



PRESSE - SERVICE 2 / 2000

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail info@ifim.de - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach ☎ 0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

Liebe Leser,

im April ist das IFIM in ein eigenes Bürohaus in Rheinbreitbach umgezogen, neun Kilometer südlich von unserem bisherigen Standort Königswinter. Im zehnten Jahre unseres Bestehens ist dies für uns ein wichtiger Schritt in die Zukunft.

Wir hoffen, daß wir Sie von unserem neuen Büro aus noch besser bei der Internationalisierung Ihrer Unternehmen unterstützen können und entschuldigen uns auch an dieser Stelle bei allen, die in der Umzugsphase Schwierigkeiten hatten, uns zu erreichen oder länger als üblich auf unsere Antwort warten mußten.

Bitte notieren Sie die oben angegebene neue Anschrift, Telefon- und Faxnummer und informieren Sie uns, wenn Sie neue Buchungsunterlagen o.ä. benötigen, auf denen die neuen Daten angegeben sind.

Und schauen Sie doch einmal vorbei, wenn Sie in der Nähe sind! Wer kennt schon Rheinbreitbach? Sie sollten es kennenlernen!

Herzlich willkommen beim IFIM!



Das neue IFIM-Büro in Rheinbreitbach

In dieser Nummer lesen Sie:

Liebe Leser

Neues IFIM-Büro in Rheinbreitbach

Diversity Management

Von Amerika lernen?

Nützliche Ausländer?

Green Card und internationale Personalpolitik

Terminübersicht: Seminare

Diversity Management

Von Amerika lernen?

Wer 'Mission-Statements' und ähnliche Verlautbarungen amerikanischer Konzerne nach Hinweisen auf ein 'interkulturelles Problembewußtsein' durchsucht, kann durchaus fündig werden. Allerdings finden sich entsprechende Äußerungen meist im Rahmen einer Aussage zur 'Diversity', der (erwünschten) 'Vielfältigkeit' der Mitarbeiter. 'Diversity Management' wird heute in den USA bewußt betrieben. Ist dies ein neues 'Etikett' für 'interkulturelles Management' oder seine Weiterentwicklung? Welche Zusammenhänge und Unterschiede bestehen zwischen diesen Konzepten?

IBM-Chef Lou Gerstner machte einige sehr typische Aussagen zu 'Diversity', als er im Februar 1998 den Ron Brown Award for Corporate Leadership entgegennahm:

Nachdruck erwünscht – Belegexemplar erbeten

"... 'Work force diversity' (die 'Vielfältigkeit' der Mitarbeiterschaft) ist für uns wichtig.

Um in diesem Geschäft zu gewinnen, brauchen wir die besten Leute, die es auf der Welt gibt. Die Fähigkeiten, die wir benötigen, werden heftig nachgefragt. Sie sind kostbar. Und wir brauchen sie alle.

Daher müssen wir ein Unternehmen sein, in das Leute eintreten wollen. Und wenn sie das getan haben, sollten sie bleiben wollen. ...

Aber unser Erfolg verlangt mehr als Talent und gute Arbeitsethik: Wir haben Kunden in mehr als 160 Ländern. Daher müssen unsere Mitarbeiter die stattliche Reihe von Kulturen, Perspektiven und menschlichen Charakteristika all dieser Märkte widerspiegeln.

Daher nehmen wir unsere Verpflichtung zur 'Diversity' und für Arbeitsplätze frei von Diskriminierung und Belästigung sehr ernst. So ernst wie unsere Verpflichtungen unseren Kunden und Aktionären gegenüber."

Ähnliche Aussagen lassen sich in zahlreichen Unternehmen finden. Vielleicht ist es ein wenig übertrieben, daß man der 'Diversity' den gleichen Stellenwert zubilligt wie dem Shareholder-Value, aber wahr ist: Man nimmt das Thema sehr ernst. Erst kürzlich verkündete Coca-Cola-Chef Doug Daft, Zielerreichung im Bereich 'Diversity' sei für ihn und sein Top-Management nunmehr auch ein entlohnungsrelevantes Kriterium. Es geht nicht um Lippenbekenntnisse, es geht ans 'Eingemachte'.

Die **Begründung** für die Beschäftigung mit Diversity geht in zwei Richtungen:

- Man will ein attraktiver Arbeitgeber für die Besten aus allen denkbaren Bewerber- bzw. Mitarbeitergruppen sein und
- man steht vor äußerst vielfältigen Kunden und glaubt, deren Erwartungen besser entsprechen zu können, wenn sich die Kundenstruktur in der Mitarbeiterstruktur widerspiegelt.

