizei reagierte mit Schüssen aus Maschinenpistolen, 69 Menschen starben, 180 wurden verletzt. Inzwischen ist das Apartheidsregime in Südafrika friedlich abgelöst, das Problem des Rassismus bleibt aber bestehen. Alltägliche, „kleinere“ rassistische Angriffe, Anpöbelungen, Ausgrenzungen, Vorurteile und Diskriminierungen sind nach wie vor

vorhanden – weltweit und auch bei uns. Sie machen Menschen das Leben oft unendlich schwer und verhindern ein vernünftiges Zusammenleben. Deswegen ist es nach wie vor wichtig, an einem Antirassismustag ebenso wie im Alltag oder auf einer Tagung wie heute, auf der wir uns über die Möglichkeiten interkultureller Verständigung austauschen, auf die Probleme aufmerksam zu machen. Ich wünsche uns konstruktive Gespräche, die uns auf dem Weg zu einem von gegenseitiger Akzeptanz geprägtem Zusammenleben in Brandenburg ein Stück weiterbringen.



# DISKRIMINIERUNG – EIN ALLTAGSPROBLEM IN BRANDENBURG?

■ **Almuth Berger**

Ausländerbeauftragte des  
Landes Brandenburg

**D**iskriminierungserfahrungen gehören zum Alltag fast jedes Migranten, nicht nur, aber auch in Brandenburg. Sie erschweren ein Zusammenleben zwischen einheimischer Bevölkerung und Zuwanderern in gegenseitigem Respekt und unter Achtung der Würde des jeweils Anderen. Um sich dem Thema Diskriminierung zu nähern, lassen Sie mich bitte mit der Klärung einiger wichtiger Begriffe beginnen.

## 1. Vorurteile

Sie scheinen die Welt einfacher und übersichtlicher zu machen. Wenn Menschen anderen Menschen begegnen, die ihnen erst einmal fremd erscheinen, verunsichert sie das oft. Mit Vorurteilen kann man sich einbilden, man wisse schon alles über die anderen und brauche keine Fragen mehr zu stellen, und typisch: Man schließt von einem auf alle.

Wir wissen alle, wie gut das funktioniert und wie wir selbst ganz schnell auch in die Gefahr von Verallgemeinerungen geraten: die Polen klauen, die Ausländer nehmen die Arbeitsplätze weg, die Jugendlichen sind gewalttätig usw. Damit nehmen Vorurteile den Anderen die Chance zu zeigen, wer sie sind und was sie können. Und: Vorurteile sind angelernt. Das bedeutet, dass sie auch wieder verlernt werden können – durch genaueres Hinsehen, genaueres Fragen.

## 2. Rassismus

Der Rassismus ist ein uraltes weltweites Phänomen. Er teilt Menschen anhand bestimmter Merkmale in höher- und minderwertige Gruppen ein und behauptet die Überlegenheit der eigenen Gruppe über die andere. Merkmale für diese Einteilung können Hautfarbe, Nationalität und/oder Herkunft sein. Wir wissen, welche unheilvolle Rolle Rassentheorien in der deutschen Geschichte aber auch bei anderen Völkern gespielt haben und immer noch spielen.

Da es auch aufgrund der Forschung eindeutig ist, dass sich die Unterteilung von Menschen nach Rassen nicht halten lässt, findet man in modernen rassistischen Ideologien teilweise eher kulturrelativistische Argumentationen: „Vielleicht stimmt es, dass alle Menschen gleichwertig sind, aber ihre Kulturen sind so unterschiedlich, dass sie nicht zusammen leben können.“

Genauso wenig wie es „Menschenrasen“ gibt, gibt es einheitliche Kulturen. Deutschland ist seit langem „multikulturell“ – ganz unabhängig von der Anwesenheit von Migranten. In Deutschland zum Beispiel findet sich eine Vielzahl von Musikrichtungen, Kleidungsstilen und Dialekten auch in derselben Gegend. Unterschiede zwischen arm und reich, Frauen und Männern, Jüngeren und Älteren etc. bestimmen die jeweilige Kultur. Kultur ist also nichts, das ein für allemal feststeht und nur

durch Herkunft und Nationalität bestimmt wird.

## 3. Diskriminierung

Diskriminierung ist die ungleiche Behandlung von Menschen aufgrund von Merkmalen wie z. B. ihrer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Religion oder ihrer Behinderung. Aber nicht jede ungleiche Behandlung ist gleich eine Diskriminierung: Wenn Jugendlichen unter 18 Jahren der Zutritt zu einer Diskothek verweigert wird, so entspricht dies den vereinbarten Regeln des Jugendschutzes. Wird aber der Eintritt einem 18-Jährigen verweigert, weil er eine schwarze Hautfarbe hat, handelt es sich um Diskriminierung.

Diskriminierung ist die ungerechtfertigte Benachteiligung oder Schlechterbehandlung Einzelner oder Gruppen aufgrund bestimmter Merkmale. Der Anknüpfungspunkt, auf den sich die Andersbehandlung bezieht, ist „nicht sachlich“, wie die Juristen es ausdrücken.

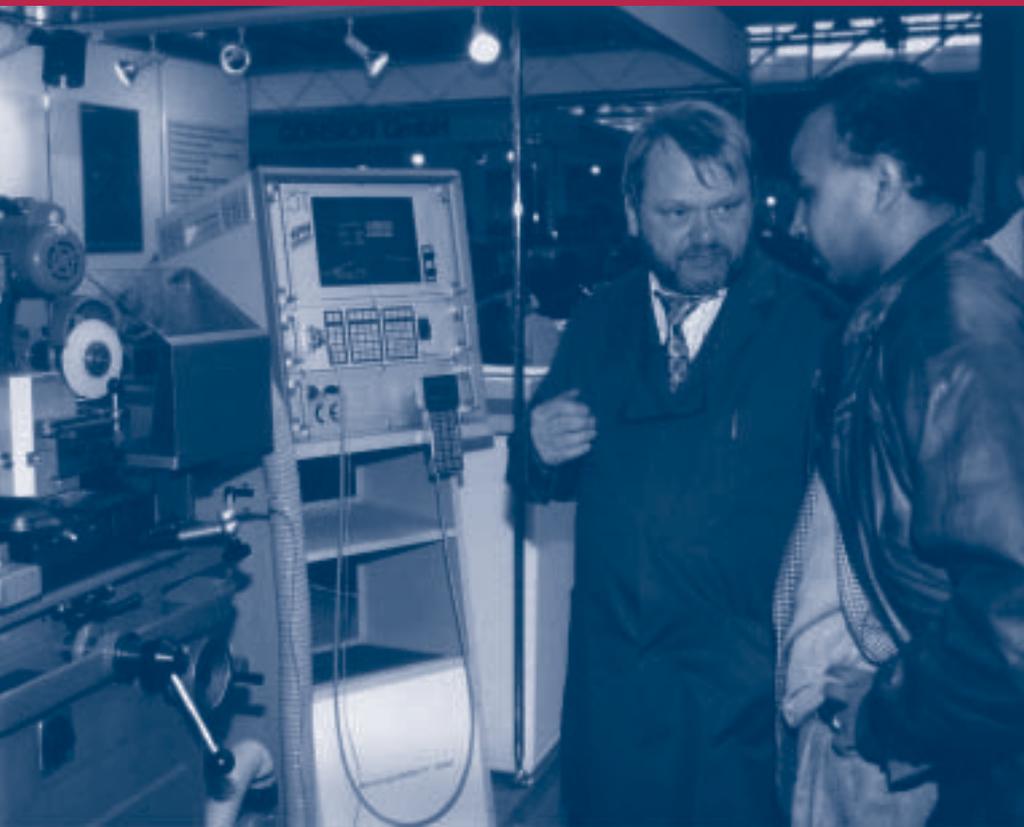
Nicht erst bei gewalttätigen Angriffen auf ihre Person, sondern gerade im Alltagsleben erfahren viele, die „anders“ aussehen oder sprechen eine Reihe „nicht sachlich gerechtfertigter“ Benachteiligungen und Anfeindungen. Dabei ist es zumeist ganz gleich, ob sie einen deutschen Pass besitzen oder nicht.

Diese Alltagsdiskriminierungen lassen sich je nachdem, wer diskriminiert, in drei Kategorien aufteilen:

■ Diskriminierendes Verhalten durch einzelne Privatpersonen – in der Regel Erniedrigungen, Verächtlichmachung, Bedrohung, Beleidigung und Beschimpfung, wie sie überall dort, wo Menschen aufeinander treffen, vorkommen – auf der Straße, im öffentlichen Personenverkehr, in der Schule, im Wohnumfeld. Aufgrund der „Alltäglichkeit“ gibt es hier kaum Erkenntnisse über die Zahl und Häufigkeit der Vorkommnisse.

Doch fragen Sie Menschen ausländischer Herkunft: Fast jede und jeder wird Ihnen von Vorfällen dieser Art aus seiner Erfahrung berichten können. Wir bekommen das sehr wenig mit.

■ Diskriminierendes Verhalten durch private Dienstleister und Unternehmen. Typische Fälle finden sich deutschlandweit. Der Abschluss eines Miet- oder Arbeitsvertra-



ges kommt nicht zustande, weil es sich bei dem Bewerber um einen Ausländer oder „ausländisch“ aussehenden Deutschen handelt. In Stellen- oder Wohnungsanzeigen werden Ausländer als Bewerber ausdrücklich oder durch indirekte Formulierungen ausgeschlossen.

Ein weiteres Beispiel sind Versicherungsvertreter, die Ausländern gegenüber die Annahme von Anträgen auf eine Kraftfahrzeugversicherung verweigern.

■ Diskriminierungen durch Behörden bzw. einzelne Staatsbedienstete: Sie reicht von der unfreundlicheren Behandlung durch eine Behördenmitarbeiterin zu Bemerkungen von Beamten, man solle in sein Heimatland zurückkehren. Viele von uns empfinden Sachleistungen für Asylbewerber als diskriminierend.

**Wer sind die Menschen, die bei uns davon betroffen sind?**

**Migranten im Brandenburger Alltag – ein kurzer Überblick**

*1. Spezifische Integrationsbedingungen in Brandenburg:*

Im Land Brandenburg leben derzeit etwa 48.560 Ausländerinnen und Ausländer: Das entspricht einem Bevölkerungsanteil von unter zwei Prozent. (Quelle: Ausländerzentralregister, Stand: 31.12.2001).

Zum Vergleich: In der Bundesrepublik Deutschland leben insgesamt: 7,3 Millionen

## *2. Die Situation von Migrantinnen und Migranten auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt – ein kurzer Exkurs*

Es existiert ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation der Migrantinnen und Migranten und ihrem aufenthaltsrechtlichen Status. Sehr viele der in Brandenburg lebenden Ausländer unterliegen aufgrund ihres Status der so genannten Vorrangprüfung – das heißt: die Arbeitsämter müssen vor Erteilung einer Arbeitsgenehmigung zunächst prüfen, ob der Arbeitsplatz nicht durch eine/n andere/n, bevorrechtigten Arbeitnehmer/in besetzt werden kann. Unabhängig davon entstehen oftmals zusätzliche Probleme durch keine oder nur teilweise Anerkennung von Berufs- und Bildungsabschlüssen, fehlende oder unzureichende Sprachkenntnisse. Die extrem angespannte Lage auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt erschwert den Zugang zusätzlich. Viele – insbesondere ehemalige vietnamesische Vertragsarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer – sehen daher den einzigen Ausweg im Schritt in die Selbstständigkeit. Der vietnamesische Textilstand gehört mittlerweile in beinahe jeder brandenburgischen Stadt zum Straßenbild wie der Blumenladen oder der Asia-Imbiss.

## *3. Realität und Wahrnehmung:*

Ein interessantes Phänomen ist für mich immer wieder, dass ich in Schulen oder in Einwohnerversammlungen auf meine Frage, „Was schätzen Sie denn, wie viele ausländische Bewohner es im Land Brandenburg gibt?“ völlig unrealistische Zahlen genannt bekomme. Es wird von 20, 30 oder mehr Prozent gesprochen. Wahrnehmung, Empfindung und Realität klaffen ungeheuer auseinander. Dieses Vorurteil lässt sich nur durch genaueres Hinsehen, genaueres Fragen und durch direkte Begegnung verändern.

Bei einem Prozentsatz von unter zwei Prozent Bewohnerinnen und Bewohnern mit nichtdeutschem Pass ist es jedoch schon eine Schwierigkeit, überhaupt Begegnungen, Zusammenleben, Zusammenarbeit zu ermöglichen. In nur wenigen größeren Städten, an Hochschulen und in wenigen Bereichen ist ein Stück internationale oder interkulturelle Atmosphäre vorhanden, sicher auch auf manchen Baustellen des Landes mit allen Problemen, die da-

Ausländerinnen und Ausländer. Das entspricht ca. neun Prozent an der Gesamtbevölkerung (Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand 31. Dezember 2001)

Die Migranten im Land Brandenburg kommen vor allem aus Polen, Vietnam, der russischen Föderation und der Ukraine. Es gibt kaum freiwillige Zuwanderung, eher werden sie zugewiesen.

Die Zuwanderer im eigentlichen Sinne sind Aussiedlerinnen und Aussiedler, Asylsuchende und Flüchtlinge, jüdische Migrantinnen und Migranten. Sie sind in ihrer Freizügigkeit eingeschränkt und verlassen zu einem großen Teil nach Erreichen der Freizügigkeit das Land wieder Richtung alte Bundesländer. Der Grund dafür liegt sowohl in den ökonomischen Rahmenbedingungen als auch in der Aufnahmebereitschaft der Gesellschaft. Für die Integrationspolitik ergeben sich durch die hohe Fluktuation der Migranten besondere Bedingungen.

Unter den bleibeberechtigten Zuwanderern in Brandenburg bilden die ehemaligen Vertragsarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer mit mehr als 2.500 Personen, vor allem aus Vietnam stammend, die größte Gruppe.

Dazu kommen 4.192 ausländische Studentinnen und Studenten, die im Sommersemester 2002 an Brandenburger Universitäten und Hochschulen eingeschrieben waren.

zu gehören. Aber der Bürgermeister indischer Herkunft, wie etwa in Altlandsberg, ist eben immer noch eine Ausnahme weit und breit in unserem Land. Und es gibt zwar zunehmend Angebote nicht nur italienischer, sondern auch chinesischer, vietnamesischer oder griechischer Küche; doch die Familien der ausländischen Gastwirte leben häufig in Berlin.

Das Bild von Migrantinnen und Migranten wird vielerorts – und insbesondere im ländlichen Raum – von Flüchtlingen geprägt. Dieses Bild trifft auf kaum vorhandene Erfahrungen im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen aus der DDR-Zeit.

Oft sind Asylsuchende die einzigen Menschen ausländischer Herkunft, denen Brandenburger begegnen können, weil eine Gemeinschaftsunterkunft im Ort oder in der Nähe ist. Andererseits ist eine Integration von Asylbewerbern per Gesetz nicht gewollt. Übergangswohnheime für Asylsuchende sind oft so weit entfernt vom Ort, dass Begegnungen nur bewusst gewollt und geplant zustande kommen können, also meistens dann auf Engagierte oder Interessierte beschränkt bleiben.

