

Diversity Management – Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen*

Andrea Hammermann / Jörg Schmidt, Oktober, 2014

In Deutschland lebten laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2012 rund 16 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Knapp jede fünfte Erwerbsperson hat ihre Wurzeln in einem anderen Land. Die Zahlen zeigen, wie bedeutend die kulturelle Vielfalt für den deutschen Arbeitsmarkt ist. Vor diesem Hintergrund macht die vorliegende Studie deutlich, dass zwar für knapp die Hälfte der Unternehmen das Thema kulturelle Vielfalt aktuell (noch) keine Relevanz besitzt (46,8 Prozent). Gleichwohl werden aber bereits eine Vielzahl an unterschiedlichen Maßnahmen des Diversity Managements wie gemischte Arbeitsteams, Schulungsangebote zum Ausbau der interkulturellen Kompetenzen oder Entsendungen ins Ausland eingesetzt. Dies gilt vor allem für größere Unternehmen und selbst für solche Betriebe, in denen die Förderung der kulturellen Vielfalt noch nicht im Vordergrund steht. Ein zentrales Motiv für das betriebliche Engagement ist neben dem Wunsch, den Bewerberpool durch die systematische Ansprache ausländischer Fachkräfte zu erweitern (47,9 Prozent), vor allem das Ziel, kreative Prozesse durch eine Vernetzung von Beschäftigten mit unterschiedlichen kulturell geprägten Werten, Biografien und Erfahrungen zu fördern (61,6 Prozent). Dies scheint sich auch auszuzahlen, denn zwischen der Innovationsleistung eines Unternehmens und dem Einsatz von Diversity Management-Maßnahmen kann auch im Rahmen eines empirischen Modells ein positiver Zusammenhang nachgewiesen werden.

Stichwörter: Kulturelle Vielfalt, Diversity Management, Innovationskraft

JEL-Klassifikation: J24, J82

Der deutsche Arbeitsmarkt im Trend – weniger, älter und bunter

Der deutsche Arbeitsmarkt unterliegt einem Wandel, dessen Ursachen wohlbekannt sind. So haben einerseits die niedrigen Geburtenraten in der Vergangenheit dazu geführt, dass die heutige Kindergeneration um rund ein Drittel kleiner ausfällt als ihre Elterngeneration

* Der vorliegende Beitrag ist Teil des Projekts „Beschäftigung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrhein-westfälischen Unternehmen – Eine Befragung auf Basis des IW-Personalpanels“, das mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds durchgeführt wurde.

(Alichniewicz et al., 2014, 4). Andererseits steigt die Lebenserwartung fortlaufend an und erhöht den Altersdurchschnitt in der Gesellschaft (StBa, 2011) und damit auch den Handlungsdruck auf die umlagefinanzierten sozialen Sicherungssysteme. Für den Arbeitsmarkt bedeutet der demografische Wandel vor allem ein stetig sinkendes Angebot an Erwerbspersonen, welches voraussichtlich trotz einer als konstant angenommenen Zuwanderung von jährlich 100.000 Personen um rund 10 Millionen auf knapp 33 Millionen Erwerbspersonen im Jahr 2050 sinken wird (Fuchs et al., 2011).

Vor diesem Hintergrund sehen sich Unternehmen zunehmend mit der Frage konfrontiert, welche Aktionsparameter sie heute und in Zukunft wählen (können), um mögliche Fachkräfteengpässe zu decken. Besondere Aufmerksamkeit kommt dabei der kulturellen Vielfalt der Arbeitskräfte zu, die sich schon heute aus vielen Arbeitsmarktstatistiken ablesen lässt. So hatten im Jahr 2012 beispielsweise knapp 19 Prozent aller Erwerbspersonen und rund 18 Prozent aller Erwerbstätigen einen Migrationshintergrund. Letztere verteilen sich über alle Branchen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. So waren – in absoluten Zahlen – die meisten Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund in der Branche der sonstigen Dienstleistungen vertreten, während in Relation zur Gesamtzahl der Erwerbstätigen einer Branche ihr Anteil dort mit rund 15 Prozent um etwa 6 Prozentpunkte geringer ausfiel als im produzierenden Gewerbe (StBa, 2013). Für Unternehmen stellt sich demnach die Frage, ob sie die kulturelle Vielfalt im Rahmen ihrer Personalpolitik aktiv unterstützen beziehungsweise begleiten wollen oder nicht. In jedem Fall kann die Heterogenität der Ethnien und Nationalitäten innerhalb ihrer Belegschaften eine Herausforderung und Chance zugleich bedeuten.

Diversität und Diversity Management

Zum Thema Diversität liegt bereits eine umfangreiche Literatur vor. Sie setzt sich häufig mit der Frage auseinander, inwiefern Heterogenität in der Mitarbeiterstruktur und insbesondere ein aktives Management von personeller Vielfalt (Diversity Management), einen Beitrag zum Erfolg einer Arbeitsgruppe oder des gesamten Unternehmens liefern kann. Aufgrund der Komplexität des Forschungsgegenstands verwundert es allerdings nicht, dass Meta-Studien, die zahlreiche Studienergebnisse zusammentragen, selten zu eindeutigen und widerspruchsfreien Ergebnissen kommen (Jackson et al., 2003; Joshi/Roh, 2009).

Im Kern stehen sich zwei gegenläufige Argumentationslinien gegenüber, die jeweils einen positiven und einen negativen Zusammenhang postulieren (Williams/O'Reilly, 1998; Stahl et al., 2010): Die *Perspektive der sozialen Kategorisierung* sagt einen negativen Einfluss voraus, da Personen mit dem gleichen kulturellen Hintergrund zu einem größeren Ausmaß gemeinsame Überzeugungen und Werte teilen und daher die Herausbildung von Subgrup-

pen innerhalb von Arbeitsteams mit ähnlichem kulturellen Hintergrund wahrscheinlicher wird. Dies kann beispielsweise vermehrt zu Konflikten mit anderen Teammitgliedern führen. Auf der anderen Seite unterstützt die *These des Information-/Decision-Making* einen positiven Zusammenhang. Dieser wird damit begründet, dass sich Vorteile aus der Interaktion von Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund bereits dadurch ergeben, dass ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Informationen vorliegt und daher die Kreativität, Innovationsfähigkeit und Fähigkeiten zur Problemlösung gestärkt werden.