Das mag für deutsche Ohren nicht sehr spektakulär klingen. Auch deutsche Großkonzerne veranstalten mittlerweile 'Recruiting Events' in vielen Ländern, um die dortigen High-Potentials anzulocken. Die Unternehmen haben auch gelernt, die Erwartungen fremdkultureller Kunden ernst zu nehmen und schon aus Kostengründen läuft die Kommunikation mit den lokalen Endkunden in der Regel über lokale Mitarbeiter.

Ist 'Diversity Management' also doch nur ein neuer Name für 'interkulturelles Management'? Gewiß nicht:

- Von 'interkulturellem Management' spricht man dann, wenn Managementaktivitäten unter der Rahmenbedingung ausgeübt werden, daß die beteiligten Personen verschiedenen Kulturen entstammen. Also etwa, wenn der Vorgesetzte aus einer anderen Kultur stammt als die Mitarbeiter, wenn kulturübergreifende Verhandlungen geführt werden, gemischtkulturelle Teams zusammenarbeiten etc. 'Interkulturelles Management' beschreibt also eigentlich nur eine Situation, die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten erfordert.
- 'Diversity Management' hingegen beschreibt gezielte Maßnahmen, um das zu erreichen, was Gerstner fordert: Für unterschiedliche Mitarbeitergruppen attraktiv zu sein und somit eine 'vielfältige' Mitarbeiterschaft aufzubauen, die sich frei von Diskriminierung entfalten kann. Diversity Management ist somit eine Spezialisierung des Personalmanagements. Also das, was wir in Deutschland internationales Personalmanagement oder internationale Personalentwicklung nennen? Eben nicht!

Ein Blick auf die Geschichte der 'Diversity'

Gerstners Verweise auf 'Diskriminierung' und 'Belästigung' zeigen, wo die Wurzeln der 'Diversity'-Diskussion liegen. Nicht in der Internationalisierung der amerikanischen 'Multis', im Gegenteil: Diversity war zunächst ein rein inneramerikanisches Thema!

Seit den sechziger Jahren sind amerikanische Unternehmen gesetzlich verpflichtet, Bewerber nicht aufgrund von Rasse, Herkunft, Religion oder Geschlecht zu diskriminieren und Mitarbeiter vor Diskriminierung am Arbeitsplatz zu schützen. Die entsprechenden Vorschriften wurden ursprünglich im Kontext von Martin Luther Kings Bürgerrechtsbewegung zum Schutze afro-amerikanischer Mitarbeiter erlassen.

Darüber hinaus verlangte die amerikanische Regierung von allen Institutionen und Unternehmen, die staatliche Subventionen oder Aufträge bekommen wollten, Maßnahmen, die unter dem Begriff 'Affirmative Action' bekannt wurden. Im Kern geht es hierbei um die gezielte Bevorzugung bislang benachteiligter Gruppen.

Diese Vorschriften wurden spätestens seit der Zeit sehr ernst genommen, als die amerikanische Frauenbewegung durchsetzte, daß dies auch die Verpflichtung zum Kampf gegen Frauendiskriminierung im allgemeinen und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz im besonderen beinhaltete: millionenschwere Schadensersatzklagen betroffener Frauen und – kost-

spieliger noch – Boykottaufufe der amerikanischen Frauenbewegung zwangen die Unternehmen zu einschneidenden Maßnahmen. Heute gibt es kaum einen amerikanischen Konzern, der nicht über Regelungen, Beauftragte und Trainingsmaßnahmen verfügt, die eine diskriminierungsfreie Arbeitsatmosphäre durchsetzen sollen.

Es ist nicht falsch festzustellen, daß diese Maßnahmen zunächst überwiegend defensiven Charakter hatten: Es ging vor allem darum, sich vor 'schlechter Presse', Boykottandrohungen und juristischen Auseinandersetzungen zu schützen. Doch in den letzten Jahren wurde erkannt, daß das Thema auch positive Potentiale beinhaltet. Mit dieser Erkenntnis wandelte sich auch die Begrifflichkeit: Wurde bislang vor allem von 'Equal Employment Opportunities' (gleichen Beschäftigungsmöglichkeiten) und 'Non-discrimination' gesprochen, benutzt man nun mit 'Diversity Management' einen Begriff, der nicht die Abwehr von Schaden, sondern die Realisierung von Möglichkeiten verspricht.

