

Vortrag

## **„Interkulturelle Kompetenz am Arbeitsplatz“**

Corrado Di Benedetto, stellv. Vorsitzender  
Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Hessen (agah)

„Ein Land mit nur einer Sprache und einer Sitte ist schwach und gebrechlich. Darum ehre die Fremden und hole sie ins Land.“ König von Ungarn, Stephan I., das Zitat stammt aus dem 10. Jahrhundert.

Sehr geehrte Damen und Herren,

für die heutige Veranstaltung wurde ich gebeten, Ausführungen zum Thema „Interkulturelle Kompetenz am Arbeitsplatz“ zu machen.

Bevor ich mich der Frage zuwende, was Interkulturelle Kompetenz überhaupt ist und wie sie definiert werden kann, zunächst meinen allerherzlichsten Dank an die Veranstalter von „Together in Hessen“. Mit dem Programm zeigen Sie schon seit Jahren, dass Integration keine Worthülse ist, sondern dass Sie innovativ und nachhaltig diesen Prozess vorantreiben.

Ich darf heute zu Ihnen als stellvertretender Vorsitzender der agah, dem Landesverband der kommunalen Ausländerbeiräte in Hessen, sprechen. Für die, die es noch immer noch nicht wissen sollten: die Ausländerbeiräte sind die gewählte

Interessenvertretung der ausländischen Bevölkerung in ihren Kommunen. Rechtsgrundlage dafür ist die Hessische Gemeindeordnung bzw. die Hessische Landkreisordnung, die die Ausländerbeiräte als Pflicht- bzw. freiwillige Organe der Kommunen/Kreise vorsieht.

Für die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Interkulturelle Kompetenz am Arbeitsplatz“ ist es zunächst notwendig, den Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ zu bestimmen. Hierauf aufbauend können die besonderen Aspekte für das Arbeitsleben hinterfragt werden.

Wir kommen sogleich zu dem Problem, dass es keine verbindliche bzw. allgemeingültige Definition für „Interkulturelle Kompetenz“ gibt. Definitionen können je nach beruflichem Einsatzbereich einer unterschiedlichen Gewichtung unterliegen und Unterschiede aufweisen. Handelt es sich beispielsweise um Führungskräfte, die ins Ausland entsandt werden, wird vermutlich ein anderer Schwerpunkt gesetzt, als bei einer Person, die zwar im Inland arbeitet, aber im ständigen Kontakt mit Kunden aus völlig verschiedenen Ländern steht. Im Allgemeinen werden hinsichtlich der Kernelemente interkultureller Kompetenz jedoch Erfahrungen mit anderen Kulturen, Sprachkenntnisse, kulturspezifisches Wissen und Reflexion über entsprechende Themen genannt<sup>1</sup>.

Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass interkulturelle Kompetenz im engeren Sinne die Fähigkeit zum beidseitig

---

<sup>1</sup> Abschlussprojekt des Forschungsprojekts 2.4.102 „Interkulturelle Kompetenzen junger Fachkräfte mit Migrationshintergrund: Bestimmung und beruflicher Nutzen, S. 6

zufriedenstellenden Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen ist. Als interkulturell kompetent kann daher eine Person bezeichnet werden, die die bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus ihrer fremden Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst und begreift. Frühere Erfahrungen werden von ihr frei von Vorurteilen miteinbezogen und erweitert, die Bereitschaft zum Dazulernen ist ausgeprägt. Die Basis für erfolgreiche interkulturelle Kommunikation ist emotionale Kompetenz und Sensibilität.

Welche Vorteile bringt nun interkulturelle Kompetenz am oder für den Arbeitsplatz im speziellen mit sich?

Der Aktionsradius für Betriebe jeder Größenordnung – seien es klein- oder mittelständische Unternehmen oder Konzerne – reicht seit langem über die Grenzen Deutschlands und auch Europas weit hinaus. Vielfältige Verknüpfungen mit anderen Ländern sind in der Arbeitswelt längst Lebensrealität geworden. Kunden und Mitarbeiter/innen sind international.