Das heißt: Auch wenn es an einigen Stellen durchaus anfängt, eine Normalität des Zusammenlebens zu geben, sei es am Arbeitsplatz, sei es als Nachbarn – der Alltag der meisten Brandenburgerinnen und Brandenburger spielt sich eher ohne ein Zusam-

mentreffen mit Menschen anderer Herkunft ab.

Internationales, interkulturelles Zusammenleben – in der Wirtschaft wie in der Kultur heute weithin eine Selbstverständlichkeit und Notwendigkeit – sind in unserem Alltag also noch kaum vorhanden. Vor diesem Hintergrund ist das Entwickeln von normalen Alltagsbeziehungen im Umgang miteinander mit besonderen Schwierigkeiten verbunden. Es gibt kaum die Möglichkeit, positive Erfahrungen zu machen. Es bedarf daher besonderer Anstrengungen, um den Fakt Migration/Zuwanderung als gesellschaftliche Realität in den Köpfen und Herzen der Mehrheitsgesellschaft in den neuen Ländern zu verankern.

### **Alltägliche Diskriminierung in Brandenburg – einige Beispiele**

Schlagzeilen der in- und ausländischen Presse in den vergangenen Jahren bezogen sich vor allem auf fremdenfeindliche oder antisemitische Gewalttaten in Brandenburg. Für das Jahr 2002 meldet die polizeiliche Meldestatistik für das Land Brandenburg wieder die erschreckend hohe Zahl von 81 rechtsgerichteten Gewaltstraftaten, die Mehrzahl von ihnen (56) mit fremdenfeindlichem, rassistischem oder antisemitischem Hintergrund.

Doch die Anwendung von Gewalt gegenüber Migrantinnen und Migranten ist

nicht die einzige, sondern nur die brutale und auffälligste Form, in der sich Fremdenfeindlichkeit und Rassismus äußert. Das Phänomen der alltäglichen Diskriminierung, wie ich es oben beschrieben habe, droht neben diesen spektakulären Fällen von Rassismus in der Wahrnehmung unterzugehen – wird von weißen Deutschen kaum bemerkt.

Wenn ich mit Migrantinnen und Migranten in unserem Land ins Gespräch komme, wird immer wieder schnell deutlich: Diskriminierung ist eine Alltagserscheinung. Nur in sehr wenigen Fällen wenden sich die Betroffenen jedoch an Beratungsstellen wie die von mir eingerichtete Antidiskriminierungsstelle oder erstatten Anzeige zum Beispiel wegen Beleidigung, Bedrohung oder Nötigung. Vielmehr finden sich Vermeidungsstrategien, indem bestimmte Orte und Plätze bzw. bestimmte Tageszeiten gemieden werden. Zu dieser Strategie zählt auch, dass viele Migranten und insbesondere Asylbewerber nach Einbruch der Dunkelheit nicht mehr allein auf die Straße gehen oder in öffentlichen Verkehrsmitteln fahren, andere ziehen weg aus Brandenburg wie die angolansische Malerin aus Cottbus, Italiener, Russlanddeutsche bleiben möglichst zuhause.

Aufgrund dieser Situation ist es nicht möglich, die Zahl alltäglicher Diskriminierungen in Brandenburg zu schätzen oder die bei uns gemeldeten Fälle sinnvoll sta-

tistisch auszuwerten. Dennoch möchte ich das Problem anhand einiger der bei uns eingegangenen Beschwerden erläutern. Ein US-amerikanischer Bürger mit festem Wohnsitz in Brandenburg möchte bei einem ihm bereits seit Jahren bekannten Betrieb eine Maschine ausleihen. Dies wird ihm verweigert mit der Begründung, an Ausländer würde man nicht verleihen. Er wendet sich an die Antidiskriminierungsstelle in meinem Büro. Ganz ähnlich gelagert ist die Beschwerde eines österreichischen Bürgers. Auch er hat seinen Wohnsitz in Brandenburg und möchte ein Wohnmobil ausleihen. Dies wird verweigert mit der Begründung, an Ausländer würde man nicht verleihen. Oder ein Ausbildungsplatz für einen jungen Afrikaner wird mehrfach abgelehnt – ein Schwarzer sei nicht erwünscht im Betrieb – erst in Berlin findet sich ein Ausbildungsbetrieb.

Wie oben dargestellt, studiert eine stattliche Anzahl ausländischer Studierender in unserem Land Brandenburg. Wir wollten wissen, ob sie gleiche Chancen beim Zugang zu typischen Aushilfsjobs haben, mit denen sie ihre Finanzen aufbessern können. Wir testeten unter Anwendung strenger Kriterien: Jeweils rief zunächst ein Bewerber mit türkischem Namen – und einwandfreier deutscher Aussprache – bei den Arbeitgebern an. Kurz darauf meldete sich ein Student mit deutschem Namen mit demselben Anliegen.

Beide gaben vor, die notwendigen Voraussetzungen, nach denen sie gefragt wurden, zu erfüllen. Das Ergebnis: Von 54 getesteten Stellenangeboten waren acht Fälle eindeutig diskriminierend gegenüber dem türkischen Mitbewerber. In drei Fällen wurde dem türkischen Bewerber mitgeteilt, der Job sei vergeben beziehungsweise seine Qualifikation reiche nicht aus (Absage), während der später anrufende Mitbewerber mit deutschem Namen sich noch einmal melden sollte oder direkt zum Gespräch geladen wurde (weiter in Kontakt). In fünf Fällen wurde der türkische Bewerber aufgefordert, sich schriftlich zu bewerben beziehungsweise später noch einmal zurückzurufen („Verzögerungstaktik“), während der Deutsche direkt zum Gespräch geladen wurde beziehungsweise in einem Fall direkt eine Zusage erhielt (Vorstellungsgespräch oder direkte Zusage).

Nicht zuletzt kommt es immer wieder vor, dass Menschen mit ausländischem Aussehen in Brandenburg – wie übrigens im gesamten Bundesgebiet – nicht denselben Zugang zu Diskotheken haben wie solche, die nach ihrem Aussehen als deutsch eingestuft werden. Die Antidiskriminierungsstelle hat im Jahr 2000 zusammen mit einem Fernsehteam des ORB bzw. WDR Testbesuche in 15 Diskotheken in Brandenburg gemacht. Lediglich in neun Einrichtungen zeigten die Mitarbeiter ein korrektes Verhalten und ermöglichten den ausländischen Gästen einen freien Zugang. Der Rest betrieb eine eindeutig diskriminierende Einlasspraxis.

### **Was kann man gegen Diskriminierung tun?**

*1. Kurzer Überblick über die Gesetzeslage*  
Das im Grundgesetzartikel 3 Abs. 3 verankerte allgemeine Diskriminierungsverbot bezieht sich in erster Linie auf die Beziehung zwischen Staat und Bürgern. Das heißt, es verbietet vor allem dem Staat und seinen Bediensteten, unsachgemäß zwischen Menschen verschiedener Herkunft, Hautfarbe oder Religion zu differenzieren. Dieses im Grundgesetz verankerte Diskriminierungsverbot hat in der Praxis jedoch wenig Auswirkung, wenn die Diskriminierung auf Privatpersonen oder private Dienstleister zurückgeht. Die Bundesrepublik Deutschland hat sich aber durch ihre



© IHK Potsdam

Unterzeichnung des Internationalen Übereinkommens zur Beseitigung jeder Form von Rassendiskriminierung dazu verpflichtet, auch Diskriminierungen durch Privatpersonen zu verhindern. So gewährleistet Art. 5 f) des Übereinkommens das Recht auf Zugang zu jedem Ort oder Dienst, der für die Benutzung durch die Öffentlichkeit vorgesehen ist, wie Verkehrsmittel, Hotels, Gaststätten, Cafés, Theater und Parks.

Für Diskriminierungen am Arbeitsplatz gibt es eine spezifische Regelung in § 75 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz: Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, „dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft ... unterbleibt.“ Damit sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, bei Diskriminierungen in ihrem Betrieb für Abhilfe zu sorgen. (Für den öffentlichen Dienst gilt eine ähnliche Bestimmung in § 67 Abs. 1 Bundespersonalvertretungsgesetz).

Wer jedoch – wie in unserem angesprochenen Bewerbungstest für einen Auslandsjob – einen Arbeitsvertrag gar nicht erst bekommt, weil er oder sie eine bestimmte Herkunft oder Hautfarbe hat, kann bisher auf keine eindeutigen rechtlichen Regelungen zurückgreifen.

In einem zunehmend nach innen hin freizügigeren Europa ist es nicht mehr vorstellbar, dass Menschen unterschiedlich behandelt werden, bloß weil sie aus einem

anderen Land kommen. Es ist daher nicht überraschend, dass gerade von europäischer Ebene Anstöße für eine aktive Antidiskriminierungspolitik kommen. Dazu zählen Förderprogramme der EU für Modellprojekte – wie zum Beispiel unser Projekt FriZZ – oder die Verabschiedung von zwei Richtlinien zur Bekämpfung von Diskriminierung bzw. zur Förderung der Gleichbehandlung, die die Mitgliedstaaten nun in ihren eigenen Ländern noch im Laufe dieses Jahres in nationales Recht umsetzen müssen. Die Basis bildet Art. 13 des Amsterdamer Vertrages. Es ist zu erwarten, dass auch in Deutschland eine Antidiskriminierungsgesetzgebung auf den Weg gebracht wird, darüber beraten derzeit die beteiligten Ministerien.

Aus den Erfahrungen unserer Antidiskriminierungsstelle weiß ich, dass es bisher das Fehlen klarer gesetzlicher Formulierungen ist, das im Beschwerdefall die Durchsetzung verhindert. Gegenwärtig steht uns in Fällen wie den oben beschriebenen als einziges Interventionsmittel meist nur das Gespräch bzw. die schriftliche Anfrage zur Verfügung. Wir sind auf das Entgegenkommen unserer Gesprächspartner bei der Klärung von Beschwerden angewiesen und können in der Regel nur durch Überzeugungsarbeit wirken. Ein Antidiskriminierungsgesetz, das die Rechtsbeziehungen zwischen Privatpersonen hin-

sichtlich eines Diskriminierungstatbestandes ebenso regelt wie im Bereich von Behörden und Gerichten, ist daher unserer Erfahrung nach notwendig.

## 2. Andere Handlungsansätze

Das gesetzliche Regelwerk ist jedoch immer nur die eine Seite der Arbeit gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung. Gesellschaftliche Veränderung, die Veränderung von Einstellungen, lässt sich mit Gesetzen allein nicht bewirken – so hilfreich sie auch sein mögen, um eine Diskussion und Auseinandersetzung anzustoßen.

Für die zukünftige Entwicklung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Klimas im Land Brandenburg ist die interkulturelle Verständigung wesentlich, wie der Titel dieser Tagung auch sagt. Der Abbau von Vorurteilen gegenüber Menschen nichtdeutscher Herkunft als Strategie zur Vermeidung von Diskriminierung ist von entscheidender Bedeutung.

Mit Blick auf dieses Ziel ist es ganz wichtig, immer wieder mit Menschen ins Gespräch zu kommen, Informationen zu vermitteln. Vor allen Dingen ist es aber wesentlich, positive Erlebnisse zu schaffen und deutlich zu machen, in welcher Weise das Zusammenleben mit Menschen anderer Kulturen eine notwendige und ganz wichtige Bereicherung unseres Lebens und nicht zuletzt unserer Wirtschaft ist. Die

Tatsache, dass mehr als 20.000 Arbeitsplätze in Brandenburg allein durch ausländische Investoren in den letzten Jahren geschaffen worden sind, spricht sicher auch eine deutliche Sprache und ist eine der Antworten auf die Sorge, Ausländer nähmen uns die Arbeitsplätze weg.

Ziel der Arbeit unserer Antidiskriminierungsstelle ist es deswegen, die Fortbildung im Bereich interkultureller Kompetenz zum festen Bestandteil des Brandenburger Bildungsangebotes zu machen. Zum einen erfährt das Thema damit eine größere Akzeptanz und zum anderen ist nur so eine breite und nachhaltige Veränderung von Einstellungsmustern zu gewährleisten.

So ist es beispielsweise bei einem Projekt mit der Polizei gelungen, dass das Thema „Interkulturelle Kommunikation“ mittlerweile fester Bestandteil der Curricula bei der Polizeiausbildung im mittleren und gehobenen Dienst in Brandenburg ist.

Ähnlich wie bei der Polizeiausbildung sollte dies auch Alltag bei der Ausbildung in Brandenburger Betrieben und Berufsschulen werden. Wir werden nachher noch über weitere konkrete Ansätze zum Abbau von Diskriminierungen und zum Ausbau interkultureller Fähigkeiten im betrieblichen Umfeld hören. Nur wenn auch im Betrieb klare, unmissverständliche Zeichen kommen – und zwar solche, die über den appellhaften Charakter hinausgehen –

kann es gelingen, dass die Botschaft ihre Zielgruppe erreicht.

Wenn wir in unserer Arbeit Diskriminierungen beispielsweise beim Zugang zu privaten Dienstleistungen thematisieren, dann stellt sich zum einen heraus, dass die Problematik für viele entweder völlig unbekannt ist, Diskriminierung gäbe es nicht in Brandenburg, zum anderen, dass es für andere wiederum „völlig normal ist, dass Ausländer anders behandelt werden ...“ oder, dass dies „nun wirklich nicht das Hauptproblem“ sei.

Sowohl bei den Betroffenen als auch in der Öffentlichkeit werden in der Tat andere Problematiken – vor allem rechtsextreme Übergriffe – als weit bedeutender angesehen. Ich gebe aber zu bedenken, dass gerade auch das Engagement gegen den sogenannten „niedrigschwelligen Rassismus“ notwendig ist – nicht zuletzt auch, um der Gewalt ihren Nährboden zu entziehen.

Und – meine Damen und Herren, es gibt einfach notwendige Voraussetzungen. Dazu gehört die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen unterschiedlicher Herkunft am Leben in der Gesellschaft, dazu gehört die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit, Vielfalt, die eine ungerechtfertigte Ungleichbehandlung – also eine Diskriminierung – ausschließt. Von diesem Ziel sind wir noch weit entfernt, aber es lohnt sich, sich dafür zu engagieren.



# ZUR SITUATION VON MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN IM ARBEITSLEBEN – BEISPIELE AUS BRANDENBURG

■ **Dr. Klaus Schmidt**

Vizepräsident  
der Berlin-Brandenburgischen  
Auslandsgesellschaft (BBAG) e. V.

## Das aktuelle Umfeld

Die hier gewählte Fragestellung impliziert eigentlich, dass eine nennenswerte Zahl von Immigranten in Brandenburg einer ganz normalen versicherungspflichtigen abhängig beschäftigten Tätigkeit im sog. ersten Arbeitsmarkt nachgeht. Das betrifft sicher nur eine kleine Minderheit der arbeitsberechtigten Immigranten in Brandenburg. Die Frage: „Wie kommt man da als Immigrant hinein?“ ist die Frage, die von eigentlicher Bedeutung ist. Die Arbeitslosigkeit wächst (Ich denke auch pessimistische Prognosen könnten noch zu kurz greifen) – Immigranten in Brandenburg sind hier wie anderswo in Deutschland rein statistisch doppelt so stark betroffen. Vehikel, über den zweiten Arbeitsmarkt (ABM, SAM, Arbeit-statt-Sozialhilfe) in den ersten einzusteigen, wurden in letzter Zeit massiv demontiert. Nicht einmal zu moderaten Kofinanzierungen von Mitteln der Europäischen Union zur Einbindung von Migranten in den ersten Arbeitsmarkt im Rahmen unseres Projektes EQUAL/INCLUSION reicht es mehr. Es hieß zur Begründung der Ablehnung einer Kofinanzierung von Seiten der Bundesanstalt für Arbeit, dass die Prioritäten des neuen Ministers andere seien.

