

Vierteljahresschrift zur empirischen
Wirtschaftsforschung, Jg. 43



■ Andrea Hammermann / Matthias Niendorf / Jörg Schmidt

Kulturelle Diversität als Erfolgsfaktor? Empirische Ergebnisse auf Basis des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des IAB

Vorabversion aus: IW-Trends, 43. Jg. Nr. 3
Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Verantwortliche Redakteure:

Prof. Dr. Michael Grömling, Telefon: 0221 4981-776

Dr. Oliver Stettes, Telefon: 0221 4981-697

groemling@iwkoeln.de · stettes@iwkoeln.de · www.iwkoeln.de

Die IW-Trends erscheinen viermal jährlich, Bezugspreis € 50,75/Jahr inkl. Versandkosten.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über
lizenzen@iwkoeln.de, die erforderlichen Rechte für elektronische Pressespiegel unter
www.pressemonitor.de.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2016 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Kulturelle Diversität als Erfolgsfaktor? Empirische Ergebnisse auf Basis des Linked-Employer- Employee-Datensatzes des IAB

Andrea Hammermann / Matthias Niendorf / Jörg Schmidt, Oktober 2016

Der Einfluss der kulturellen Diversität innerhalb der Belegschaft auf den betrieblichen Erfolg ist kontextabhängig. Kulturelle Vielfalt innerhalb der Belegschaft wirkt per se weder förderlich noch hinderlich. Dies ist das Ergebnis einer empirischen Auswertung von Linked-Employer-Employee-Daten für Deutschland über das Zusammenspiel kulturell unterschiedlicher Gruppen in Unternehmen und ihren (möglichen) Einfluss auf die Bruttowertschöpfung. Einerseits wird gezeigt, dass eine Erhöhung des Anteils ausländischer Beschäftigter in Betrieben tendenziell positiv wirken kann. Allerdings fällt dieser Effekt nicht statistisch signifikant aus. Andererseits kann sich die Gefahr von Konflikten erhöhen, wenn die Belegschaft aus annähernd gleich großen Nationengruppen besteht. Diese Konflikte können den betrieblichen Erfolg negativ beeinflussen. Es wird zudem deutlich, dass der Einfluss von kultureller Diversität auf den betrieblichen Erfolg im Zusammenhang mit organisationsspezifischen Merkmalen steht, wie beispielsweise dem Vorliegen einer Exporttätigkeit oder der Qualifikationsstruktur der Belegschaft. Das Personalmanagement in Unternehmen sollte sich daher der potenziell unterschiedlichen Wirkungsrichtungen von kultureller Heterogenität bewusst sein und diese im Rahmen eines Diversity Managements entsprechend adressieren.

Stichwörter: Kulturelle Vielfalt, Diversität, Produktivität, Erfolg

JEL-Klassifikation: J24, J82, M54

Zur Bedeutung der kulturellen Vielfalt

Internationale Verflechtungen prägen zunehmend das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Geschehen. Die fortschreitende Globalisierung ist auch in Deutschland eng mit dem technologischen Fortschritt verbunden. Die Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnik überbrückt räumliche Distanzen und bietet die Grundlage für eine global vernetzte Zusammenarbeit. Men-

schen aus unterschiedlichen Kulturkreisen mit vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen arbeiten immer intensiver zusammen. Zu den Aufgaben eines betrieblichen Diversity Managements gehört es, diese Entwicklungen zu begleiten, eine möglicherweise bestehende zwischenmenschliche Distanz abzubauen und ein betriebliches Gemeinschaftsgefühl zu etablieren.

Die kulturelle Vielfalt ist ein wichtiges Merkmal des deutschen Arbeitsmarktes. Etwa jeder fünfte Bundesbürger hat in Deutschland einen Migrationshintergrund. Bereits vor den Rekordzahlen der Nettozuwanderung in den Jahren 2014 und 2015 mit 550.000 und 1,1 Millionen Menschen gab es mehrere Einwanderungswellen nach Deutschland, die jeweils deutliche Unterschiede in den Zuwanderungsgruppen und den zugrundeliegenden Motiven der Zuwanderung nach Deutschland aufweisen. So wurden zwischen 1955 und 1973 gezielt ausländische Gastarbeiter angeworben, während mit dem Fall des Eisernen Vorhangs und der Öffnung vieler osteuropäischer Staaten die Einwanderung der (Spät-) Aussiedler begann, die 1992 mit einer Nettozuwanderung von 782.000 Personen ihren Höhepunkt fand (Geis/Klöß, 2013).

