

Michael Schmidt

**Multikulturell gemischte Arbeitsteams.
Erfahrungsbericht aus einem international tätigen Unternehmen**

Im Gegensatz zu meinen Vorrednern werde ich mich in meinem Vortrag auf einen Erfahrungsbericht beschränken und weniger mit wissenschaftlichen Erörterungen der Toleranz in multikulturell gemischten Arbeitsgruppen auseinandersetzen.

Toleranz ist – und da darf ich an die Toleranzdeklaration der Unesco anlässlich der 28. Gewaltkonferenz 1995 anknüpfen – der Respekt, die Akzeptanz und die Anerkennung der Kulturen unserer Welt, unserer Ausdrucksformen und Gestaltungsweisen unseres Menschseins in all ihrem Reichtum und ihrer Vielfalt. Gefördert wird sie durch Wissen, Offenheit, Kommunikation und durch Freiheit des Denkens, der Gewissensentscheidung und des Glaubens. Toleranz ist Harmonie über Unterschiede hinweg. Sie ist nicht nur moralische Verpflichtung, sondern auch politische und rechtliche Notwendigkeit. Toleranz ist vor allem eine aktive Einstellung, die sich auf die Anerkennung der allgemeingültigen Menschenrechte und Grundfreiheiten stützt.

Dies gilt auch in einem Wirtschaftsunternehmen. Zwar mag die Ausrichtung auf den wirtschaftlichen Erfolg im Ansatz zunächst intolerant sein. Diese Intoleranz ist jedoch jeder Gemeinschaft immanent. Jede Form der Gemeinschaft, sei es ein Staat oder eine Religionsgemeinschaft, bedarf eines gemeinsamen Verständnisses ihrer Grundwerte. In unserem Land sind dies etwa die freiheitlich demokratischen Grundwerte. Die Toleranz zeigt sich darin, wie mit anderen Staaten, Kulturen, ethnischen Gruppen, Religionen umgegangen wird. Ebenso zeigt sich dies in einem Wirtschaftsunternehmen.

Das Unternehmen ist ausgerichtet auf einen gemeinsamen wirtschaftlichen Zweck. Innerhalb dieser Grenzen erwartet die Gemeinschaft Wirtschaftsunternehmen ein tolerantes Verhalten aller Mitglieder.

Seit geraumer Zeit gewinnt die Internationalisierung der Wirtschaft zunehmend an Rasanzen. Diese Internationalisierung und damit das Entstehen

multinationaler Unternehmungen kann nicht gelingen, ohne dass dieses Zusammenwachsen von Toleranz bestimmt und getragen ist.

Während die Frage der Toleranz gegenüber ethnischen Unterschieden in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg, in der Zeit des wirtschaftlichen Aufbaus, sich vornehmlich in Fragen der Zusammenarbeit in den jeweiligen nationalen Betrieben stellte, steht heute mehr die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Betriebe unterschiedlicher Nationen im Vordergrund. Auch führt die Internationalisierung verstärkt dazu, dass jegliche Art von Unternehmung sich den Anforderungen des internationalen Marktes und damit internationaler Kundenbeziehungen stellen muss.

Die Zeiten, in denen sich Wirtschaftsunternehmen auf Grund der Überbeschäftigung mit der Integration ausländischer Mitarbeiter beschäftigt haben, sind leider vorbei. Die Frage, wie diese Mitarbeiter allein durch die sprachlichen Unterschiede von den Kollegen, aber auch von der Unternehmensleitung erreicht werden können, hat sich weitgehend erledigt. Die ausländischen Mitarbeiter sind – was die Sprachbarrieren angeht – integriert.

Heute stellt sich in der deutschen Wirtschaft eher die Frage, wie in Zeiten der Verknappung der Ressource Arbeit die Anerkennung der anderen und ihres Rechtes, als Person „anders zu sein“, bewahrt werden kann. Dies ist nicht nur eine betriebliche Herausforderung, sondern auch eine Fragestellung unserer Gesellschaft an sich.

