

Fischer, Michael

**Working Paper**

## Diversität und die Wirtschaft: Erfahrungen und Perspektiven von Migrantinnen und Migranten in Deutschland

HWWI Research Paper, No. 3-15

**Provided in Cooperation with:**

Hamburg Institute of International Economics (HWWI)

*Suggested Citation:* Fischer, Michael (2008) : Diversität und die Wirtschaft: Erfahrungen und Perspektiven von Migrantinnen und Migranten in Deutschland, HWWI Research Paper, No. 3-15, Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut (HWWI), Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48208>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Hamburgisches  
WeltWirtschafts  
Institut

# Diversität und die Wirtschaft Erfahrungen und Perspektiven von Migrantinnen und Migranten in Deutschland

Michael Fischer

**HWWI Research**

Paper 3-15  
des

HWWI-Kompetenzbereiches  
Migration Research Group

**Michael Fischer**  
Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)  
Heimhuder Str. 71 | 20148 Hamburg  
Tel +49 (0)40 34 05 76 - 553 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776  
fischer@hwwi.org

**HWWI Research Paper**  
Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)  
Heimhuder Str. 71 | 20148 Hamburg  
Tel +49 (0)40 34 05 76 - 0 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776  
info@hwwi.org | www.hwwi.org  
ISSN 1861-504X

**Redaktion:**  
Thomas Straubhaar (Vorsitz)  
Tanja El-Cherkeh

**© Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) | Juni 2008**

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung des Werkes oder seiner Teile ist ohne Zustimmung des HWWI nicht gestattet. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Diversität und die Wirtschaft:

### Erfahrungen und Perspektiven von Migrantinnen und Migranten in Deutschland\*

Michael Fischer

#### I. Einleitung

Der Diskurs rund um „Diversity“ und „Diversity Management“ betont positive, und nicht zuletzt: positive wirtschaftliche Effekte von Vielfalt. In Europa werden diese Konzepte seit Anfang der 1990er Jahre intensiver diskutiert und sind heute von zunehmendem Interesse. In Deutschland erfährt der Diversity-Gedanke prominente Unterstützung durch die von großen Unternehmen mit Unterstützung der Bundesregierung Ende 2006 ins Leben gerufene „Charta der Vielfalt“. Überwunden und ersetzt werden soll mit dem Diversity-Ansatz ein defizitorientiertes Denken, das zunächst und in erster Linie nach potentiellen Problemen im Zusammenleben und Zusammenarbeiten von Mehrheiten und Minderheiten (oder von machstärkeren und -schwächeren Personengruppen) sucht. Diversität soll stattdessen als Chance und Ressource begriffen, wertgeschätzt und befördert werden (vgl. z.B. Fischer 2007; Wrench 2007; Kirton/Greene 2005). Unter den zahlreichen im Diversity-Diskurs genannten Typen von Diversität (Geschlecht, Alter, sexuelle Präferenzen, Behinderungen, Ausbildung, etc.; vgl. z.B. Schwarz-Wölzl/Maad 2004) stehen migrationsbedingte ethnische oder kulturelle Unterschiede an prominenter Stelle. Gerade auch die Potentiale von Migrantinnen und Migranten und Menschen mit Migrationshintergrund sollen im Rahmen von Diversity-Programmen aktiviert und nutzbar gemacht werden.

Welche wirtschaftlich relevanten Effekte migrationsbedingter Diversität sind auf Mikro- und Mesoebenen zu erwarten? Untersucht man die Literatur zum Thema, so fällt zunächst der potentiell Verwirrung stiftende Umstand auf, dass der (auch im Deutschen englisch gebrauchte) Begriff „Diversity“ wahlweise oder zugleich zur Bezeichnung sehr unterschiedlicher Dinge verwendet wird. Er bezeichnet zunächst Diversität bzw. Heterogenität, wird aber auch benutzt, um die Wertschätzung von Diversität zu beschreiben, und dient schließlich als Abkürzung für spezifische Programme des Managements von Vielfalt, des „Diversity Management“. Wenn dann von den wirtschaftlichen Vorteilen „von Diversity“, vom „business case for diversity“, die Rede ist, bleibt zuweilen unklar, ob über Effekte von Heterogenität oder über die Effekte von Managementprogrammen gesprochen wird (vgl. Fischer 2007; Wrench 2007). Sieht man von den potentiellen Vorteilen der letzteren ab, so sind es im Wesentlichen zwei Mechanismen, die üblicherweise

---

\* Der Aufsatz entstand im Rahmen der von der VolkswagenStiftung geförderten Studien-  
gruppe „Diversity, Integration and the Economy“. Für Unterstützung und hilfreiche Hin-  
weise danke ich Vesela Kovacheva und Jan Schneider.

als Vorteile von Diversität „an sich“ genannt werden (vgl. z.B. Süß/Kleiner 2005; Kossek/Lobel 1996; Dass/Parker 1996; Page 2007):

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

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

Während positive Effekte von Diversität für Teams und/oder Organisationen von einer Reihe von Studien belegt werden (vgl. z.B. Thompson/Gooler 1996; Page 2007), zeigt der Stand der Forschung andererseits auch, dass (in ethnischer oder anderen Hinsichten) heterogene Gruppen oder Organisationen nicht immer eine im Vergleich zu homogenen Gruppen erhöhte *performance* aufweisen. Stattdessen ist die Leistung heterogener Teams manchmal besser, manchmal schlechter, und manchmal genauso gut wie die homogener. Forschungsübersichten zum Thema Diversitätseffekte diagnostizieren regelmäßig gemischte Ergebnisse, die allgemeine Schlüsse über die Wirkung von Diversität nicht zulassen (z.B. Wise/Tschirhart 2000; Williams/O'Reilly 1998; Pitts 2005).

Zwei mögliche Gründe für derart gemischte Resultate werden in der Literatur weithin gesehen und berücksichtigt: Zum einen könnte Diversität auch nachteilige Konsequenzen wie Kommunikationsprobleme und Konflikte haben, und zum anderen sind die Effekte von Diversität stark kontextabhängig. Nicht nur ist zu erwarten, dass sich je nach Typen (vgl. Wise/Tschirhart 2000) und Graden (vgl. Bellini 2005) von Diversität unterschiedliche Ergebnisse einstellen; diese variieren vielmehr auch mit dem ökonomischen Sektor und dem Typus der zu erledigenden Arbeit (vgl. Broomé et al 2000; Audretsch/Thurik 2000), dem organisatorischen Kontext (vgl. Kochan et al 2003), der kulturellen Haltung zu Diversität bzw. den jeweiligen „diversity perspectives“ (vgl. Ely/Thomas 2001) sowie einer Reihe weiterer Kontextvariablen – „context“, so Kochan et al (2003: 17), „is crucial in determining the nature of diversity's impact on performance“.