Neben dem Alter und Geschlecht gehört demnach die kulturelle Vielfalt in Deutschland traditionell zu den wichtigsten Diversitätsmerkmalen, mit denen sich ein Diversity Management in der betrieblichen Praxis beschäftigt. In der öffentlichen Diskussion findet allerdings oft keine differenzierte Auseinandersetzung mit der Frage statt, inwieweit heterogene Teams erfolgreicher sind als homogene Gruppen. Dies wird oftmals angenommen, ohne dass dieser Zusammenhang wissenschaftlich eindeutig belegt wäre. Die bisherige empirische Forschung deutet eher auf widersprüchliche Wirkungszusammenhänge hin. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Studie, weitergehende Erkenntnisse zum Zusammenspiel kulturell unterschiedlicher Gruppen in Unternehmen zu gewinnen und ihren (möglichen) Einfluss auf den betrieblichen Erfolg näher zu untersuchen.

Kulturelle Diversität als Erfolgsfaktor – Ambivalente Thesen

Zum Thema Diversität und insbesondere kulturelle Diversität liegen bereits zahlreiche Studien vor. Im Mittelpunkt vieler Studien steht die Forschungsfrage, inwiefern (kulturell) heterogen zusammengesetzte Teams oder Belegschaften in Betrieben gegenüber eher homogenen Gruppen einen positiven oder negativen Erfolgs-

beitragen leisten können. Mit Blick auf die Fachliteratur muss die Antwort ambivalent ausfallen, denn im Wesentlichen finden sich dort zwei gegenläufige Argumentationslinien, die jeweils auf einen negativen und einen positiven Zusammenhang abstellen (Williams/O'Reilly, 1998).

Der potenziell negative Effekt von Diversität auf den betrieblichen beziehungsweise den Teamerfolg wird auf den Prozess der sozialen Kategorisierung (social categorization process) und die damit verbundene sogenannte Similarity-Attraction-These zurückgeführt. So wird davon ausgegangen, dass sich Personen innerhalb von Teams anhand verschiedener Kriterien vergleichen, um für sich selbst eine soziale Identität zu definieren. Zu diesem Zweck ordnet sich eine Person selbst anhand von sozialen Kategorien wie etwa Geschlecht, Alter oder Ethnizität einer Gruppe zu, deren Mitglieder positiver beurteilt werden als die der Vergleichsgruppe (vgl. Akerlof/Kranton, 2000; Hammermann et al., 2012). Dies wird in der Fachsprache als in-group favouritism bezeichnet und kann in heterogenen Teams zu Konflikten führen. Beispielsweise kann die Bereitschaft zur Kooperation zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen fehlen oder es können Kommunikationsprobleme auftreten, die das Konfliktpotenzial erhöhen und die Leistung des gesamten Teams beeinträchtigen (Williams/O'Reilly, 1998).

Die Perspektive des Information-/Decision-making stellt hingegen die Vorteile heterogener Teams in den Vordergrund. Es wird angenommen, dass personelle Vielfalt einen über die Summe der Produktivitäten der einzelnen Teammitglieder hinausgehenden positiven Beitrag zum Erfolg von Teams leisten kann, da ein größeres Potenzial an Informationen, Erfahrungen und unterschiedlichen Sichtweisen vorliegt (van Knippenberg/Schippers, 2007; Williams/O'Reilly, 1998). Je komplexer die Arbeitsaufgaben sind, desto eher ist ein positiver Effekt durch vielfältige Informationen zu erwarten (Jehn et al., 1999). Zudem kann durch vielfältigere aufgabenbezogene Informationen auch die Reflexivität eines Teams zunehmen; dies bedeutet, dass die eigene Arbeitsweise durch Lernprozesse immer wieder neu bewertet beziehungsweise ergebnisorientiert ausgerichtet wird (van Knippenberg/Schippers, 2007).