Die Globalisierung beinhaltet, dass die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Beschäftigten und Geschäftspartnern in anderen Ländern gewährleistet sein muss. Zu den Veränderungen durch die Globalisierung kommt hinzu, dass sich die bundesrepublikanische Gesellschaft seit den 50iger Jahren deutlich gewandelt hat. Zuwanderung fand statt und wird

auch zukünftig stattfinden. Deutschland ist Einwanderungsland und bekennt sich mittlerweile dazu.

(1955 erster Anwerbeabkommen, 1949 Inkrafttreten des Grundgesetzes)

In Deutschland lebten am Jahresende 2005 insgesamt rund 6,76 Millionen Personen in Deutschland, die ausschließlich eine ausländische Staatsangehörigkeit besitzen, rund 4,7 Millionen Aussiedler und ungefähr 1,3 Millionen in jüngerer Vergangenheit eingebürgerte Deutsche mit Migrationshintergrund.

Es ist davon auszugehen, dass sich der Anteil der nicht in Deutschland geborenen Personen weiter und auf lange Sicht sogar deutlich erhöhen wird. Die demographische Entwicklung verschiebt das Verhältnis der Generationen zueinander. Abnehmende Geburtenzahlen führen mittelfristig zu einem Fachkräftemangel.

Um auch in späteren Jahren Arbeitsplätze besetzen zu können, wird der Bedarf an Zuwanderung zunehmen. Gerade dieser Tage hat das Institut der Wirtschaft eine weitere Öffnung des Arbeitsmarktes für Zuwanderer vorgeschlagen. Dessen Direktor Michael Hüther stellt fest, dass „gerade der

Fachkräftemangel in gewerblichen Betrieben schon jetzt zur Folge habe, dass Betriebe nicht weiter expandieren können.<sup>2</sup>

Im Ergebnis wird die Pluralität der Gesellschaft weiter zunehmen und ein Großteil der hier lebenden Menschen wird einen Migrationshintergrund haben.

Es ist notwendig, diesen sozialen Wandel anzuerkennen und nicht lediglich als vorübergehende Erscheinung anzusehen und zu behandeln. Zuwanderung und Integration sind Prozesse von besonderer gesellschaftspolitischer Bedeutung und sollten nicht vordringlich als Problem, sondern als Bereicherung betrachtet werden.

Wie steht dies nun in Zusammenhang mit Interkultureller Kompetenz am Arbeitsplatz?

Vor kurzem war in der Offenbach Post zu lesen, dass laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung( kurz IAB) der Zuzug Hochqualifizierter vor allem Innovationen fördert. „Danach sind Regionen, die sich mit Beschäftigten mit vielfältigen kulturellen Hintergründen auszeichnen, erfolgreicher bei der Entwicklung neuer Produkte als andere Gebiete.“<sup>3</sup> Die Analyseergebnisse „deuten darauf

---

<sup>2</sup> In: Offenbach Post vom 31.05.2007

<sup>3</sup> Offenbach Post vom 31.05.2007

hin, dass sich die kulturelle Vielfalt der Arbeitskräfte positiv auf vielfältige Innovationsergebnisse auswirkt.“<sup>4</sup>

Es ist gerade die Wirtschaft, die diese Veränderungen vorausschauend berücksichtigen sollte und es auch zum Teil schon tut. Das produktive Zusammenwirken beider Aspekte, also durch Globalisierung bedingte ökonomische Erfordernisse, als auch gesellschaftlicher Wandel und kulturelle Vielfalt, bringt die wirtschaftliche Wertschöpfung voran. Damit dies gelingt, gilt es, kulturelle Verschiedenheit nicht als Hindernis einzuordnen, das von einer Gesellschaft oder einem Betrieb besondere Maßnahmen oder Investitionen verlangt, im Ergebnis also etwas kostet.

Interkulturelle Kompetenz ist ein Kapital, das von Unternehmen mitunter noch unterschätzt wird. Ein unterschiedlicher kultureller Hintergrund kann nämlich auch als wertvolle und vorteilhafte Ressource begriffen werden.