'Diversity' ist ein Begriff, der in der gesellschaftlichen Diskussion der USA in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung erlangt hat:

Mit dem Begriff des 'Schmelztiegels' (Melting Pot) wurde lange Zeit die amerikanische Erwartung beschrieben, daß sich die Einwanderer aus aller Herren Länder spätestens in der zweiten Generation in einen 'normalen' Amerikaner verwandeln sollten, sich also möglichst den zentralen Überzeugungen und Verhaltensweisen der kulturprägenden White-Anglo-Saxon-Protestants anpassen würden. Die eingewanderten Polen oder Italiener wurden zwar nicht protestantisch und schon gar keine Angelsachsen, insgesamt funktionierte der Melting Pot jedoch zumindest unter den europäischen Einwanderern recht gut. Als problematisch wurde nur die Außenseiterrolle der schwarzen Ex-Sklaven angesehen.

Es waren wohl auch die Afro-Amerikaner, die die amerikanische Gesellschaft zwangen, genauer hinzuschauen. Ohne Chance, wenigstens auf den ersten Blick als weißer Angelsachse durchzugehen, formulierten sie seit den sechziger Jahren eigene Leitbilder: Say it loud, I'm black and I'm proud! Chinesen, Mexikaner, Indianer und andere folgten. Während manche die nachlassende Integrationsfähigkeit der amerikanischen Gesellschaft beklagten, begannen andere die 'Multikulturalität' der USA als neuen Wert zu begreifen. Das Bild der 'Salad Bowl', der buntgemischten Salatschüssel, die viel attraktiver erscheint als ein 'grüner Salat' löste das Bild des Melting-Pot ab.

Die Frauenbewegung und – in geringerem Maße – die Bewegung der Homosexuellen hatten jedoch ihrerseits weitere Forderungen nach Gleichbehandlung im Arbeitsleben eingebracht. Der Begriff 'Diversity' konnte diese Anliegen mit berücksichtigen: Es geht nicht nur um 'Multikulti' allein, die unterschiedliche Prägung durch Rasse oder Herkunftskulturen, aber auch nicht nur um 'Gleichstellung der Frau' oder Verhinderung von Schwulen-Diskriminierung: Akzeptanz der 'Diversity' bedeutet, Respekt davor zu haben, daß alle 'irgendwie' unterschiedlich sind und dennoch eine stolze Nation bilden, in der sie gleiche Chancen erhalten und 'fair' nach den gleichen objektiven (Leistungs-)maßstäben beurteilt werden.

Angesichts der engen Verbindung der Themen 'Sexuelle Belästigung' und 'Diversity' ist es bemerkenswert, daß gerade Bill Clinton 'Diversity' als Höhepunkt seiner Rede zur Lage der Nation im Januar 2000 wählte: Er endet mit den Worten: 'Therefore, we should do more than just tolerate our diversity - we should honor it and celebrate it.'

Clinton wies auch darauf hin, daß es in zehn Jahren in Kalifornien keine 'Mehrheitsrasse' mehr geben werde und in spätestens fünfzig Jahren in den ganzen USA nicht.

Amerikanische Politiker und Intellektuelle wissen auch, daß dies die Gesellschaft erheblich verändern, und daß diese Veränderung nicht ohne Brüche und Auseinandersetzungen abgehen wird. Während Politiker unterschiedlicher Couleur noch unterschiedliche Positionen zu der Entwicklung beziehen, sind die amerikanischen Unternehmen auf einer Linie mit Clinton: Sie feiern die Diversity in höchsten Tönen!

Ein Konzern wie Disney, hierzulande ja eher für familien-taugliche Produkte bekannt, sah sich in den USA mit einem Boykottaufruf der Baptisten konfrontiert, weil es angeblich durch eine homosexuellenfreundliche Personalpolitik die 'Family values' des christlichen Amerika untergrabe. Man kann unterstellen, daß das Disney-Management genau überlegt hat, ob man besser die Baptisten oder die Schwulenverbände brüskiert. Es hat sich jedenfalls entschieden, seine Personalpolitik nicht zu ändern.

Vergleichbare Auseinandersetzungen gibt es in Deutschland nicht. Zwar gibt es 'Frauen-' und 'Gleichstellungsbeauftragte' und vor allem im Dienstleistungssektor auch ernste Bemühungen, den Frauenanteil in Managementpositionen zu erhöhen. Aber es gibt keine Frauen-, Schwulen-, Türken- oder sonstige Bewegung, die wirklichen Druck auf Unternehmen machen würde. Daher gibt es dort auch keine zwingende Notwendigkeit, 'Diversity-Management' zu betreiben. Daimler-Chrysler

hat zwar am Tag des Zusammenschlusses auf Drängen von Chrysler ein 'Diversity Statement' verabschiedet. Daß bei Mercedes-Benz seither der Anteil von Frauen, Türken oder Schwulen im Management steil angestiegen wäre, wurde nicht bekannt.