Eine dritte Erklärung für die gemischten Resultate ethnischer oder kultureller Diversität hat vergleichsweise weniger Aufmerksamkeit erfahren: „Ethnische“ oder „kulturelle“ Diversität beschreibt keinen hinlänglich bestimmten Zustand, als dass mit immer gleichen Effekten gerechnet werden könnte. Als ethnische Gruppen lassen sich (in Selbst- oder Fremdbeschreibung) konstruierte Abstammungs- und Kulturgemeinschaften verstehen (vgl. z.B. Fenton 2003). Welche konkreten kulturellen Unterschiede bestehen, und welche in Selbst- oder Fremdwahrnehmung betont oder imaginiert werden, ist dabei zunächst offen. Ethnische Gruppen *können* sich auf vielfältige Weise in Sprache, Religion, Brauchtum,

Habitus, Normen, Werten, etc. unterscheiden, müssen dies aber nicht. Mit anderen Worten: „Ethnische“ oder „kulturelle“ Diversität ist zunächst nur ein Oberbegriff für eine Vielzahl möglicher Differenzen im Detail. Wie auch bei anderen im Diversity-Diskurs genannte Typen von Diversität (etwa entlang von Geschlecht, Alter, Sexualität, etc.) handelt es sich bei ethnischen Differenzen – darauf hat Page (2007) hingewiesen – zunächst um Identitätsdifferenzen, um *identity differences*, und welche bestimmten und potentiell wirksamen Unterschiede damit einhergehen, kann sich von Fall zu Fall unterscheiden. Eine Vorhersage über Diversitätseffekte, die sich nur auf die Feststellung „ethnischer“ oder „kultureller“ Differenz stützen wollte, ist damit nicht möglich.

Wird die Frage nach Effekten ethnischer oder kultureller Diversität zudem auf die Frage nach jenen Effekten bezogen, die sich ergeben, wenn Migrantinnen und Migranten in modernen Gesellschaften wirtschaftlich eingebunden werden, ergeben sich weitere theoretische Probleme. Zum einen bestehen, gerade in pluralisierten Gesellschaften, nicht nur interethnische, sondern auch erhebliche intraethnische Differenzen, so dass kaum damit gerechnet werden kann, dass immer gleiche Diversitätseffekte zu beobachten sind, nur weil wirtschaftliche Akteure bestimmten Ethnien zugeordnet werden. Zum anderen können mit dem Umstand der Migration Besonderheiten einhergehen, die nicht auf Fragen ethnischer oder kultureller Abweichung reduzierbar sind.

Zur Beobachtung von wirtschaftlichen Effekten in migrationsbedingt ethnisch oder kulturell gemischten Gesellschaften wird es daher darauf ankommen, die recht offene und unspezifische Ebene der Rede von „ethnischen“ oder „kulturellen“ Unterschieden zu verlassen und stattdessen zu fragen, welche *konkreten* Unterschiede zwischen Menschen verschiedener Herkunft bestehen, welche Unterschiede von den beteiligten Akteuren als relevant und handlungsleitend erlebt werden, und welche Wirkungen derartiger Unterschiede sich im Einzelnen ergeben. Ein geraumer Teil der Literatur über Diversitätseffekte kann auf diese Fragen nur wenige Antworten geben. Denn die Erforschung von Effekten kultureller Diversität auf Mikro- und Mesoebenen geschah bislang überwiegend in Form von Laborexperimenten einerseits (kritisch dazu: Wise/Tschirhart 2000; Kochan et al. 2003), und durch (oft standardisierte) Unternehmensbefragungen andererseits (z.B. European Commission 2005; Centre for Strategy & Evaluation Services 2003). Unterberücksichtigt blieben die Erforschung von *real world settings* sowie die Perspektiven und Erfahrungen eben der Migrantinnen und Migranten, die zur kulturellen Pluralisierung von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen.

Auf der Basis von qualitativen Interviews mit Migrantinnen und Migranten konnte in der vorliegenden Studie untersucht werden, welche Diversitätseffekte in Wirtschafts- und Arbeitskontexten von Zuwanderern in Deutschland beobachtet werden und welche konkreten Dimensionen von Diversität dabei eine Rolle spielen.<sup>†</sup> Offene Fragen ohne vorgegebene Antwortalternativen stellten sicher, dass

---

<sup>†</sup> Die inhaltsanalytische Auswertung basiert auf 58 leitfadengestützten, teilstrukturierten Interviews, die in Hamburg und Stuttgart geführt wurden. Mit Ausnahme von drei in Deutschland geborenen Befragten mit elterlichem „Migrationshintergrund“, handelt es sich um Migrantinnen und Migranten der ersten Generation, die zwischen den Jahren

nicht theoretische Vorannahmen, sondern Erlebnisse und Deutungsmuster der Migranten die Ergebnisse bestimmten.

## II. Diversitätseffekte – Erfahrungen und Perspektiven von Migrantinnen und Migranten

In seinem Modell zur Wirkung von Diversität sieht Page (2007) vor, dass kognitive Diversität Vorteile erbringt (nämlich: Synergieeffekte), während fundamentale Präferenzendiversität (*fundamental preference diversity*) zu Problemen führt. Da ethnisch heterogene Gruppen (wie auch andere „identity diverse groups“) im Einzelfall sowohl eine für die jeweilige Aufgabe relevante kognitive Diversität, wie auch Präferenzendiversität, wie auch schließlich eine Mischung beider Typen aufweisen können, erklärte sich, warum heterogene Gruppen manchmal bessere, und manchmal schlechtere Leistungen zeigen als homogene. Da “identity diverse collections of people often contain both types of diversity, they perform both better and worse than homogenous groups as well.” (Page 2007: 299)

Auf der Basis der von uns durchgeführten qualitativen Interviews lässt sich die Unterscheidung relevanter Dimensionen von Diversität weiter differenzieren und konkretisieren. Migrantinnen und Migranten berichten (1) über kognitive Diversität und Synergieeffekte und (2) über die Bedeutung von Unterschieden in Präferenzen, Normen und Werten. Darüber hinaus werden (3) kommunikationsbezogene Differenzen (Sprache und Kommunikationsstile) sowie (4) habituelle und emotionale Unterschiede (Arbeitsstile und persönlicher Umgang) berichtet. Schließlich erweisen sich (5) Identitätsunterschiede zwischen ethnischen oder kulturellen Gruppen nicht nur als eine Art „Gefäß“ für bestimmte damit einhergehende kognitive, präferenzenbezogene oder sonstige Differenzen, sondern haben, gerade in ihrer Koppelung an Statusdifferenzen, eigenständige wirtschaftlich relevante Effekte.

### 1. Kognitive Diversität – Perspektiven, Interpretationen

Die Vorteile vielfältiger, heterogener Perspektiven zur Steigerung von Kreativität bei Problemlösung und Innovation spielen eine zentrale Rolle im Diversity-Diskurs. Vielfältige Perspektiven in kulturell gemischten Arbeitskontexten werden von einigen Befragten zunächst als persönliche Bereicherung hervorgehoben, ohne dass ein direkter Bezug zu ökonomisch relevanten Effekten bestünde. So wird von Migrantinnen und Migranten als positiv angesehen, dass man in kulturell gemischten Arbeitskontexten „andere Sichtweisen gewinnt“ (w, 30), dass

---

1970 und 2006 nach Deutschland zugewandert sind. Die Befragten, 32 Frauen und 26 Männer, waren zum Zeitpunkt des Interviews zwischen 25 und 60 Jahre alt. 25 Teilnehmer waren abhängig beschäftigt, 17 selbständig und 16 arbeitslos. Die nationale Herkunft der Befragten ist heterogen: Türkischstämmige Personen bilden mit 14 Interviewteilnehmern die größte Gruppe; die weiteren Befragten stammen aus unterschiedlichen europäischen, afrikanischen, asiatischen und amerikanischen Herkunftsländern.

man „neue Ansichten“ und „neue Ideen“ kennen lernt (w, 46), und dass man dabei auch viel über sich selbst lernen könne (m, 38). Neuartige Problemlösungen und die Anpassung an Veränderungen sieht eine Sekretärin türkischer Herkunft durch Perspektivenvielfalt befördert:

I: Haben Sie den Eindruck, dass Türken in deutschen Betrieben auch eine andere Art von Beitrag leisten können?