Mein Erfahrungsbericht wird sich damit nicht auseinandersetzen können. Vielleicht mag dies ein Thema für eine der folgenden Veranstaltungen sein.

Um meinen Erfahrungsbericht beginnen zu können, muss ich zunächst die Struktur des multinationalen Unternehmens Bombardier darstellen. Diese Struktur dürfte nach meinen Erfahrungen durchaus typisch für vergleichbare Unternehmungen sein.

Bombardier ist ein weltweit operierendes Unternehmen, mit Konzernsitz in Montreal, Kanada. Weltweit werden rund 63.000 Mitarbeiter beschäftigt. Ca. 90 % des Konzernumsatzes werden außerhalb von Kanada getätigt.

Bombardier teilt sich in zwei größere Sparten, die Bereiche Aerospace (53 %) und Transportation, die Schienenverkehrssparte (45 %). Die Mitarbeiter teilen sich zu 55 % auf die Schienenverkehrssparte und zu 42 % auf die Flugzeugsparte auf.

Bombardier Aerospace ist eines der weltweit führenden Unternehmen bei der Entwicklung und Fertigung von innovativen Regional-, Geschäfts- und Amphibienflugzeugen einschließlich der dazugehörigen Dienstleistungen.

Bombardier Transportation selbst – zu dieser Sparte gehören auch die in der Region ansässigen Betriebe – beschäftigt rund 35.000 Mitarbeiter in 23 Ländern an 52 Produktionsstandorten. Bombardier ist damit in nahezu allen Ländern Westeuropas, aber auch in Amerika, Australien und im asiatischen Raum vertreten.

Die Stärke des Unternehmens besteht gerade in der multikulturellen Zusammenarbeit seiner Mitarbeiter. Anders ausgedrückt: rund um den Globus, 24 Stunden, arbeiten immer irgendwo Mitarbeiter von Bombardier Transportation an einem Kundenprojekt.

Die Belegschaft in Deutschland zeichnet sich – möglicherweise im Gegensatz zu anderen Unternehmen – nicht durch einen hohen Anteil ausländischer Mitarbeiter aus. Im Wesentlichen sind Mitarbeiter deutscher Nationalität beschäftigt.

Zugleich zeichnet sich die Belegschaftsstruktur in Deutschland aber auch dadurch aus, dass der Vorstand der Schienenfahrzeugsparte seinen Sitz in Deutschland in Berlin hat. Es ist für das Unternehmen typisch, dass Mitarbeiter unterschiedlicher ethnischer Herkunft nicht nur im Produktionsprozess zusammenarbeiten. Nein, oft sind gerade die Führungskräfte von unterschiedlicher nationaler und ethnischer Herkunft.

In den deutschen Gesellschaften von Bombardier Transportation werden rund 9300 Mitarbeiter beschäftigt. Davon haben ca. 9100 die deutsche Staatsbürgerschaft. Die restlichen etwa 200 Mitarbeiter verteilen sich auf insgesamt fast 40 Nationalitäten. Dabei ragt kein Land besonders heraus. Natürlich sind hier im Wesentlichen die Länder vertreten, die ebenfalls größere Bombardier-Standorte beheimaten. So unter anderem Dänemark, UK, Frankreich, Kanada.

Daraus ergeben sich entsprechende Anforderungen an die Integration, ja an die Toleranz. Es ist nahezu unmöglich, Informationen für jeden Mitarbeiter in die jeweilige Sprache zu übersetzen. Es bedarf bestimmter Regularien/Festlegungen für die Verständigung im Unternehmen. Sicherlich sind solche Festlegungen intolerant, um aber jedem Individuum die größtmöglichen Freiheiten einzuräumen, geht es nicht ohne sie. Toleranz zeigt sich in dieser Bipolarität. Toleranz bei nahezu 40 Sprachen setzt dies voraus.