In den USA sind die Erfolge des Diversity-Managements unübersehbar:

In die 'glass ceiling', die unsichtbare gläserne Zimmerdecke, die die unteren Unternehmensetagen von den oberen trennt und weder Frauen aller Rassen noch nicht-weiße Männer durchläßt, wurde durch vereinte Anstrengungen von unten wie oben beachtliche Löcher hineingeschlagen: Chancengleichheit ist heute besser verwirklicht und der Anteil von Frauen im Top-Management amerikanischer Konzerne liegt mittlerweile etwa doppelt so hoch wie in Deutschland.

Aber *eine* Debatte ist in den USA noch überhaupt nicht ausgestanden: Wie ist Chancengleichheit in einer 'diversen' Gesellschaft zu definieren?

Martin Luther King hätte wahrscheinlich geantwortet: Daß Leistungen ohne Ansehen der Hautfarbe bewertet werden. Es ist mittlerweile selbstverständlich, daß schriftliche Einstellungstests 'objektiv' von Computern ausgewertet werden, die Hautfarbe, Geschlecht, Religion oder sexuelle Präferenzen des Antwortenden nicht in Betracht ziehen.

Kings Enkel sind weiter: Über jeden Test beugen sich Personaljuristen um zu prüfen, ob nicht schon die Formulierung der Fragestellungen diskriminierende Effekte haben könnten.

Dennoch sind die Löcher in der 'Glass ceiling' noch eng: Wer den Erwartungen von Business-America zu entsprechen vermag, kann sich hindurchschlängeln, auch wenn er weder weiß noch männlich ist. Das ist im Vergleich zu den fünfziger oder sechziger Jahren ein gewaltiger Fortschritt.

Carly S. Fiorina wurde 1999 die erste weibliche Vorstandsvorsitzende eines großen Technologieunternehmens. Ein Aushänge-Erfolg des Diversity-Managements! Doch die 'Diversity-Statements' versprechen ja mehr. Sie preisen das 'weite Spektrum unterschiedlicher Sichtweisen'! Bringt Frau Fiorina tatsächlich eine 'weibliche Sichtweise' in die Geschäftspolitik von Hewlett Packard ein? Und wenn ja, worin besteht sie? Oder bringt sie als Absolventin der Elite-Universitäten Stanford und MIT einfach nur die Sichtweisen ein, die dort vermittelt werden?

Der interkulturelle Aspekt

Amerikanische Konzerne haben nun das Problem ausländischer Mitarbeiter, womit hier nicht die Arbeitsimmigranten in den USA, sondern die wirklichen ausländischen Mitarbeiter gemeint sind, flott unter die 'Diversity-Issues' subsummiert: Wenn wir ohnehin alle anders sind, kommt es ja auf die Chinesen, Japaner und Deutschen auch nicht mehr an.

Deutsche Unternehmen suchen unter Begriffen wie 'internationale Personalentwicklung' noch nach Konzepten, wie ausländischen Mitarbeitern Karrierechancen im Unternehmen systematisch eröffnet werden können.

Doch in der Praxis schließt sich hier der Kreis: Wenn es um die 160-IBM-Länder geht, von denen Lou Gerstner spricht, ist IBM Siemens höchstens rhetorisch voraus. Gerstner gibt ein flammendes Statement ab, bei Siemens heißt der letzte Satz des 'Leitbildes' lapidar: 'Kulturelle Unterschiede bereichern unser Unternehmen.' Der hochbegabte Malier, Nicaraguaner oder Nepali wird es in beiden Unternehmen gleich schwer haben, entdeckt und gefördert zu werden und in Spitzenpositionen aufzusteigen.

Es ist wahr: In vielen amerikanischen Konzernen können ausländische Mitarbeiter sehr weit aufsteigen, wenn sie entsprechende 'Performance' zeigen. Genauer gesagt: Wenn sie genau *die* Leistungen erbringen, die vom amerikanischen Headquarter erwartet werden und dies auch in *der Form* tun, die die Zentrale erwartet. Die deutsche Art, Einwände zu formulieren, wird in amerikanischen Unternehmen meist nicht geschätzt, auch nicht bei IBM.

