



Elisabeth Sonntag / Jochen Stargardt

# Die Kunst der erfolgreichen Integration in Unternehmen

Ethno-Ökonomie als Managementstrategie

**HAUFE.**

der Geschichte zur Bildung der Menschheit« lesen: »... jede Nation hat ihren Mittelpunkt der Glückseligkeit in sich wie jede Kugel ihren Schwerpunkt«. <sup>3</sup>

In heutiger Zeit, in der durch die Flüchtlingswelle eine Vermischung der verschiedenen Kulturen wie kaum zuvor in der Geschichte erfolgte, werden Herders Gedanken zum Trend und der Philosoph wird tatsächlich der Vordenker der Ethnologie. Sein Verständnis für Fremdheit, seine respektvolle Akzeptanz für die Vielfalt spannt den Gedankenhorizont weit über die gesellschaftlichen Ängste hinaus, weil er ein unaufgeregtes Betrachten empfiehlt. Diese Perspektive möchten wir Ihnen für die Integration empfehlen.

Wenn wir von einer Phase der Ruhe, Geduld und des Beobachtens sprechen, dann wollen wir Sie vor Aktionismus bewahren. Holen Sie sich das Bild des Ackerbaus zurück und bedenken Sie, dass alles, was wächst, was zusammenwächst, einen Rhythmus braucht. In der Natur sind es die vier Jahreszeiten mit den unterschiedlichen Klimaeinwirkungen, die die Früchte treiben und reifen lassen bis zur Ernte. Klima und Zeit zogen in der Herder'schen Philosophie den Rahmen um das Denken und Wirken des Beobachters und wir glauben, dass jeder in der aktuellen Situation gut beraten ist, diese Haltung einzunehmen. Integration in Unternehmen erfordert mehr als einen Crash-Kurs in Sprache und Sitte.

### 1.3 Die gefühlte Zeit

Ein ausländischer Mitarbeiter, vielleicht sogar jener, der vor wenigen Monaten seine gesamte Kultur und damit wahrscheinlich seine »Glückseligkeit« hinter sich gelassen hat, ist irritiert und orientierungslos. Er sehnt sich nach alten Mustern. Was immer ihm begegnet: Sprache, Religion, Tradition, Werte, Gewohnheiten, selbst der gefühlte Rhythmus der Zeit sind plötzlich verändert, nicht passend zur Persönlichkeit. Dieser Mensch ist aus dem Takt gekommen. In seinem Land, sogar in seiner Stadt herrschte ein anderes Tempo. Er hatte es inhaliert seit der Geburt und ist mit diesem Tempo verwachsen. Der US-Professor Robert Levine stellt in seinem lesenswerten Buch »Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit der Zeit umgehen« Folgendes fest: »Menschen in Regionen mit einer blühenden Wirtschaft, einem hohen Industrialisierungsgrad, einer größeren Einwohnerzahl, einem kühleren Klima und einer auf den

<sup>3</sup> Herder, Johann Gottfried: »Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit«, herausgegeben von Hans D. Irscher. Berlin: Reclam, 1990. S.20.

Individualismus ausgerichteten kulturellen Orientierung bewegen sich tendenziell schneller.«<sup>4</sup>

Wir finden, dass dieses Verständnis für die interkulturelle Kommunikation von zentraler Wichtigkeit ist, und bitten Sie: Geben Sie den ausländischen Mitarbeitern mindestens ein Jahr, um sich an Tempo und Gewohnheiten in Ihrem Unternehmen anzupassen.

Die gefühlte Zeit ist zu einem Teil angeboren und kann nur zu einem gewissen Maß umtrainiert werden. Wenn also der Mitarbeiter aus Ghana während einer Präsentation, die seine Aufgaben nicht betrifft, im Meeting einschläft, dann ist das keine Ignoranz und schon gar keine Schikane. Es ist schlichtweg das Bedürfnis nach Ruhe und die innere Entscheidung, dieser Präsentation keine gewinnbringenden Argumente hinzufügen zu können. Ein Einmischen würde er als unhöflich empfinden, ebenso ein Nachfragen. Also nimmt er sich zurück, mental und physisch – und schläft ein. Als ein Manager uns diese kleine Szene erzählte und mit Unverständnis darauf reagierte, da entlockte er uns ein Lächeln und den Satz: »Die Temperamente sind so vielfältig wie die Kulturen.« Diese zu verändern, braucht Zeit und es wird vielleicht niemals in Gänze gelingen. Es wäre wie das Ziehen an den Halmen auf dem Acker, es hätte keine Auswirkung auf das Wachsen.