B.: Ich denke, dass, ich denke schon, dass sie eine, je nachdem, was sie machen, sicherlich ne Bereicherung. Weil, wenn jemand mit einem anderen kulturellen Hintergrund kommt und es gibt ein Problem oder es muss etwas gelöst werden, (...). Ja, Dinge mit einem anderen Auge zu sehen. Wenn man als Migrant die Chance bekommt zu sagen, okay, was ist deine Meinung? Wie siehst du das? Also es ist sicherlich für Erneuerung ganz wichtig, dass man wegkommt, ach das war schon immer so, das ist heute so und das wird immer so sein. Dass man auch mit Veränderungen vielleicht besser klar kommen kann, wenn Dinge auch mit anderem Hintergrund oder mit anderem Berufsausbildung oder sei es der Sprache, oder sei es der Kultur, beleuchtet wird. Dass man vielleicht eine andere Lösung finden könnte.“ (w, 39)

Ausführungen über Synergieeffekte von Diversität (wie erhöhte Kreativität und bessere Problemlösungen) bleiben allerdings, wie auch in diesem Beispiel, überwiegend abstrakt und hypothetisch. Konkrete Beispiele werden verhältnismäßig selten genannt. Dies könnte zum einen daraus zu erklären sein, dass der Gedanke an die Vorteile verschiedener Perspektiven ebenso bekannt wie als erwünscht antizipiert ist, so dass derartige Effekte unabhängig von ihrem Vorkommen als mögliche oder wahrscheinliche berichtet werden. Andererseits, und dies ist ebenso wahrscheinlich, sind derartige Synergieeffekte häufig subtil und klein – es ist nicht zu erwarten, dass sich die Produktivität von Teams sprunghaft und stark steigert, wenn Menschen verschiedener ethnischer Herkunft zusammenarbeiten (vgl. Page 2007) –, so dass sie sich der beiläufigen Alltagsbeobachtung oftmals entziehen.

Unmittelbare Performanceeffekte sind überdies nur dann zu erwarten, wenn die in Frage stehende kognitive Diversität für die jeweilige Arbeitsaufgabe relevant ist – so im einfachsten Fall dann, wenn sich berufsspezifisches Wissen oder berufsbezogene Methoden international unterscheiden. Eine Mischung von Bereicherung durch interkulturelle „Farbigkeit“ und des Einflusses von internationaler Berufserfahrung beschreibt der etwas konkretere Bericht einer bosnischen Krankenschwester:

Wenn Leute aus zwei, drei Kulturen zusammen arbeiten, es wird viel produktiver, die ganze Sache. Weil dann Meinung von dem, Einstellung von dem anderen, viel farbiger, nicht nur blass. Also ich hab so einen Eindruck. Und das krieg ich auch von meinen Kollegen, die Rückmeldung, dass wenn ich da bin, das ist ein bisschen anders. Weil ich hab halt meine Einstellung zu manchen Sachen ein bisschen anders. Da gibt viel Humor, viel Diskussionen, auch viel Missverständnisse. Aber das macht die Sache interessant. (...) Ich komme aus einer anderen Kultur. Das was ich von dort habe, bringe ich hier her. Ideen, die ich bei mir im Krankenhaus gesehen habe, zeige



ich hier. Bei uns sind die Krankenschwestern anerkannter als hier, im Beruf, und die dürfen mehr Sachen machen. (w, 30)

Kreativität durch Perspektivenvielfalt spielt naturgemäß in kreativen Berufen eine größere Rolle als bei eher standardisierten Tätigkeiten. Ob dabei vorwiegend Unterschiede der Ausbildungs- und Berufserfahrung, internationale Erfahrungen oder auch andere ethno-kulturell bedingte Perspektiven eine Rolle spielen, ist schwer zu differenzieren. Eine Architektin aus der Karibik versucht, zwischen der Heterogenität zu unterscheiden, die auch in einem Team deutscher Architekten gegeben ist, und jener, die entsteht, wenn Migrantinnen und Migranten involviert sind. Sie spricht von dem bereichernden Einfluss zusätzlicher Perspektiven in der Architekturplanung und fügt an, dass der Vorteil neuartiger Standpunkte und Lösungsvorschläge in heterogenen Teams nicht auf die Mitarbeit von Ausländern begrenzt sei. Allerdings sieht sie in der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Herkunft einen zusätzlichen Diversitätsgewinn:

Also ich würde sagen, wenn 25 [Einheimische] zusammen sitzen, Sie haben nicht 25 Perspektiven, weil sie sind viel mehr konditioniert. Also sie haben schon verschiedene, weil da gibt es Leute, die sind unterschiedlich begabt und unterschiedlich routiniert, ne, also. Aber sie sind ja Milieu viel mehr. Sie wissen, wer, was ist der Trend hier, was ist „in“ und nicht „in“. Und die, die von woanders, ich sage nicht, dass die von woanders besser sind, sondern es lohnt sich schon, anzuhören, jemand von woanders anzuhören, weil er gewisse Sachen über Bord wirft. Ja, er ist nicht so konditioniert, ne? (w, 56)

Insgesamt wird eine Vielfalt von Perspektiven von den Befragten typischerweise positiv bewertet. Der Aspekt der persönlichen Bereicherung spielt in der Wahrnehmung der Migrantinnen und Migranten allerdings eine größere Rolle als wirtschaftlich relevante Synergieeffekte.

## **2. Präferenzen, Normen, Werte**

### **2.1. Wissen über Präferenzen**

Kenntnisse über die Präferenzen kultureller oder ethnischer Minderheiten können durch die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten oder Angehörigen ethnischer Minderheiten für Unternehmen nutzbar gemacht werden. Sie erleichtern, so ein aus der Diversity-Literatur bekanntes und auch von einigen Befragten angeführtes Thema, den Zugang zu entsprechenden Märkten. Wenn Unternehmen erkennen, dass Ausländer hier bleiben und auch Geld ausgeben möchten, dann sei es zu Zwecken gezielter Werbung, so z.B. eine Befragte, „natürlich ganz gut, wenn man weiß, wie ticken diese Leute, dass man dann halt Mitarbeiter, die aus dieser Gruppe entstammt, dass man deren Know How sozusagen zu nutzen weiß und nicht sich lächerlich macht“ (w, 39). Selbständige mit Migrationshintergrund können diesen Umstand auch dadurch nutzen, dass die eigenen Angestellten wiederum aus verschiedenen kulturellen Hintergründen ausgewählt werden. So berichtet etwa eine türkischstämmige Dolmetscherin, dass sie bzgl. der Auswahl ihrer Auszubildenden die Überlegung hatte, „dass wenn wir zum Beispiel vielleicht eine russischsprachige Auszubildende haben oder einer per-

sichsprachige, dass sich dadurch auch intensiver dieser Kulturkreis als Kundenschaft erschließen lässt“ (w, 34). Organisationen, die die Diversität der Kunden abbilden, sind somit besser an ihre Umwelt angepasst als homogene Einheiten.

