

DIVERSITÄT

ES WERDE BUNT!

Wie viele Menschen mit ausländischen Wurzeln sind gut für ein Unternehmen, für einen Staat? Wissenschaftler haben das ganz nüchtern untersucht – und eine überraschende Antwort gefunden

TEXT: MONIKA WEINER

Multikulti: In vielen Betrieben, im Sport und im Alltag ist die ethnische Vielfalt längst Wirklichkeit.

D

»Die multikulturelle Gesellschaft«, grummelte Altkanzler Helmut Schmidt vor Jahr und Tag, »ist eine Illusion von Intellektuellen.« Nun, vielleicht zählte Schmidt Ökonomen nicht zu den Intellektuellen, in der amerikanischen Wirtschaft jedenfalls sind multiethnische Teams normal. Und die Vielfalt zahlt sich für die Firmen aus: Dort, wo Männer und Frauen unterschiedlicher Herkunft arbeiten, werden die besten Geschäfte gemacht. Der amerikanische Soziologe Cedric

Herring hat 500 US-Firmen unter die Lupe genommen und fand heraus: Je bunter die Teams waren, desto mehr Kunden konnten sie gewinnen, desto mehr Umsatz machten sie. Firmen mit hoher Diversität, also mit ethnischer, kultureller und geschlechtlicher Vielfalt, haben im Schnitt 35 000 Kunden, die mit niedriger Diversität nur 22 700. Eine andere Studie befasste sich mit 177 amerikanischen Banken – auch dort sind die ethnisch vielfältigsten die erfolgreichsten.

FOTOS: SHUTTERSTOCK (7); MONTAGE: P.M.

Die Wissenschaftler erklären die Erfolge damit, dass verschiedene Sichtweisen oft gute Entscheidungen hervorbringen. Beispiel: Studenten, denen gesagt wurde, ihr Teamkollege habe eine andere politische Einstellung als sie, bereiteten sich besonders gründlich auf eine gemeinsame Aufgabe (hier: die Aufklärung eines Mordfalls) vor. Wer aber annahm, mit einem Gleichgesinnten zusammenzuarbeiten, war weniger gründlich. »Versuchsteilnehmer, die davon ausgingen, auf jeman-

den anderer Meinung zu treffen, zeigten weniger Bereitschaft, zu ihm eine persönliche Beziehung aufzubauen. Sie konzentrierten sich mehr auf die Fakten und kamen zu besseren Ergebnissen«, sagt die Studienleiterin Katherine Phillips von der New Yorker Columbia Business School. Auch eine andere Hautfarbe spornt zu besseren Leistungen an, wie ein Versuch der amerikanischen Tufts University gezeigt hat.

Hier wurden die Testpersonen in mehrere Gruppen einge-

teilt: In der Hälfte der Gruppen befanden sich nur Weiße, in den anderen Weiße und Schwarze. Die Gruppen sollten einen juristischen Fall beurteilen. Die Mitglieder der homogenen weißen Gruppen schnitten dabei erheblich schlechter ab – sie berücksichtigten nur halb so viele Fakten und machten doppelt so viele ungenaue Aussagen wie die gemischten Teams.

»Wenn Menschen in einer Gruppe merken, dass sie sozial voneinander unterschiedlich ▶

Zusammenraufen lohnt sich

Untersuchungen von Teams in Unternehmen mit hoher Diversität (Vielfalt) zeigen: Die Zusammenarbeit ist oft schwieriger, zum Beispiel wegen der Sprachbarrieren. Aber die größere Mühe verspricht bessere Ergebnisse.

DEUTSCHLAND



Jeder Fünfte mit fremden Wurzeln

Ausländer sowie Deutsche mit einem nichtdeutschen Elternteil – »Menschen mit Migrationshintergrund« – machen in Deutschland rund 20 Prozent der Bevölkerung aus.

ANNÄHERUNG

KONTAKT-HYPOTHESE

Wissenschaftler, die diese Theorie vertreten, sagen: Wenn Menschen verschiedener Kulturen zusammenleben, lernen sie sich näher kennen und bauen Vorurteile ab. Sie kommen dann gut miteinander aus.

POSITIVES ZUSAMMENLEBEN

WIR-GEFÜHL

BEDROHUNGSHYPOTHESE

Vertreter dieser Theorie sagen: Wenn Menschen anderen begegnen, die sie als fremd empfinden, schließen sie sich zusammen und grenzen sich ab. Sie pflegen Vorurteile, anstatt sie auflösen zu können.

ABGRENZUNG

VORURTEILE

sind, ändern sie ihre Erwartungen und ihr Verhalten«, erklärt Katherine Phillips. »Sie setzen dabei unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen voraus und nehmen an, dass sie mehr Mühe haben werden, zu einer Einigung zu gelangen.« Die vermehrte Anstrengung führe zu besseren Resultaten.

Große Firmen bilden daher schon seit längerer Zeit gezielt Teams mit einer möglichst großen Diversität. Ein Vorbild für die Gesellschaft? Kann Ungleichheit auch ganze Staaten produktiver und erfolgreicher machen?