Das ist sehr grob skizziert die „taktische“ Lage. Die strategischen Fragen wurden aus meiner Sicht durch die Politik

bisher nur ansatzweise geklärt, geschweige denn in bündige politische Konzepte gefasst. Sie gehen unter im täglichen parteipolitischen Zwang der Politik zu reagieren statt zu agieren. Sie kennen diese Fragen:

■ Wie wirkt sich die Zuwanderung aus dem Ausland mittelfristig auf die Arbeitssituation aus, und wie langfristig?

■ In welchem Verhältnis stehen Ausländerfeindlichkeit und die prekäre Situation auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt?

■ Wie kann man Immigranten in Deutschland und Europa integrieren – vorausgesetzt, man will es – ohne ihnen eine größere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu geben?

■ Erhöhen die intendierten verstärkten Integrationsbemühungen den Immigrationsdruck?

■ Wenn die Gesellschaft den Immigranten eine Chance geben will, sind die Immigranten auch in der Lage, diese Chance in einem für sie sozial und kulturell meist sehr fremdem Umfeld überhaupt zu nutzen?

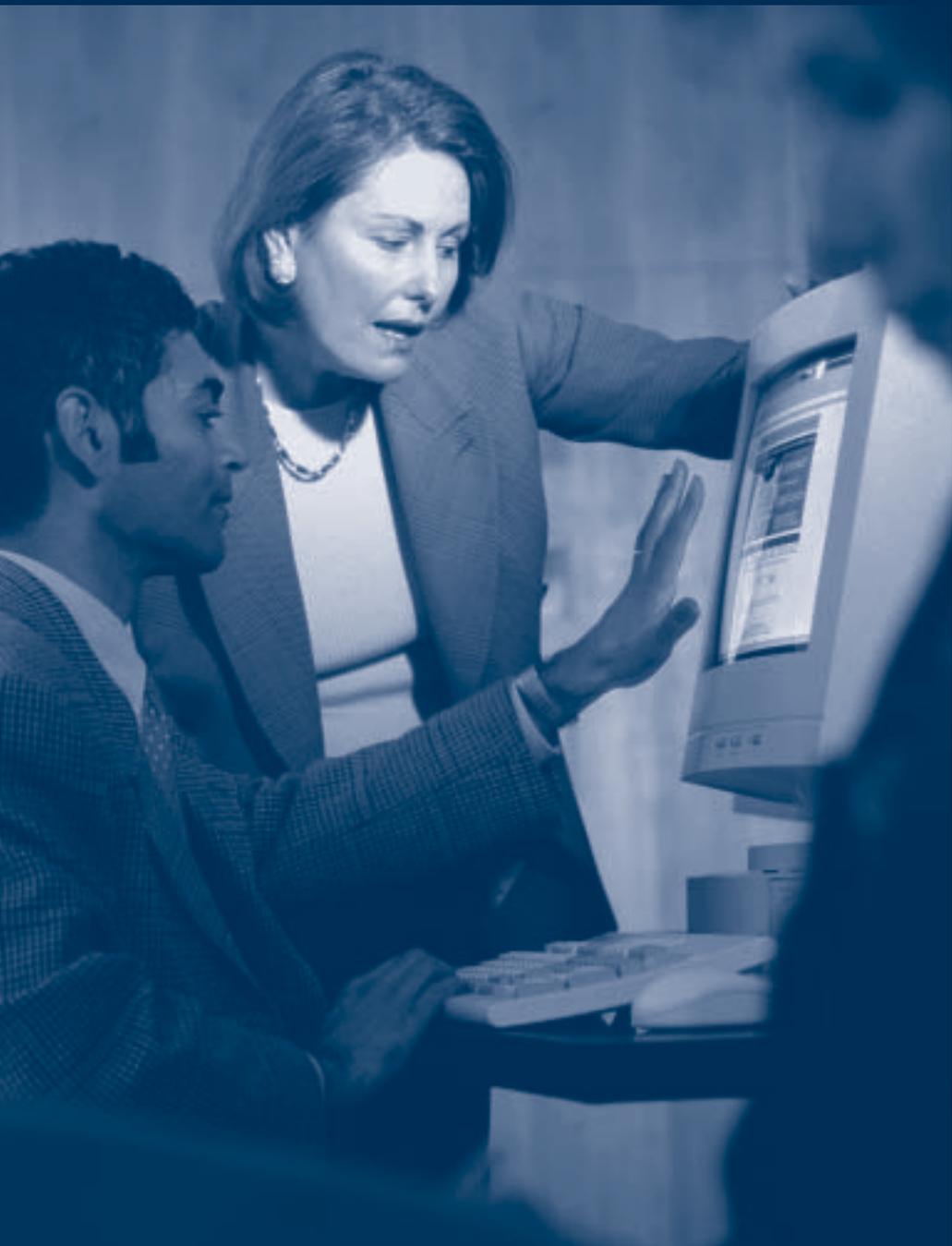
## Arbeit und Integration

Arbeit ist in der heutigen Bundesrepublik Deutschland keine Bedingung für physisches Überleben des Einzelnen mehr (Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe, Sozialhilfe, Renten ...). Der Imperativ „Wer nicht ar-

beitet, soll auch nicht essen!“, den dieser oder jener noch von seiner Großmutter gehört hat, gilt zwar nicht mehr im physiologischen Sinne. Obwohl mancher heute gern bereit wäre, weniger zu essen, um aus seiner Depression vor dem Fernseher heraus zu kommen und dafür einer geregelten Arbeit nachzugehen, ist dieser Zusammenhang in unserer Gesellschaft nach wie vor ethisch-moralisch virulent. Arbeit bedeutet daher nicht nur Teilhabe am Konsum, sondern auch Anerkennung des sozialen Status als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft.

Das gilt allemal für Immigranten, die nicht selten aus Sozialisationszusammenhängen kommen, in denen Arbeit – oder besser gesagt Nicht-Arbeit – moralisch ebenso verwerflich ist, wie bei uns vor 100 Jahren. Typisches Beispiel dafür ist die Einstellung vieler, vor allem älterer Spätaussiedler. Besonders in der Mentalität vieler Vietnamesen hat Arbeit noch den Bezug zu physischem Überleben. Für viele Juden ist anspruchsvolle, intellektuell hoch stehende Tätigkeit von großer Bedeutung für das soziale Prestige und rangiert oft hinsichtlich ihres Stellenwertes noch vor dem Broterwerb.

Immigriert man nach Deutschland nur der Arbeit wegen? Mit Sicherheit nicht. Die Gründe sind vielfältig und komplex: politische Verfolgung, religiöse Verfolgung, um am Wohlstand zu partizipieren, um den



Kindern eine Perspektive zu geben, die man im Herkunftsland nicht zu haben glaubt. Anonyme Befragungen, die wir in den vergangenen Jahren durchgeführt haben, belegen, dass es immer einen Komplex von Gründen gab, nie nur einen! Schlechterdings wurde oft die Entscheidung zur Einwanderung nach Deutschland getroffen, weil gründliche Unkenntnis darüber herrschte, welche Bedingungen man in Deutschland tatsächlich vorfinden würde. Gehen Sie davon aus, nicht die Ärmsten und die Verzagtesten kommen nach Deutschland.

Ich stelle fest: Man kann sich dem Thema Integration auf die verschiedenste Art und Weise nähern, doch kommt man immer auf den gleichen Kern. Wenn man dauerhafte sozial Integration möchte, geht das nur über die Arbeit (und damit meine ich nicht nur Erwerbsarbeit). Das gilt ebenso für Deutsche. Wenn man – wie jetzt – sich zunehmend der gesellschaftlichen Verantwortung für die berufliche Integration der Arbeitslosen entledigen will, (und es läuft allem Anschein nach darauf hinaus, Arbeitslosigkeit zunehmend zu privatisieren) wird dies auch auf massive Weise zur sozialen Desintegration in Deutschland führen mit nicht absehbaren, nicht nur sozialen, sondern auch politischen Folgen.

Es gibt leider kein TÜV-Zertifikat dafür, wie viel Spannungen diese Gesellschaft aushält.

## Wo liegen die Probleme?

Wir machen es den Immigranten schwer, weil wir in unseren Prognosen unsicher sind und weil wir uns im Kern die o. g. Fragen noch nicht beantwortet haben.

### 1. Schwierige Statusfragen

Ich sage Ihnen nichts Neues, wenn ich behaupte, dass man in Deutschland für fast alles eine Genehmigung braucht. Ich kann Ihnen auch sagen warum das so ist. In der Weltwirtschaft sagt man „Protektionismus“. Wenn man zum Freihandel qua internationale Abkommen verpflichtet ist, erfindet man nicht-tarifäre Handelshindernisse (Normen, Vorschriften, Standards ...) So ist auch die Arbeit von Migranten in Deutschland genehmigungspflichtig, sofern sie nicht über eine Aufenthaltsberechtigung bzw. eine unbefristete Aufenthaltserlaubnis verfügen. Bei erstmaliger Erteilung wie auch Verlängerung einer solchen Erlaubnis, haben die Arbeitsämter zu prüfen, ob sich etwa in Irland oder in Griechenland oder in Bayern (oder künftig etwa in Polen) ein Arbeitnehmer findet, der für den Job bei gleicher Qualifikation nicht eher in Frage kommen könnte.

Die Zahl der Paragraphen und Bestimmungen ist Legion.

### 2. Unzugänglicher Zweiter Arbeitsmarkt

Nehmen Sie den 2. Arbeitsmarkt, der viel gescholten ist zur Zeit: Man kann sich darüber streiten und auch Statistiken bemühen, um nachzuweisen, das ABM und SAM etc. außer Kosten nichts bringen.

Für die BBAG e.V. waren und sind ABM und SAM von jeher von großer Bedeutung, um ihre satzungsmäßigen Aufgaben zu erfüllen, die nun einmal eindeutig im Non-Profit-Bereich liegen. Betrachten Sie das einmal von der anderen Seite. Zwischen 50 und 70 Prozent unserer Mitarbeiter waren in den letzten 12 Jahren Immigranten. Dieser Arbeitsmarkt, der nicht unter erwerbswirtschaftlichen Drücken und Zwängen steht, ist eine wichtige Schule, um sich für den deutschen Arbeitsmarkt zu konditionieren. Nach unseren Statistiken, haben 70 Prozent unserer ehemaligen ausländischen Mitarbeiter den Weg in den ersten Arbeits-

markt gefunden oder sind selbst zu Unternehmern geworden.

Nun fragen Sie mich bitte, wie man es schafft, eine Zuweisung vom Arbeitsamt für einen eigentlich nicht zuweisungsberechtigten Immigranten zu bekommen. Das gelingt nur, wenn die Entscheidungsträger in den Arbeitsämtern von ihren Ermessensspielräumen Gebrauch machen. Wir bekamen in Potsdam im vergangenen Jahr keine ABM und rechnen auch in diesem Jahr nicht mehr damit.

### 3. Anerkennung von Berufsabschlüssen

Ein großes Problem ist die Anerkennung von Berufsabschlüssen, die im Ausland erworben worden sind. Das betrifft vor allem Juden und Spätaussiedler. Ich meine damit durchaus nicht Lehrbefähigungen für das Fach wissenschaftlicher Kommunismus oder als Pionierleiter. Anders gelagert ist es bei den meisten Vietnamesen. Ihr Problem ist, dass die meisten von ihnen über keinerlei berufliche Ausbildung verfügen, ihnen aber zugleich der Zugang zu den sozialen Sicherungs- und staatlichen beruflichen Qualifizierungssystemen großteils versperrt wird.

### 4. Latente Vorbehalte gegenüber Ausländern

Solche Vorbehalte müssen nicht zwangsläufig unbedingt etwas mit Ausländerfeindlichkeit oder Rassismus des Unternehmers zu tun haben und unterstellen keine Diskriminierungsabsicht. Folgende Situation scheint nicht aus der Luft gegriffen:

Sie wollen einen Arbeiter an der Maschine einstellen? Der muss nicht viel sprechen, Hauptsache, er versteht einigermaßen was ich von ihm will. Es macht aber vielleicht keinen guten Eindruck in der möglicherweise ländlichen oder kleinstädtischen Umgebung, wo jeder jeden kennt, wenn ich keinen Einheimischen einstelle. Es könnte Stimmungen im Betrieb geben. Was, wenn meine Firma durch ausländerfeindliche Ereignisse ins öffentliche Gerede kommt?

### 5. Anmerkung zu den Selbstständigen

Dabei handelt es sich überwiegend um Vietnamesen. Die Unzahl von Imbissbuden demonstriert das „Wesen der Dienstleis-

tungsgesellschaft“, die Eugen Drewermann so beschrieben hat: „Dienstleistungsgesellschaft ist, wenn jeder jedem die Haare schneidet“. Auch die Imbissbuden der Vietnamesen geraten unter den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unter enormen Druck und keine Gewerkschaft kümmert sich dort um die Arbeitsbedingungen der (sich teilweise selbst) ausbeutenden Mitarbeiter. Das aber ist ein eigenständiges Thema.

## Immigranten haben es auch ohne uns nicht leicht! – Deutsch als Fremdsprache

Die Förderdauer für Sprachkurse für Spätaussiedler und jüdische Immigranten wurde in den letzten zehn Jahren signifikant reduziert. Es begann Anfang der 90er Jahre mit einem ganzen Jahr. Ab Mitte der 90er Jahre wurde diese Zeit auf sechs Monate reduziert. Was jetzt kommen wird – soviel kann schon jetzt aus der Sicht der Träger gesagt werden, wird auf keinen Fall zu Verbesserungen führen. Am Ende stehen weiter abnehmende Sprachkompetenz bei Spätaussiedlern und jüdischen Immigranten. Damit verlieren wichtige Fundamente der Arbeitsmarktintegration an Substanz und damit an Tragfähigkeit.

Der Teufel steckt ganz praktisch im Detail: Stellen Sie sich vor, Sie sind Unternehmer und möchten (ich hoffe es klingt nicht allzu phantastisch) eine Sekretärin einstel-

len und haben die Wahl zwischen einer ehemaligen Chefsekretärin eines russischen Großunternehmens oder einer deutschen Umschülerin? Bei letzter scheint zumindest die Wahrscheinlichkeit, dass Briefe einigermaßen korrekt geschrieben sind, wesentlich größer. Selbst bei größerer Erfahrung und höherer Qualifikation ist unzureichende Sprachbeherrschung ein Ausschließungsmerkmal. Ein anderes Beispiel: Ich selbst beschäftige in unserem Wirtschaftsunternehmen Immigranten bzw. bereite sie darauf vor. Haben Sie schon einmal die Angst und Unsicherheit in den Augen eines ukrainischen Diplomingenieurs gesehen, wenn das Telefon klingelt und ich ihn gebeten habe das – vermutlich auf deutsch ankommende – Gespräch entgegen zu nehmen? In einem solchen Vorgang zeigt sich die ganze Dramatik des Zusammenhanges von Sprachkompetenz und Integrationsfähigkeit in den Arbeitsmarkt.