## 2.2. Normen und Werte

Abweichende Normen und Werte werden von einigen Befragten als ein von anderen Migrantinnen und Migranten ausgehendes Problem angesehen. Einstellungen gegenüber und die Behandlung von Frauen spielen dabei die wichtigste Rolle. Als – im Alltag und im Arbeitsleben – problematisch erscheinen solche Migrantinnen und Migranten, die traditionellen, nicht emanzipatorischen Frauenbildern anhängen und weibliche Vorgesetzte nicht akzeptieren. „Die Frauenrechte bei den Südländern“, so eine Befragte aus Estland, seien ein „sehr, sehr schwieriges Thema“ (w, 33). Eine türkische Dolmetscherin erzählt, dass das Bild der Migrantinnen und Migranten in ihrem Umfeld eher von Männern geprägt sei, dass viele „sehr religionsbetont“ aufträten und Frauen gegenüber „sehr unhöflich“ seien (w, 34). Auf den Arbeitskontext bezogen berichtet ein Barkeeper, dass ein anderer im Café angestellter Migrant die Geschäftsführerin „nicht ganz ernst genommen“ habe und deshalb gekündigt wurde – „das hat nicht mehr funktioniert“ (m, 28).

Die Wahrnehmung abweichender Werte und Normen unter Migrantinnen und Migranten anderer Herkunft kann sich bis zu vorurteilsbehafteten kulturellen Klischees steigern, die klassischen Etablierten-Außenseiter-Figurationen (vgl. Elias/Scotson 1990) entsprechen – wobei „andere“ Migrantinnen und Migranten die Rolle der Außenseiter übernehmen. Ein Beispiel sind die Ansichten eines Migranten über Menschen arabischer Herkunft:

Es gibt Nationen, die sich nicht integrieren lassen. Versuchen sie mal bei den Arabern ein Integrationsprogramm herzustellen. Das wäre praktisch unmöglich, schätz ich mal, weil das eine ganz andere Mentalität, ganz andere Lebensstil ist. Da spielen die Frauen nur die Mutterrolle und in der Küche. (...) Und Faulheit spielt auch eine ganz große Rolle. (...) Aber arbeiten mit Maschinen oder Traktoren nicht. Also ich schätze mal, Araber sehr schlecht zu integrieren. (m, 55)

Eine solche Meinung ist in unseren Interviews allerdings ein singuläres Beispiel. Konflikte aufgrund divergierender Normen oder Werte spielen unter den Befragten insgesamt keine erhebliche Rolle.

## 3. Kommunikation

### 3.1. Sprache

Sprachliche Diversität (ohne entsprechende Mehrsprachigkeit der Beteiligten) erschwert zunächst die Kommunikation. Dies wird typischerweise als Nachteil angesehen. Erschwerte Kommunikation kann allerdings bei sehr wenig kommunikationsbasierten Arbeiten auch als Vorteil betrachtet werden. Zu viele Gespräche, so sieht es ein Befragter, halten von der Arbeit ab: „If they are one nationality, they will be conversing (...), speaking, you know, conversation, conver-

sation, conversation (...). And that will be also a problem.” (m, 52) Wenn dagegen weniger gesprochen wird, werde entsprechend mehr gearbeitet.

Wo sprachliche Diversität in einem sozialen System oder auf einer bestimmten Aggregationsebene aufgrund erschwerter Kommunikation als Nachteil empfunden wird, ergeben sich kompensierende Vorteile sprachlicher Diversität für kleinere soziale Einheiten, die zu Übersetzungsleistungen oder zur Besetzung sprachbedingter Marktnischen in der Lage sind – z.B.: Gerade weil sprachliche Diversität die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden erschwert, sind sprachlich diverse Unternehmen im Vorteil, die, z.B. durch die Einbindung von Migranten, dieses Problem überwinden können.

Sprache hat zudem einen engen Bezug zu kollektiven Identitäten und entsprechendem Zugehörigkeitsempfinden. Das Fehlen einer gemeinsamen, sicher beherrschten Sprache kann Gefühle von Fremdheit verstärken. Auch dieser Nachteil sprachlicher Diversität kann für solche Unternehmen zum Vorteil werden, die aufgrund migrantischer Mitarbeiter muttersprachliche Kommunikation anbieten und so durch interne Diversität die gesamtgesellschaftliche Diversität partiell kompensieren können. So berichtet ein mexikanischer Barkeeper aus Hamburg, dass „seine“ Bar zum Anziehungspunkt für Spanisch sprechende Menschen geworden ist, und erklärt:

Die kommen (...), weil wenn Du in Deutschland bist, ist eine total schwere Sprache, und Du fühlst dich einsam, also, gerade im Winter, und dann kommen die ganzen Leute, weil es ist ein bisschen (...) nicht so fremd, wenn jemand Spanisch spricht, und da ist, und man lacht und so. (m, 28)

Der Vorteil, der für den gastronomischen Betrieb durch die Beschäftigung des Migranten entsteht, liegt also gerade in der für die Kunden emotional attraktiven Überwindung von Diversität. Das muttersprachliche Interaktionssystem schafft einen homogenen sozialen Raum innerhalb einer diversen Gesellschaft, der Verständnisprobleme und Gefühle von Fremdheit und Einsamkeit überwinden hilft.

Da sprachliche Diversität oft als Nachteil empfunden wird, werden sprachlich heterogene Arbeitsteams gelegentlich gerade deshalb bevorzugt, weil dort für die Beteiligten die Chance und Notwendigkeit besteht, Deutsch zu sprechen und zu lernen. Dies gilt, so ein Befragter aus Stuttgart, auch für die Kommunikation mit Ausländern anderer Herkunft: „Mit Ausländer, du musch es lerne Deutsch, weil sonst kansch nix rede.“ (m, 45) Das Erfordernis einer gemeinsamen Sprache in heterogenen Teams kann auch in Bezug auf die identitätsstiftende Funktion der Sprache als Vorteil gesehen werden: "... if you are mingled, everybody must speak German, (...) that's a unity, that will be better for them“ (m, 52). Der Vorteil der Diversität wird in diesen Fällen gerade in der Chance gesehen, sie in sprachlicher Hinsicht zu überwinden.

### 3.2. Kommunikationsstile

Für kulturell unterschiedliche Kommunikationsstile werden Vor- und Nachteile analog zu denen der Sprache beschrieben. Sie erschweren zunächst die Verstän-

digung und können Quelle von Missverständnissen und Konflikten sein. Insbesondere Unterschiede zwischen „direkterer“ und „indirekterer“ Kommunikation spielen dabei eine Rolle. So berichtet etwa ein Hausmeister aus dem Iran: „Beispielsweise, eine Deutsche sagt direkt etwas (...). Aber ein Iraner nimmt Rücksicht, (...) ich kann nicht direkt sagen. Wir versuchen indirekt sagen. Wir wollen nicht jemand verletzt haben, gefühlsmäßig verletzen.“ (m, 47) Umgekehrt beschreibt eine Prozessanalytikerin aus den USA die aus ihrer Sicht übergroße Direktheit einer chinesischen Kollegin: „Unsere Chinesin, die ist, sagt manchmal Dinge, wo man vom Glauben abfallen würd', wenn die nicht chinesisch wär', weil's einfach beleidigend ist, du bist zu langsam oder so, hey was soll denn das?“ (w, 38)

Wie im Falle der Sprache, ergeben sich auch hier Marktchancen für Organisationen oder Individuen, die Übersetzungsleistungen zwischen verschiedenen Beständen an „Rezeptwissen“ (vgl. Schütz 1972) für den Umgang mit kommunikativen Situationen leisten können. So beschreibt eine türkische Rechtsanwältin ihre Übersetzerrolle bei Vertragsverhandlungen zwischen deutschen Klienten und türkischen Geschäftspartnern:

Der Deutsche kommt, drückt, gibt die Hand und holt seine, holt sein Paper raus und will abarbeiten. Das geht so bei einem Türken nicht. Das wäre ja schon vor den Kopf stoßen. Der Türke, der sagt, wie geht es Ihnen denn, wie geht es Ihrer Frau, wie geht es Ihren Kindern? Da wird erst mal eine Stunde „Wie geht´s?“ gesprochen. Und spätestens da, wenn man das überstanden hat, dann hat man eigentlich das meiste schon geschafft. Da scheitern viele Verhandlungen dran, weil der Deutsche sagt, hör mal, was macht der denn? Das kann ich ja nicht für ernst nehmen. Der will ja gar nicht richtig arbeiten. Was geht das den denn an? (...) Das habe ich (...) so oft erlebt, dass ich jetzt irgendwie, dass ich schon meine Mandanten, meine deutschen, immer darauf vorbereite. Frau wichtig, Kinder wichtig, also ne, nicht wundern, jetzt müssen Sie mindestens 5 Tee trinken. Das ist einfach das interkulturelle Moment, ne? (w, 38)

Auch in solchen Fällen erscheint Diversität zunächst als Problem, während die Diversität von sozialen Subeinheiten oder die „interne Diversität“ von Personen mit biculturellem Hintergrund Anpassungs- und Übersetzungsmöglichkeiten, und damit Vorteile, erbringt.

## **4. Habitus**

### **4.1. Arbeitsstile**

Eine Diversität von Arbeitsstilen wird, analog der Vielfalt kognitiver Perspektiven, als Quelle möglicher Synergien gesehen. Die Beschreibung eines wahrgenommenen „deutschen Arbeitsstils“ im Vergleich zu dem anderer Länder bewegt sich oftmals (klischeegerecht) entlang der Linien „Ordnung vs. Passion“, „Pflichtbewusstsein vs. Gelassenheit“, „Ordnung vs. Chaos“, „Regelgebundenheit vs. Flexibilität“. Dabei werden die „deutschen Tugenden“ als teilweise vorteilhaft und teilweise ergänzungsbedürftig geschildert, so dass die Kombination „deutscher“ und „migrantischer“ Arbeitsstile bessere Ergebnisse zeitigen könne als jeder Stil für sich.

Eine Befragte aus den USA merkt z.B. an, dass die Schwaben in ihrer Arbeit sehr verantwortungsvoll seien, aber auch „sehr nach Regeln getaktet“ und „nicht so sehr flexibel, wenn sich irgendwas (...) ändert“ – dann „kriegen die die Krise“ (w, 38). Ein Wissenschaftler aus Kamerun hat den Eindruck, dass den deutschen Kollegen ein bisschen Gelassenheit fehlt (m, 38). Gerade die Mischung aus „deutschem Ordnungssinn“ und einer etwas „chaotischeren“ Herangehensweise empfindet eine Architektin als besonders vorteilhaft:

Wir sind vielleicht oft chaotischer als die hiesigen, erstmal. Muss man einfach sagen, weil man das nicht so ordnet. Also das Ordnungsding, das ist schon gut. (...) Weil es einfach vernünftig auch ist. Aber es gibt sicher Teile, die kann man irgendwann anders definieren. Und so tut man nur mit beiden Komponenten, also da wäre der eine alleine, die von woanders kommen, sie wären verloren. Sie können es auch nicht, aber die 2 zusammen dann, wenn 2 zusammen arbeiten können, das ist sicher gut. (w, 56)

## 4.2. Emotionalität / Persönlicher Umgang

Gelegentlich taucht der Topos auf, manche Migrantinnen und Migranten seien im Vergleich zu „Deutschen“ „wärmer“ und „offener“ im persönlichen Umgang. Auch in dieser Hinsicht kann eine Chance zu wechselseitigem Lernen gesehen werden. Eine Befragte aus Afghanistan etwa schildert ihre Wahrnehmung des Unterschieds zwischen afghanischen und deutschen Geschäften – in ersteren sei der Kunde „König“ und man spüre dort „diese Wärme“, in letzteren habe sie das nicht erfahren, aber „es gibt natürlich auch Seiten von Deutschen, z.B. Ordnungssystem, wo jeder etwas lernen könnte.“ (w, 25) Die Befragte arbeitet in einer Buchhandlung und berichtet, dass Kunden oft nach ihr fragten, wenn sie einmal nicht da ist. Sie hat den Eindruck, aufgrund ihrer freundlichen Art und „Wärme“ sowohl bei ihrem Chef als auch bei den Kunden beliebt zu sein und das Arbeitsklima positiv verändert zu haben. Ähnliches berichtet eine junge Frau aus Weißrussland über ihre Arbeit in einem Restaurant:

Vielleicht ist es, vielleicht hat es mir sogar geholfen. Diese Offenheit, ja, zum Beispiel bei der Arbeit in dem Restaurant, da war ich immer so nett, ganz offen zu Leuten, die zu uns gekommen sind und, ja, die waren auch so ganz froh darüber und so oft haben wir so ganz lange geredet und, obwohl die einfach so die Gäste waren, ja, und ich die nicht gekannt hatte. (...) Und dann vielleicht, ich denke vielleicht werden die dann auch ein bisschen offener, also ein bisschen freundlicher und so. (w, 28)

## 5. Identität und Status

### 5.1. Identität

Kollektive Identitäten und Statusdifferenzen finden in der Literatur über Diversitätseffekte relativ wenig theoretische Berücksichtigung. Dies erscheint schon deshalb problematisch, weil jene Dimensionen von Diversität, die im Diversity-Diskurs an prominenter Stelle stehen, gerade identitäts- und statusrelevante

Gruppen bzw. Merkmale bezeichnen (also etwa ethnische Gruppen, Geschlechter, Altersgruppen, Behinderung, sexuelle Präferenzen). Die daher naheliegende Annahme, dass Identitäts- und Statusdifferenzen eigenständige, wirtschaftlich relevante Effekte haben, wird von den Interviews bestätigt.

Ein Effekt ethnischer Identitätsgruppierungen besteht in der möglichen Entstehung von Konkurrenzverhältnissen entlang ethnischer Linien. Konkurrenz kann wirtschaftlich vorteilhafte Effekte zeitigen, wenn und insofern sie die Konkurrerenden zu höherer Leistung anspornt oder nötigt. So beschreibt es ein türkischstämmiger Inhaber einer größeren Döner-Fabrik: Die Mischung von Angestellten verschiedener Herkunft sei besser als ein homogener Mitarbeiterstamm, da in heterogenen Gruppen eine Konkurrenz entstehe, die zu seinem Vorteil sei (m, 54). Allerdings bringt erhöhte Konkurrenz unter Mitarbeitern auch potentielle Nachteile wie etwa reduzierte Kooperation mit sich. Nachteilige Auswirkungen interethnischer Konkurrenz werden allerdings kaum mit Bezug auf selbst erlebte Ereignisse in konkreten Arbeitskontexten geschildert. Wohl aber herrscht bei einigen Befragten das Empfinden vor, dass jenseits des eigenen Berufsfeldes ein konflikthafte Konkurrenzverhalten ausgeprägter sei oder dass wirtschaftliche Krisensituationen zur Suche nach „Sündenböcken“ unter Migranten führen könnten. So sieht ein türkischer Lehrer bezüglich interkultureller Kontakte einen Unterschied zwischen sozialen Schichten: In „Akademikerkreisen“ sei Diversität gerne gesehen und „exotisch klingende“ Menschen erschienen interessant. Das aber ändere sich „sehr stark, wenn man die Schicht wechselt.“ Man wisse auch warum: „In Akademikerkreisen ist die Konkurrenz nicht so stark ausgeprägt. Man glaubt nicht, dass irgendwie die paar Ausländer, die es im Bereich gibt, die Arbeit weg nehmen. Das ist anders in Bereichen, wo es um Ausbildungsberufe geht, und Berufe halt für Ungelernte zum Beispiel, da begegnen sich halt Ausländer und Deutsche als starke Konkurrenten. Und da sind die Fronten ganz anders.“ (m, 36)