Wenn ich zu Beginn meines Vortrages dargestellt habe, dass eine interkulturell kompetente Person sich unter anderem dadurch auszeichnet, frühere Erfahrungen frei von Vorurteilen mit einzubeziehen und zu erweitern und über eine ausgeprägte Bereitschaft zum Dazulernen verfügt, zeigt sich darin bereits die hohe individuelle Wertigkeit dieses Arbeitnehmers an seinem direkten Arbeitsplatz.

---

<sup>4</sup> Offenbach Post vom 31.05.2007

Die Vorteile sind jedoch nicht auf sein engeres betriebliches Umfeld beschränkt, sondern reichen darüber hinaus. Sie strahlen in den gesamten betrieblichen Arbeitsprozess aus und werden dort auch benötigt. Grundlegendes Verständnis für andere Kulturen und andere Wege der Problemlösung sind sowohl in internationalen Projekten unabdingbar und auch bei den immer komplexer werdenden Anforderungen im nationalen Bereich von erheblicher Bedeutung.

Letztendlich kann interkulturelle Kompetenz über die Marktpositionierung eines Unternehmens entscheiden oder der Schlüssel zum Erfolg sein.

Als „Global Player“ agierende Unternehmen haben dies längst begriffen. Dort nimmt interkulturelle Kompetenz einen festen Platz in der Marktstrategie der Unternehmen ein. Sie schütteln verwundert den Kopf über manche Diskussion in Deutschland.

Um den Nutzen der Ressource „interkulturelle Kompetenz“ zu fördern und zu verbessern, bedarf es einer nachhaltigen Sensibilisierung für das Potenzial und die Bedürfnisse gerade der Migrantinnen und Migranten. Sie haben vielfältige Erfahrungen in der Zusammenarbeit und dem Zusammenleben mit Menschen anderer Herkunft verinnerlicht, dies scheint mir von Bedeutung zu sein. Ihr besonderes Potenzial ist das Wissen um und die Wertschätzung von mehr als einer Kultur, also interkulturelle Kompetenz.

Es ist ein gewichtiger Pluspunkt, dass Menschen unterschiedlicher Herkunft mit Respekt behandelt werden. Es wird zunehmend wichtiger, Brücken zu verschiedenen Ethnien zu bauen. Dadurch können Unklarheiten und Missverständnisse vermieden oder ausgeräumt werden. Wo Konflikte erst gar nicht ent- oder bestehen, wird im Ergebnis besser, effizienter und schneller gearbeitet. Allerdings entsteht trotz interkultureller Kompetenz im Berufsleben kein luftleerer und spannungsloser Raum. Interkulturelle Kompetenz ist im Arbeitsleben einer der Faktoren in einem Beziehungsfeld, in dem gesellschaftliche Realität, sich wandelnde Berufssituationen und persönliche Einstellungen miteinander in Interaktion treten.

Um aus dem Faktor und Vorteil, den interkulturelle Kompetenz am Arbeitsplatz darstellt, auch praktischen Nutzen ziehen zu können, ist es entscheidend, in die Abläufe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden und „mitzunehmen“. Genauso wenig, wie Integration von oben verordnet werden kann, ist es möglich, die Wertschätzung von Unterschieden in Arbeitszusammenhängen vorzugeben.

Sowohl Beschäftigte deutscher Herkunft, als auch diejenigen mit Migrationshintergrund müssen darin gestärkt werden, Veränderungen wahrzunehmen und zuzulassen und wechselseitigen Erwartungen offen gegenüberzustehen. Für die Mechanismen im Umgang mit Differenz muss sensibilisiert werden. Beschäftigte mit Migrationshintergrund müssen



einen gleichberechtigten und akzeptierten Platz einnehmen können. Von den Mitarbeiter/innen deutscher Herkunft verlangt dies auch ein Hinterfragen der eigenen Machtposition und ein kritisches Bewusstsein für den eigenen Statusvorteil.