Auf Grund der Internationalität unseres Unternehmens unterscheiden wir drei Arten von Sprachen.

Als so genannte offizielle Sprachen kennen wir 11. Dies sind Englisch, Französisch, Deutsch, Tschechisch, Dänisch, Ungarisch, Italienisch, Polnisch, Portugiesisch, Spanisch und Schwedisch. Damit werden fast alle sprachlichen Anforderungen der unterschiedlichsten ethnischen Gruppen ab-

gedeckt. Wenn eine dieser Sprachen nicht Muttersprache in dem jeweiligen Land ist, so ist sie zumindest gebräuchlich, häufig auch als offizielle Sprache.

Weiterhin kennen wir die so genannten Core Languages. Dies sind Englisch, Französisch und Deutsch. Damit werden immerhin mehr als 70 % aller Mitarbeiter erfasst. Alle internen Veröffentlichungen erfolgen in diesen drei Hauptsprachen.

Die Geschäftssprache ist Englisch. Grundsätzlich gilt dabei die Festlegung, dass die Kommunikation in Sitzungen und Konferenzen in einer der offiziellen Sprachen erfolgt. Sollte einer der Teilnehmer anderer Herkunft sein und dieser Sprache nicht mächtig sein, wird die Geschäftssprache verwendet. Zum Schutz der Minorität ist dies selbst dann der Fall, wenn nur ein Kollege dieser Sprache nicht mächtig ist. Abgewichen werden kann hiervon nur, wenn ausnahmsweise eine offizielle Übersetzung erfolgt.

Ich möchte nun überleiten zu den Herausforderungen eines multinationalen Unternehmens, nämlich der Abwicklung internationaler Projekte in einem internationalen Unternehmensverbund.

Bombardier Transportation hat als internationaler Anbieter von Produkten der Schienenfahrzeugindustrie in großem Umfang mit internationalen Kunden und auch mit der internationalen Zusammenarbeit im Unternehmen zu tun.

In der Zusammenarbeit mit internationalen Kunden ist der tolerante Umgang mit fremden Kulturen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dies meint nicht nur die Kenntnis der Sprache, sondern auch ein Verstehen der unterschiedlichen Kulturen, der ethnischen Grundlagen, ja auch durchaus der unterschiedlichen Einstellungen zur Arbeit. Es wäre ein Fehler, nur mit unserem deutschen Verständnis und mit unserer deutschen Arbeitsweise an solche Projekte heranzugehen.

Nun bietet unsere Unternehmensstruktur hier sicherlich Vorteile. Die internationale Aufstellung des Unternehmens kann hierbei Erfolg versprechend eingesetzt werden.

Wir verfügen in nahezu jedem Land über entsprechende Mitarbeiter, so genannte lokale Repräsentanten. Diese binden wir bei einem Projekt von Anfang an ein. Die Aufgabe dieser Repräsentanten besteht darin, unsere Mitarbeiter mit Informationen zu dem Land, der Kultur, den handelnden Personen, den Entscheidungswegen auszustatten. Die Rolle der Repräsentanten reicht jedoch weiter. So nimmt er an jeder Unterredung mit dem Kunden teil. Z.T. wird er die Gespräche sogar führen. Auch werden sprachliche Unterschiede durch diesen Mitarbeiter überbrückt.

Die Aufgabe des Repräsentanten besteht vornehmlich auch darin, gerade die kulturellen Unterschiede nicht zu einem Kriterium für den Erfolg oder Misserfolg in einem Projekt werden zu lassen. Er stellt mehr die zwischenmenschlichen Beziehungen her. Oftmals ist er den Partnern auf der anderen Seite seit längerer Zeit bekannt und genießt ihr Vertrauen.

Unternehmungen, die nicht über ein solches Netzwerk verfügen, und ich gehe davon aus, dass dies bei mittelständischen Unternehmen häufig der Fall ist, sollten sich diese Erfahrung zunutze machen. Es gibt ausreichend Institutionen, die diese Funktion übernehmen können. Denken Sie etwa an die Auslandshandelskammern. Denkbar wäre auch die Nutzung eines internationalen Netzwerkes.