Ethnische Identitätsstrukturierungen haben ferner dann wirtschaftlich relevante Auswirkungen, wenn Kunden eine diesbezügliche Präferenz für Heterogenität oder, wohl häufiger, für Homogenität haben. Eine gewisse Präferenz für Heterogenität, wie sie in einem von manchen Interviewten in Deutschland beobachteten Faible für „Exotik“ zum Ausdruck kommt, kann für Migrantinnen und Migranten vorteilhaft sein. So berichtet der bereits zitierte mexikanische Befragte:

Länder, die so ganz exotisch sind, die werden anders behandelt in Deutschland. (...) Ich glaube es ist nicht dasselbe, wenn man sagt, ich komme aus Mexiko, und wenn man sagt, ich komme aus Ungarn oder weiß ich nicht, oder Mongolei, also, ein bisschen was Anderes. Man denkt, weil hier auch die Musik, in dem Beispiel bei Mexiko, da gab es ein bekanntes Lied von dieser Volksmusik „Fiesta Mexicana“ und so. Man bekommt ein Bild von Mexiko als Partyland, als was Anderes, als was Besonderes. In Essen auch, ne. Und dann man wird anders gesehen als Leute aus anderen Ländern, wo keine Wirkung in der Welt haben. Manchmal sind Vorteile. Wenn man das gut benutzen kann, also, kann man mehr schaffen. (m, 28)

Deutlich wird hier allerdings auch, dass derartige Vorteile in der Sicht des Befragten nicht für alle Migrantinnen Migranten gelten, sondern sich auf mit positiven Klischees konnotierte Herkunftsländer beschränken.

Wenn und insofern Kunden es dagegen bevorzugen, mit Mitarbeitern der eigenen kulturellen oder ethnischen Gruppe zu tun zu haben, sind – „ethnische“ oder kulturell heterogene – Unternehmen im Vorteil, die diesen Wunsch befriedigen können. Neben dem Aspekt einer möglicherweise erleichterten sprachlichen Kommunikation spielt dabei der des Vertrauens eine Rolle. So berichtet eine Rechtsanwältin türkischer Herkunft über die Vorteile, die sie aufgrund der Tatsache hatte, dass sie die erste türkische Anwältin in der Stadt war: „Dass die Türken überwiegend zu mir gekommen sind, oder zu anderen türkischen Anwälten, das hat erstmal sehr viel zu tun mit der Sprache, brauchen sie keinen Dolmetscher, nichts. Aber vor allem auch, ‚das ist eine von uns‘, das Vertrauensmoment ist ein ganz anderes.“ Umgekehrt kann dies einen Nachteil für kulturell homogene Betriebe bedeuten, denn „dass im Gegenzug dazu eben die Deutschen eher nicht zu mir gekommen sind, hat das genauso bedeutet. ‚Das ist halt keine von uns‘, mal so rum betrachtet.“ (w, 38)

## 5.2. Status

Der Diversity-Diskurs ist, bei aller Werbung für Unterschiede, immer auch geprägt von der Ambition zur Überwindung von Unterschieden, nämlich: von Statusunterschieden zwischen den in Frage stehenden Gruppen. Auch in unseren Interviews spielen die Themen Anerkennung und Gleichheit eine nicht unerhebliche Rolle – obwohl nur in einer Frage nach einer eventuell „anderen“ Behandlung gefragt wurde.

Statusunterschiede können als – für manche Akteure – wirtschaftlich vorteilhaft angesehen werden. Wo sie akzeptiert werden, kann dies auf Seiten der Migrantinnen Migranten zu erhöhter Akzeptanz subordinierter Arbeitsrollen führen. Ein Koch aus dem Kongo etwa assoziiert „Deutsch“ sein unmittelbar mit Vorgesetztenrollen, und „Ausländer sein“ mit der Bereitschaft zur Ausführung von („deutschen“) Anordnungen. In homogen deutschen Gruppen laufe vieles „schief, weil nur Deutsche sind und jeder sein eigener Chef sein will. Wenn der Chef mal nicht da ist, will jeder der Chef sein. Aber bei Ausländern ist es so, eine richtige Ausländer, der denkt, das ist nicht mein Land (...). Das heißt, wir wollen nicht Chef sein. Wir wollen mitleben, mitarbeiten.“ Umgekehrt sieht er in nur aus „Ausländern“ bestehenden Teams das Problem, dass Anordnungen „ausländischer“ Vorgesetzter nicht akzeptiert werden: „Weil ich habe schon gesehen auch, eine ausländische Chef spricht mit eine Kollege Ausländer (...) Kollege sagt, oh, du bist keine Deutsche, du bist keine Deutsche, warum willst du hier Deutsche machen?“ Auf die Nachfrage des Interviewers: „Also Deutscher sein, heißt Anordnungen geben?“, sagt er: „Ja, das ist normal, damit das Land auch gut bleibt. Sie sind mit dem System geboren und wir sind gekommen. Das ist ein großer Unterschied. Ich finde das normal, ich finde das okay, ja. Wie gesagt, es gibt keinen Hass da drin. Das ist meine Meinung. Ich finde das okay.“ (m, 39)

Vergleichbar der Akzeptanz statusniederer Arbeitsrollen ist die – im Rahmen der Debatte über „Gastarbeiter“ ausgiebig besprochene – potentiell erhöhte Akzeptanz statusniederer Tätigkeiten. „Natürlich“, so sagt eine Befragte aus der Türkei, „gibt es durch türkische Arbeiter Vorteile. Die Reinigung der Firma machen zum

Beispiel Türken, denn wir wissen ja alle, dass die Deutschen diese Art von Arbeit nicht mögen.“ (w, 35) Der Gedanke, außerhalb der eigenen Heimat weniger Ansprüche zu haben, kann die Bereitschaft fördern, Tätigkeiten abseits und unterhalb des eigenen Qualifikationsniveaus auszuüben. So berichtet ein Maschinenbauer aus dem Iran, ein Freund habe ihn angerufen und ihm gesagt, ein Arbeitsplatz als Putzfrau sei frei.

Zuerst ich habe abgelehnt, ich habe gesagt, nee, ich bin keine Putzfrau. Das ist schade, ich habe so viel Zeit gegeben und habe gelernt. (...) Dann hab ich stundenlang darüber nachgedacht und gesagt, ja ich bin nicht in meiner Heimat, hier ich kann nicht erwarten, dass irgendwie, wie lange soll ich zuhause bleiben, bis jemand mir ein Arbeitsangebot als Maschinenbauer macht. Und dann, weil damals, die haben auch im Arbeitsamt mir klipp und klar, er hat gesagt, ich habe gesagt, ja ich suche eine Arbeit, Schweißerarbeit oder irgendwie mit Maschinenbau. Er hat gesagt, erstens gibt es nicht, und zweitens, wenn gibt, zuerst ist für Deutsche, und dann für Euch als Ausländer. (...) Auf jeden Fall, ich habe gesagt, ok, so habe ich keine Chance. Ich habe meinen Freund nach einer oder zwei Stunden später angerufen und habe gesagt, ich nehme den Putzfrauenjob. Er hat gesagt: „Das ist nicht für dich, das ist Putzfrau“. Ich sage, ist egal. (m, 47)

Während empfundene ethnisch strukturierte Statusdifferenzierungen – sei es als mehr oder minder selbstverständliche, sei es resigniert – hingenommen werden können, löst das Empfinden mangelnder Anerkennung auch Unmut aus. Erfahrene Ungleichheit fällt besonders dann negativ auf, wenn sie nach längerem Aufenthalt in Deutschland und trotz wirtschaftlicher Integration fortbesteht. „Ich war naiv zu glauben“, so eine türkische Befragte, „also je länger man hier lebt, dass man immer einen besseren Status erhält, irgendwann mal ankommt, auch Akzeptanz (...) Aber das ist nicht so.“ (w, 39) Auch eine Einbürgerung, so ein wiederkehrender Topos, führe nicht an sich dazu, dass man „als Deutscher“ akzeptiert werde.