### **Wir müssen aufhören, nur ihre Schwächen und unsere systemimmanenten Unzulänglichkeiten zu beklagen ...**

Wir sollten statt dessen versuchen, ihre Stärken zu nutzen! Das bisherige Herangehen beruhte doch weitgehend auf der strategischen Zielvorgabe: Wir müssen sie integrieren, damit Immigranten uns in unserer Gesellschaft keine Probleme machen. Wir sollten anders denken. Ein gutes Beispiel für dieses Denken findet sich in der „Pöplierungspolitik“ preußischer Lande durch Friedrich II. Diese hat weitgehend gut funktioniert, weil er den wirtschaftlichen Vorteil der Immigration erkannt und genutzt hat. Was können sie, was wir nicht können? Wie können wir das für uns und damit für sie nutzbar machen?

Im folgenden möchte ich Ihnen EINEN Ansatz vorstellen, der in diese Richtung geht:

Es gibt sicherlich viele Bereiche wirtschaftlicher Tätigkeiten, wo Sprache und Kultur, kulturelle und wirtschaftliche Verbindungen zu Einstellungsmerkmalen auf dem Arbeitsmarkt werden können.

Nehmen Sie Themen wie:

■ Alten- und Krankenpflege (Wer soll pflegebedürftige, russisch sprechende Immigranten, die kaum ein Wort Deutsch sprechen, pflegen, wenn der Bedarf da ist? Das gleiche gilt für Vietnamesen, bei denen

auch eine Generation gibt, die allmählich in die Jahre kommt.

- Soziale Beratungsdienste
- Außenwirtschaft

Bleiben wir bei dem Beispiel Außenwirtschaft. Im Unterschied zu manchen Wirtschaftspolitikern bin ich nicht der Auffassung, dass die außenwirtschaftliche Zukunft unserer kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Brandenburg in Westeuropa oder den USA liegt. Da sind schon andere. Unsere Außenmärkte sind im Osten. Die öffentliche „Bejubelung“ unserer stetig anwachsenden außenwirtschaftlichen Erfolge geht im Wesentlichen auf das Konto einiger Großunternehmen, die zufällig hier in Brandenburg ansässig sind und hier im Wesentlichen montieren. Export/Importe sind zu einem großen Teil ein Durchlaufposten für das statistische Landesamt und sind kaum ein Indiz dafür, in welchem Maße hier in Brandenburg tatsächlich Wertschöpfung stattfindet. Unterentwickelt ist in Brandenburg nach wie vor der Beitrag der vielen KMU für die Außenwirtschaft.

Wie gut sprechen Sie (noch) Russisch? Können Sie Vietnamesisch oder Paschtu? Ist Ihr Englisch verhandlungssicher? Das ist nur eine Seite einer viel komplexeren Fragestellung. Was fehlt in diese Hinsicht den brandenburgischen KMU sonst noch außer mangelnder Sprachkompetenz? Sie haben meist keine Auslandserfahrungen und Kon-

takte. Damit fehlt ausreichende Kenntnis der Außenmärkte. Es fehlen eigene Absatzstrukturen im Ausland ebenso wie geeignetes bzw. erfahrenes Personal u.a.m. Die Beschäftigung von Migranten im eigenen Unternehmen könnte unter bestimmten Voraussetzungen dazu beitragen, dieses Problem zu lösen. Außerdem wird oft übersehen, dass gerade die Beschäftigung (oft hoch qualifizierter) ausländischer Arbeitnehmer einen wichtigen Impuls geben kann, um den möglicherweise ersten Schritt in Richtung Außenmarkt mit dem eigenen Unternehmen zu gehen. Es gilt, Unternehmen für den Gedanken aufzuschließen, dass die Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer nicht nur von allgemein gesellschafts- und sozialpolitischer Bedeutung ist, sondern unter bestimmten Voraussetzungen auch zu betriebswirtschaftlich positiven Ergebnissen führen kann, indem man sich gegenüber diesem Problem aufschließt und im nächsten Schritt Kompetenzen und (bi-)kulturelle Kommunikationspotenziale ausländischer Arbeitnehmer (Sprachkenntnisse, kulturelle Kenntnisse, Marktkenntnisse, Beziehungs- und Kontaktpotenziale) unternehmerisch zu nutzen versteht.

Wir haben diesen Ansatz vor zwei Jahren im Rahmen eines EU-Projektes quasi im Labor getestet. Daraus sind zwei Dinge entstanden: Ein Wirtschaftsunternehmen, das fast nur mit Migranten arbeitet und die ersten Sprossen des Erfolgs bestiegen hat. Ein Großversuch mit 20 Teilnehmern, mit dem wir mit Unterstützung der IHK, verschiedener Unternehmerverbände und natürlich Wirtschaftsunternehmen in Brandenburg, diese Erfahrungen auf eine breitere Basis stellen werden, beginnt voraussichtlich Mitte Juni, wenn die Götter der Förderung und Verwaltung uns gnädig sind. Erfreulicherweise wurde diese Idee auch durch „INNOPUNKT“ aufgegriffen, wenn auch unter einem etwas anderen Gesichtspunkt. Es bestärkt uns, dass dieser von uns vor Jahren entwickelte Ansatz so falsch nicht sein kann.



# KOMPETENTER UMGANG MIT UNTERSCHIEDLICHKEIT – EINE VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLGREICHES WIRTSCHAFTEN

■ **Dr. Francis Jarman**

Dozent an der Universität Hildesheim,  
Forschungsstelle für  
Interkulturelle Kommunikation

**D**er berühmte Konflikt der Kulturen passiert nicht nur auf internationaler sowie auch auf zwischenmenschlicher Ebene, eigentlich überall, wo Menschen unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit auf einander treffen. Die interkulturelle Begegnung findet z. B. im Tourismus statt; im Umgang mit Flüchtlingen und Asylanten; in der Politik und Diplomatie; in der Wirtschaft; in Wissenschaft und Technik; im Bildungswesen; in der Kirche; im Sport; im künstlerischen und kulturellen Austausch; in den Medien (besonders im Internet); und (in einer einigermaßen multikulturellen Gesellschaft) im Alltag, am Arbeitsplatz und im Privatleben.

Was ist diese schwierige Sache „Kultur“? Es gibt Hunderte von Definitionen, aber nehmen wir für unsere heutigen Zwecke eine schlichte, deutschsprachige Formulierung von Maletzke: „Kultur ist die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen.“

Eine Kultur besteht aus den Begriffen und Werten einer besonderen sozialen Gruppe; aus dem daraus resultierenden Verhalten; und aus den Gegenständen, die innerhalb dieser Gruppe produziert werden. Sie liefert den Mitgliedern der Gruppe Muster / Filter / Schablonen, um ihre Umwelt zu ordnen und zu „verstehen“ (d. h., um eine „Realität“ zu konstruieren). Die Kultur bildet einen Satz Überlebensregeln für die Gruppe oder Gesellschaft und

schafft für ihre Mitglieder eine soziale Identität durch Zugehörigkeitsgefühl (über den Mechanismus der Bildung von „In-“ und „Out-Gruppen“). Sie wird von jedem Kind *gelernt*, in erster Linie von den Eltern und später von der erweiterten sozialen Umwelt des Kindes.

Es gibt verschiedene Facetten und Ebenen einer kulturellen Identität. Die unbewusste oder halbbeabsichtigte Verwechslung dieser Ebenen ist einer der Katalysatoren der Diskriminierung. Es passiert auf folgender Weise: Statt unseren Zorn gegen einen uns unbeliebten Menschen zu richten („Blöder Stefan!“) bzw. gegen eine sich einheitlich verhaltende Kleingruppe („Es gibt eine gewisse Anzahl Politessen, die *nie* Verständnis, auch in der schlimmsten Not-situation zeigen können...“), schießen wir auf eine viel größere Zielgruppe, zu der die unbeliebte Einzelperson gehört, ohne das ihre gemeinsamen Merkmale irgendwelchen Bezug zu unserer Missstimmung haben.

- Rasse („Blöder Schwarze!“)
- Nationalität („Blöder Franzose!“)
- Religion („Blöder Jude!“)
- Region („Blöder Ostfrieser!“)
- Geschlecht („Blöde Tussi!“)
- Generation („Blöde Halbstarke!“)
- Sozialer Status („Blöder Penner!“)
- Beruf („Blöder Bulle!“)
- Aussehen („Blöder Zwerg!“)

Wir müssen genauestens wissen, wer *wir* und auch wer *die anderen* sind. Für jeden von uns ist Kultur unerlässlich, unverzichtbar, vom höchsten Wert und tiefster persönlicher Bedeutung. Wenn Kulturen sich begegnen, geht es um Macht und Überleben, um Koexistenz... oder sogar um konstruktive Zusammenarbeit. Daher ist es so wichtig, dass die interkulturelle Kommunikation funktioniert.

Leider ist das nur selten der Fall. Es ist inzwischen bekannt, dass ein sehr häufiger Grund für das Scheitern internationaler Geschäfte und Wirtschaftsprojekte im *weichen* Bereich liegt, d. h., nicht bei konkreten Finanzierungs- oder Produktionsproblemen, sondern bei den *soft skills*, bei den Menschen – schlechte Interaktion, Missverständnisse, unterschiedliche Werte oder Handlungsstile, schlichte Fehlinformationen, mangelnde Vorbereitung.

Kulturunterschiede machen sich in fünf Bereichen bemerkbar: Erstens, in den Einstellungen und Werten der Menschen; zweitens, in ihren sozialen Verhaltensmustern und in den Institutionen ihrer Gesellschaft; drittens, in der Sprache, ob in banalen zwischensprachlichen Interferenzen (*pants* sind Hosen für einen Amerikaner, aber Unterhosen für einen Briten) oder in Phänomenen wie dem Grad der sprachlichen Höflichkeit (so würde thailändisch, mit seinen vielen, hierarchisch abgestuften Personalpronomen, als eine sozial extrem komplexe Sprache gelten, Englisch dagegen, wo sogar die schlichte *du/Sie, tu/vous*-Unterscheidung fehlt, als „sozial primitiv“); viertens, in der Paralinguistik – man denkt an die „lauten“ Amerikaner, die „schweigsamen“ Finnen, oder die Stotterer der britischen Oberschicht; und, fünftens, in der nonverbalen Kommunikation, u. a. in der Proxemik (Distanzverhalten), Haptik (Berührungsverhalten), Mimik, Gestik und Okulesik (Augenmanagement).

Eine ganze Reihe falscher Annahmen können den Verlauf der interkulturellen Kommunikation erheblich stören. Das menschliche Verhalten ist ein Phänomen der Oberfläche, die *Tiefenstrukturen* sehen wir aber nicht. Wir gehen davon aus, dass der Fremde in gleichen Kategorien denkt wie wir. Dies ist aber unwahrscheinlich. Beispiel: Eine westliche Touristin kauft auf einem nordafrikanischen Straßenmarkt Urlaubssouvenirs ein. Sie bewundert das

Keramikangebot eines Töpfers: „Die sind schön!“ und fragt: „Sind sie spülmaschinenfest?“ Er starrt sie verblüfft an. Was ist hier schief gelaufen? Zwei Dinge vielleicht. Weiß der Töpfer, was eine Spülmaschine überhaupt ist? Auch wenn er es zufällig weiß, ist die Spülmaschinenfestigkeit ein wesentlicher Faktor für ihn und für seine Stammkunden? Und, zweitens, welche Rolle spielt für ihn die Schönheit seiner Waren? Sie sind tatsächlich schön – weil er ein sehr begabter Töpfer ist – aber sie sind in seiner Kultur Alltagsgeschirr und keine Kunstobjekte.

Das gleiche Verhaltensphänomen kann einen völlig anderen Stellenwert und völlig andere Bedeutung in einer anderen Kultur haben. Nehmen wir ein einfaches Beispiel aus der nonverbalen Kommunikation. Wir zeigen jemandem die Handfläche mit ausgestreckten Fingern und meinen damit: „Fünf!“.

Ein Grieche tut das gleiche als Beleidigung und beabsichtigt mit der Geste, die *Moutza* heißt, ungefähr das, was wir mit dem ausgestreckten Mittel- oder „Stinkefinger“ andeuten (angeblich hat man früher Kriminellen in Griechenland zur Strafe Dreck oder Fäkalien ins Gesicht gedrückt).

Man nimmt meist an, dass das gesendete Signal identisch ist mit dem Signal, das ankommt. Was heißt aber: „Fühlen Sie sich wie zu Hause!“? In der einen Kultur ist es nichts mehr als eine Höflichkeitsfloskel, in der anderen, das Angebot der Freundschaft. Wenn ein amerikanischer Geschäftsmann mittleren Alters jemanden einlädt: „Call me Bob!“, muss es nicht unbedingt sehr viel heißen. Wenn ein gleichaltriger Deutscher „Wollen wir uns duzen?“ sagt, hat diese Aussage wahrscheinlich eine viel größere Resonanz.

Und man neigt dazu, interkulturelle Missverständnisse so zu erklären, dass etwas (nur) von der einen Seite falsch verstanden wurde. Häufig wird aber in *beiden* Richtungen missverstanden. Beim deutsch-französischen Händeschütteln kann es vorkommen, dass der Franzose nach der teutonischen Brutalisierung seiner Hand so etwas denkt wie: „Typisch deutsch! Sie haben nichts gelernt seit der Hitlerzeit“, während der Deutsche, überrascht über den toten Fisch, den er gerade in seine Hand gelegt bekommen hat, denkt: „Typisch

französisch! Keinen Charakter! Ist er schwul?“

Um erfolgreich international zu kommunizieren, braucht man einen hohen Grad an interkultureller Kompetenz. Diese besteht aus drei Komponenten: Bewusstsein, Wissen und Fertigkeiten. An der Universität Hildesheim hat Jürgen Beneke von der Forschungsstelle für Interkulturelle Kommunikation ein Profil der Interkulturellen Kompetenz erarbeitet. Die Hauptelemente (in der Reihenfolge der Wichtigkeit) sind:

- Differenzierte Wahrnehmung (ich als Produkt meiner Sozialisation und Kultur);
- Fähigkeit zur Klärung eigener Werte und Überzeugungen;
- Realistische Selbsteinschätzung (weitgehende Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild);
- Verhaltensdisponibilität (d. h., ein breites Rollenrepertoire);
- Metakulturelle Prozeßkompetenz (z. B., beim Aushandeln von Spielregeln);
- Vermeidung von vorschnellen Attributionen;
- Empathiefähigkeit;
- Vermeidung von Ethnozentrismus;
- Ambiguitätstoleranz (d. h., die Fähigkeit, mit wenig Struktur und Sicherheit zu Recht zu kommen);
- *Coping Strategies* (z. B., bei Klarstellungen und Reparaturen);
- Motivation;
- und Wissen.