Ein Diversity Management verfolgt vor diesem Hintergrund das Ziel, die Potenziale einer kulturell vielfältigen Belegschaft zu heben und gleichzeitig die Risiken zu vermeiden beziehungsweise zu verringern (Süß/Kleiner, 2006). Seinen Ursprung hat das Diversity Management in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er und 1960er Jahre (Köppel et al., 2007). Die Vermeidung von Diskriminierungen steht heute aber längst nicht mehr im Vordergrund, wie beispielsweise die Charta der Vielfalt deutlich macht – eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen, der Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel als Schirmherrin vorsteht und die bereits von mehr als 1.800 Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen unterzeichnet wurde. Dort heißt es: *“Diversity Management dient nicht in erster Linie der Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen oder entsprechender Gesetze. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation – zum Nutzen aller Beteiligten.“* (Charta der Vielfalt, 2014).

Motive und potenzielle Hemmnisse

Zur Analyse der kulturellen Vielfalt aus Sicht der Unternehmen wurden Personalverantwortliche im Jahr 2013 im Rahmen einer wiederholten Erhebung des IW-Personalpanels (IW Consult, 2013) nach ihren Einschätzungen zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in ihrem Unternehmen befragt. Dabei stand die Bewertung von Maßnahmen, Motiven und Herausforderungen im Fokus. Insgesamt umfasst die Stichprobe 1.542 Unternehmen in Deutschland. Mithilfe einer Hochrechnungsmatrix aus drei Größenklassen (5 bis 49 Beschäftigte, 50 bis 249 Beschäftigte und 250 Beschäftigte und mehr) und vier Branchenklassen (Metall- und Elektroindustrie, sonstiges Verarbeitendes Gewerbe inklusive Bau, unternehmensnahe und gesellschaftsnahe Dienstleistungen) bietet die Empirie repräsentative Befunde für die deutsche Wirtschaft.

Im Folgenden werden die Begriffe Migrantin und Migrant sowie Personen und Beschäftigte mit Migrationshintergrund synonym verwendet. Sie werden hier als Personen verstanden, bei denen der Arbeitgeber weiß oder vermutet, dass sie selbst oder ein Elternteil aus

dem Ausland stammen. Insofern liegt den Ergebnissen eine von der amtlichen Statistik abweichende Definition zugrunde, die der Umfragemethodik geschuldet ist, da nicht erwartet werden kann, dass ein Unternehmen über die Herkunft von sämtlichen Beschäftigten genau informiert ist.

Zunächst zeigt die Auswertung, dass die Hälfte aller deutschen Unternehmen die kulturelle Vielfalt ihrer Belegschaft aktiv fördert und dazu eine oder mehrere Maßnahmen des Diversity Managements nutzt (51,5 Prozent). Unter größeren Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten sind es sogar acht von zehn Unternehmen (82,8 Prozent). Alle Unternehmen, die zum Befragungszeitpunkt Fördermaßnahmen zur kulturellen Vielfalt implementiert hatten, wurden nach ihren Beweggründen befragt. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Motive, wobei auch Mehrfachnennungen zulässig waren. Auffallend ist, dass mit drei von fünf Unternehmen die Nutzung des Potenzials an Innovativität und Kreativität durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe der Beschäftigten mit Abstand am häufigsten genannt wurde. Damit stützt dieses Ergebnis den Ansatz der Information/Decision-making These, die betont, dass heterogene Arbeitsgruppen aufgrund eines größeren Potenzials an Informationen, Erfahrungen und verschiedenen Sichtweisen leistungsfähiger und innovativer sein können (van Knippenberg/Schippers, 2007; Williams/O'Reilly, 1998; Ozgen et al., 2011; Niebuhr, 2006).