Erfahrungen von Ungleichheit und Exklusion speisen sich aus Alltagserlebnissen, sowie für manche Befragte auch aus der Beobachtung des politischen Diskurses über Ausländer, Muslime und Migration, der gelegentlich als diskriminierend empfunden wird. Auch Behördenkontakte und die Erfahrung rechtlicher Ungleichstellung können, gerade für in Deutschland geborene Personen mit Migrationshintergrund, eine Rolle spielen. In einer Art „Diversitäts-Schock“ wird hier Menschen zuweilen erstmals bewusst, dass sie als „anders“ gelten. So berichtet z.B. eine in Deutschland geborene Türkin, wie sie im Alter von 16 Jahren mit ihrem Vater die Ausländerbehörde besuchte – der Vater wurde geduzt und sie nach ihren Sprachkenntnissen gefragt:

Ja, ob ich ausreichend Deutsch könne und ich habe gelacht. Ich mein', ich komme vom Gymnasium, direkt, weil mein Vater mich von der Schule abgeholt hatte. Aber ich mein', das sieht sie ja an meinen Unterlagen. Also diese Fragen zu stellen, finde ich schon lächerlich, ja. (...) Also rund um habe ich kein positives Gefühl bei der ganzen Sache gehabt. (...) Du bist Ausländer, das wurde mir bewusst gemacht, das ist mir in dem Moment das erste Mal so richtig bewusst geworden, tatsächlich, kann ich ganz offen sagen. (w, 38)



Diskriminierung am Arbeitsplatz spielt dagegen unter den Befragten eine nur geringe Rolle. Es ist eher der Zugang zum Arbeitsmarkt, der gelegentlich – teils aufgrund rechtlicher Diskriminierung, teils aufgrund der Einstellungen von Arbeitgebern oder Behörden – als im Vergleich zu „Deutschen“ schwieriger erlebt wird.

Statusdifferenzen und Ungleichheit sind unter den Befragten ein wichtiges, aber kein durchgehend relevantes Thema. Diversität in Arbeitskontexten, so ein anderes Erfahrungsmuster, kann Spaß machen, und ob es Probleme gebe, hänge letztlich vom Einzelnen ab. „Es ist lustig“, so ein Befragter aus dem Kosovo, „verschiedene Kulturen und verschiedene Kulturen auf einander treffen. Der eine spricht so und der eine spricht so, sie alle haben ihren Akzent, das ist ja sehr lustig. Macht man halt bisschen Spaß drüber und ich sehe das sehr witzig auch. Für mich. Ich habe nichts anderes miterlebt. Also überall wo ich, wenn ich zu Kundenschaft komme, dann geht die Sonne für auf. Ja, ganz klar. Und das weiß ich, das sehe ich den Kunden an. Er fängt an zu grinsen. Das Auftreten macht das alles. Ich sehe kein Problem, mit denen schon auszukommen, mit anderen Kulturen, kein Thema.“ (m, 29)

### III. Fazit

Die von Migrantinnen und Migranten beobachteten Diversitätseffekte stellen sich aufgrund von Dimensionen von Diversität ein, die mit dem Etikett „ethnisch“ oder „kulturell“ nur unzureichend erfasst werden. Neben divergierenden kognitiven Perspektiven und Präferenzen werden sprachliche Diversität und unterschiedliche Kommunikationsstile, Unterschiede in Arbeitsstilen, Unterschiede des persönlichen und emotionalen Umgangs sowie nicht zuletzt Identitäts- und Statusdifferenzen als relevante Aspekte genannt. Wie aufgrund der Heterogenität sowohl der Gruppe der Migranten wie der der Nicht-Migranten zu erwarten, berichten dabei nicht alle oder auch nur die Mehrzahl der Befragten die gleichen Erfahrungen für alle diese Dimensionen.

Zuwanderer benennen eine Reihe von Vor- und Nachteilen der Diversität, wobei in der Gesamtschau die Vorteile regelmäßig überwiegen. Die in der Diversity-Literatur so prominenten Synergieeffekte kognitiver Diversität werden von einigen Befragten berichtet, spielen aber im Vergleich zu anderen Prozessen eine eher subtile Rolle. Wichtiger scheint, dass diverse Systeme oder Individuen an ohnehin diverse Umweltbedingungen in verschiedenen Hinsichten besser angepasst sind und daraus Vorteile ziehen können. Wo negative Effekte von Diversität beobachtet werden – etwa Kommunikationsprobleme oder eingeschränktes Wissen über die Präferenzen und Mentalitäten von Geschäftspartnern und Kunden –, sind es gerade bikulturelle Personen sowie gemischte Teams und Organisationen, die durch ihre Diversität jene Nachteile kompensieren und in Marktchancen transformieren können.

Heterogene Organisationen sind zudem besser in der Lage, Präferenzen sowohl für Homogenität als auch für Diversität entgegenzukommen. Beide Tendenzen werden von Migrantinnen und Migranten beobachtet. Präferenzen für Homogenität gründen sich in vereinfachter Kommunikation, aber auch in einem emotio-

nal attraktiven Zugehörigkeitsempfinden und erhöhtem Vertrauen. Präferenzen für Diversität entspringen der Attraktion von Abwechslung und „Exotik“. Kulturell heterogene Organisationen kommen nicht nur letzteren entgegen, sondern sind – durch die Möglichkeit der Bereitstellung „passender“ Interaktionspartner – auch in der Lage, homogenere Interaktionsgelegenheiten in einer vielfältigen Gesellschaft zu schaffen und somit Kunden oder Geschäftspartner mit Homogenitätspräferenzen zu befriedigen.

Identitäts- und Statusdifferenzen sind für die Befragten von einiger Bedeutung. Dabei werden sowohl Erfahrungen mangelnder Gleichbehandlung und Anerkennung als auch Erfahrungen eines positiven und anregenden Umgangs mit Diversität in der deutschen Gesellschaft geschildert. Erfahrungen von Exklusion und Diskriminierung werden typischerweise nicht im Arbeitskontext, wohl aber unter anderem hinsichtlich des Zugangs zum Arbeitsmarkt gemacht. Die Sensibilität für mangelnde Zugehörigkeit und Anerkennung wird tendenziell größer mit der Dauer des Aufenthalts in Deutschland (und wahrscheinlich um so mehr mit dem Übergang von der ersten zu weiteren Migrantengenerationen). Dabei sind nicht nur eigene Erlebnisse von Ungleichbehandlung, sondern auch die Beobachtung der Situation anderer Migrantinnen und Migranten sowie des politischen Diskurses über Immigration und Integration von Bedeutung. Wahrgenommen und teils beklagt wird eine verbreitete Differenzierung von besser und schlechter angesehenen, von erwünschteren und weniger erwünschten Migrantinnen und Migranten in Deutschland – eine Unterscheidung, die aufgrund der kollektiven Statusgruppe „Ausländer“ auch von den „erwünschten“ und „integrierten“ als mittelbare Diskriminierung empfunden werden kann. Um Diversität als Ressource optimal nutzen zu können, wird es daher darauf ankommen, eine Kultur der Akzeptanz von Vielfalt weiter zu befördern.