Welche Möglichkeiten gibt es, durch interkulturelles Training solche Kompetenz zu lernen oder zu erweitern? Es gibt verschiedene Trainingsansätze, die man nach solchen Kriterien klassifizieren kann, wie kultural allgemein versus kulturspezifisch oder didaktisch versus selbstlern-/erfahrungsorientiert. Bei der einen Methode erwirbt man Grundlagenwissen („Tipps und Tricks“) über einer besonderen Kultur, ohne eine breitere, auf andere Kulturen übertragbare Handlungskompetenz zu entwickeln. Man wird leicht in Binsenweisheiten und dubiosen Klischees („The Germans are an enigma not only to the rest of the world but also to themselves“, z. B.) erstickt. Interkulturelle Sensibilisierungsmethoden (*culture awareness*) sind zeitlich aufwendig und (für manche Teilnehmer) psycholo-

gisch anstrengend. Kurse, die Orientierungssysteme zur Kulturanalyse anbieten sind eine ausgezeichnete Basis für die Begegnung mit allen Kulturen und werden an den Universitäten angeboten, sind aber für die praktischen Zwecke der Wirtschaft zu akademisch und zu wenig kulturspezifisch. Solche kulturspezifische Ansätze wie die Arbeit mit Fallstudien oder mit so genannten *critical incidents* oder das Training durch Simulationen und Rollenspiele (eventuell unter Einsatz von Vertretern der Zielkultur) sind teuer und aufwendig in der Verwirklichung.

Da keine der Methoden allein kognitive, affektive und verhaltensrelevante Elemente auf optimaler Weise kombiniert, empfiehlt man eine ausgewogene Mischung der Ansätze, mit dem zusätzlichen Fazit: Interkulturelles Training ist eine Sache für Experten!

Der große Vorteil effektiver interkultureller Interaktion liegt – wenn alle Probleme einmal gelöst worden sind – in der Möglichkeit Synergie-Effekte zu erzielen: Nach Pohl/Witt, den *Zuschauereffekt* der Verbesserung der eigenen Leistung durch Beobachtung der Kompetenz anderer; den *Teilnehmereffekt* des durch intelligente Kooperation erreichten Mehrwerts; und den *Lasereffekt*, in dem die Kräfte zu einer kohärenten und effizienten gemeinsamen Leistung gebündelt werden.

Einige der bedeutendsten wirtschaftlichen Erfolgsgeschichten der Vergangenheit kamen durch interkulturelle Synergieeffekte zustande. In Alexandrien haben Griechen, Ägypter, Juden und Römer zusammen das größte Handelszentrum der Antike geschaffen. Venedig wurde durch den internationalen Handel (auch mit der damals verpönten islamischen Welt) mächtig und wohlhabend. Es gibt auch moderne Beispiele: Singapur, wo Chinesen, Malaien, Inder und Europäer zusammenleben und -arbeiten, oder das riesige Wirtschaftszentrum New York, eine Stadt der Kulturen und Minderheiten.



# „DIVERSITY MANAGEMENT“ IN GRÖßEREN UNTERNEHMEN

■ **Volker Hoffbauer**

Leiter Organisation und  
Personalentwicklung Rolls-Royce  
Deutschland

*(es gilt das gesprochene Wort)*

## **Das Unternehmen Rolls Royce Deutschland**

Rolls-Royce bedient weltweit vier Marktsegmente: zivile Luftfahrt, militärische Luftfahrt, Marineteknik und Energie. Das Unternehmen investiert in Technologien und Know-how, die für jeden der vier Bereiche nutzbar sind, und schafft somit eine konkurrenzfähige Produktpalette. Der schnell und deutlich wachsende Marktanteil des Unternehmens in den letzten Jahren unterstreicht den Erfolg dieser Produkte.

In Deutschland produziert Rolls-Royce an den Standorten in Dahlewitz bei Berlin und Oberursel bei Frankfurt/Main. Das Unternehmen ist Deutschlands Triebwerkhersteller mit der kompletten Systemfähigkeit zur Entwicklung, Zulassung und Herstellung moderner Strahltriebwerke und deren Unterstützung im Anschlussmarkt.

Die Triebwerke der BR700 Familie, entwickelt in Dahlewitz, sind die ersten deutschen, zivilen Strahltriebwerke mit internationaler Zulassung. Am Standort Oberursel werden Rolls-Royce Deutschland Komponenten für die Rolls-Royce BR700 Triebwerke gefertigt und Kleingasturbinen für zivile und militärische Anwendungen gefertigt und überholt.

Das Unternehmen beschäftigt rund 37.000 Mitarbeiter, davon 22.000 in Großbritannien. 40 Prozent der Belegschaft sind außerhalb Großbritanniens im Einsatz, davon 5.000 Mitarbeiter in Europa und 8.000 in Nordamerika. In Dahlewitz bei Berlin und Oberursel bei Frankfurt/Main beschäftigt Rolls-Royce Deutschland rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie stammen beim erstgenannten Standort aus 32 Nationen. Der Anteil der ausländischen Belegschaft liegt damit bei 25 Prozent. Bei der Anzahl der Neueinstellungen liegt der Anteil sogar bei 30 Prozent, von 238 Neueinstellungen im Jahr 2001 kamen 71 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Ausland.

## **„Diversity Management“ im Unternehmen**

„Diversity“ bedeutet zunächst „Unterschiedlichkeit“. Im Kontext mit dem Arbeitsleben wird daraus die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens: sie haben unterschiedliches Alter, unterschiedliches Geschlecht, unterschiedliche Rasse und Religion und sie sind unterschiedlicher Herkunft. Diversity Management ist der verantwortungsvolle Umgang mit diesen vielen Unterschiedlichkeiten. Verantwortungsvoll heißt hier, dass der Wert der Vielfalt anerkannt und im positiven Sinne mit seinen Synergie-

effekten genutzt wird. Deswegen wird Diversity definiert als das Mosaik von Menschen, die eine Vielfalt von Berufs- und Lebenserfahrung, Sichtweisen, Werte und Weltanschauungen als Kapital in ihr Arbeitsleben einbringen.

Im Weiteren soll besonders im Rahmen des Diversity Management auf das Thema Internationalität eingegangen werden. Unter Diversity Management verstehen wir die Verpflichtung des Unternehmens, Rahmenbedingungen und Instrumente zu schaffen, um interkulturelle und multinationale Zusammenarbeit aktiv zu fördern und diese als wesentliches Element der Unternehmenskultur zu etablieren.

Die interkulturelle Offenheit ist für Rolls-Royce Deutschland eine unverzichtbare Voraussetzung, um als Unternehmen in der Luftfahrtindustrie agieren zu können. Wir begreifen die Fähigkeit erfolgreich in einem interkulturellen Umfeld zu arbeiten, als einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Dazu kommt, dass die benötigten Fach- und Führungskräfte sich nicht allein durch den heimischen Arbeitsmarkt abdecken lassen. Die Erfahrungen unseres Unternehmens zeigen, dass international besetzte Teams bessere Arbeitsergebnisse erzielen und dass die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in einem interkulturellen Umfeld zu arbeiten, wesentlich höher liegt.

## **Handlungsfeld Personalmarketing und Recruitment**

Diversity ist Einstellungssache. Das beginnt bereits bei der Konzeption und Umsetzung des „Employer Branding“ oder Arbeitgeberimage. Wie stellt sich das Unternehmen den potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar? Schafft es Anreize, hier arbeiten zu wollen? Wie werden die Botschaften in der Rekrutierungsbroschüre oder beim Internetauftritt transportiert? Wie definiert das Unternehmen die Qualifikationsprofile seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und an welchen Universitäten und Hochschulen findet man sie? Beim Recruitment muß der Gestaltung und Platzierung der Stellenanzeigen Beachtung geschenkt werden, die Vorstellungsgespräche organisiert und durchgeführt sowie der Arbeitsvertrag und spezielle Konditionen ausgehandelt werden. Offen



© IHK Potsdam

auf andere Nationalitäten zuzugehen, ist auch bei der Personalsuche zwingende Notwendigkeit. Denn neben den fachlichen sind die sozialen Qualifikationen für ein global-orientiertes Unternehmen ebenso wichtig. Unser Unternehmen ist ein zukunftsorientiertes mittelständisches Unternehmen in einem globalen Konzern mit attraktiven Chancen in einem umkämpften Wachstumsmarkt. Daher gehört zu unserem „Employer Branding“, dass wir jedem Mitglied unseres Unternehmens die große Herausforderung bieten und die dafür notwendigen Voraussetzungen schaffen, in einem interkulturellen Umfeld ihre und seine fachlichen und persönlichen Fähigkeiten zu entfalten.

### Relocation und soziale Integration

Mobilität und Flexibilität gehören heute zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren moderner Unternehmensführung. Ist der oder die geeignete Mitarbeiter/in aus dem In- oder Ausland gefunden worden, beginnt der Prozess der „Relocation“. Das Unternehmen versteht sich dabei als Dienstleister und bietet Komplettlösungen an, die von der Vorstellung des Arbeits- und Wohnumfelds, der Abwicklung der erforderlichen Formalitäten bis hin zur Hilfe bei der Wohnungssuche und der Organisation und Durchführung des Umzugs reichen.

Gerade bei der Orientierung in der

neuen Arbeits- und Wohnumgebung kann das Unternehmen eine helfende Rolle übernehmen. So kann die soziale Integration des oder der neuen Mitarbeiters/in wesentlich erleichtert werden durch die Organisation von sozialen Events, der Vermittlung von Patenschaften, dem Benennen von Ansprechpartnern in der Personalabteilung, dem Angebot von Sprachkursen für Familienmitglieder inkl. Kinderbetreuung und die Herausgabe von Newstarters Guidelines. Die in diesen Publikationen enthaltenen Informationen zu Einkaufsmöglichkeiten, medizinischer Versorgung, Verkehrsanbindung und zum kulturellen Leben im neuen Lebens- und Wohnumfeld verkürzen den Eingewöhnungsprozess erheblich.

Ich möchte Ihnen an dieser Stelle eine Rückmeldung zu einem Familientag vorstellen, den ein neuer Mitarbeiter unseres Unternehmens verfasste und der die Wichtigkeit der oben geschilderten Maßnahmen unterstreicht.

„I would like to take this opportunity to thank you and all the HR team for organising such an enjoyable and informative event.

As a new starter here, it was a wonderful opportunity to be able to meet people and also to learn about the area. I personally gained a great deal from the experience, especially in learning about where to live and where I can get a good education for my children. Choosing a location to live and

my children's education are my two prime concerns in moving over here, and thanks to the Family Day I have learned about various schools and areas to live, which helps enormously to relax me and my wife who anxiously awaits information back in the UK.

I hope that an event like this will be available when my wife and family arrive here in the new year, so that they may have the opportunity of meeting new people and making friends here.

Once again thank you very much and keep up the excellent work.”

### Zusammenfassung

Die fortschreitende Globalisierung in Wirtschaftszusammenhängen bewirkt, dass Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und mit unterschiedlichen Mentalitäten häufiger zusammentreffen und zusammenarbeiten. Im Unternehmen selbst führen umfassende Umstrukturierung und die allgemeine Zunahme von Team- und Projektarbeit dazu, dass Mitarbeiter mit unterschiedlicher Ausbildung, Erfahrung, Denk- und Arbeitsweise kooperieren. International agierende Unternehmen wie Rolls-Royce Deutschland müssen daher ein aktives Diversity Management betreiben, um im wirtschaftlichen Globalisierungsprozess wettbewerbsfähig zu sein. Dabei darf man den erheblichen organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Aufwand, die der Förderung einer erfolgreichen interkulturellen Zusammenarbeit dient, nicht unterschätzen. Aber der Nutzen einer erfolgreichen Umsetzung von Leitlinien des Diversity Managements ist wesentlich größer als der Aufwand und daher uneingeschränkt empfehlenswert.



# AKTIVITÄTEN GEGEN RECHTSEXTREMISMUS UND FÜR INTERKULTURELLE VERSTÄNDIGUNG BEI EKO-STAHLEISENHÜTTENSTADT

■ **Joachim Niebur**

Personaldirektor  
EKO-Stahl GmbH

Mein Vortrag wird auf folgende Fragen eingehen:

Warum befasst sich ein Wirtschaftsunternehmen wie EKO Stahl GmbH mit Rechtsextremismus und interkultureller Verständigung?

Was kann Wirtschaft für interkulturelle Verständigung, gegen Rechtsextremismus tun?

Was konkret tut EKO?

## **Rassismus und Ausländerfeindlichkeit – ein (negativer) Standortfaktor**

Den Anstoß zu einer intensiven Befassung von EKO mit dem Thema Ausländerfeindlichkeit und Rassismus gaben ausländerfeindliche Aktionen und Übergriffe im Jahre 1998 in Brandenburg, die das Land und den Wirtschaftsstandort Brandenburg mit negativen Schlagzeilen in die Medien brachten.

Sich klar gegen Ausländerfeindlichkeit, gewaltsame Übergriffe und Rechtsextremismus zu stellen, ist nicht nur ein Gebot von Menschlichkeit, Anstand und Bürgersinn. Ein Land wie die Bundesrepublik Deutschland, im Herzen Europas gelegen, mit seinen Produkten wesentlich vom Export, bei Rohstoffen und zahlreichen Vorprodukten vom Import abhängig, eingebunden in eine zunehmend globalisierte Wirtschaft und internationale Finanzmärkte und mit – soweit es den Westen

Deutschlands betrifft – einem wesentlichen Anteil ausländischer Mitbürger an der Bevölkerung, kann sich Ausländerfeindlichkeit schlicht nicht leisten.

Nachrichten über ausländerfeindliche oder rassistische Gruppierungen und Organisationen, über Diskriminierungen, Bedrohungen oder gar Übergriffe auf ausländische – oder auch nur fremdartig wirkende – Mitbürger oder Gäste bergen die Gefahr direkter wirtschaftlicher Auswirkungen.

Speziell für die Wirtschaft im Osten Deutschlands mit geringen außenwirtschaftlichen Aktivitäten und eher bescheidenen Investitionen ausländischer Unternehmen besteht die Gefahr, dass diese ohnehin schon schwierige wirtschaftliche Situation sich noch negativer entwickelt.

EKO Stahl GmbH ist ein Unternehmen des weltgrößten Stahlkonzerns Arcelor und somit Teil eines multinationalen Konzerns.

Aktives Eintreten für interkulturelle Verständigung und gegen Rassismus ist für EKO somit eine Grundbedingung für Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung. Ohne interkulturelle Kompetenz, ohne tolerantes, offenes Zugehen auf Menschen, auf Partner anderer Länder und Kulturen hat ein Unternehmen, dessen Absatz- und Beschaffungsmärkte und konzerninternen Beziehungen international sind, ich spreche gern von „doppelter Globalisierung“, wenig Chancen, sich nachhaltig zu entwi-

ckeln, seine Potentiale zu nutzen und zu entfalten.

Die Befassung mit und die Einübung von Toleranz und interkultureller Verständigung, schließlich ganz praktisch der Aufbau von interkultureller Kompetenz, hat nicht nur Bedeutung für EKO als großes brandenburgisches Industrieunternehmen, sondern für die brandenburgische Wirtschaft insgesamt.

## **EU-Osterweiterung und grenzüberschreitende Arbeitsmärkte**

Wir stehen am Vorabend der EU-Osterweiterung – und mag es der eine oder andere auch noch nicht recht glauben oder wahrhaben wollen – die Freizügigkeit auf dem Arbeitsmarkt kommt. Die Beschaffungs- und Absatzmärkte sind schon heute – mehr oder minder – grenzüberschreitend durchlässig. Der Arbeitsmarkt wird es in naher Zukunft werden. Wir alle müssen uns heute darauf einstellen.