Dies deutet darauf hin, dass die Effekte von Diversität möglicherweise kontextabhängig wirken, das heißt unter anderem von den Arbeitsaufgaben, der Teamzusammensetzung und der Unternehmenskultur abhängig sind (vgl. etwa Stahl et

al., 2010). Damit spielen letztlich auch organisationspezifische Merkmale eine Rolle. Daher kann nicht von einem allgemein positiven oder negativen Zusammenhang ausgegangen werden. In der öffentlichen Debatte werden hingegen oft die Vorteile einer heterogen zusammengesetzten Belegschaft betont. Es ist bislang aber nicht gelungen, einen robusten empirischen Nachweis für diese Argumentation zu erbringen. Allerdings liegt umgekehrt auch kein genereller Nachweis für einen negativen Zusammenhang vor. Es kann deshalb auch nicht verwundern, dass (noch) kein allgemeingültiger Theorieansatz erarbeitet wurde, der zuverlässige Voraussagen zu den Effekten von Diversität ermöglicht. Daher soll die nachfolgende Analyse der kulturellen Vielfalt für die betriebliche Personalpolitik wertvolle Hinweise liefern, auf welche Aspekte besonders geachtet werden sollte, um Prozesse des Information-/Decision-making zu unterstützen und/oder die Prozesse der sozialen Kategorisierung so weit wie möglich einzuschränken oder zu vermeiden.

Operationalisierung von kultureller Vielfalt

Im Folgenden wird auf das Querschnittsmodell des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des IAB (LIAB) für die Jahre 2007 bis 2010 zurückgegriffen (Version 2) (siehe Übersicht 1). Um die kulturelle Vielfalt zu berücksichtigen, wird im Folgenden auf Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit abgestellt, die sich allerdings von den amtlich bereitgestellten Daten zur Anzahl von Migranten oder Personen mit Migrationshintergrund unterscheiden kann (vgl. etwa Statistisches Bundesamt, 2015, 5). Die Nationalität der Personen bezieht sich im Datensatz auf die gemeldeten Angaben zur Staatsangehörigkeit. Um eine ausreichend große Fallzahl zu erhalten, wird auf eine im Datensatz bereitgestellte Variable zurückgegriffen, die die Staatsangehörigkeit vergrößert abbildet (Heining et al., 2013, 37 f.). Kleinere Staaten werden demnach zu Staatengruppen zusammengefasst. So bilden zum Beispiel die Niederlande und Luxemburg eine Gruppe, während Frankreich oder Italien separat aufgenommen werden. Im Folgenden ist mit den Termini Staatsangehörigkeit und Nation beziehungsweise Nationalität stets die auf diese Weise abgegrenzte kulturelle Heterogenität gemeint.

Eine präzise Abgrenzung ethnischer Gruppen ist nicht möglich. Es fehlen insbesondere Angaben darüber, wie lange eine Person schon in Deutschland lebt und ob tatsächlich sprachliche und kulturelle Unterschiede bestehen. So ist es einerseits möglich, dass das Ausmaß von kultureller Vielfalt unterschätzt wird, wenn eine

Datengrundlage

Übersicht 1

Das Querschnittsmodell des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des IAB (LIAB) für die Jahre 2007 bis 2010 (Version 2) bietet den Vorteil, die in diesem Datensatz bereitgestellten Betriebsdaten (IAB-Betriebspanel) und Informationen der Beschäftigten-Leistungsempfänger-Historik-Datei (BLH) des IAB zu kombinieren. Auf dieser Basis können Indikatoren für Diversitätsmaße in Betrieben entwickelt und im Anschluss gemeinsam mit Informationen über die Betriebe ausgewertet werden.