Insofern sind die amerikanischen Unternehmen den deutschen nicht grundsätzlich voraus, aber graduell und potentiell:

- **Nicht grundsätzlich**, weil sie den Widerspruch zwischen konzerneinheitlichen Bewertungsmaßstäben und kulturellen Prägungen sowie lokalen Bedingungen auch noch nicht gelöst haben: Alle sind 'equal', aber Amerikaner sind de facto 'more equal', weil sie instinktiv fühlen, denken und handeln wie diejenigen Amerikaner, die die Maßstäbe gesetzt haben.
- **Graduell**, weil man eine längere Tradition als 'multinationale Unternehmen' hat und der Diversity größere Aufmerksamkeit widmet, zumindest vom Anspruch her. Aber auch, weil offensichtlich Menschen aus aller Herren Länder eher bereit und fähig sind, sich auf amerikanische Spielregeln einzulassen als etwa auf deutsche.

- **Potentiell**, weil die Unternehmen aus inneramerikanischen Notwendigkeiten heraus gezwungen sind, sich sehr ernsthaft mit Fragen zu beschäftigen, die sich deutschen Unternehmen in vergleichbarer Schärfe noch überhaupt nicht stellen: Das kann rasch zum Startvorteil werden, wenn es darum geht, High-Potentials in China, Indien, Singapur, Europa, Japan oder Lateinamerika Chancengleichheit zu garantieren.

Fazit:

Amerikanisches 'Diversity Management' bietet derzeit keine einfach übertragbaren Lösungen für deutsche Fragestellungen. Dennoch dürfte es für alle deutschen Personalverantwortlichen sehr lohnend sein, die amerikanische Debatte und die entwickelten Methoden genau zu studieren. ♦

Nützliche Ausländer?

Green Card und Internationale Personalpolitik

Das Thema 'ausländische Fach- und Führungskräfte in deutschen Unternehmen' steht seit längerem auf der Agenda. Über den Umweg der 'Green-Card' hat eine längst überfällige Debatte nun die breitere Öffentlichkeit erreicht. Ihr Verlauf zeigt jedoch, wie wenig die deutsche Gesellschaft auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet ist.

Führende Unternehmen benötigen Spitzenkräfte, um ihre Position zu verteidigen oder auszubauen. Für die deutsche Gesellschaft ist es wünschenswert, daß möglichst viele dieser hochqualifizierten Mitarbeiter in Deutschland rekrutiert werden, aber das wird immer weniger möglich sein. Auch wenn wir unsere Ausbildungssysteme erheblich verbessern, ist es nicht denkbar, daß Deutschland in allen wichtigen Wissenszweigen konkurrenzlose Experten hervorbringt. Globale Unternehmen werden global um die besten Mitarbeiter konkurrieren. Was vielen als Skandal erscheint, nämlich daß Deutschland derzeit nicht genügend eigene IT-Spezialisten besitzt, um den Bedarf der deutschen Industrie zu decken, wird künftig Normalität in vielen Wissensgebieten sein. Daß man ausländische Spezialisten ins Land holen will, ist im Gegenteil für die deutsche Gesellschaft höchst erfreulich. Die Alternative, Forschung und Entwicklung dorthin zu verlagern, wo die Spezialisten sind, sei es in Bangalore oder im Silicon Valley, steht ja nicht als unverschämte Drohung an der Wand, sondern ist bereits gängige Praxis.

Noch aus einem anderen Grund ist die deutsche Gesellschaft darauf angewiesen, 'hochkarätige' Ausländer willkommen zu heißen: Deutsche Unternehmen müssen in allen Ländern, in denen sie tätig sind, attraktiv für Spitzenkräfte sein. Das können sie nur, wenn sie diesen faire Aufstiegschancen garantieren, bis hinein in die Konzernspitze. Konzernzentralen globaler Konzerne werden multikulturell besetzt sein müssen, werden der 'Diversity' ihrer Kunden und Mitarbeiter Rechnung tragen müssen. Wenn wir nicht möchten, daß Konzernzentralen in die USA, nach Holland oder England verlagert werden, müssen wir nicht nur mit dem Faktum leben, daß hierzulande erheblich mehr Ausländer arbeiten werden. Wir müssen auch daran arbeiten, für Spitzenkräfte ein viel attraktiverer Standort zu werden.