Auf den ersten Blick spricht nichts dagegen: Was gut für die Wirtschaft ist, müsste auch für die Allgemeinheit gut sein. Doch so einfach ist es nicht. In einem Land, einer Stadt oder einer Gemeinde werden Gruppen nicht von Managern zusammengestellt, sondern bilden sich spontan. Und oft suchen die Menschen

dabei die Nähe von denen, die ihnen ähnlich sind. Diese Kooperation hat sich im Lauf der Evolution bewährt: Der enge Kontakt zu Mitgliedern der eigenen sozialen Gruppe sichert seit Jahrmillionen das Überleben. In Momenten der Gefahr rücken wir gern mit unse- resgleichen zusammen.

Dieser Reflex führt dazu, dass sich Menschen instinktiv abschotten, wenn sie sich bedroht fühlen. So war es schon immer, und so ist es noch heute. Was als Gefahr empfunden wird, ändert sich allerdings. So fürchten weiße Amerikaner ein Erstarken ethnischer Minderheiten. »Je größer der Anteil der Schwarzen in einer Region ist, desto eher empfinden Weiße sie als Bedrohung«, erläutert die US-Psychologin Jennifer Richeson. Die Angst, dass die eigene soziale Gruppe ins Hintertreffen geraten könnte, beeinflusst auch die Weltanschauung. »Die zunehmende Diversität der Nation führt nicht in eine tolerante Zukunft, sondern verschärft die Feindschaft zwischen den Gruppen«, sagt die Forscherin.

Droht uns in Europa Ähnliches? Auch hier fühlen sich Mehrheiten von Minderheiten bedroht. Die nationalkonservativen Parteien haben enormen Zulauf, die Angst vor »Überfremdung«, Islamisierung und sozialer Unruhe wächst. »Eine wichtige Rolle bei diesen Befürchtungen spielen die persönlichen Erfahrungen«, erklärt Boris Nieswand, Tübinger Professor für transnationalen Kulturvergleich und Migration. »Sie entscheiden darüber, ob der Zustrom von Menschen aus anderen Kulturen eher begrüßt oder abgelehnt wird. In einigen Ländern wie der ehemaligen DDR oder Polen waren die Menschen während des Kalten Krieges abgeschirmt von der Außenwelt, dort gab es nur wenig Kontakt zu Fremden. So gibt es auch keine positiven Erfahrungen, auf denen man jetzt aufbauen könnte.«

Unsere Herkunft, das soziale Milieu, in dem wir aufwachsen, unser Bildungsgrad – all diese Faktoren spielen eine Rolle. Jugendliche in den neuen Bundesländern sind öfter fremdenfeindlich eingestellt als in der

alten Bundesrepublik. Hauptschüler haben eher Vorbehalte gegenüber Ausländern als Gymnasiasten.

In Deutschland ist meist die Abstammung entscheidend dafür, wer dazugehört. Ius sanguinis, das »Recht des Blutes«, ist das Prinzip, mit der die Staatsbürgerschaft vergeben wird, im Regelfall muss ein Elternteil des Bürgers deutsch sein. Erst 2000 wurde die Regelung auf Eltern aus dem EU-Raum erweitert. Im angelsächsischen Raum gilt das Ius soli, das »Recht des Bodens«: Wer beispielsweise in den USA geboren wird, erhält automatisch die US-Staatsbürgerschaft. »Mit der Gründung des Nationalstaats 1871 musste definiert werden, wer Deutscher ist«, erklärt Nieswand. »Man entschied sich für die Abstammungs- und Kulturgemeinschaft.«

An dieser ethnisch-kulturellen Zugehörigkeit halte man bis heute fest – auch wenn im Laufe von Generationen Millionen von Zuwanderern kamen: die Arbeitsmigranten in der Kaiserzeit, die

OSTDEUTSCHLAND



Nur wenige Ausländer

In den neuen Bundesländern lebt ein Fünftel der Gesamtbevölkerung Deutschlands, aber nur ein Zwanzigstel aller hiesigen Migranten.

Verschiedene Hautfarben spornen alle im Team zu besseren Leistungen an.

Ergebnis einer Untersuchung der Tufts University (USA)



Bestanden! Studierende aus unterschiedlichen Ländern feiern an der Uni Bonn ihr Examen.



Vielfalt in der Schule: Kinder haben meist keine Vorurteile, wenn es um die Herkunft geht.

Gastarbeiter, Kriegsflüchtlinge aus Bosnien, dem Iran, Einwanderer aus EU-Ländern, jetzt Flüchtlinge aus Syrien. Viele Zuwanderer leben seit Generationen hier und haben deutsche Pässe beantragt und erhalten. Aber sind sie echte Deutsche?