Mit dem IAB-Betriebspanel liegt eine repräsentative Stichprobe der Betriebe vor, die nach Betriebsgröße, Branche und Bundesland geschichtet ist (Fischer et al., 2008). Diese wird mit personenbezogenen Daten der BLH verknüpft, die unter anderem alle Meldungen von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten enthält, die am 30. Juni eines Jahres in einem Betrieb des IAB-Betriebspanels beschäftigt sind. Alle Auswertungen werden mit den entsprechenden Gewichtungsfaktoren hochgerechnet. Aufgrund der Auswahl und Kodierung der Variablen sind hier allerdings nur Daten für die Jahre 2007 bis 2009 nutzbar (vgl. die methodischen Anmerkungen zu den empirischen Ergebnissen). Zudem werden sehr kleine Betriebe (mit weniger als fünf Beschäftigten) von der Analyse ausgeschlossen und lediglich Betriebe der Privatwirtschaft betrachtet, das heißt Betriebe der Branchen Land-/Forstwirtschaft/Fischerei, Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung, Verteidigung und Organisationen ohne Erwerbscharakter bleiben unberücksichtigt.

Person zwar die deutsche Staatsangehörigkeit annimmt, sich aber weiterhin an den eigenen ausländischen Wurzeln oder denen der Eltern orientiert. Umgekehrt kann das Ausmaß von kultureller Vielfalt auch überschätzt werden, wenn etwa sprachliche und kulturelle Unterschiede durch das Leben und Arbeiten in Deutschland weitestgehend verschwunden sind, aber anhand der Nationalität ein Migrationshintergrund identifiziert wird. Trotz dieser Einschränkungen der Datengrundlage erlaubt der hier gewählte Operationalisierungsansatz einen guten Einblick in den Zusammenhang von (kultureller) Diversität und betrieblichem Erfolg.

Im Folgenden werden vier Indikatoren als Kennzeichen der kulturellen Diversität einer Belegschaft verwendet:

- der Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit an der Gesamtzahl der Beschäftigten eines Betriebs in Prozent
- die Anzahl der verschiedenen Nationen beziehungsweise Nationengruppen in einem Betrieb (einschließlich Deutschland)
- der Fraktionalisierungsindex nach Blau (1977): $\text{Blau-Index} = 1 - \sum (s_k)^2$, wobei s_k den Anteil von Beschäftigten eines bestimmten Herkunftslandes k (ohne Deutschland) darstellt
- der Teachman-Index als Entropie-Maß (Teachman, 1980):

Teachman-Index = $-\sum(s_k \times \ln(s_k))$, wobei s ebenfalls den Anteil von Beschäftigten eines bestimmten Herkunftslandes k (ohne Deutschland) darstellt.

Die beiden Indizes können als Grad der kulturellen Heterogenität von Belegschaften interpretiert werden. Sie hängen positiv von der Anzahl der Nationalitäten (K) ab und sind für eine gegebene Anzahl von K umso größer, je gleichmäßiger die Beschäftigten auf die einzelnen Gruppen verteilt sind. Der Blau-Index kann hier Werte zwischen $[0; (K-1)/K]$ annehmen, mit K als Gesamtzahl der verschiedenen Nationen bzw. Nationengruppe (Breitenecker/Saud Khan, 2013). Er kann als Wahrscheinlichkeit interpretiert werden, dass innerhalb eines Betriebes unter allen Beschäftigten mit ausländischer Herkunft zwei zufällig ausgewählte Personen einer unterschiedlichen Nation angehören (Ottaviano/Peri, 2004). Der Teachman-Index kann Werte zwischen $[0; -\ln(1/K)]$ annehmen, mit K als Gesamtzahl der verschiedenen Nationalitäten (Breitenecker/Saud Khan, 2013). Im Unterschied zum Blau-Index, dessen Maximum bei einer umso größeren Anzahl von Nationen ($K \rightarrow \infty$) asymptotisch gegen den Wert 1 konvergiert, strebt der Teachman-Index nicht gegen einen Maximalwert. Daneben nimmt der Teachman-Index für ein gegebenes K größere Werte als der Blau-Index an und „honoriert“ zudem eine Annäherung an eine Gleichverteilung stärker als der Blau-Index. Insofern wird der Teachman-Index im Folgenden als Robustheitscheck für den Blau-Index verwendet. Beide Indikatoren sind Ausdruck der erhöhten Konfliktwahrscheinlichkeit bei gleichmäßigerer Verteilung, da dann die Wahrscheinlichkeit der Gruppenbildung und Abgrenzung größer ausfallen dürfte (Buche et al., 2013, 491).