Aktuell beschäftigt EKO 2.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter 200 Auszubildende. Nur ein Prozent davon sind Ausländer. In der westdeutschen Stahlindustrie sind das ca. 14 Prozent insgesamt, bei den Lohnempfängern ca. 19 Prozent. In manchen Betrieben bzw. Betriebsabteilungen liegt der Ausländeranteil auch bei 50 Prozent und mehr.

Meine These und ganz persönliche Überzeugung ist, dass auch EKO in zehn Jahren zehn bis 20 Prozent ausländische Arbeitnehmer beschäftigen wird, der größte Teil davon aus Polen bzw. anderen osteuropäischen und baltischen Staaten. Die demographische Entwicklung und die schon heute erkennbare Knappheit an Fachkräften, z. B. bei Ingenieuren und Spezialisten, werden dazu führen.

Die zukünftigen ausländischen Arbeitnehmer werden aber, das ist meine weitere These, einem anderen Arbeitstypus angehören als die Arbeitsimmigranten, die seit Beginn der 60er Jahre nach Westdeutschland kamen. Diese hatten vielfach keine Berufs- und Schulausbildung und waren oft sprachunkundig. Die zukünftigen ausländischen Arbeitnehmer werden dagegen in der Mehrzahl qualifizierte Arbeitnehmer sein. Mit dieser Entwicklung kann noch stärker als bei den ausländischen Arbeitnehmern der letzten Jahrzehnte die



Gefahr verbunden sein, dass das bekannte Denkmuster: „Die Ausländer nehmen uns die Arbeitsplätze weg!“ sich verbreitet und verfestigt.

### **Deutschland – ein ausländerfreundliches Land**

Die heutige Veranstaltung ist ein Teil des Auftaktes zum „Internationalen Tag gegen Rassismus“.

In Vorbereitung meines Beitrages habe ich mich an einen Essay aus „Der Spiegel“ von vor einigen Jahren erinnert, den ich leider nicht mehr aufgefunden habe. Die gleichermaßen überraschende wie überzeugende Argumentationsfigur ist mir aber – hoffentlich richtig – in Erinnerung geblieben.

Deutschland und die Deutschen, so die Argumentationslinie, sind nicht ausländerfeindlich. Sie fürchten die Ausländer nicht. Im Gegenteil: Deutschland ist ein ausländerfreundliches Land; es hat Bahnhöfe und Flughäfen gebaut, damit Ausländer zu uns kommen können und schöne luxuriöse Häuser, in denen Ausländer wohnen können. Sie tragen den Namen „Hotel“. Die Deutschen hassen und fürchten nicht die Ausländer, sie fürchten die Armut.

Ich glaube, diese pointierte Sichtweise beschreibt die Situation sehr treffend. Ausländerfeindlichkeit tritt gerade oft bei jenen Mitmenschen auf, die durch Ausländer, durch Einwanderung ihren sozialen Status bedroht sehen, Angst haben, verdrängt zu werden, sozial abzugleiten – eben bis in die Armut.

### **Weltläufige Menschen heranbilden**

Interkulturelle Verständigung und grenzübergreifende Aktivitäten sind seit langem Thema bei EKO, nicht erst seit 1998.

Insbesondere junge Menschen sind anfällig für Rassismuspapieren und Ausländerfeindlichkeit. Wichtige Mittel dem entgegenzuwirken sind Informationen und eigene Kontakte, denn weltläufige Menschen sind seltener ausländerfeindlich eingestellt oder gar Rassisten – aber weltläufig kommt von „in die Welt laufen“.

Für unsere Auszubildenden, nicht nur für die der Muttergesellschaft EKO sondern auch für die Auszubildenden der EKO-Tochtergesellschaft QualifizierungsCentrum

der Wirtschaft (QCW), sind deshalb direkte Kontakte, Austauschprogramme und Auslandspraktika Teil der Berufsausbildung. QCW beteiligt sich zudem am Programm INNOPUNKT mit einem Projekt der Entwicklung und Verbesserung interkultureller Kompetenz in Klein- und Mittelbetrieben.

Wir stellen mit unseren Aktivitäten fest, dass grenzüberschreitende Praktika, Informationen, Kontakte und gegenseitiges Kennenlernen durchaus helfen, Vorurteile und ausländerfeindliche Einstellungen abzubauen.

### „Flagge zeigen“

Internationale Kontakte, Sprachkompetenz und Erwerb von interkulturellen Kompetenzen in Schule und Ausbildung sind von zentraler Bedeutung. Zur Bekämpfung von Ausländerfeindlichkeit reicht das aber nicht hin. Gefordert ist klares „Flagge zeigen“ und konsequentes Handeln. EKO hat deshalb vielfältige Aktionen unterstützt bzw. teilweise selbst initiiert.

Nun zu der Frage, was konkret macht EKO?

Am 19. August 1998 hat die Geschäftsführung von EKO einen Aufruf „Gegen Rechtsextremismus und Gewalt, für Toleranz“ beschlossen. Der erste Satz lautet: „Wir, die Geschäftsführung der EKO Stahl GmbH, wenden uns gegen Ausländerfeind-

lichkeit und Rechtsextremismus in den Betrieben“.

Mit dem Aufruf zeigt EKO, dass es Teil der Unternehmenskultur ist, sich zu positionieren und gesellschaftlich relevante Probleme zu thematisieren.

Dem Aufruf im Juli 1998 bereits vorausgegangen war, unter maßgeblicher Beteiligung gewerkschaftlicher Vertreter von EKO Stahl, die Gründung einer „Plattform gegen rechts“. Der EKO-Betriebsrat fasste dazu den Beschluss, sich als Gremium an dieser Plattform zu beteiligen und aktiv für Toleranz und gegen Rassismus in der Belegschaft und der Gesellschaft einzutreten.

Gleichfalls im Jahre 1998 beteiligte sich EKO an der Initiative „Weltoffenheit schafft Arbeitsplätze“ des brandenburgischen Wirtschaftsministeriums und stellte den EKO- Unternehmerabend, die jährliche Zusammenkunft von Unternehmern der Region Eisenhüttenstadt, unter das Thema „Auswirkungen von Fremdenhass und Rechtsextremismus auf die Wirtschaft“.

„Jugend und Gewalt“ und „Gewalt und Ausländerfeindlichkeit“ waren auch zentrale Themen des ersten von EKO ins Leben gerufenen Jugendtages, an dem mehr als 300 Auszubildende von EKO und von QCW teilnahmen.

Die Liste einzelner Aktivitäten und Aktionen aufzuzählen, an denen sich EKO seither beteiligt hat, würde den Rahmen

dieses Vortrages sprengen. Ich möchte deshalb nur noch einige Beispiele anführen.

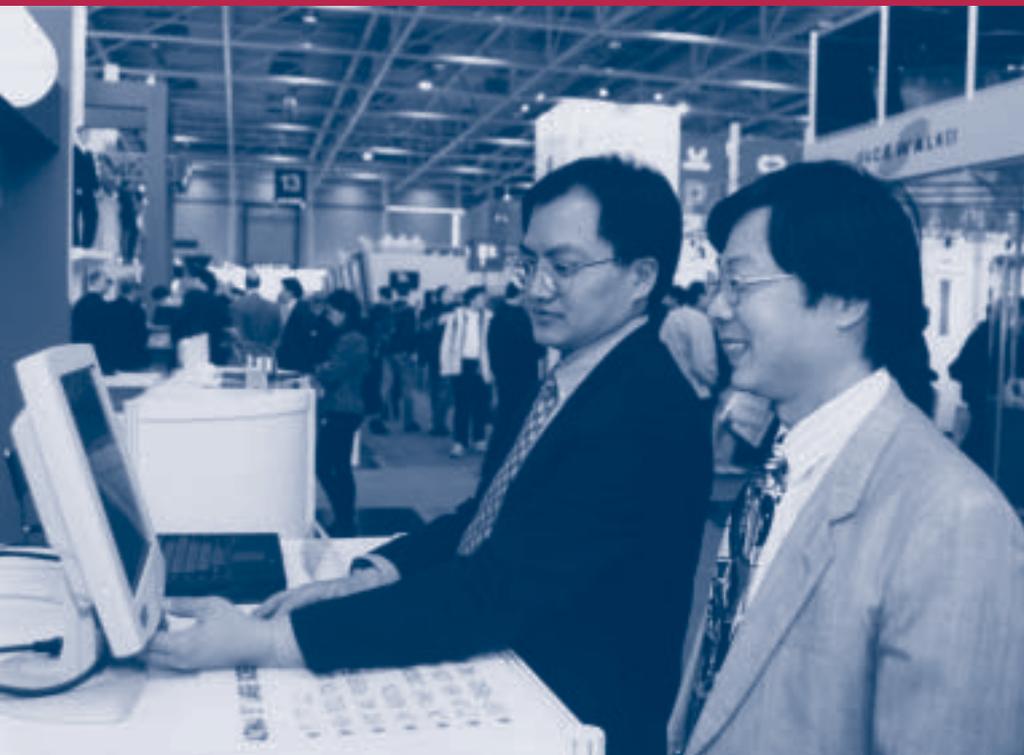
Im September 1998 beteiligten sich Metallarbeiter der EKO Stahl GmbH in Frankfurt (Oder) an der Entfernung rechtsradikaler Parolen und Schmierereien von Hauswänden. Im Frühjahr 1999 zogen junge Metallarbeiter, ausgerüstet mit Besen, hinter einer NPD-Demonstration in Frankfurt (Oder) her und beteiligten sich so an der von der IG Metall veranstalteten Gegendemonstration unter dem Motto „Wir fegen weg den Nazidreck“. Im Mai 2000 nahm eine Gruppe von EKO-Mitarbeitern und Auszubildenden an einem Fußballturnier im Rahmen des Sportfestes der israelischen Gewerkschaften in Elat (Israel) teil.

Am Rande sei angemerkt, dass EKO sich auch an der Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“ zur Entschädigung von NS-Zwangsarbeitern beteiligte und 500.000 DM in den Stiftungsfonds einbrachte. Auch hier galt es, „Flagge zu zeigen“, unabhängig von Fragen eigener Schuld oder Verstrickung in das Nationalsozialistische System.

Seit November 2001 arbeitet EKO in der IG-Metall-Initiative „Keine Angst vor Deutschland“ mit. Im Mai 2002 fand dann in der Inselhalle in Eisenhüttenstadt ein „Fest für Vielfalt und Menschenfreundlichkeit, gegen Rassismus und Diskriminierung“ statt, veranstaltet gemeinsam von EKO Stahl, der IG Metall und der Keine Angst vor Deutschland GmbH.

Wie wichtig und notwendig ein solches „Flagge zeigen“ in der Öffentlichkeit ist und wie sensibel die ausländische Öffentlichkeit und Partner reagieren, zeigt das Beispiel eines – fast gescheiterten – Jugendaustausches.

Jugendliche aus Südfrankreich sollten im Rahmen eines Austauschprogramms die EKO-Berufsausbildung und Eisenhüttenstadt kennen lernen. Aufgrund von Presseberichten zu Übergriffen auf Ausländer wurde dieser Jugendaustausch aus Sorge um die Sicherheit der Teilnehmer kurzfristig abgesagt. Insbesondere die erwarteten Teilnehmer mit südländischem bzw. nordafrikanischem Aussehen hatten verständliche Angst vor Übergriffen. Zwar konnte das Treffen, das ist das Erfreuliche, nach der Verschiebung um ca. ein halbes Jahr doch noch stattfinden. Dieses Beispiel zeigt



© IHK Potsdam

aber, wie sensibel die Reaktionen sind und wie schnell auch einzelne Ereignisse eine breite negative Wirkung entfalten können.

### **Nachhaltigkeit**

Wichtig an Aktionen ist, dass sie praktisch wirksam werden, vor Ort die Menschen erreichen und auf Nachhaltigkeit angelegt sind. Eine einzelne, noch so gut gemeinte oder aufwendige Aktion verpufft.

Um diese Nachhaltigkeit zu erreichen, hat sich EKO kontinuierlich engagiert und engagiert sich weiter, so auch am morgigen Internationalen Tag zur Überwindung von Rassismus.

Im Rahmen der „Aktion Courage Eisenhüttenstadt“, einem Bündnis von Unternehmen, Vereinen, Parteien, Institutionen und Einzelpersonen, rufen Aktion Courage und EKO unter dem Motto „Für Menschlichkeit Courage zeigen“ zu einem Wettbewerb für Schüler und Jugendliche auf. Ziel des Wettbewerbes ist es, dass Jugendliche sich mit dem Themenfeld Menschlichkeit, Zivilcourage, Diskriminierung und Toleranz beschäftigen.

### **Konsequenz – auch gegenüber den Mitarbeitern**

Zum „Flagge zeigen“, zu einer konsequenten und klaren Haltung gegenüber Rassismus und Intoleranz in der Gesellschaft,

gehört auch Konsequenz im Unternehmen selbst. Geschäftsführung und Betriebsrat haben daher eine Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten abgeschlossen. Die Verhaltensgrundsätze umfassen nicht nur das Thema Diskriminierung, sondern auch z. B. sexuelle Belästigung und Mobbing.

Unmissverständlich ist formuliert: „Geschäftsführung und Betriebsrat werden gegen jede Form der physischen oder psychischen Belästigung, Bedrängung und Gewaltanwendung, insbesondere gegen Ausländerfeindlichkeit, unmissverständlich mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen, einschließlich Kündigung, vorgehen“.

Auch der Begriff der Diskriminierung ist bewusst weit gefasst: „Jede Form der nachteiligen oder ungerechten Behandlung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte oder von Mitarbeitern untereinander ist Diskriminierung. Herablassende verbale Äußerungen oder unwürdige Behandlung oder Aggressivität gegenüber Mitarbeitern wegen ihrer Abstammung, Herkunft, Nationalität, Hautfarbe, Religion, Behinderung, Geschlecht oder gleichgeschlechtlicher Partnerwahl stellen besonders schwere Formen der Diskriminierung dar. Gleiches gilt für das Anfertigen, Anbringen, Tragen und Zeigen oder die Verbreitung diskriminierender Zeichen, Symbole, Texte und Bilder.“

Wir haben zwar bisher von den arbeits-

rechtlichen Konsequenzen einer Kündigung keinen Gebrauch machen müssen, die Regeln sind aber klar definiert. Ausländerfeindlichkeit und Rassismus haben bei EKO keinen Platz.

Im Fall eines verhaltensauffälligen Auszubildenden haben wir deshalb die notwendigen Konsequenzen gezogen und auf die Übernahme nach der Ausbildung verzichtet, während EKO im Allgemeinen die Auszubildenden übernimmt. Wir haben es uns dabei durchaus nicht leicht gemacht, da zwischen einem Ausgrenzen und möglichem weiteren Abgleiten in die radikale Szene und der konsequenten Anwendung unserer Grundsätze zu entscheiden war.

Wir haben uns entschieden: Flagge zeigen – und wir werden diesen Weg auch zukünftig gehen.