Im Bereich der Schienenverkehrsindustrie sprechen wir von Projekten mit unseren Kunden. Es erfolgt nicht nur die Lieferung eines Produktes. Nein, vielmehr sind die Kunden bei der Entwicklung und der Produktion bis hin zur Inbetriebnahme und Übergabe der Fahrzeuge in vollem Umfang eingebunden. Dabei gehen unsere Projekte je nach Lieferumfang über einen Zeitraum von einem bis 7 Jahren. Sie können sich vorstellen, dass während einer solchen Zeitspanne natürlich auch persönliche Beziehungen zwischen unseren Mitarbeitern und den Mitarbeitern des Kunden entstehen. Auf diese persönliche Akzeptanz unserer Mitarbeiter beim Kunden legen wir großen Wert. Nicht nur in rein fachlicher Hinsicht, sondern auch im persönlichen Umfeld. Zeigt sich, dass ein Mitarbeiter nicht akzeptiert wird, dass er mit dem kulturellen Verständnis des Kunden nicht umgehen kann, wird dies dem Mitarbeiter aufgezeigt. Ferner versuchen wir, den Mitarbeiter bei dieser Aufgabe zu unterstützen. So z.B. durch entsprechende interkulturelle Trainings oder durch Informationen, auch wiederum durch den Landesrepräsentanten. Sollte dies alles zu keinem positiven Ergebnis führen, kann es auch sein, dass der Mitarbeiter in diesem konkreten Projekt ausgetauscht wird.

Ich sagte es bereits, im Rahmen der Projektabwicklung ist ein ständiger Kontakt zwischen unseren Mitarbeitern und dem Kunden notwendig. Vertrauen setzt auch Stetigkeit voraus. D.h., wenn möglich, werden die handelnden Personen nicht ausgetauscht. Selbst dann, wenn für eine spezielle Frage ein bestimmter Mitarbeiter benötigt wird, wird eher die Frage intern geklärt und dem Kunden mitgeteilt, als der Mitarbeiter selbst in die Gespräche eingebunden.

Z.T. sind auch Projektstrukturen üblich, die sich aus einer konsortialen Beteiligung ergeben. Dies bedeutet, dass mehrere Unternehmen gemeinschaftlich an einem Projekt arbeiten. In diesem Falle sind nicht nur die Kon-

takte zum Kunden, sondern auch die zu dem Konsortialpartner wichtig. Hier sind auch die kulturellen Unterschiede zum Konsortialpartner von entscheidender Bedeutung. Nur wenn es gelingt, diese Unterschiede zu überbrücken, kann das Projekt insgesamt zu einem Erfolg geführt werden. Das heißt z.B., dass die Sprache, die Kultur, aber auch unterschiedliche Arbeitsweisen berücksichtigt werden müssen.

Während in der Beziehung zum Kunden die Zusammenarbeit noch relativ einfach ist, findet sie mit dem Konsortialpartner verstärkt auf der so genannten Arbeitsebene statt. Die auftretenden Fragen müssen von den Fachleuten untereinander geklärt werden. Dabei kommt es oft zu ganz typischen Situationen.

In anderen Ländern können Entscheidungen, auch wenn sie eindeutig sind, oft nicht so kommuniziert werden. Der deutsche Mitarbeiter ist häufig zu direkt. Er spricht die kritischen Punkte direkt an, er sagt deutlich, wenn etwas in der Projektarbeit nicht möglich ist. Der Kunde oder auch der Konsortialpartner muss häufig sein Gesicht wahren. Dies kann er nicht, wenn die Probleme zu direkt angesprochen werden. Hier mag es notwendig sein, ihm die Möglichkeit zu geben, sein Gesicht zu wahren, sei es, dass lediglich indirekt auf das Problem eingegangen wird oder ihm andere Möglichkeiten eröffnet werden. Es ist dabei auch durchaus üblich, im Gespräch die Antwort nicht direkt zu präsentieren.