Kulturelle Diversität in deutschen Unternehmen

Die theoretisch ambivalenten Wirkungsketten der Diversität lassen auf einen kontextabhängigen Zusammenhang zur Produktivität schließen. Neben Charakteristika, die ein Team selbst betreffen, dürften Unternehmensmerkmale eine wichtige Rolle spielen, die das Umfeld beschreiben, in dem die Teammitglieder arbeiten. Denn die Organisationsstruktur, die Tätigkeitsprofile und die Unternehmenskultur bilden den Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern. Bevor in der empirischen Analyse die Beziehung der kulturellen Vielfalt und der Produktivität allgemein und bezogen auf verschiedene Teilgruppen untersucht wird, sollen zunächst deskriptive Befunde Aufschluss über den Grad der kulturellen Vielfalt in Belegschaften unterschiedlicher Unternehmenstypen liefern. Die Daten beziehen

Diversitätsmaße nach Unternehmensmerkmalen

Tabelle 1

Jahr 2009

	Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit (in Prozent)	Anzahl der verschiedenen Nationen	Blau-Index	Teachman-Index
Allgemein	5,91	1,87	0,281	0,509
Branche (aggregiert)				
Bergbau und Energie/Nahrung und Genuss/Verbrauchs-, Produktions-, Investitions- und Gebrauchsgüter/Baugewerbe	5,22	1,90	0,285	0,519
Handel und Reparatur/Verkehr, Lagerei und Nachrichten/Gastgewerbe	7,82	1,87	0,266	0,474
Kredit, Versicherung, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen/Unternehmensnahe Dienstleistungen, IT, Kommunikation und freiberufliche Dienstleistungen	4,90	1,91	0,297	0,555
Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen/Sonstige Dienstleistungen	4,41	1,80	0,288	0,524
Unternehmensgrößenklassen				
5 bis unter 20 Beschäftigte	5,87	1,37	0,157	0,244
20 bis unter 50 Beschäftigte	5,70	2,06	0,314	0,529
50 bis unter 200 Beschäftigte	6,32	3,92	0,493	0,960
200 und mehr Beschäftigte	7,55	10,31	0,709	1,689
Exporttätigkeit				
Kein exportierendes Unternehmen	5,61	1,70	0,257	0,456
Exportierendes Unternehmen (Teile des Geschäftsvolumens wurden im Ausland erwirtschaftet)	5,91	2,38	0,331	0,619
Standort				
Ostdeutschland	2,97	1,32	0,233	0,429
Westdeutschland	6,58	1,99	0,285	0,515
Alter des Betriebs				
Gründung liegt länger als 15 Jahre zurück	4,33	1,87	0,282	0,516
Gründung in den letzten 15 Jahren	8,42	1,87	0,279	0,498
Qualifikationsprofil im Betrieb¹⁾				
Anteil von Beschäftigten mit geringqualifizierter Tätigkeit beträgt mindestens 20 Prozent	8,69	2,39	0,351	0,656
Anteil von Beschäftigten mit geringqualifizierter Tätigkeit beträgt weniger als 20 Prozent	3,39	1,73	0,253	0,458

1) Festlegung der Grenzwerte anhand des arithmetischen Mittelwerts im Jahr 2009.

Quellen: LIAB-Querschnittsmodell (Version 2), Jahr 2009 (gewichtete Angaben);
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

sich auf das Jahr 2009, da nicht alle Angaben für 2010 vorliegen. Wesentliche Veränderungen in den Daten zu den Diversitätskriterien sind im Zeitraum zwischen 2007 und 2010 nicht ersichtlich. Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die Mittelwerte der vier zentralen Indikatoren zur kulturellen Vielfalt getrennt nach aggregierten Branchengruppen, Unternehmensgrößenklassen, Standort, Qualifikationsprofil im Betrieb und der Exporttätigkeit der Unternehmen.