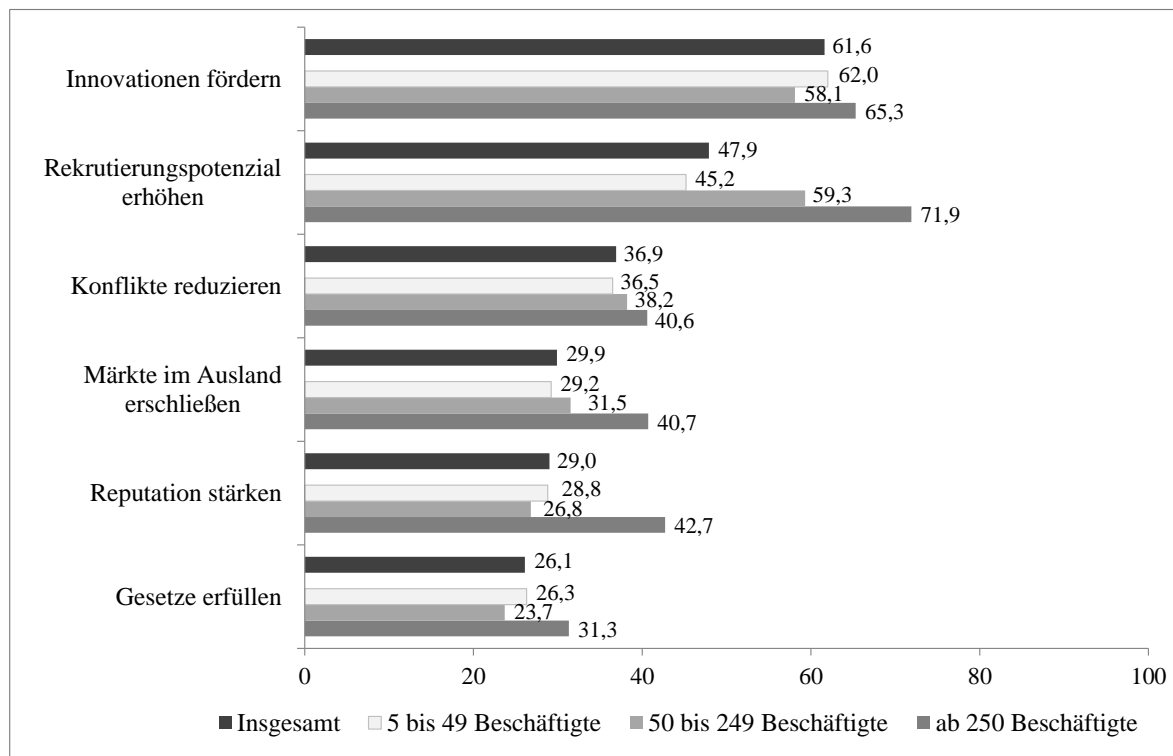
Daneben nutzt aber auch jedes zweite Unternehmen ein Diversity Management, um seine Attraktivität für (internationale) Fachkräfte zu steigern und damit seinen Bewerberpool auszuweiten. Insbesondere große Unternehmen (mit 250 Beschäftigten und mehr) scheinen dem Druck drohender Fachkräfteengpässe durch ein Ausweichen auf internationale Arbeitsmärkte entgegenwirken zu wollen (71,9 Prozent). Ein größeres Gewicht der Internationalisierung bei großen Unternehmen zeigt sich auch in Bezug auf die Absatzmärkte. Während sich nur 29,2 Prozent der kleinen Unternehmen mit 5 bis 49 Beschäftigten einen verbesserten Marktzugang durch die aktive Förderung einer kulturell vielfältigen Belegschaft erhoffen, fällt dieser Anteil unter den großen Unternehmen ab 250 Beschäftigten signifikant höher aus (40,7 Prozent). Damit zusammenhängend sind große Unternehmen auch häufiger – wenn auch in der empirischen Analyse nicht signifikant – an einer Stärkung ihrer Reputation als international agierende Unternehmen interessiert. Nicht einmal 2 Prozent aller befragten Unternehmen gaben an, mit ihren Fördermaßnahmen ausschließlich gesetzliche Regelungen und gesellschaftliche Normen zu erfüllen, ohne weitere Motive zu verfolgen. Jedes Dritte möchte Konflikte durch ein aktives Management der kulturellen Vielfalt im Unternehmen vermeiden oder reduzieren. Dieser Befund reflektiert die These der sozialen Kategorisierung, die eine Erhöhung des Konfliktpotenzials in diverseren Ar-

beitsteams voraussagt (Williams/O'Reilly, 1998), und weist darauf hin, dass sich Unternehmen nicht nur den Chancen, sondern sehr wohl auch den Risiken bewusst sind, die mit einer heterogenen Belegschaft verbunden sein können.

Abbildung 1

Motive zur aktiven Förderung kultureller Vielfalt

Anteil der deutschen Unternehmen insgesamt und nach Größenklassen, die die jeweilige Aussage mit „Trifft zu“ oder „Trifft eher zu“ beantwortet haben, in Prozent



Nur Unternehmen, die mindestens eine Maßnahme des Diversity Managements anbieten.
Mehrfachnennung möglich.

Quellen: IW-Personalpanel 2013; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

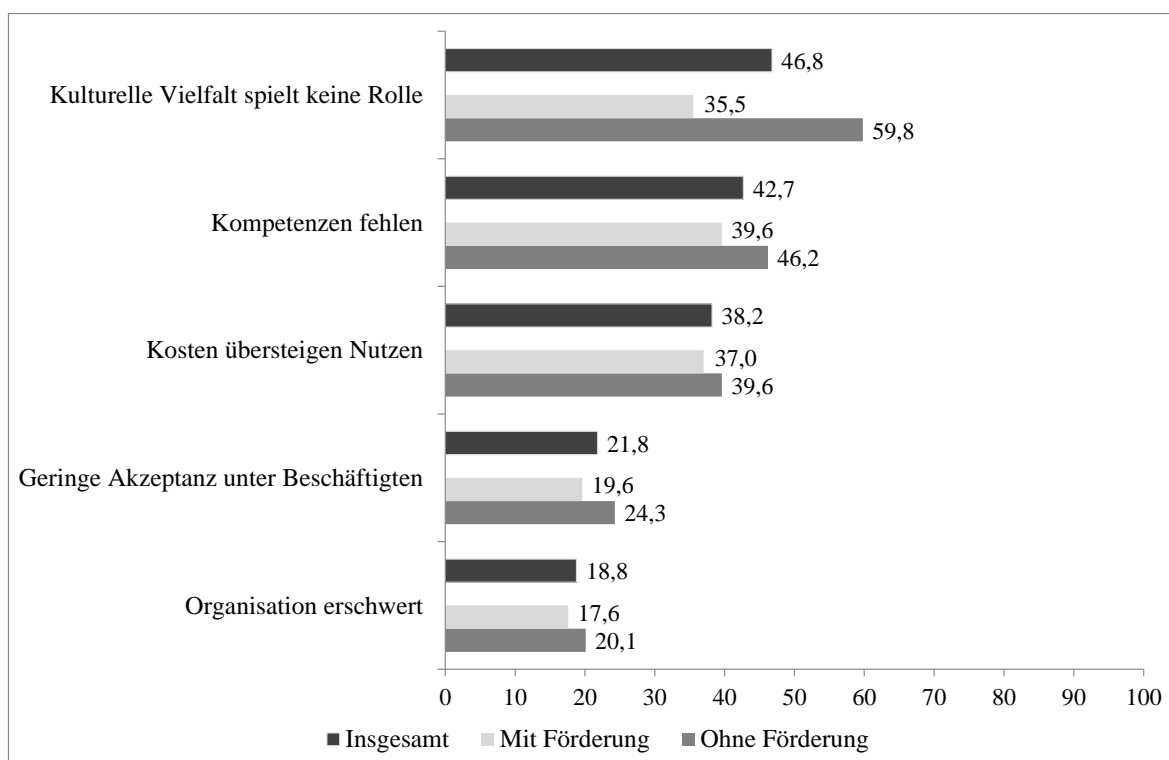
Um potenzielle Hemmnisse bei der Förderung der kulturellen Vielfalt zu identifizieren, wurden sowohl Unternehmen befragt, die die kulturelle Vielfalt ihrer Belegschaft aktiv fördern als auch solche, die bisher noch kein Diversity Management betreiben. Da sich die Erwartungen und Einschätzungen zu den Herausforderungen eines Diversity Managements je nach Erfahrungshintergrund unterscheiden können, stellt Abbildung 2 die Ergebnisse getrennt danach dar, ob eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt zum Befragungszeitpunkt umgesetzt wurde oder nicht. Insgesamt gibt demnach knapp jeder zweite Personalleiter an, dass kulturelle Vielfalt im eigenen Unternehmen keine große Rolle spielt. Bemerkenswert ist, dass dennoch 40,5 Prozent dieser Unternehmen die Diversität durch mindestens eine Maßnahme des Diversity Managements perspektivisch für die Zukunft stär-