# BETRIEBSVEREINBARUNGEN ZUM SCHUTZ VOR DISKRIMINIERUNG UND ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHBEHANDLUNG

■ **Dr. Gunter Müller**

Geschäftsführer der Feuerverzinkerei  
Voigt & Müller GmbH  
Frankfurt (Oder)

Als ich die Einladung bekam und das Programm gelesen hatte, stellte ich mir die Frage, ob zu einer solchen Veranstaltung ich, als Vertreter der kleineren mittelständischen Unternehmen, überhaupt richtig bin. Nach den bisherigen Erfahrungen aus dieser Tagung muss ich feststellen, selbstverständlich bin ich bzw. sind wir hier richtig. Im nachfolgenden möchte ich Ihnen kurz mitteilen, wie wir versucht haben, Diskriminierungen jeglicher Art sowohl innerbetrieblich als auch nach außen zu verhindern.

Im Gegensatz zu meinen Vorrednern von Rolls-Royce und EKO-Stahl, die versucht haben, die Problemlösung unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsfähigkeit zu stellen, sind wir anders herangegangen. Die Ausgangsfrage war: Was können wir tun, um Übergriffe gegen Ausländer bzw. rassistisches Auftreten in unserer Stadt Frankfurt (Oder) zu verhindern?

Die bereits vorhandenen Ideen der Stadt wie „Offene Tür“ (wir arbeiten in 3-Schichten – unsere Tür ist immer offen) und „FF - Freundliches Frankfurt“ sagten uns nicht so recht zu, da wir immer freundlich sind.

Deshalb haben wir in unterschiedlichen Diskussionen vorgeschlagen, wir geben uns für unser tagtägliches Verhalten, sowohl untereinander als auch nach außen, eine Art Kodex.

Übrigens, bei uns arbeiten eine geringe Anzahl von ausländischen Bürgern und un-

ser Gelände grenzt an das Flüchtlingsheim, deren Bewohner täglich über unsere Betriebsstraße gehen, um Einkäufen zu können oder in das Stadtzentrum zu gelangen.

Die normalste Form zu Festlegungen von Verhalten bzw. Partnerschaft in Betrieben ist die Betriebsvereinbarung. So war es für uns logisch, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Folgende Fragen wurden im Vorfeld diskutiert:

- Wie gehen wir miteinander um?
- Wie gehen wir mit anderen um, z. B. Behinderten?
- Wie mit Ausländern?
- Wie treten wir gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und antidemokratische Tendenzen (egal ob rechts oder links) auf?

Die im Ergebnis entstandene Betriebsvereinbarung ist konkret gegliedert und gibt für jeden Mitarbeiter unseres Unternehmens klare Regelungen vor. Am 30. 11. 2001 wurde diese Betriebsvereinbarung feierlich unter Teilnahme von interessierten Gästen im Rahmen einer Betriebsversammlung unterzeichnet. Diese Betriebsvereinbarung hat meines Erachtens ein Novum, da bei Verstößen arbeitsrechtliche Maßnahmen festgelegt und auch rechtlich durchsetzbar sind.

Den gesamten Inhalt der Betriebsvereinbarung möchte ich Ihnen ersparen. Die-

se ist veröffentlicht in einer Broschüre des Mobilien Beratungsteams Brandenburg, welches uns dankenswerterweise bei dem gesamten Prozess aktiv unterstützt hat. Besonderer Dank geht an Frau Dörre und Herrn Lorenz.

Abschließend möchte ich noch feststellen, dass wir uns erhofft haben, dass diese innerbetriebliche Diskussion auch in die Familien getragen werden, somit die Kinder erreicht werden und ebenso Gespräche am Stammtisch um die Ecke positiv beeinflusst werden können.

Dies ist unser kleiner Beitrag zu einem multikulturellen Zusammenleben, aber ich denke – nicht ohne Wirkung.

Für Ihre Aufmerksamkeit bedanke ich mich.





Rolls-Royce

Rolls-Royce

Rolls-Royce

Rolls-Royce

Rolls-Royce

# MIT INTERKULTURELLER KOMPETENZ GEGEN DISKRIMINIERUNGEN – DAS XENOS-PROJEKT „FRIZZ“

## ■ Harald Klier

Projektkoordinator „FriZZ“  
und Leiter der Antidiskriminierungsstelle  
im Büro der Ausländerbeauftragten  
des Landes Brandenburg

**D**„Diskriminierungen“, so hat der Rat der Europäischen Union in seiner Richtlinie zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder ethnischen Herkunft festgestellt, „können die Verwirklichung der im EG-Vertrag festgelegten Ziele unterminieren, insbesondere eines hohen Beschäftigungsniveaus und eines hohen Maßes an sozialem Schutz, die Hebung des Lebensstandards und der Lebensqualität, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt sowie die Solidarität.“

### Hintergrund des Projektes – Ausgrenzung als Alltag

Diskriminierungen gehören leider auch in Brandenburg zu den alltäglichen Erfahrungen, mit denen sich Angehörige ethnischer Minderheiten, Migrantinnen oder Migranten sowie Menschen, die als fremd wahrgenommen werden, konfrontiert sehen. Die Arbeit gegen Diskriminierungen bildet aus diesem Grund seit Jahren einen Schwerpunkt im Aufgabenfeld der Ausländerbeauftragten des Landes Brandenburg.

Erschwerend dabei ist, dass rechtliche Möglichkeiten, mit denen sich Betroffene wirksam gegen Diskriminierungen zur Wehr setzen können, derzeit in Deutschland kaum vorhanden sind. Infolge der eingangs zitierten EU-Richtlinie ist jedoch in

absehbarer Zeit mit einer Änderung der gesetzlichen Lage zu rechnen.

Doch so hilfreich Gesetze im Einzelfall auch sein mögen, der Wandel von Einstellungen und die Veränderung von Strukturen, welche diese hervorbringen oder begünstigen, lässt sich mit rechtlichen Mitteln alleine nicht erreichen. Die seit 1999 bestehende Antidiskriminierungsstelle im Büro der Ausländerbeauftragten legt daher neben der Betreuung, Beratung und Dokumentation von Diskriminierungsfällen das Schwergewicht auf den Bereich Prävention. Die Kernziele einer Reihe von Projekten, die in den letzten Jahren initiiert oder begleitet wurden, war die Verringerung von Konflikten und ausgrenzenden Verhaltensweisen durch die Erhöhung von interkultureller Sensibilität und Kompetenz.

### Zielsetzung und Zielgruppen

In diesen Kontext reiht sich das Projekt „**FriZZ – Freier Zugang zu Gütern und Dienstleistungen für Zugewanderte**. Abbau von Diskriminierungen in Arbeitswelt und Gesellschaft“ ein, das seit Oktober 2001 durch das Xenos-Programm der Bundesregierung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wird.

Durch Verbreitung und Erhöhung von interkultureller Kompetenz will „FriZZ“ einen nachhaltigen Beitrag zur Veränderung des Verhaltens gegenüber Migrantinnen und

Migranten und Angehörigen ethnischer Minderheiten leisten. Im Rahmen des Projektes werden Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Wahrnehmung und Kommunikation in interkulturellen Zusammenhängen, zur Vermittlung gewaltfreier Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten sowie zur Sensibilisierung für Diskriminierungen angeboten.

Der Schwerpunkt des Projektes „FriZZ“ liegt im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Angesprochen werden Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Betrieben und überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen sowie Trainerinnen und Trainer der Fachhochschule der Polizei des Landes. Daneben werden Multiplikatoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beratungsstellen sowie Angestellte der öffentlichen Verwaltung einbezogen. Schließlich richtet sich das Projekt mit gezielten Maßnahmen an Jugendliche in Schulen, Berufsschulen und Ausbildungseinrichtungen.

### Angebote und Inhalte

Angeboten werden für die Zielgruppen Lehrkräfte und Multiplikatoren mehrtägige, d. h. in der Regel drei- und fünftägige Fortbildungen, wobei sich letztere in drei Tage Basis- und zwei Tage Aufbautraining unterteilen lassen. Die Seminare werden in einer Tagungsstätte mit Übernachtungsmöglichkeit und Vollverpflegung durchgeführt. Zeitlicher wie örtlicher Rahmen stellen wichtige unterstützende Elemente dar, da sie den Teilnehmenden den Abstand zum Berufsalltag erleichtern helfen und die Möglichkeit zur Vertiefung des Themas durch Auseinandersetzung in der Gruppe ermöglichen.

Die Bildungsangebote setzen bei den persönlichen Erfahrungen der Teilnehmenden mit Konflikten und interkulturellen Begegnungen an, wobei dem jeweiligen Arbeitskontext besondere Beachtung geschenkt wird. Aus diesem Grund gehen den Fortbildungen Vorbereitungsgespräche voraus, in denen Erwartungen, spezifische Arbeitsanforderungen und mögliche Vorerfahrungen mit den Inhalten abgeklärt werden.

Der Erwerb interkultureller Kompetenz bedeutet viel mehr als das Wissen über die Herkunftskulturen von Menschen. Im Ge-

genteil kann eine solch eingeschränkte Sichtweise dazu beitragen, Kulturstereotypen zu verstärken. Um aber Stereotypen im Umgang mit Unterschiedlichkeit zu vermeiden, ist es zunächst wichtig, sich die Werte und Normen der eigenen Kultur bewusst zu machen. Allen Bildungsangeboten im Rahmen von „FriZZ“ sind daher Elemente zur Reflexion über die eigenen kulturellen Prägungen gemeinsam. Ergänzt werden diese durch Übungen zur Selbstwahrnehmung, zur Bildung und zum Erkennen von Vorurteilen und Stereotypen sowie zur Entstehung von interkulturellen Konflikten.

Unverzichtbarer Bestandteil der Fortbildungen ist die Vermittlung von Kenntnissen über die Hintergründe von Migration und den Lebensalltag von Migrantinnen und Migranten in Deutschland und in Brandenburg einschließlich der rechtlichen Rahmenbedingungen. Dabei geht es neben der rein kognitiven Wissensvermittlung auch darum, Diskriminierungserfahrungen nachvollziehbar zu machen. Hierzu dienen Elemente, mit denen die Entstehung von Diskriminierungen, deren strukturelle Zusammenhänge und Machtverhältnisse bewusst gemacht und reflektiert werden.

Bei dem Projekt „FriZZ“ geht es nicht nur um das Aufzeigen von Problemen, sondern vor allem auch darum, einen Beitrag zu deren Lösung zu leisten. Ein Schwergewicht der angebotenen Fortbildungen liegt daher auf der Vermittlung von Methoden, die in der beruflichen Praxis der Teilnehmenden angewendet werden können. Im praktischen Teil werden Methoden der gewaltfreien Intervention in verschiedenartigen Konflikten vorgestellt, geübt und auf deren Umsetzbarkeit im jeweiligen Arbeitskontext überprüft und beurteilt. Aufbauend auf den Kompetenzen der Teilnehmenden werden anhand von Praxisbeispielen anwendbare und einrichtungsspezifische Handlungsansätze erarbeitet und trainiert.

Für die Zielgruppe Jugendliche besteht ein ähnliches Angebot in wesentlich niedrigschwelligeren Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen. Bei den halb- bzw. eintägigen Veranstaltungen, die z. B. im Rahmen von Projekttagen an Schulen und Berufsschulen durchgeführt werden können, steht das Wecken von Empathie durch Perspektivwechsel im Vordergrund.

### **Projektpartner und der Blick in die Zukunft**

Das Projekt FriZZ steht und fällt mit den beteiligten Partnern, da nur sie in der Lage sind, entsprechend den Bedürfnissen in der jeweiligen Institution oder Ausbildungseinrichtung, die Angebote zielgruppengerecht weiterzuentwickeln und umzusetzen.

Die konzeptionelle Entwicklung und Durchführung der Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote erfolgt in erster Linie in Kooperation mit der Landesarbeitsgemeinschaft politisch-kulturelle Bildung in Brandenburg e.V. (LAG) und dem Bund gegen ethnische Diskriminierung in der Bundesrepublik Deutschland e. V. (BDB). Beide Partner verfügen über langjährige Erfahrungen in der Bildungsarbeit in Brandenburg und Berlin mit den Themenschwerpunkten Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Förderung interkultureller Verständigung.

Dem BDB kommt als Partner eine besondere Rolle zu, da er spezifische Sichtweisen und Intentionen von Angehörigen ethnischer Minderheiten in die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule der Polizei einbringt. Ein enger Austausch findet darüber hinaus mit Akteuren und Projekten in der Antidiskriminierungsarbeit auf regionaler und Bundesebene statt.

Die bisherigen Reaktionen auf das Projekt „FriZZ“ sind überwiegend positiv. Ableiten lässt sich daraus zum einen, dass ein Bedarf für die Fortbildung im Bereich interkulturelle Verständigung besteht. Und zum zweiten, dass dieser Bedarf seitens der Verantwortlichen und Vorgesetzten in den Einrichtungen, Organisationen und Institutionen erkannt wird. Letzteres ist eine entscheidende Voraussetzung, um Maßnahmen im Bereich der interkulturellen Verständigung zum Erfolg zu führen.

Fortbildungsangebote, wie sie durch das Projekt „FriZZ“ gemacht werden, stellen nur einen Schritt zur interkulturellen Öffnung dar, die einhergehen muss mit einer ganzen Reihe von Veränderungen. Dass sich jedoch Schritt für Schritt eine nachhaltige Wirkung erzielen lässt, zeigen die Erfahrungen in der Kooperation mit der Fachhochschule der Polizei. Hier ist es nach einer Reihe von Projekterfahrungen gelungen, den Themenbereich „interkulturelle

Verständigung“ als festen Bestandteil in die Curricula der Polizeiausbildung im mittleren und gehobenen Dienst aufzunehmen. Die Qualifizierung von Trainerinnen und Trainern, die im Rahmen von „FriZZ“ erfolgt, ist ein weiterer Schritt zur Verankerung des Themas in der Institution.

Auf einen ähnlichen Erfolg zielt das Projekt „FriZZ“ auch in anderen Bereichen. Mit seinem Anschlagcharakter soll die weitere Entwicklung von Projekten vor Ort, in den beteiligten Betrieben, Organisationen und Institutionen angeregt, ermöglicht und gestärkt werden. Im Rahmen des Projektes entwickelte und erprobte Ansätze und Maßnahmen sollen nach Projektabschluss die Grundlage für zukünftige eigene Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote der Projektpartner bilden.

Evaluiert wird das Projekt „FriZZ“ durch das Menschenrechtszentrum der Universität Potsdam. Der Erfolg solcher Projekte wird sich mittel- und langfristig messen lassen.

Die Bedeutung, die in international operierenden Unternehmen der interkultureller Kompetenz beigemessen wird, wird mehr und mehr auch in anderen Bereichen der Arbeitswelt erkannt. Dass es dabei nicht nur um die Reduzierung von Konflikten sondern um die Erhöhung von Innovationspotentialen aus divers zusammengesetzten Gruppen geht, ist der Verbreitung sicher förderlich.