Wenn Sie also die Ethnologie mit dem schönen Herder'schen Ansatz betrachten, dass jeder Mensch unabhängig von Herkunft und Kultur nach einer Glückseligkeit strebt, dann wird Ihr Blick auf die Flüchtlinge und auch auf die zum Teil bereits integrierten Asylbewerber etwas weicher. Und wenn Sie nun als homo oeconomicus die Nutzenmaximierung hinzufügen, dann kann aus diesen beiden Sichtweisen – der ethnologischen und der ökonomischen – ein Modell für die Integration in Unternehmen entstehen. Denn dieses Modell vermeidet die Extreme. Die ethnologische Sicht akzeptiert die Vielfalt. Sie strebt danach, das Sein als Lebenssinn zu verstehen. Der Ökonom will die Faktoren des globalen Handels ausschöpfen und der Verknappung der Ressourcen entgegenwirken.

Was aus unserer Sicht zusammenpasst, ist in zahlreichen Unternehmen noch mit Ängsten behaftet.

---

4 Levine, Robert: »Eine Landkarte der Zeit«. München: Piper, 1999. S.38.

## 1.4 Ein Wort zur Angst

Wenn wir uns dafür einsetzen, die Integration in den deutschen Unternehmen aktiv zu wagen und nicht auf Empfehlungen der Politik zu warten, dann wissen wir eines genau: Das löst Befürchtungen, sogar Ängste in Ihnen aus. Es kann sein, dass bereits die Vorstellung, ein Flüchtling könnte Ihre Geduld überstrapazieren, in Ihnen Stress erzeugt. Der Stresspegel steigt in der Tat an, sobald Sie sich Aufgaben stellen, für die es keine Handlungsmuster gibt. Dann erhöht sich während des Grübelns um Lösungen das Noradrenalin und Adrenalin in den Nebennierenrinden, und dieser Schub bedingt eine Überproduktion an Cortisol. Auf Dauer ist das schädlich. Sie können dieser Denkspirale entkommen, wenn Sie die Bewertung verändern. Sie müssen nicht vom Worst Case ausgehen, nicht die schlimmsten Umstände annehmen. Sie können den beginnenden Stress durch einen klaren Dreischritt eindämmen, in dem Sie erstens Ihre Angst benennen, zweitens den Blick auf die positiven Aspekte der interkulturellen Unternehmensausrichtung lenken und drittens Ihre Stärke als Macher aktivieren. Das ist die Lust zu handeln und die Freude auf Herausforderungen.

Ihre Ängste sind berechtigt, aber handhabbar. Sie sind nicht lebensbedrohlich. Sie können die Entwicklung sachlich betrachten und sich fragen: Wo liegt mein Vorteil, wenn ich geflüchteten Menschen eine Chance gebe, sich in den Prozess einzugliedern?

Betrachten wir dennoch die Ängste, die Führungskräfte in unseren Beratungen und Seminaren äußern, wenn wir das Thema Integration in Unternehmen ansprechen:

1. »Ich habe Angst, dass meine unternehmerische Kultur durch fremde Einflüsse verwässert wird oder gar verloren geht.«
2. »Ich habe Angst vor einer steigenden Kriminalität im Unternehmen und im unternehmerischen Umfeld.«
3. »Ich habe Angst, dass das Bildungsniveau im Unternehmen sinkt und dass ein Auseinanderdriften der Vermögensschere in den Teams wegen unterschiedlicher Qualifizierung und Bezahlung eine Unruhe erzeugt.«
4. »Ich habe Angst, dass den eingespielten Teams im Unternehmen der Impuls zur Integration von Asylbewerbern fehlt.«
5. »Ich habe Angst vor Konflikten und letztendlich vor Krisen in Teams.«
6. »Ich habe Angst, dass der reibungslose Ablauf der Prozesse gestört wird.«
7. »Ich habe Angst vor einem nachlassenden Niveau der Sprache und damit vor einer nachlassenden Empathie füreinander.«

8. »Ich durchschaue die Behördenadministration nicht und befürchte Nachteile, wenn ich Flüchtlinge einstelle.«
9. »Die Politik gibt mir keine Planungssicherheit. Ich befürchte, mein Engagement wird sich am Ende nicht auszahlen.«

Damit wir uns nicht missverstehen: Ihre Ängste sind berechtigt!

War im Sommer 2016 das Vertrauen noch groß, dass Politiker einen roten Faden zum unternehmerischen Handeln bieten würden, so hat sich bald bewährt: Die Politik hatte keine tragfähige Idee davon, wie die Zukunft dieser Menschen in Deutschland aussehen sollte. Im Ergebnis tat man, was für Deutschland typisch ist, man regulierte. Man diskutierte über Obergrenzen, während immer mehr Flüchtlinge ankamen. Und in der Bevölkerung stieg der Unmut, er wurde im Vorfeld der Wahlen 2017 deutlich. Die Flüchtlingswelle wurde zum Aufhänger für eine schon länger währende Unzufriedenheit in Deutschland. Mit klarer, ehrlicher Aufklärung an Schulen, in Bürgerämtern, in Gemeindegemeinschaften, mit nachvollziehbaren Bildungsangeboten an Universitäten, mit einer Einbeziehung der deutschen Wirtschaft auf der Suche nach effektiven Lösungen hätte man vielleicht die Unzufriedenheit ersticken können; man tat es nicht, und so werden leider die Rufe nach einer Lösung verzweifelter.