## Literatur

- Audretsch, D. & R. Thurik (2000), 'Diversity, Innovation and Entrepreneurship', *proceedings of the conference 'Workplace Diversity: A Research Perspective on Policy and Practice'*, Brussels School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, June 2000.
- Bellini, E. (2005), 'Defining Cultural Diversity', *presentation at 2<sup>nd</sup> meeting of the study group on 'Diversity, Integration, and the Economy'*, Hamburg Institute of International Economics, Hamburg, 03 November 2005.
- Broomé, P.; Carlson, B. & R. Ohlsson (2000), 'Ethnic diversity and labour shortage: Rhetoric or realism in the Swedish context', *paper presented at the conference: Diversity Practice: Diversity Management and Integration. Ethnicity and Gender in Focus, Work and Culture*. Swedish National Institute for Working Life, Norrköping: November 2000.
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2003) *Methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises*. Final Report, Ms.
- Dass, P. & B. Parker (1996), 'Diversity. A strategic issue', in E. Kossek, & S.A. Lobel, (eds.), *Managing diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, 365-391. Malden/Oxford: Blackwell.
- Elias, N. and J. L. Scotson (1990). *Etablierte und Außenseiter*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Ely, R. J. & D.A. Thomas (2001), 'Cultural diversity at work. The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes', *Administrative Science Quarterly* 46 (2): 229-273.
- European Commission (2005), *The business case for diversity. Good practices in the workplace*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Fenton, Steve (2003) *Ethnicity*. Cambridge: Polity.
- Fischer, Michael (2007) *Diversity Management and the Business Case*. HWWI Research Paper 3-11.
- Kirton, G. & A. Greene (eds.) (2005), *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kochan, T., K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine & D. Thomas (2003), 'The effects of diversity on business performance. Report of the Diversity Research Network', *Human Resource Management* 42 (1): 3-21.
- Kossek, E.E. & S.A. Lobel (1996), 'Introduction. Transforming human resource systems to manage diversity – an introduction and orienting framework', in E. Kossek, & S.A. Lobel (eds.), *Managing diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, 1-19. Malden/Oxford: Blackwell.

- Page, Scott E. (2007) *The difference. How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Pitts, D.W. (2005), 'Modelling the impact of diversity management'. Andrew Young School of Policy Studies, *Research Paper Series*, Working Paper 06-18. Ms. [www.aysps.gsu.edu/publications/2006](http://www.aysps.gsu.edu/publications/2006)
- Schütz, Alfred (1972) Der Fremde: Ein sozialpsychologischer Versuch, in: ders., *Gesammelte Aufsätze, Bd. II: Studien zur soziologischen Theorie*. Den Haag: Nijhoff: 53-69.
- Schwarz-Wölzl, M. & Ch. Maad (2004), *Diversity und Managing Diversity, Teil 1: Theoretische Grundlagen*. Wien: Zentrum für Soziale Innovation.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2005), *Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*, Fernuniversität in Hagen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Arbeitsbericht Nr. 15, Hagen.
- Thompson, D. E. & L.E. Gooler (1996), 'Capitalizing on the benefits of diversity through workteams', in E. Kossek, E.& S.A. Lobel, (eds.), *Managing diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, 392-437. Malden/Oxford: Blackwell.
- Williams, K.Y. & C.A. O'Reilly (1998), 'Demography and diversity in organisations. A review of 40 years of research' in B.M. Straw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behaviour* 20: 77-140.
- Wise, L.R. & M. Tschirhart (2000), 'Examining empirical evidence on diversity effects. How useful is diversity research for public sector managers?', *Public Administration Review* 60 (5): 386-395.
- Wrench, J. (2007), *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Aldershot: Ashgate.

## HWWI Research Papers

des HWWI-Kompetenzbereiches „Migration Research Group“

14. Cultural Diversity and Economic Performance: Evidence from European Regions  
E. Bellini, G. Ottaviano, D. Pinelli, G. Prarolo | Hamburg, April 2008
13. Does citizenship matter? The economic impact of naturalizations in Germany  
Max Friedrich Steinhardt | Hamburg, April 2008
12. The Labor Market Impact of Immigration in Western Germany in the 1990's  
Francesco D'Amuri, Gianmarco I. P. Ottaviano, Giovanni Peri  
Hamburg, April 2008
11. Diversity Management and the Business Case  
Michael Fischer | Hamburg, November 2007
10. Labour market entry of migrants in Germany – Does cultural diversity matter?,  
Anette Haas, Andreas Damelang | Hamburg, May 2007
9. Skills and remittances: The case of Afghan, Egyptian, and Serbian immigrants  
in Germany  
Florin Vadean | Hamburg, April 2007
8. Rethinking the effects of immigration in wages  
Gianmarco I.P. Ottaviano, Giovanni Peri | Hamburg, April 2007
7. Regional disparities in employment of high-skilled foreigners – Determinants  
and options for migration policy in Germany  
Carola Burkert, Annetkatrin Niebuhr, Rüdiger Wapler | Hamburg, March 2007
6. Social relations and remittances: evidence from Canadian micro data  
Don J. DeVoretz, Florin Vadean | Hamburg, February 2007
5. Egyptian, Afghan, and Serbian diaspora communities in Germany: How do they  
contribute to their country of origin?  
T. Baraulina, M. Bommers, T. El-Cherkeh, H. Daume, F. Vadean  
Hamburg, January 2007
4. Arbeitsmarkt und Migration – eine empirische Analyse der Lohn- und Beschäftigungseffekte der Zuwanderung in Deutschland  
Max Steinhardt | Hamburg, November 2006
3. Peer Effects, Social Multipliers and Migration at School: An International  
Comparison  
Horst Entorf, Martina Lauk | Hamburg, July 2006
2. The Impact of Student Diversity in Secondary Schools. An Analysis of the International PISA Data and Implications for the German Education System  
Katharina Michaelowa, Jean Bourdon | Hamburg, July 2006
1. Migration and Innovation. Does Cultural Diversity Matter for Regional R&D Activity?  
Annetkatrin Niebuhr | Hamburg, July 2006

**Das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)** ist ein gemeinnütziger, unabhängiger Think Tank mit den zentralen Aufgaben:

- die Wirtschaftswissenschaften in Forschung und Lehre zu fördern,
- eigene, qualitativ hochwertige Forschung in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu betreiben,
- sowie die Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und die interessierte Öffentlichkeit über ökonomische Entwicklungen unabhängig und kompetent zu beraten und zu informieren.

Das HWWI betreibt interdisziplinäre Forschung in den folgenden Kompetenzbereichen: Wirtschaftliche Trends, Hamburg und regionale Entwicklungen, Weltwirtschaft sowie Migration Research Group.

Gesellschafter des im Jahr 2005 gegründeten Instituts sind die Universität Hamburg und die Handelskammer Hamburg.

Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)

Heimhuder Str. 71 | 20148 Hamburg

Tel +49 (0)40 34 05 76 - 0 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776

info@hwwi.org | [www.hwwi.org](http://www.hwwi.org)