Die Abarbeitung von Projekten erfolgt durch unsere Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern, z.B. in Deutschland. Diese erhalten von den Projektleitern die notwendigen Informationen, die sich aus den Gesprächen mit dem Kunden ergeben haben.

Das Projektteam ist dabei in der Regel international, selbst wenn die Aufgabenstellungen national im Produktionsteilungsprozess aufgeteilt werden. Dabei lässt sich im Verhalten durchaus auch ein Kulturwandel feststellen. Man versteht sich in der Zusammenarbeit mit z.B. Ingenieuren aus Schweden oder UK. Hierbei wird grundsätzlich die Geschäftssprache, d.h. die englische Sprache, benutzt. Auch kommen im Wesentlichen die gleichen Unterlagen, die gleichen Standards zur Anwendung.

Die Projektentwicklung läuft über alle nationalen Besonderheiten, so dass jeder Mitarbeiter, in welchem Teil der Welt auch immer er an einem bestimmten Projekt arbeitet, zu jeder Zeit den jeweiligen Stand des Projektes und die nächsten Schritte kennt und auch die dafür notwendigen Voraussetzungen definieren kann.

D.h., die Projektstrukturen, die Projektabläufe sowie die Projektdokumentationen sind weltweit einheitlich gestaltet. Dies ist eine zwingende Notwendigkeit. Andernfalls würde die Tätigkeit an einem Projekt nicht möglich sein. Die Mitarbeiter würden sich in Fragen verlieren – etwa wer hat wann was zu entscheiden, wann ist was wo zu produzieren, wann muss ein bestimmtes Werkstück wo zu Verfügung stehen usw.

Dies scheint mir ein wesentliches Element in der multinationalen Zusammenarbeit unterschiedlicher ethnischer Gruppen zu sein. Die Grundlagen, die Standards müssen trotz dieser Unterschiede identisch sein. Die konkrete Handhabung kann dabei durchaus unterschiedlich sein.

Hierbei handelt es sich in unserer Organisation durchaus um einen gegenseitigen Lernprozess. Durch Bombardier sind neue Tools nach Hennigsdorf gekommen, die insbesondere die Standardisierung der Prozesse betreffen. Diese wurden und werden immer weiterentwickelt. Heute verfügen wir über gerade diese weltweiten Standards, die ein gemeinsames Handeln der beteiligten Mitarbeiter, gleich welcher Nationalität oder Herkunft, erst ermöglichen.

Nicht nur die Projektstrukturen und Prozesse sind an die Internationalität angepasst. Auch die technischen Arbeitsmittel, insbesondere die EDV-Landschaft, müssen weitestgehend identisch sein. Nun kann sicherlich die Benutzeroberfläche in der jeweiligen Sprache gehalten sein. Die Inhalte müssen aber gleich bleiben.

Ferner bedarf es eines weltweiten Informationssystems, das die Informationen in den drei Hauptsprachen zeitgleich an allen Standorten zur Verfügung stellt. Dies erfordert einige Investitionen in die Technik, die sich aber an anderer Stelle rechnen.

In der Vergangenheit hatten Sie bei internationalen Projekten die Notwendigkeit, sich innerhalb der Projektgruppe in direkten Besprechungen auszutauschen und abzustimmen. Sicher gibt es diese Besprechungen nach wie vor. Aber nicht mehr in dieser Häufigkeit. Die technischen Hilfsmittel erlauben uns heute via Telefon und PC, Projekterörterungen ohne lange Reisezeiten und hohe Kosten zu ermöglichen.