Dann können Leistungspotenzial und Kreativität jeder/s einzelnen optimal eingebracht werden und zur Entfaltung gelangen. Migranten und Migrantinnen besitzen bedingt durch ihre speziellen Lebensumstände und –erfahrungen Eigenschaften, die sie für die Erfüllung bestimmter Aufgaben besonders qualifizieren und herausheben. Dies sind etwa Flexibilität und Durchsetzungsvermögen, die mit der erforderlichen Anpassung an geänderte Lebensumstände einhergehen.

Auch eine andere Sichtweise auf betriebliche Prozesse und bei der Entscheidungsfindung kann bei der Bewältigung vieler Anforderungen eine große Hilfe sein, denn sie ermöglicht andere Denkansätze. Oftmals führen gerade unkonventionelle Lösungsansätze zum Durchbruch in schwierigen Situationen. Andere Verhaltensmuster können zur Weiterentwicklung beitragen. Von einer rein homogenen Mitarbeiterstruktur kann dies nicht geleistet werden. Demgegenüber werden durch die Zusammenarbeit in einer Gruppe, die kulturell unterschiedlich zusammengesetzt ist, Auswirkungen auf die interkulturelle Kompetenz einer/s jeden einzelnen Mitarbeiter/in erzielt und diese gesteigert.

Es deshalb ein wichtiges Ziel, Menschen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiter zu gewinnen und ihnen Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen. Der gesellschaftliche Alltag muss sich auch in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung widerspiegeln.

Das wichtigste Kapitel eines rohstoffarmen Hochindustrielandes ist die intellektuelle Leistungsfähigkeit seiner Bewohner und die Verfügbarkeit von Fachkräften<sup>5</sup>. In allen Betrieben als auch in der öffentlichen Verwaltung sind Aufnahmebereitschaft und offene Bedingungen deshalb unabdingbare Voraussetzungen, damit Menschen mit Migrationshintergrund sich identifizieren, ihren akzeptierten Platz einnehmen und damit zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können. Ohne sie kann Deutschland im internationalen Wettbewerb nicht bestehen!

„Wahrscheinlich darf man ganz allgemein sagen, dass sich in der Geschichte des menschlichen Denkens oft die fruchtbarsten Entwicklungen dort ergeben haben, wo zwei verschiedene Arten des Denkens sich getroffen haben.

Diese verschiedenen Arten des Denkens mögen ihre Wurzeln in verschiedenen Gebieten der menschlichen Kultur haben oder in verschiedenen Zeiten, in verschiedener kultureller Umgebung oder verschiedenen religiösen Traditionen.

---

<sup>5</sup> Deutschland 2020, Die demographische Zukunft der Nation, Berlin-Institut, S. 10

Wenn sie sich nur wirklich treffen, d.h. wenn sie sich wenigstens soweit zueinander in Beziehung treten, dass eine echte Wechselwirkung stattfindet, dann kann man hoffen, dass neue und interessante Entwicklungen folgen.“<sup>6</sup>

Diese klugen Gedanken stammen nicht von mir, meine Damen und Herren, sondern einem großen Deutschen Physiker und Nobelpreisträger namens Werner Heisenberg.

In diesem Sinne danke ich Ihnen für Ihre geschätzte Aufmerksamkeit!

### **Zusammenfassung:**

- Definition „Interkulturelle Kompetenz“  
Unterschiede je nach Bezug, Kernelemente
  
- Vorteile der Interkulturellen Kompetenz am Arbeitsplatz  
Geänderte Lebensrealität durch Globalisierung,  
gesellschaftlichen Wandel, demographische Verschiebungen, Zuwanderung wird auch weiterhin stattfinden
  
- Interkulturelle Kompetenz ist unterschätztes Kapital  
und wichtige Ressource

---

<sup>6</sup> Heisenberg, Werner

- Förderung des Nutzens der interkulturellen Kompetenz  
Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen
- Der gesellschaftliche Alltag muss sich in Betrieben und der öffentlichen Verwaltung widerspiegeln