ken. Fehlende Kompetenzen für ein aktives Management der kulturellen Vielfalt und zu hohe Kosten bei der Einführung von Maßnahmen sehen rund zwei von fünf Unternehmen dabei als Hindernis. Eine geringere Relevanz des Themas, Kostenbedenken und Befürchtungen, die Einführung eines Diversity Managements würde auf geringe Akzeptanz in der Belegschaft stoßen, werden signifikant häufiger in Unternehmen gesehen, die keine eigenen Fördermaßnahmen implementiert haben (s. Abbildung 2).

Abbildung 2

Hemmnisse bei der aktiven Förderung kultureller Vielfalt

Anteil der deutschen Unternehmen insgesamt sowie mit und ohne Förderung kultureller Vielfalt, die die jeweilige Aussage mit „Trifft zu“ oder „Trifft eher zu“ beantwortet haben, in Prozent



Mehrfachnennung möglich.

Quellen: IW-Personalpanel 2013; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Letztlich zeigen sich in der Auswertung allerdings mit Ausnahme der Einschätzung zur Bedeutung der kulturellen Vielfalt keine großen Abweichungen von Unternehmen mit und ohne Fördermaßnahmen. Fehlende gravierende Unterschiede beider Gruppen sind ein Indiz dafür, dass es keine unüberwindbaren Gründe für Unternehmen gibt, ganz auf ein Diversity Management zu verzichten. Es scheint vielmehr ein Konsens zu bestehen, dass ausreichende Kompetenzen und eine ausgewogene Kosten-/Nutzenbilanz zu den wichtigsten Voraussetzungen zum Einsatz von Diversity Management-Maßnahmen zählen.

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt (StBa, 2013; Geis/Kemeny, 2014) ist zudem zu erwarten, dass der Anteil der Unternehmen, die der kulturellen Vielfalt eine geringere Relevanz einräumen, in den kommenden Jahren schrumpfen wird. In der Branche der gesellschaftsnahen Dienstleistungen, wie beispielsweise dem Gastgewerbe, wird die Bedeutung der kulturellen Diversität in der Belegschaft schon heute deutlich höher eingeschätzt als in anderen Wirtschaftszweigen. Weiterhin werden hier Schwierigkeiten im organisatorischen Ablauf, fehlende Kompetenzen zur Umsetzung oder auch eine geringe Akzeptanz in der Belegschaft seltener als Hindernis wahrgenommen. Zwischen großen Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten und kleinen Unternehmen mit 5 bis 49 Beschäftigten findet sich kein Unterschied bei der Bewertung der Hemmnisse.

Verbreitung von Maßnahmen des Diversity Managements

Die Unternehmen, die eine aktive Förderung des Diversity Managements betreiben, setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Tabelle 1 gibt den Anteil der deutschen Unternehmen an, die die jeweilige Maßnahme einsetzen – insgesamt und getrennt nach der Unternehmensgröße und den Branchen Industrie (die Metall- und Elektroindustrie und das sonstige Verarbeitendes Gewerbe inklusive Bau) und Dienstleistungen (gesellschaftsnahe und unternehmensnahe Dienstleistungen). Die Bereitstellung von Ressourcen in Form eines dedizierten Ansprechpartners für das Thema Diversity findet sich nur in 2,4 Prozent aller Unternehmen und auch nur in 7,8 Prozent der Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten.

Temporäre Entsendungen von Mitarbeitern zwischen in- und ausländischen Standorten werden dagegen in jedem vierten größeren Unternehmen praktiziert und dürften besonders im Rahmen von Job Rotation-Programmen zur Führungskräfteentwicklung erfolgen. Kostenintensive Maßnahmen, wie Schulungsangebote zum Erwerb von Sprachkenntnissen oder interkulturellen Kompetenzen, finden sich ebenfalls eher in großen Unternehmen. Dies erscheint plausibel, da viele Angebote erst bei der Überschreitung einer gewissen Teilnehmerzahl rentabel sind. In kleinen Unternehmen werden hingegen informelle Maßnahmen des Diversity Managements deutlich bevorzugt, wie die Schaffung einer die Vielfalt fördernden Unternehmenskultur, die Zusammensetzung gemischter Arbeitsteams und die fachliche (Nach-)Qualifizierung von Migranten, welche auch on the Job durchgeführt werden kann.