In weiten Teilen der Öffentlichkeit geht man offensichtlich davon aus, daß Ausländer generell keinen dringenderen Wunsch haben, als nach Deutschland zu kommen. Es ist sicher richtig, daß für Menschen, die von Verfolgung, Folter, Mord oder Hungertod bedroht sind, Deutschland ein attraktiver Aufenthaltsort ist. Die ohnehin unappetitlichen Kampagnen gegen 'Asylantenfluten' hatten jedoch auch den Nebeneffekt, daß überhaupt noch nicht ins öffentliche Bewußtsein gedrungen ist, daß Deutschland für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte keineswegs ein Traumland ist: 'Bei ausländischen Führungskräften ist Deutschland sehr unbeliebt' schrieb die Wirtschaftswoche in ihrer Ausgabe 52 / 98 und formulierte damit nur die leidvolle Erfahrung vieler Personalabteilungen.

Erst recht nicht bewußt ist, daß dies sehr bald ein schwerer Nachteil für den 'Standort Deutschland' werden kann: Globale Konzerne benötigen Spitzenkräfte aus allen Ländern. Wenn diese nicht nach Deutschland kommen wollen, wird man ihnen an attraktiveren Orten Arbeitsplätze schaffen.

Was macht Deutschland so unattraktiv? Betrachten wir dazu den Standort Deutschland einmal mit den Augen eines indischen Computerspezialisten, dem auch ein Angebot aus den USA vorliegt, obwohl unser Land keineswegs nur für Inder wenig anziehend erscheint.

Sprache:

In den USA wird englisch gesprochen. Das ist ein enormer Vorteil, den Deutschland nicht abbauen kann. Wird an den entsprechenden Arbeitsplätzen in Deutschland nicht ohnehin englisch gesprochen? Nicht durchgängig! Wahr ist, daß der indische Spezialist auf deutsche Kollegen stoßen wird, die Englisch einigmaßen beherrschen. Wahr ist auch, daß viele

Taxifahrer oder Kellner mittlerweile so gut englisch sprechen, daß ein 'Überleben' in Deutschland auch ohne Deutschkenntnisse möglich ist. Aber Fakt bleibt: Ein angenehmes Leben ist in einem Land, dessen Sprache man nicht beherrscht, kaum möglich.

Zu fragen wäre also: Wie können wir erreichen, daß deutsch zu lernen wieder eine interessante Option wird? Jedenfalls nicht dadurch, daß wir die Mittel für 'auswärtige Kulturpolitik' Jahr für Jahr reduzieren. Im Gegenteil: Deutschland muß sich in wichtigen Partnerländern verstärkt als interessantes Land darstellen, das man kennen sollte. Dann wird auch die Zahl ausländischer Studenten wieder steigen.

'Ethnische Infrastruktur':

Ausländer müssen sich anpassen! Diese Erkenntnis ist so alt wie der Kulturkontakt selbst. Unser indischer IT-Spezialist wird es in den USA genauso müssen wie in Deutschland. Genauso? Jeder, der je im Ausland gelebt und sich in weiten Bereichen erfolgreich an die lokalen Spielregeln angepaßt hat, weiß auch, wie wichtig ihm die 'kleinen Vertrautheiten' im Alltag waren, die kleinen Fluchtpunkte ins Gewohnte.

Indische Restaurants, Geschäfte, in denen man indische Gewürze kaufen kann, eine 'indische Community', die Rat, Unterstützung und ein vertrautes Umfeld bietet, ein noch so entferntes Familienmitglied, das bereits in diesem entfernten Land lebt: Das alles macht unserem IT-Experten den Wechsel ins fremde Land einfacher.

Natürlich kann man einer 'Green-Card'-Regelung das Wort reden, die wirklich nur ganz hochqualifizierte, in Deutschland derzeit nicht zu findende Fachkräfte ins Land läßt. Attraktiver ist allemal ein Land, in dem es auch indische Restaurantbesitzer, indische Seelsorger, indische Landeninhaber, ja selbst indische Huren gibt. Sowie Videotheken mit indischen Filmen.

Die Trennung zwischen Ausländern, die uns nützen und solchen, die uns ausnützen, die nun populistisch in die Debatte geworfen wird, schadet dem Standort Deutschland! Der indische IT-Experte mag aus familiären Verpflichtungen heraus seinen wenig qualifizierten Schwager nach Deutschland nachziehen wollen. Wenn der vor den Toren von SAP einen indischen Imbiß eröffnet und damit zur Attraktivität der badischen Provinz bei indischen IT-Experten beiträgt, ist er für Deutschland auch ohne Hochschulabschluß oder Spitzengehalt nützlich.