Gerade das Mittel der Telefonkonferenz und die Nutzung von Online-Techniken haben, neben der Reduzierung der Reisetätigkeit, auch zu einem Zusammenwachsen der unterschiedlichen kulturellen Gruppen geführt. Es ist in der täglichen Arbeitswelt nahezu gleich, ob ich mit einem Kollegen eine Besprechung im Büro durchführe oder via Telefon bei gleichzeitiger Nutzung einer Bildschirmoberfläche über nationale Grenzen hinweg.

Wie bereiten wir unsere Mitarbeiter auf diese neuen Herausforderungen vor? Sicherlich nehmen Schulungsmaßnahmen dabei einen breiten Raum ein.

Die Voraussetzung der Anwendung der Geschäftssprache erfordert ausreichende Englischkenntnisse, insbesondere fachspezifische Kenntnisse. Demzufolge sind nach wie vor Englischkurse ein Schwerpunkt der Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Dies umso mehr, als die schulische Heranführung an die englische Sprache in den neuen Bundesländern nicht ausreichend war.

Aber nicht nur die englische Sprache wird hier angeboten. Bei einer längeren Projektdauer mag es durchaus sinnvoll sein, dem Mitarbeiter Grundkenntnisse der jeweiligen Landessprache zu vermitteln. So haben wir durchaus schon Maßnahmen in Kroatisch oder Mandarin aufgesetzt. In der täglichen Zusammenarbeit mit dem Kunden oder mit dem Konsortialpartner kann dies durchaus helfen, eine Brücke zwischen den Kulturen zu schlagen. Die Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, gerade auch die persönliche Beziehung, ohne die Hilfe von offiziellen Übersetzern, aufzubauen und zu vertiefen.

Schulungsmaßnahmen beschränken sich aber nicht auf die Sprache allein. Vielmehr bedarf es häufig – insbesondere bei größeren kulturellen Unterschieden – auch interkultureller Schulungen.

Hier möchte ich ein Beispiel herausgreifen. Am Anfang eines Projektes in China, wobei das Projekt einen hohen Anteil an so genanntem Local Content aufwies, stand eine Unterweisung unserer Mitarbeiter in interkultureller Kompetenz. Die Maßnahme umfasste Informationen über die Bevölkerung, das Land und die Region, in der das Projekt beheimatet ist. Ferner wurden geschichtliche Informationen gegeben, sowie das politische System mit den Gremien von Staat und Partei mit den jeweiligen Aufgaben dargestellt.

Wichtiger Aspekt war dabei in erster Linie, wie sich Beziehungen in China, in dieser Region, definieren. Wie gestaltet sich die Beziehungspflege? Dies insbesondere auch deshalb, weil gerade in China die Beziehungsebene eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt.

Wie findet die Kommunikation verbal und nonverbal statt? Ein Beispiel dazu: ausdrucksarmes Verhalten wird in Deutschland als Hemmung oder Missachtung verstanden, in China ist ausdrucksstarkes Verhalten ein Ausdruck von flegelhaftem oder unreifem Benehmen. Auch wird die Stimme wenig bis gar nicht moduliert.

Ferner ergeben sich erhebliche Unterschiede aus der kollektivistischen gegenüber unserer individualistischen Gesellschaft. Dies bedeutet z.B., dass der Delegationsleiter spricht oder das Wort erteilt und nicht jeder innerhalb der Delegation. Auch bestehen durchaus nur geringe Entscheidungskompe-

tenzen des Verhandlungsteams. Diese werden auch nicht von dem deutschen Verhandlungsteam erwartet.

Letztlich steht für den Erfolg im Projekt mehr die gute Beziehung der Vertragspartner und weniger – wie in Deutschland – allein der Vertragstext.

Auf solche Situationen gilt es die Mitarbeiter einzustellen. Sie davon zu überzeugen, dass andersartiges Verhalten Toleranz verlangt, dass eigene Verhaltensmuster angepasst werden müssen, um beim Partner auf die Toleranz zu treffen, ohne die unsere globalen Aktivitäten nicht möglich sind.