Tabelle 1

Verbreitung von Maßnahmen des Diversity Managements

Anteil der Unternehmen in Deutschland, die die jeweiligen Maßnahmen bereits heute einsetzen, in Prozent

Maßnahmen	5 bis 49 Beschäftigte	50 bis 249 Beschäftigte	ab 250 Beschäftigte	Industrie	Dienstleistung	Insgesamt
Benennung eines Ansprechpartners	2,2	2,4	7,8 ⁺⁺⁺	2,1	2,5	2,4
Entsendung	3,7	8,5	25,3 ⁺⁺⁺	4,2	4,8	4,6
Schulungen zur interkulturellen Kompetenz	9,2	10,2	24,5 ⁺⁺⁺	6,6	10,8 ⁺	9,6
Qualifizierung in Deutsch	9,1	18,4 ⁺⁺⁺	35,5 ⁺⁺⁺	6,6	12,0	10,4
Rücksichtnahme in der Organisation	15,5	19,5	24,5 ⁺	15,8	16,2	16,0
Fachliche Qualifizierung	18,2	32,2 ⁺	38,7 ⁺⁺	19,9	19,9	19,9
Teil der Unternehmenskultur	19,6	29,6 ⁺⁺	41,2 ⁺⁺⁺	17,1	22,5 ⁺⁺	21,0
Gemischte Arbeitsteams	21,5	38,4 ⁺⁺⁺	43,1 ⁺⁺⁺	25,3	22,8	23,5
Mindestens eine Maßnahme	49,0	69,1 ⁺⁺⁺	82,8 ⁺⁺⁺	49,7	52,2 ⁺⁺	51,5

+, ++, +++: signifikant auf dem 10-, 5- und 1-Prozentsniveau in logistischen Regressionen mit den Maßnahmen als abhängige Variable. Neben den Branchen (Referenzgruppe: Industrie = Metall- und Elektroindustrie, sonstiges Verarbeitendes Gewerbe und Bau) und der Unternehmensgröße (Referenzgruppe: 5 bis 49 Beschäftigte) wurde ferner für die Mitarbeiterstruktur und weitere Unternehmensmerkmale kontrolliert; Basis ist die ungewichtete Stichprobe von 1.826 Beobachtungen (Deutschland inklusive Sonderauswertung für NRW). Quellen: IW-Personalpanel 2013; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Während für alle Maßnahmen des Diversity Managements ein signifikanter Größeneffekt existiert, investieren Unternehmen des Dienstleistungssektors signifikant häufiger in Schulungen ihrer Mitarbeiter zum Ausbau interkultureller Kompetenzen und sie etablieren häufiger eine durch Diversität geprägte Unternehmenskultur. Da im Dienstleistungsbereich von einer höheren Interaktion mit Kollegen und Kunden ausgegangen werden darf, erscheint das allgemein höhere Engagement für ein Diversity Management plausibel.

Werden die Motive mit den Maßnahmen des Diversity Managements verbunden, lässt sich feststellen, dass sich die Maßnahmen nach den angestrebten Motiven unterscheiden (Tabelle 2). So korreliert der Einsatz von gemischten Arbeitsteams mit dem Wunsch, die Innovationen zu steigern und gleichermaßen Konflikte in der Belegschaft zu verringern. Beides kann prinzipiell durch eine intensive Zusammenarbeit von Beschäftigten mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund gefördert werden, indem etwa Vorbehalte abgebaut und Ideen ausgetauscht werden. Eine offene und tolerante Unternehmenskultur stellt oft

die Grundlage für eine Vielzahl der angestrebten Ziele dar und steht mit Ausnahme der Erschließung neuer Märkte und der Erfüllung von Gesetzen mit allen Motiven im positiven Zusammenhang.

Tabelle 2

Motive und Maßnahmen zur Förderung der kulturellen Vielfalt

Korrelationen der verwendeten Maßnahmen mit den Motiven

Motive \ Maßnahmen	Innovation fördern	Rekrutierungspotenzial erhöhen	Konflikte reduzieren	Märkte im Ausland erschließen	Reputation stärken	Gesetze erfüllen
Gemischte Arbeitsteams	++		+++			
Teil der Unternehmenskultur	++	+	+++		+++	
Fachliche Qualifizierung		+++				
Rücksichtnahme in der Organisation			+			
Qualifizierung in Deutsch		+++				
Schulungen zur interkulturellen Kompetenz	+		+++		++	
Entsendung				+++		
Benennung eines Ansprechpartners		++			+	

+, ++, +++: signifikant auf dem 10-, 5- und 1-Prozentsniveau in logistischen Regressionen mit den Maßnahmen als abhängige Variable und den Motiven als unabhängige Variable; es wurde ferner für die Mitarbeiterstruktur und weitere Unternehmensmerkmale kontrolliert. Basis ist die ungewichtete Stichprobe von 1.826 Beobachtungen (Deutschland inklusive Sonderauswertung für Nordrhein-Westfalen).
Quellen: IW-Personalpanel 2013; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

In Unternehmen, die ihr Rekrutierungspotenzial steigern wollen, ist sowohl die fachliche als auch sprachliche Qualifizierung weit verbreitet, ebenso wie die Benennung einer konkreten Ansprechperson. Schulungen zur interkulturellen Kompetenz kommen neben der Vermeidung von Konflikten in der Belegschaft auch zum Einsatz, um zu signalisieren, dass die kulturelle Vielfalt im Unternehmen ernst genommen wird. Die gezielte Entsendung heimischer Beschäftigter ins Ausland stellt offenbar vor allem eine Option für Unternehmen dar, die die Erschließung von Märkten im Ausland im Blick haben. Damit dürften sich unter anderem Informationen über länderspezifische Rahmenbedingungen im Unternehmen leichter austauschen und in der Folge zielgruppengerechtere Absatz- und Investitionsstrategien finden lassen. Zudem kann die Entsendung auch wichtige sprachliche Kompetenzen der Beschäftigten fördern, die in Verhandlungen und zum Verständnis rechtlicher Rahmenbedingungen im Ausland vorteilhaft sind.

Innovationen und Diversity Management

Sowohl in der Literatur als auch aus Unternehmenssicht kristallisiert sich der positive Einfluss auf die Kreativität und Innovationsfähigkeit als einer der bedeutendsten Einflussfaktoren von kulturell heterogenen Teams heraus. So kann beispielsweise gezeigt werden, dass nicht nur hinsichtlich der Patentanmeldungen (Niebuhr, 2006), sondern auch hinsichtlich der technologieorientierten Neugründungen (Audretsch et al., 2010) entsprechende Effekte nachweisbar sind. Der nachfolgenden Analyse liegt die Hypothese zugrunde, dass die Förderung der kulturellen Vielfalt eine interkulturell stärkere Vernetzung bewirkt und dadurch letztlich positiv mit der Innovationsleistung eines Unternehmens zusammenhängt. Die im Anschluss präsentierten Ergebnisse erheben dabei nicht den Anspruch auf eine umfassende und kausale Modellierung dieses Zusammenhangs, da keine Daten aus Vorjahren zur Verfügung stehen und daher zeitliche Entwicklungen nicht nachvollzogen werden können. Die Ergebnisse sollten deshalb primär als (bereinigte) Korrelationen verstanden werden.