Je mehr Inder wir ins Land lassen, desto attraktiver wird Deutschland für Inder. Das ist kein Plädoyer für unbegrenzten Zuzug, sondern für ein vernünftiges Einwanderungsgesetz, das

auch denjenigen eine Chance gibt, die für ein multikulturelles Ambiente sorgen.

Grundhaltung zu Ausländern:

'Ich lebe seit fast dreißig Jahren in Deutschland und werde immer wieder darauf angesprochen, wann ich nach Indien zurückkehre. Das ist ein beliebtes Small-talk-Thema auch derjenigen Deutschen, die keineswegs ausländerfeindlich oder gar rassistisch gestimmt sind. Sie können sich einfach nicht vorstellen, daß ich bleiben will. Und deshalb werde ich in Deutschland auch immer 'Inder' bleiben. Freunde, die zum gleichen Zeitpunkt in die USA gegangen sind, bezeichnen sich längst als Amerikaner indischer Abstammung'.

Pankaj Chattopadhyay, Journalist und interkultureller Trainer beim IFIM, beschreibt einen schweren Standortnachteil Deutschlands im Vergleich zu den USA: Obwohl Deutschland in den letzten Jahrzehnten Millionen von Einwanderern recht erfolgreich integriert hat, hält es die Fiktion aufrecht, weder Einwanderungsland zu sein, noch eines sein zu wollen. Vielleicht hat diese Widersprüchlichkeit sogar dazu beigetragen, daß zumindest in den alten Bundesländern Ausländerfeindlichkeit nicht allzu virulent wurde. Dennoch schafft sie ein Klima, das nicht 'einladend' auf Ausländer wirkt. Der Satz 'wir wollten Arbeitskräfte doch es kamen Menschen', beschreibt die Haltung unserer Gesellschaft den 'Gastarbeitern' der sechziger Jahre gegenüber so treffend, daß er zum geflügelten Wort geworden ist. Nichts gelernt? Nun wollen wir IT-Experten, es werden wieder Menschen kommen! Oder eben nicht, wenn sich von den ersten angeworbenen die Kunde verbreitet, daß sie sich in Deutschland nicht als Mensch akzeptiert fühlen, sondern bestenfalls als IT-Experten.

Es wird ein langfristiger Prozeß sein, die Haltung der deutschen Gesellschaft zu Einwanderern zu verändern. Gerade deshalb müssen alle, die um den Standort Deutschland besorgt sind, sofort und mit großem Einsatz aller Mittel beginnen, diesen Prozeß anzustoßen. Vor allem müssen Politiker endlich akzeptieren, daß ausländerfeindliche Kampagnen, selbst wenn sie sich 'nur' gegen Asylbewerber oder erleichterte Einbürgerung wenden, nicht so differenziert ankommen, wie sie angeblich gemeint sind. In dieser Frage wäre tatsächlich mal ein breiter Konsens aller Demokraten hilfreich.

Aber auch in den Unternehmen wird man auf Vorbehalte und Vorurteile der Belegschaft achten müssen. Ein indischer Projektleiter wird nicht überall Begeisterung auslösen. 'Diversity-Trainings' nach amerikanischen Vorbild mögen schneller wichtig werden als man heute denkt.

Befristungen und sonstige Hindernisse:

Green-Card-Modelle, die eine Einreise ohne Familienangehörige vorsehen, sind natürlich völlig unattraktiv, aber auch die zeitliche Befristung ist höchst problematisch. Sie symbolisiert besser als alles andere, daß Ausländer hierzulande höchst offiziell nicht willkommen sind.

Glaukt wirklich jemand ernsthaft, daß ein Großteil der hochqualifizierten jungen Inder, von denen derzeit gesprochen wird, den Rest ihres Lebens in Deutschland verbringen will? Das sind doch keine anatolischen Bauern, die nirgendwo sonst eine attraktive Job-Alternative haben! Aber der eine oder andere wird hier 'hängenbleiben' und sei es, weil er hier eine Familie gründet. Na und? Wo ist der Nachteil für Deutschland, wenn hochkarätige Spezialisten bleiben möchten? Es wäre doch nützlich, wenn unser indischer IT-Experte seine eigene IT-Firma hier gründet. Und dann vielleicht – auf Wunsch – sogar schneller und einfacher eine doppelte Staatsbürgerschaft erhält als in den USA.