Durch die Schulung der Mitarbeiter allein können Sie den Anforderungen im internationalen Raum allerdings nicht begegnen. Die Internationalität muss vielmehr in der Corporate Identity verankert sein und durch ein weltweites gemeinsames Grundverständnis getragen sein.

Die Internationalität ist Teil der Corporate Identity unseres Unternehmens. Unsere Organisation ist die eines weltweit agierenden Herstellers von Flugzeugen und Schienenverkehrsfahrzeugen. International, ja sogar oft global läuft die Entwicklung und Steuerung von Projekten. Mit dem Vorteil für den Kunden, dass die internationalen Standards Berücksichtigung finden. Mit dem weiteren Vorteil, dass zu jeder Zeit, ob Tag oder Nacht, in einem Teil der Welt ein Mitarbeiter sich mit den Problemen unseres Kunden auseinandersetzen kann.

Die dafür notwendige Toleranz unserer Mitarbeiter erfordert auch die generelle, weltweite Festlegung von Verhaltensweisen und Geschäftspraktiken. Dies ist zugleich Anspruch und Herausforderung für die Mitarbeiter.

Dazu hat das Unternehmen einen weltweit geltenden Code of Ethics erarbeitet, der ähnlich wie die Verfassung eines Staates, die Grundlagen für das gemeinsame Handeln festlegt.

Dem Codex sind grundsätzlich alle Mitarbeiter verpflichtet. Für Mitglieder des Managements wird dieser sogar zum Bestandteil der arbeitsvertraglichen Regelungen gemacht. Bei den Mitarbeitern, die der Mitbestimmung durch die nationalen Mitbestimmungsgremien unterliegen, bedarf die Implementierung selbstverständlich der Mitwirkung der Arbeitnehmergremien.

Zu den Kernwerten des Unternehmens gehören in erster Linie die Integrität des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, wodurch Vertrauen und Respekt der Aktionäre, Kunden, Zulieferer, Kollegen und Partner gewonnen und gefestigt werden soll. Der Kodex regelt dabei das ethische Verhalten in Bezug auf das Arbeitsumfeld.

Das Unternehmen behandelt alle Mitarbeiter fair, ethisch korrekt, respektvoll und mit Würde. Dabei werden in jedem Land, in dem unser Unternehmen tätig ist, gleiche Einstellungs- und Aufstiegschancen ohne Rücksicht auf Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Rasse, Religion, Staatsangehörigkeit, Familienstand, familiäre Situation, Herkunftsland oder sonstige Faktoren geboten. Alle Mitarbeiter werden geschützt vor Belästigung, Schikane und ungerechter Bestrafung am Arbeitsplatz, einschließlich aller Formen des sexuellen, körperlichen und psychologischen Missbrauchs.

Die Umsetzung wird mit einem straffen System eingehalten. Jeder Mitarbeiter kann seinen Vorgesetzten zu einem entsprechenden Verhalten anhalten. Notfalls kann er dies auch anonym gegenüber einem Dritten tun.

Auch betriebsintern, am jeweiligen Standort, wird diese Toleranz von allen Beteiligten gefordert. Sollten hierbei Verstöße auftreten, handeln sowohl Geschäftsführung als auch die jeweiligen Arbeitnehmervertretungen gemeinschaftlich und versuchen, dieses Verhalten abzustellen.

Lassen Sie mich zum Ende meines Vortrages kommen und einen Ausblick geben. Toleranz in einer internationalen Wirtschaftswelt stellt neue Anforderungen an die Unternehmen und die Mitarbeiter. Während vor gar nicht so langer Zeit Toleranz die Akzeptanz des Andersseins bedeutete und sich im Wesentlichen bei der Aufnahme von Mitarbeitern aus fremden Kulturen zeigte, bedeutet heute Toleranz die Prüfung und möglicherweise Anpassung des eigenen Verhaltens an fremde Kulturen im Rahmen einer internationalen Zusammenarbeit.