Ein erfolgreiches Management der kulturellen Vielfalt sollte die Erschließung der Potenziale von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Erfahrungen und Ausbildungshintergründen grundsätzlich unterstützen und sich in einer Erhöhung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen widerspiegeln. Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse von logistischen Regressionen für die gesamte Stichprobe und getrennt nach Industrie- und Dienstleistungsbranchen. Als abhängige (binäre) Variable wird die Aussage zugrunde gelegt, ob das befragte Unternehmen nach eigenen Angaben in den vergangenen zwei Jahren mindestens eine Produkt-/Dienstleistungs- oder Prozess-/Verfahrensinnovation eingeführt hat oder nicht. Als erklärende Variablen werden Daten zur Mitarbeiterstruktur und verschiedene Unternehmenscharakteristika wie etwa Standort, Größe und Rechtsform des Unternehmens einbezogen. Während die Spalten (2), (4) und (6) jeweils die einzelnen Maßnahmen des Diversity Managements berücksichtigen, wird in den Spalten (1), (3) und (5) nur danach unterschieden, ob mindestens eine Maßnahme zur Förderung der kulturellen Vielfalt durchgeführt wird. Da zudem in der Literatur angedeutet wird, dass für die Nutzung von Informationen in heterogenen Teams ein moderater Grad der Diversität als optimal gelten kann, wenn ihre Relevanz für die Arbeitsaufgabe berücksichtigt wird (Lazear, 1999), wird im Folgenden neben dem Anteil an Migranten auch der quadrierte Anteil in die Schätzungen aufgenommen, um einen (unterproportional) ansteigenden Zusammenhang zur Innovationsleistung zu modellieren.

Tabelle 3

Diversity Management und Innovationsleistung

Logistische Regressionen

Innovation in den letzten zwei Jahren eingeführt (ja = 1)						
	Insgesamt		Dienstleistungen		Industrie	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Diversity Management						
Mindestens eine Maßnahme	0,709 ⁺⁺⁺		0,768 ⁺⁺⁺		0,678 ⁺⁺⁺	
Gemischte Arbeitsteams		0,419 ⁺⁺		0,495 ⁺⁺		0,217
Teil der Unternehmenskultur		-0,003		0,350		-0,518
Benennung eines Ansprechpartners		-0,015		-0,165		0,097
Fachliche Qualifizierung		0,159		-0,064		0,380
Qualifizierung in Deutsch		0,116		0,064		0,280
Entsendung		0,295		-0,218		1,570 ⁺⁺
Schulungen zur interkulturellen Kompetenz		0,339		0,203		0,722
Rücksichtnahme in Organisation		0,222		0,249		0,336
Mitarbeiterstruktur						
Unternehmensführung hat einen Migrationshintergrund	0,207	0,128	0,120	0,026	0,225	0,147
Unternehmensführung hat mehrjährige Auslandserfahrung	0,181	0,133	-0,000	-0,049	0,470*	0,438
Anteil an Migranten	-0,003	-0,002	0,002	0,002	-0,014	-0,006
Anteil an Migranten zum Quadrat	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,000	-0,000
Zeitarbeitnehmer beschäftigt	0,181	0,230	0,257	0,362	-0,046	-0,058
Anteil an Frauen	0,008 ⁺⁺	0,009 ⁺⁺⁺	0,009 ⁺⁺	0,009 ⁺⁺	0,004	0,004
Anteil an Auszubildenden	0,002	0,003	0,003	0,003	0,007	0,011
Anteil Mitarbeiter mit Berufsausbildung	0,008 ⁺	0,008 ⁺	0,008	0,008	0,009	0,008
Anteil Mitarbeiter mit Fortbildung (z. B. Meister)	0,014 ⁺⁺	0,016 ⁺⁺	0,008	0,011	0,027 ⁺⁺	0,025 ⁺⁺
Anteil Mitarbeiter mit Hochschulabschluss	0,008	0,007	0,013 ⁺	0,011	-0,002	-0,003
Anteil Mitarbeiter unter 25 Jahren	0,010	0,009	0,014	0,011	0,004	0,003
Anteil Mitarbeiter über 55 Jahren	-0,010 ⁺	-0,009 ⁺	-0,012 ⁺	-0,011	-0,005	-0,003
Unternehmensmerkmale						
50 bis 249 Beschäftigte	0,004	0,023	-0,102	-0,102	0,345	0,296
250 und mehr Beschäftigte	-0,011	-0,037	-0,180	-0,180	0,655	0,456
Unternehmensalter mehr als zehn Jahre	0,181	0,141	0,150	0,085	0,238	0,205
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	-0,074	-0,057	0,038	0,126	-0,475	-0,630
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,057	0,076	0,438 ⁺	0,475 ⁺	-0,496 ⁺	-0,499 ⁺
Andere Unternehmensformen	0,562	0,550	0,504	0,485	0,888	0,721
Interessenvertretung der Mitarbeiter	0,202	0,214	0,085	0,106	0,189	0,246
Forschung- und Entwicklungstätigkeit	1,564 ⁺⁺⁺	1,564 ⁺⁺⁺	1,466 ⁺⁺⁺	1,504 ⁺⁺⁺	1,596 ⁺⁺⁺	1,654 ⁺⁺⁺
Standort NW	0,025	0,024	-0,007	-0,027	0,160	0,219
Standort in der Stadt	0,224	0,268	-0,084	-0,016	0,634 ⁺⁺	0,635 ⁺⁺
Im Ausland tätig	0,412 ⁺⁺	0,450 ⁺⁺⁺	0,243	0,372	0,791 ⁺⁺⁺	0,670 ⁺⁺
Beobachtungen	1.401	1.381	709	696	692	685
Pseudo R ²	0,199	0,201	0,156	0,159	0,238	0,251