# INNOPUNKT– BESCHÄFTIGUNG DURCH INTERKULTURELLE KOMPETENZ IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

■ **Michael Zaske**

Referent im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg

Das Förderprogramm INNOPUNKT ist ein neuer Weg für mehr Beschäftigung in Brandenburg. Die INNOPUNKT-Philosophie besteht darin, in speziellen Kampagnen öffentlichkeitswirksam zur Kompetenzentwicklung von Unternehmen und zur Sicherung des mittelfristigen Fachkräftebedarfs beizutragen. Ein wichtiges Element dabei ist die Aktivierung von Zielgruppen – insbesondere von Frauen und jungen Fachkräften – für den künftig notwendigen Fachkräftebedarf. In zwei Jahren sind sieben INNOPUNKT-Kampagnen erfolgreich angelaufen ([www.lasa-brandenburg.de](http://www.lasa-brandenburg.de)). Sie widmen sich ganz speziellen Themen – wie der flexiblen Arbeitszeitgestaltung; Frauen und Mädchen in IT-Berufen; Qualifizierung nach Maß; neues Lernen made in Brandenburg; berufliche Zukunft für Brandenburgs Jugend; und schließlich der Qualifizierungsoffensive im Tourismus und aktuell „Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz“. Wir rechnen damit, dass mit dem Transfer und der lokalen Vernetzung ihrer Ergebnisse ca. 6.000 kleine und mittlere Betriebe sensibilisiert werden; mehr als 1.000 erhalten bereits Unterstützung für konkrete Umstellungs- und Einstellungsaktivitäten; und aus all dem können ca. 3.000 Arbeitsplätze gesichert bzw. neu geschaffen werden.

Die ersten Rückmeldungen beteiligter Unternehmen sind in der Broschüre „Das INNOPUNKT-Programm – neuer Weg für

mehr Beschäftigung in Brandenburg“ der LASA Brandenburg GmbH zusammengefasst. Ein Reisebüro in Cottbus stellte etwa im Zuge der Beratung der Kampagne „Moderne Arbeitszeiten“ zwei neue Mitarbeiter ein. Die Firma KANIS aus der Lausitz nutzte beispielsweise erfolgreich das gezielt auf die spätere Arbeitsstelle zugeschnittene Qualifizierungsangebot zu „Frauen in IT-Berufe“ und nannte die Unterstützung des MASGF ein „Bingo fürs Berufsleben“. Die Firma Weigert aus Belzig berichtet von der Gewinnung neuer Kunden durch die qualifizierte Nutzung des Mediums Internet nach der Schulung im Rahmen von INNOPUNKT. Die Firma Briesemeister mit sieben Beschäftigten in Eisenhüttenstadt will den Handel mit Werkzeugen und Industriebedarf nach Polen ausdehnen. Dazu nutzt das Unternehmen das Beratungsangebot zur Analyse des dafür notwendigen Qualifikationsbedarfs im Rahmen der INNOPUNKT-Kampagne „Qualifizierung nach Maß“. Die Liste ließe sich fortführen. Für alle Angebote gilt das konkrete Eingehen auf individuelle Bedürfnisse.

Die EU-Erweiterung bietet Entwicklungschancen vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, die in die interkulturelle Kompetenz des Managements und der Beschäftigten investieren. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus Brandenburg nahmen in den letzten Jahren erfolgreich

die Hürde zum Eintritt in ausländische Märkte. Heute sind schätzungsweise 24.000 Beschäftigte vom Export der Unternehmen abhängig. Noch immer müssen allerdings mittelständische Betriebe mehr interkulturelle Kompetenz entwickeln. Im Rahmen der Vorbereitungsstrategie zur EU-Erweiterung ergreift die Landesregierung konkrete Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Zusammenarbeit mit unserem Nachbarland Polen und den übrigen Beitrittsländern. Der aktuelle INNOPUNKT-Wettbewerb „Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU“ setzt in diesem Rahmen bei Kompetenzdefiziten in den kleinen und mittleren Unternehmen im Sinne ausbaufähiger Entwicklungspotenziale an.

## **Fehlende interkulturelle Kompetenz**

Es fehlen (nicht nur) in Brandenburg Erfahrungen mit transnationalen Kooperationen, ausländischen Mitarbeitern und Kunden. Außenwirtschaftliche Geschäfte scheitern oft an fehlenden Kenntnissen der jeweiligen Sprachen, Rechtssysteme und Gepflogenheiten oder werden aus Unsicherheit gar nicht erst gewagt. Noch sind Netzwerke, die zur Unterstützung der KMU beitragen können, zu wenig transparent oder attraktiv für die Unternehmen. Bestehende Angebote zur Unterstützung werden unzureichend angenommen. Die gesellschaftliche Sensibilität für internationale Aufgaben ist noch gering. Die Verschiedenheit der Kulturen wird oft als Druck oder Konfliktstoff wahrgenommen und weniger als Chance zu Kooperation und Innovation zu beiderseitigem Nutzen.

## **Unzureichende strategische Kompetenz und Personalentwicklung**

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, des sich abzeichnenden steigenden Fachkräftebedarfs und der noch entwicklungsfähigen strategischen Kompetenz in den kleinen und mittleren Unternehmen muss sich öffentliche Förderung auf konkrete Hilfestellung in der Praxis der Betriebe richten. Im alltäglichen Überlebenskampf kleiner und mittlerer Unternehmen ist für Personal- und Organisationsentwicklung oft kein Platz. Gerade hier können jedoch Beschäftigungsreser-



© IHK Potsdam

ven erschlossen werden, wie viele gute Beispiele zeigen. Die Geschäftsführer der KMU haben kaum (Zeit-)Ressourcen für mittelfristige strategische Orientierungen, geschweige denn Internationalisierungsstrategien. Die außenwirtschaftlichen Beziehungen sind noch schwach entwickelt. Die Situation im Ausland wird oft falsch eingeschätzt. Die Beschäftigten werden in der Regel auf Auslandsanforderungen nicht vorbereitet.

### **Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung der Außenwirtschaftskompetenz**

Das jüngste Betriebspanel für die Brandenburger Wirtschaft (MASGF 2002, S. 113) stellt hierzu fest: „Der Export bleibt eine grundsätzliche Schwäche der Betriebe Brandenburgs“. Die strukturellen Nachteile der Wirtschaft in Brandenburg mit einem relativ schwachen verarbeitenden Gewerbe und einem hohen Anteil kleiner Betriebe beschränken besonders den Export. Im Vergleich mit westdeutschen Exportgrößen (Exportquote 15 Prozent) ist der Anteil exportierender Betriebe wie der Export je Betrieb in Brandenburg (Exportquote vier Prozent) gering. In diesem Aufgabenzusammenhang steht die interkulturelle Kompetenz der Geschäftsleitungen und der Mitarbeiter/innen der Betriebe ganz oben auf der Agenda. 70 Prozent der Joint

Ventures scheitern nicht an ökonomischen Problemen, sondern an Missverständnissen und Friktionen in einer neuen nicht gelungenen interkulturellen Unternehmenskultur. Hier wie auch im neuen „Knigge für deutsche Unternehmen in Polen“ der IHK Frankfurt/Oder wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz nicht nur ein Teil, sondern vielmehr eine Voraussetzung für die Außenhandelskompetenz eines Unternehmens ist.

### **Arbeitslose mit Interkultureller Kompetenz und Fachkräftebedarf**

In einigen Wirtschaftszweigen ist bereits heute (zum Teil latenter) Bedarf an Fachkräften festzustellen. Der Bedarf wird im Rahmen von wirtschaftsnaher Qualifizierung von Arbeitslosen, Aus- und innerbetrieblicher Weiterbildung oder gezielter Anwerbung von außen gemindert. Durch die in der DDR bestehenden engen politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zu den damaligen RGW-Ländern und das DDR-Bildungssystem verfügen viele ältere arbeitslose Facharbeiter/innen und Ingenieure/innen über russische Sprachkenntnisse. Sie sollten ihr sprachliches und interkulturelles Know How wie auch ihre Branchenkenntnisse und fachlichen Qualifikationen in den betrieblichen Modernisierungsprozess einbringen können. Ferner gibt es im Land Brandenburg eine Vielzahl

von zum Teil hochqualifizierten Aussiedlern/innen, die hier in großer Zahl arbeitslos sind. Auch im Bereich der arbeitslosen Jugendlichen an der so genannten zweiten Schwelle gibt es viele Talente für interkulturelle Arbeit. Dieses Fachkräftepotenzial wird bisher noch unzureichend genutzt.

### **Ziele der Initiative des MASGF**

Das Oberziel der Kampagne besteht in der Mobilisierung von Beschäftigungspotenzialen durch mehr interkulturelle Kompetenz in den Unternehmen in Brandenburg. Der Ideenwettbewerb hat sich somit an professionelle Projektträger gerichtet, die interessierte Unternehmen anschließen. Angesichts der Strukturschwäche der brandenburgischen Wirtschaft wäre eine ungezielte oder auf Vorrat betriebene Qualifizierung wenig effektiv. Deshalb soll die interkulturelle Kompetenzentwicklung auf Betriebe und Unternehmensnetzwerke konzentriert werden, die willens und aufgrund der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte in der Lage sind, eine konkrete Steigerung ihrer außenwirtschaftlichen Aktivitäten zu erreichen.

Als Ergebnis der INNOPUNKT-Kampagne soll folgender Zustand erreicht sein: Die beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen haben ihre interkulturelle Kompetenz bezogen auf verschiedene erfolgsträchtige Auslandsmärkte und Branchen erkennbar gesteigert, sodass sie sich souverän im Außenhandelsgeschehen bewegen können. Die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen wurde gesteigert und die Betriebe modernisiert. Es wurden weitere Joint Ventures gegründet, Beschäftigung gesichert und Arbeitslose mit interkultureller und fachlicher Qualifikation den KMU angeboten und von diesen eingestellt. Folgende Teilziele werden angestrebt:

- Geschäftsführer/innen und Mitarbeiter/innen von KMU sind für die Situationen interkultureller Kontakte sensibilisiert und nutzen diese positiv.
- Geschäftsführer/innen und Mitarbeiter/innen von KMU sind in der Lage, mit Angehörigen einer bzw. mehrerer fremder Kulturen sicherer zu kommunizieren.
- Geschäftsführer/innen und Mitarbeiter/innen von KMU sind in der Lage ihr Unter-

nehmen sicherer in fremden Kulturen zu repräsentieren.

■ Die neuen interkulturellen Kompetenzen befördern die Akquisitionserfolge der KMU.

■ Geschäftsführer/innen und Mitarbeiter/innen von KMU haben sich bewußt auf internationale Kooperationen vorbereitet und positive Erfahrungen mit internationalen Kooperationen gesammelt.

■ Jugendliche an der 2. Schwelle arbeiten in internationalen Partnerschaften der KMU.

■ Die Personalentwicklung von KMU fördert die interkulturelle Kompetenz von eigenem Personal.

■ Die Personalentwicklung von KMU nutzt externes Knowhow zur Stärkung ihrer interkulturellen Kompetenz.

■ Die Beratungsangebote bestehender Netzwerke stellen ein ausreichendes Angebot dar und werden durch KMU wahrgenommen und genutzt.

■ Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützen und begleiten die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz von KMU.

■ Die erweiterte interkulturelle Kompetenz der KMU zeigt sich in einem professionellen, moderne Technologien nutzenden, auf neue Märkte abzielenden Marketing.

Der Ideenwettbewerb ist Teil der Landesstrategie zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung. Er ist im 2. Bericht der Landesregierung zur Vorbereitung des Landes auf die EU-Osterweiterung angekündigt. Dort sind die Verbindungen zu bundesgesetzlichen und anderen politischen Aktionen des Bundes hergestellt, sodass auch eine Einbindung in die Strategie des Bundes zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung besteht.

Die Stärkung der interkulturellen Kompetenz als Teil der Außenwirtschaftskompetenz ist aber nicht auf die Beitrittskandidatenländer beschränkt, sondern soll sich auf alle chancenreichen Außenhandelspartnerländer beziehen. Damit unterstützt und flankiert die INNOPUNKT-Kampagne die Außenwirtschaftspolitik des Landes.

Die verstärkte Kommunikation der Wirtschaft mit internationalen Partnern soll auch die Weltoffenheit und Toleranz im öffentlichen und privaten Leben in Branden-

burg fördern und insoweit die Landeskampagne „Tolerantes Brandenburg“ unterstützen.

Die INNOPUNKT-Förderung findet ihr spezifisches Profil neben den außenwirtschaftlichen Förderprogrammen für einzelne Unternehmen (z. B. Markterschließungsrichtlinie des Ministeriums für Wirtschaft), der MASGF-Förderung des berufsbezogenen internationalen Jugendaustausch, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Lernnetzwerken wie auch den EU-Gemeinschaftsinitiativen und Aktionsprogrammen (z. B. INTERREG, EQUAL, LEONARDO, SOKRATES). Der Ideenwettbewerb zielt auf Projekte zur Vermittlung von Wissen und Kompetenz durch ein integriertes Angebot von Coaching, Qualifizierung und Netzwerknutzung für eine Gruppe von KMU, um sich im Geschäftsleben in anderen Kulturkreisen erfolgreich betätigen zu können. Dies soll von den Projektträgern mit geeigneten innovativen Methoden und interkulturellem Praxisbezug vermittelt werden.

Es sollen die Karrierechancen von Frauen und qualifizierte Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen verbessert werden, damit ihre beruflichen Gleichstellungschancen auch in der Außenwirtschaft erhöht werden. Die Teilnahme von Frauen, zum Beispiel von Unternehmerinnen, soll aktiv forciert werden. Die Unternehmen sollen für die Einbeziehung von Gender-

Aspekten sensibilisiert und qualifiziert werden.

Die Projektträger selbst sollen den Ansatz des Gender Mainstreaming (zum Beispiel durch einen hohen Anteil von Frauen an Führungspositionen, Förderung von Beschäftigten mit Kindern, Durchführung von Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit) unterstützen.

Ich erwarte, dass die Steigerung der interkulturellen Kompetenz in den beteiligten Unternehmen in Verbindung mit konkreten Akquisitionsbemühungen steht. Deshalb sollen die Unternehmensnetzwerke über den INNOPUNKT-Förderzeitraum von zwei Jahren hinaus Bestand haben und in anderer Form fortgeführt werden. Sinnvoll wäre z. B. auch die Vorbereitung bzw. Durchführung der Einstellung von Außenwirtschaftsassistenten nach der Phase einer Probebeschäftigung zur Verstärkung der interkulturellen Kompetenz auf der Leitungsebene der Unternehmen.

Es ist anzustreben, dass möglichst viele Klein- und Mittelunternehmen im Land Brandenburg für diese INNOPUNKT-Kampagne sensibilisiert werden und im Ergebnis mind. 100 ausgewählte und besonders an außenwirtschaftlichen Aktivitäten interessierte KMU an diesem Ideenwettbewerb durch die Projektträger akquiriert werden. Die Projektträger müssen sich als Problemlöser der spezifischen Belange der Unternehmen verstehen und in der Lage sein, die KMU für dieses INNOPUNKT-Projekt zu begeistern. Aus 33 bis zum 31. Januar 2003 eingereichten Ideen wählte eine unabhängige Expertenjury fünf aus. Die Sieger des Ideenwettbewerbs sind nun im qualifizierten Antragsverfahren bei der LASA und werden am 2. 5. 2003 ihre Arbeit aufnehmen. Mit dem Start der Projekte werden die Projektträger, die beteiligten Unternehmen und die Teilnehmer der Qualifizierungsmassnahmen zu Botschaftern interkultureller Verständigung durch praktisches Tun!