Soziale Infrastruktur

Unser ÖPNV ist besser ausgebaut als der in den USA, aber unsere Zielgruppe benutzt wohl ohnehin lieber das eigene Auto oder ein Taxi. Wir haben auch ein größeres Netz stadtnaher Spazierwege als amerikanische Städte, aber in Indien ist Spazierengehen nicht sonderlich populär. Wir haben eine breitere Szene an Kneipen. Das könnte attraktiv sein, vorausgesetzt, dort werden Dunkelhäutige nicht von Betrunknen angepöbelt.

Uns fehlen Ganztagschulen, uns fehlt ein dichtes Netz englischsprachiger Schulen, man findet legal kaum preiswerte Hausangestellte, die Kundenfreundlichkeit in unseren Geschäften läßt immer noch zu wünschen übrig. Einen Führerschein zu erwerben ist sehr teuer und kompliziert, der deutsche Fahrstil wirkt auf viele Ausländer abschreckend. Häuser zu mieten ist kaum möglich, Häuser zu kaufen sehr teuer: Auch wenn wir uns fragen, womit eine ausländische Spitzenkraft seiner Familie den Deutschlandaufenthalt 'schmackhaft' machen soll, müssen wir einräumen, daß sich viele banale 'Alltagsfragen' anderswo erfreulicher beantworten.

Deutschland wird als Arbeitsplatz für ausländische Spezialisten und Top-Manager in der weltweiten Konkurrenz um diese Kräfte attraktiver werden müssen! Hohe Steuern und Lohnnebenkosten, sowie geringe Gewinnbeteiligungen sind dabei nur eine Seite. Es gibt eine ganze Reihe weiterer Defizite. Einige Stadortnachteile im Vergleich zu Kalifornien lassen sich, wie das Wetter, gar nicht oder wie die Sprache nur schwer und

langfristig beseitigen. Um so mehr wird es darauf ankommen, Gesetzliche Regelungen möglichst 'einladend' zu gestalten, um die 'natürlichen Nachteile' zu kompensieren. Dies erfordert ein grundsätzliches Umdenken: In den letzten Jahren waren wir in Deutschland vornehmlich damit beschäftigt, Deutschland für Zuwanderer möglichst unattraktiv zu machen. Mit gutem Erfolg: Während Deutschland diskutiert, ob man nur zwanzig- oder doch vierzigtausend IT-Spezialisten für drei oder fünf Jahre ins Land lassen soll, meldet die Bundesanstalt für Arbeit ganze 46 Interessenten.

Auch die Unternehmen selbst können mit mehr als hohen Gehältern dazu beitragen, eine Beschäftigung in Deutschland attraktiv zu machen: Ausländer müssen sich anpassen, auch in Unternehmen. Hilfreich ist, wenn man ihnen die Spielregeln vermittelt. Eine 'interkulturelle Deutschlandvorbereitung' sollte für Mitarbeiter, die hierher geholt werden, genauso selbstverständlich sein wie Auslandsvorbereitung für deutsche Expats. Auch die Betreuung, ausländischer Mitarbeiter vor allem, aber nicht nur in den ersten Wochen und Monaten, läßt sich in den meisten Unternehmen noch erheblich verbessern. Das bedeutet zusätzlichen Aufwand, der sich jedoch schnell rechnet. Niemand ist glaubwürdiger als die Betroffenen selbst. Es wird entscheidend sein, was die ersten ausländischen IT-Spezialisten ihren ehemaligen Kollegen und Studienfreunden berichten. Gute 'Mund zu Mund-Propaganda' kann manches aufwendige Recruiting-Event einsparen, schlechte es wirkungslos machen.

Die aktuelle Green-Card-Debatte ist zu begrüßen, weil sie ins öffentliche Bewußtsein bringt, daß Deutschland nicht nur polnische Spargelstecher und ungarische Putzfrauen braucht um zu funktionieren. Deutschland muß akzeptieren, daß es künftig genau *so* viele Fach- und Führungskräfte beliebiger Spezifikation ins Land lassen muß, wie die Unternehmen brauchen, um hierzulande ihren Bedarf an qualifiziertem Personal decken zu können. Keine Sorge, liebe Gewerkschafter: Es wird nicht dazu kommen, daß man aus Gründen des 'Lohndumping' einen indischen Experten einem deutschen vorzieht: Der qualifizierte Inder wird in Deutschland nicht für Billiglohn arbeiten! Er wird in Deutschland einen höheren Lohn fordern, als er in den USA erhielt. *Das* wird das Problem sein! ♦

**Interkulturelle Deutschlandvorbereitung
für Fach- und Führungskräfte:
Das IFIM berät Sie gerne!**