+, ++, +++: signifikant auf dem 10-, 5- und 1-Prozentsniveau; ungewichtete Stichprobe von 1.826 Beobachtungen, mit robusten Standardfehlern, Konstante und Branchendummies wurden mitgeschätzt; Abhängige (binäre) Variable: Unternehmen hat in den vorangegangenen zwei Jahren neue oder deutlich verbesserte Produkte/Dienstleistungen oder neue oder deutlich verbesserte Produktionsprozesse/Verfahren eingeführt (ja/nein). Referenzgruppen: keine Diversity-Maßnahmen, ohne jeweilige Diversity-Maßnahme wie beispielsweise gemischte Arbeitsteams (Mehrfachnennungen möglich), Unternehmensleitung hat keinen Migrationshintergrund, Unternehmensleitung hat keine mehrjährige Auslandserfahrung, keinen Zeitarbeitnehmer beschäftigt, keine Frauen in der Belegschaft, Anteil an Beschäftigten ohne Berufsausbildung, Anteil der Beschäftigten zwischen 25 und 55 Jahren, 5 bis 49 Beschäftigte, Unternehmen ist nicht älter als zehn Jahre, rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen, keine Interessenvertretung (Betriebsrat oder alternative Interessenvertretung), keine Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, Unternehmensstandort liegt nicht in Nordrhein-Westfalen, ländlicher Standort, nicht im Ausland tätig.

Quellen: IW-Personalpanel 2013; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Die Ergebnisse der multivariaten Analyse unterstützen zunächst die These, dass Unternehmen, die sich der aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt widmen – unabhängig von spezifischen einzelnen Maßnahmen – durch eine höhere Innovationsleistung gekennzeichnet sind. Zwar sind keine kausalen Aussagen zu Ursache-Wirkungsbeziehungen möglich, allerdings weist die Analyse einen robusten Zusammenhang sowohl insgesamt als auch in den Modellen für den Dienstleistungs- und Industriesektor nach. Damit lässt sich die Vermutung einer grundsätzlich positiven Korrelation eines Diversity Managements mit der Innovationsleistung bestätigen.

Werden zudem die Maßnahmen des Diversity Managements isoliert betrachtet (vgl. die Spalten (2), (4) und (6)), findet sich Evidenz dafür, dass die Zusammenarbeit in heterogenen Arbeitsteams mit einem positiven Impuls für die Innovationsleistung nicht nur intendiert ist (Tabelle 2), sondern sich tatsächlich nachweisen lässt. Dies gilt allerdings nur für Unternehmen im Dienstleistungssektor, in denen eine vergleichsweise hohe Interaktion der Beschäftigten als Hebel für den produktiven Austausch verschiedener Mitarbeitergruppen zu wirken scheint. Für Unternehmen des sonstigen Verarbeitenden Gewerbes inklusive Bau und der Metall- und Elektroindustrie zeigt sich dagegen ein anderer Innovationstreiber. Der Austausch von Mitarbeitern über die Landesgrenze hinweg und damit die stärkere globale Vernetzung von Beschäftigten korreliert positiv mit der Innovationsleistung des Unternehmens. Auch wenn hier keine kausale Interpretation möglich ist, dürfte der signifikant positive Zusammenhang dennoch ein Indiz für die theoretische Vermutung liefern, dass Entsendungen dazu beitragen können, den fachlichen und kulturellen Horizont der Beschäftigten zu erweitern, den fachlichen Transfer zwischen Unternehmenseinheiten zu fördern und internationale Netzwerke aufzubauen. Damit ließe sich letztlich auch positiv auf den Informationsaustausch im Unternehmen zugunsten einer gesteigerten Innovativität einwirken.

Empirische Evidenz eines Zusammenhangs zwischen dem Anteil an Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und der Innovationsleistung lässt sich dagegen nicht ausmachen. Dies mag zum einen daraus resultieren, dass der entsprechende Anteil nichts über den Grad der Fraktionalisierung aussagt. Studien haben gezeigt, dass eine Fraktionalisierung, die die Verteilung der einzelnen Ethnien beziehungsweise Nationalitäten in einer Belegschaft abbildet, unter bestimmten Voraussetzungen einen stärkeren Effekt auf die Produktivität der Beschäftigten ausüben könnte als der Anteil der Migrantinnen (Trax et al., 2012). Zum anderen umfasst die in der Umfrage verwendete Definition des Migrationshintergrunds nicht nur die im Ausland, sondern auch die in Deutschland geborenen Personen ohne eigene Einwanderungserfahrung. Insofern kann der Anteil an Mitarbeitern mit Migrationshinter-

grund hier nur stellvertretend und relativ unscharf die Vielfalt von unterschiedlichen Werten, Informationen und kultureller Hintergründe abbilden.

Fazit und Ausblick

Die wissenschaftliche Literatur bleibt einen robusten Nachweis eines positiven Einflusses der kulturellen Vielfalt auf den Unternehmenserfolg trotz zahlreicher Analysen bislang schuldig. Dies mag daran liegen, dass eine kulturell vielfältige Belegschaft neben potenziellen Vorteilen durch unterschiedliches Erfahrungswissen und neue Sichtweisen auch Konfliktpotenzial und Kommunikationsprobleme mit sich bringen kann. Eine aktive Personalpolitik mit dem Ziel einer stärkeren Förderung und Integration heterogener Beschäftigtengruppen scheint dennoch nicht nur in vor allem größeren Unternehmen relativ weit verbreitet, sondern auch mit Vorteilen verbunden zu sein, die in der betrieblichen Praxis für ein einzelnes Unternehmen allerdings teilweise schwer zu belegen sind.