Wir aber wollen diesen Zweifel nicht. Er schädigt ein Unternehmen. Deshalb raten wir zu mehr Ruhe und Besonnenheit, zum Perspektivenwechsel. Fakt ist, dass unsere Gesellschaft überaltert, dass Nachwuchskräfte fehlen, dass Deutsche aus eigener Kraft die Sozial- und Rentenversicherungssysteme nicht mehr stemmen können. Noch geht es der Wirtschaft gut in unserem Land, noch steht hinter dem Bundeshaushalt die erstrebenswerte schwarze Null. »Nichtsdestotrotz sollen die steuerpolitischen Erfolgsmeldungen der vergangenen Jahre keineswegs darüber hinwegtäuschen, dass die Nachhaltigkeit der öffentlichen Haushalte nach wie vor eng mit der demografischen Entwicklung verknüpft ist. Die langfristige Finanzierung der umlagefinanzierten Sozialversicherungen bleibt eine der Kernherausforderungen in Deutschland.«<sup>5</sup> Und gleichzeitig warnt die Deutsche Industrie- und Handelskammer, dass jede dritte Lehrstelle in den Handwerksbetrieben mangels Interesse und Eignung unbesetzt bleibt. Und genau hier verläuft die Nahtstelle zwischen Wirklichkeit und Anspruch. Hier werden angstfreie Integrationsmodelle benötigt, um eine Win-win-Situation aus wirtschaftlicher Sicht zu schaffen. Allmählich kommt diese Botschaft an! Das bestätigt die DIHK in der Pressekonferenz anlässlich der Ausbildungsstudie 2017: »Gemeinsam mit dem Bundeswirt-

---

5 Stiftung Marktwirtschaft: »Ehrbarer Staat? Die Generationenbilanz«, Heft 38 (2017), Berlin.



schaftsministerium hat die DIHK im vergangenen Jahr das Netzwerk ›Unternehmen integrieren Flüchtlinge‹ gegründet. Es bietet seinen über 1.300 Mitgliedsunternehmen praxisnahes Know-how, Informationen zu Rechtsfragen sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.«<sup>6</sup>

Wir ermuntern Sie zu solchen Netzwerken. Sie bieten Ihnen Stärkung, denn in der Gemeinschaft verlieren Ängste oft ihre Spitze. Dann wird es möglich, sich zu fragen: Was sind die Ängste der Flüchtlinge? Denn auch sie müssen sich mit dem Fremden auseinandersetzen – ebenso wie Sie. Auch die Flüchtlinge haben Angst davor, Fehler zu machen.

## 1.5 Zwei Perspektiven, ein Ziel

Angst, so der Psychologe Fritz Riemann, entstehe dann, wenn uns Fremdes begegne. Dann fehlen im Gehirn die Synapsen, um darauf adäquat zu reagieren, dann fällt ein Mensch in Hilflosigkeit, Aggression oder Fluchtverhalten. Riemanns Buch »Grundformen der Angst«<sup>7</sup> ist auch nach 50 Jahren ein leenswertes Standardwerk, weil es beweist: Ängste sind universell, sie treffen die Menschen unabhängig von Herkunft, Bildung und Geschlecht. Und diese Einsicht sollten wir auf die Lage der Flüchtlinge und Asylbewerber übertragen.

### Ängste sind universell

Das große Werk, das der Tiefenpsychologe Fritz Riemann aus den 1950er-Jahren hinterlässt, ist seine Definition von den vier Grundformen der Angst. Zwar ging er davon aus, dass jeder Mensch seine individuell geprägten Ängste mit sich trägt, aber dass es doch Ängste gibt, die allen Menschen gemeinsam sind, und damit sind sie universell. Um es mit den Worten Riemanns zu schreiben: »Angst gehört unvermeidlich zu unserem Leben. Sie tritt immer dann auf, wenn wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind. Sie ist einmal Signal und Warnung bei Gefahren und sie enthält gleichzeitig einen Aufforderungscharakter, nämlich den Antrieb, die Angst zu überwinden. So liegt in jeder Angstsituation immer zugleich Bedrohung, aber auch eine Chance. Die Chance, einen neuen Entwicklungsschritt zu wagen, in dem wir die durch die Angst besetzte Grenze überschreiten und damit in unserer Weltbewältigung einen neuen Schritt vollziehen.«<sup>8</sup>

6 <https://www.dihk.de/presse/meldungen/2017-07-18-ausbildungsumfrage> (Zugriff am 12.01.2018).

7 Riemann, Fritz: »Grundformen der Angst«. 39. Auflage. München: Reinhardt, 2009.

8 <https://www.swr.de/swr2/wissen/fritz-riemann-und-die-grundformen-der-angst/-/id=661224/did=10495720/nid=661224/w3pnqw/index.html> (Zugriff am 12.01.2018).