»Auch wenn das nach den Gräueln der Nazizeit kaum jemand aussprechen will – das traditionelle ethnische Nationalgefühl herrscht immer noch vor und erschwert die Integration«, so Boris Nieswand. Wie sehr wir noch immer an einer Abgrenzung gegen Fremde festhalten, zeige der Begriff des Bürgers »mit Migrationshintergrund«.

Selbst Ereignisse, die so lange zurückliegen, dass sich niemand mehr daran erinnert, haben Einfluss darauf, was wir

als bedrohlich empfinden, meint der Münchner Soziologe Georg Gfäller: »Über Jahrhunderte haben fremde Truppen das Gebiet des späteren Deutschlands überfallen und ausgeraubt. Menschen wurden geschändet und getötet. Das Elend der Bevölkerung wurde oft aus Scham über das Erlebte nicht weitererzählt.« Dieser verdrängte Teil der Geschichte wirke bis heute unbewusst nach und entlade sich im Hass auf Randgruppen, etwa auf die Asylsuchenden.

Lässt sich so viel historischer Ballast einfach abwerfen? Können wir, nach dem Vorbild von Unternehmen, Vielfalt als Bereicherung sehen und nutzen? Die Forscher sind sich nicht einig: Die Anhänger einer »Bedrohungshypothese« gehen davon aus, dass Menschen, die sich – zum Beispiel durch Zuwanderung – in die Enge getrieben fühlen, ein verstärktes Wir-Gefühl entwickeln. Damit grenzen sie sich von »den anderen« ab. Dieser Prozess geht einher mit Vorurteilen, die auf alle Mitglieder der fremden Gruppe ►

FOTOS: LAIF, DPA PICTURE-ALLIANCE, GETTY IMAGES



Mitstreiter: Der dunkle Jérôme Boateng hilft seinem blonden Torwart Manuel Neuer bei der EM auf der Torlinie.

projiziert werden. Die Befürworter der »Kontakthypothese« meinen hingegen, dass Menschen aller Kulturen – wenn sie denn die Gelegenheit haben, sich kennenzulernen – Ängste sowie Vorurteile abbauen.

Wer hat recht? Experten vom Max-Planck-Institut zur Erforschung multireligiöser und multiethnischer Gesellschaften haben 2500 Bürger in 16 westdeutschen Städten befragt – um herauszufinden, »wie sich Diversität in Wohnvierteln auf die sozialen Beziehungen und auf die Einstellungen der Bewohner auswirkt«, sagt Karin Schönwälder, die Leiterin der Untersuchung. Ostdeutschland ließen die Wissenschaftler bewusst außen vor: »Im Osten leben nur fünf Prozent der Migranten, diese Zahl ist zu gering, um zu erforschen,

wie das Miteinander funktioniert«, sagt Schönwälder.

Das gerade veröffentlichte Ergebnis spricht für die Kontakthypothese: »In den westdeutschen Städten ist die Diversität längst Normalität. Es gibt Kontakte zwischen allen Gruppen – in Stadtteilen mit bis zu 60 Prozent Migranten mehr als in denen, wo der Ausländeranteil gering ist«, so Schönwälder. »Die Mehrheit der Befragten bewertete das Zusammenleben positiv.«

Das Fazit der Forscherin: »Unsere Gesellschaft ist toleranter geworden. Verschiedene Lebensformen, von der Patchwork-Beziehung bis zum schwulen Bürgermeister, werden akzeptiert. Ob jemand deutsche Wurzeln hat oder nicht – das ist nur eine von vielen Facetten, in denen sich Menschen unterscheiden.« In dieser Erkenntnis steckt auch eine Chance: Wenn die

klassischen Grenzen zwischen dem »Wir« und »den anderen« verschwimmen, können neue soziale Identitäten entstehen.

Statt der alten Einteilungen – Weiß versus Schwarz, Alteingesessene versus Neuankömmlinge – gibt es neue »Wir«, deren Grenzen nicht vorgegeben sind durch Herkunft, Religion oder Hautfarbe. In solchen Gesellschaften könnten Menschen leichter kooperieren und voneinander profitieren. ■

PM.KOMPAKT

- Untersuchungen in den USA zeigen, dass **Diversität** (ethnische und kulturelle Vielfalt) in Firmen den wirtschaftlichen Erfolg fördert.
- **Ausländerfeindlichkeit** in Deutschland existiert vor allem dort, wo es kaum Kontakt zu Ausländern gibt.
- Diversität in Westdeutschland wird zunehmend zum **Normalzustand**.

USA



Weißer Mehrheit schwindet

Niedrige Geburtenraten bringen die weiße Bevölkerung der USA ab dem Jahr 2044 um ihre absolute Mehrheit. Sie bleibt aber die größte Gruppe.

MULTIKULTI



Die Ausländerquote und ihre Folgen

In deutschen Städten mit vielen Ausländern (bis zu 60 Prozent) nehmen die Kontakte zwischen den verschiedenen Gruppen zu. Eine Mehrheit erlebt diese Vielfalt als positiv.



Was **Monika Weiner** besonders fasziniert, ist die US-amerikanische Forschung zum Thema.