Vor diesem Hintergrund hat die vorliegende Studie im Detail und auf Basis einer Unternehmensbefragung untersucht, welche Motive, Maßnahmen und Herausforderungen mit einer aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt verbunden sein können und ob sich ein Zusammenhang mit der Innovationsleistung herstellen lässt. Als treibende Motivation nennen die Unternehmen, die sich bereits bei der Förderung der kulturellen Vielfalt engagieren, neben der Erhöhung des Rekrutierungspotenzials, vor allem die Steigerung der Innovationskraft. Während in Unternehmen, die ihr Rekrutierungspotenzial steigern wollen, besonders Maßnahmen der fachlichen und sprachlichen Nachqualifizierung eingesetzt werden, zeigt die Analyse, dass bei der Förderung der Innovationskraft primär Maßnahmen wie gemischte Arbeitsteams und Schulungen zur interkulturellen Kompetenz, die den Austausch und Informationsfluss im Unternehmen fördern, eine hohe Bedeutung haben. Allerdings äußert ein Teil der Unternehmen, dass das Thema kulturelle Diversität für sie keine wesentliche Rolle spielt und dass Bedenken hinsichtlich fehlender Kompetenzen und zu hoher Kosten bestünden. Die multivariate Untersuchung konnte jedoch zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen der Innovationsleistung von Unternehmen und einem Diversity Management auch dann nachweisbar ist, wenn weitere Einflussfaktoren wie die Qualifikationen der Mitarbeiter, Branchen- und Größeneffekte berücksichtigt werden. Dies spricht dafür, dass eine gezielte Vernetzung von Beschäftigten unterschiedlicher Kulturen einen produktiven Informations- und Ideenaustausch unterstützen kann.

Literatur

- Alichniewicz**, Justina / **Geis**, Wido / **Nintcheu**, Jeannette M., 2014, Willkommenskultur, Wie Deutschland für ausländische Fachkräfte attraktiver werden kann, in: IW Positionen, Nr. 65, Köln
- Audretsch**, David / **Dohse**, Dirk / **Niebuhr**, Annekatriin, 2010, Cultural diversity and entrepreneurship: a regional analysis for Germany, in: The Annals of Regional Science, 45. Jg., Nr. 1, S. 55–85
- Charta der Vielfalt**, 2014, Über die Charta bzw. Diversity Management, <http://www.charta-der-vielfalt.de/Diversity Management>, [12.06.2014]
- Fuchs**, Johann / **Söhnlein**, Doris / **Weber**, Brigitte, 2011, Projektion des Arbeitskräfteangebotes bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, IAB-Kurzbericht, Nr. 16, Nürnberg
- Geis**, Wido / **Kemeny**, Felicitas, 2014, 12 gute Gründe für Zuwanderung, IW policy paper, Nr.2, Köln
- IW Consult** – Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH, 2013, IW-Personalpanel, Köln
- Jackson**, Susan E. / **Joshi**, Aparna / **Erhardt**, Niclas L. (2003), Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications, in: Journal of Management, 29. Jg., Nr. 6, S. 801–830
- Joshi**, Aparna / **Roh**, Hyuntak, 2009, The role of context in work team diversity research: A meta-analytical review, in: Academy of Management Journal, 52. Jg., Nr. 3, S. 599–627
- Köppel**, Petra / **Yan**, Junchen / **Lüdicke**, Jörg, 2007, Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Lazear**, Edward P., 1999, Globalisation and the Market for Team-Mates, in: The Economic Journal, 109 Jg., Nr. 454, S. C15–C40
- Niebuhr**, Annekatriin, 2006, Migration and Innovation: Does Cultural Diversity Matter for Regional R&D Activity?, IAB Discussion Paper Nr. 14/2006, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg
- Ozgen**, Ceren / **Nijkamp**, Peter / **Poot**, Jacques, 2011, The Impact of Cultural Diversity on Innovation: Evidence from Dutch Firm-Level Data, IZA Discussion Paper, Nr. 6000, Institut zur Zukunft der Arbeit, Bonn
- Stahl**, Günter K. / **Maznevski**, Martha L. / **Voigt**, Andreas / **Jonsen**, Karsten, 2010, Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups, in: Journal of International Business Studies, 41. Jg., S. 690–709
- StBa** – Statistisches Bundesamt, 2011, Generationensterbetafel für Deutschland, Modellrechnungen für die Geburtsjahrgänge 1896–2009, Wiesbaden
- StBa** – Statistisches Bundesamt, 2013, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2012, Fachserie 1, Reihe 2.2, Wiesbaden
- Süß**, Stefan / **Kleiner**, Markus, 2006, Diversity Management in Deutschland: Mehr als eine Mode?, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 5, S. 521–541
- Trax**, Michaela / **Brunow**, Stephan / **Suedekum**, Jens, 2012, Cultural Diversity and Plant-Level Productivity, IZA Discussion Paper, Nr. 6845, Institut zur Zukunft der Arbeit, Bonn
- Van Knippenberg**, Daan / **Schippers**, Michaéla C., 2007, Work Group Diversity, in: Annual Review of Psychology, 58. Jg., S. 515–541
- Williams**, Katherine Y. / **O'Reilly**, Charles A., 1998, Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behaviour, 20. Jg., S. 77–140

Diversity Management: Empirical Evidence on the Active Fostering of Cultural Variety in German Companies

According to the Federal Statistical Office, in 2012 there were some 16 million people from migrant families living in Germany. Almost every fifth member of the workforce has their roots in another country. The numbers highlight the importance of cultural diversity for the German labour market. Although the present study shows that cultural diversity is not (yet) a burning issue for almost half of companies (46.8 per cent), many different diversity management measures are already being implemented. Common examples are culturally mixed teams, training courses in developing intercultural competences and foreign postings. They are to be found primarily in larger companies, including firms where furthering cultural variety is not yet an obvious priority. The main motive for companies to become active in this field is usually a wish to promote creative processes by networking employees with different cultural values, biographies and experiences (61.6 per cent). Second comes the desire to enlarge the pool of job applicants by systematically addressing skilled workers from abroad (47.9 per cent). And indeed, the policy seems to pay off: there is a robust positive correlation between a company's innovation performance and if and how it uses diversity management measures to mingle different cultures.