Mit durchschnittlich rund 8 Prozent weist die aggregierte Branchengruppe „Handel und Reparatur/Verkehr, Lagerei und Nachrichten/Gastgewerbe“ den höchsten Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit auf. Dies ist insbesondere auf den hohen Anteil ausländischer Beschäftigter im Gastgewerbe zurückzuführen. Mit Blick auf die Anzahl verschiedener Nationen, den Blau-Index und den Teachman-Index sind keine großen Unterschiede zu den anderen drei Branchengruppen erkennbar. Das heißt, dass im Handel und Gastgewerbe im Durchschnitt nicht mehr Nationengruppen unterschiedlicher Herkunft vertreten sind als in anderen Branchen und auch die Verteilung dieser Gruppen ähnlich ist.

Erwartungsgemäß fällt die Anzahl verschiedener Nationen in größeren Unternehmen höher aus. Der Ausländeranteil in der Belegschaft nimmt tendenziell mit zunehmender Unternehmensgröße zu. Dieser Befund ist insofern bemerkenswert, da Großkonzerne offenbar auch relativ zu ihrer Belegschaftsgröße kulturell heterogener sind als kleinere Unternehmen. Dies dürfte auch mit dem höheren Anteil von größeren Unternehmen zusammenhängen, die Teile des Geschäftsvolumens im Ausland erwirtschaften.

Exportierende Unternehmen beschäftigen zwar keinen höheren Anteil von Personen mit ausländischer Herkunft als Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen nur auf dem heimischen Markt anbieten. Dafür sind aber mehr Beschäftigte mit unterschiedlichen Herkunftsländern vertreten. Exportierende Unternehmen setzen mutmaßlich bewusst auf die interkulturellen und sprachlichen Fähigkeiten verschiedener ausländischer Beschäftigter am heimischen Standort, um auf den ausländischen Märkten erfolgreich agieren zu können. Dies korrespondiert auch mit dem Befund einer Analyse auf Basis des IW-Personalpanels, wonach die interkulturelle Kompetenz sowie die entsprechenden (Fremd-) Sprachenkenntnisse ein wichtiges Kriterium für die Einstellung von Migrantinnen und Migranten im Vertrieb und in der Administration sind (Hammermann et al., 2014a, 36).

Neben der Arbeitsnachfrage nach Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit verdeutlicht der Vergleich der Standorte, dass auch das Arbeitsangebot eine wichtige Rolle für die Heterogenität der Belegschaft spielen kann. Im Durchschnitt arbeiten in westdeutschen Betrieben mit rund sieben Prozent deutlich mehr ausländische Beschäftigte als in Ostdeutschland mit rund drei Prozent. Dies spiegelt sich auch in dem niedrigeren Ausländeranteil in der Bevölkerung im Osten Deutschlands und damit in dem lokal verfügbaren Arbeitsangebot wider.

Jüngere Betriebe, die in den letzten 15 Jahren gegründet wurden, weisen eine ähnliche Fraktionalisierung ihrer Belegschaften auf wie Betriebe, die bereits länger am Markt agieren. Der Anteil von Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit fällt mit rund vier Prozentpunkten jedoch deutlich höher aus. Denkbar ist, dass Unternehmen, die noch nicht so lange am Markt existieren, möglicherweise verstärkt auf breitere Online-Rekrutierungskanäle setzen, die auch Bewerber aus dem Ausland ansprechen.

Auch das Qualifikationsprofil in den Betrieben scheint einen Einfluss auf den Diversitätsgrad der Belegschaft zu haben. Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil von Stellen für Geringqualifizierte und einem hohen Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Gleiches gilt auch für den Ausländeranteil und den Fraktionalisierungsgrad. Dies deutet darauf hin, dass offenbar Personen mit ausländischer Herkunft auf geringqualifizierten Stellen überrepräsentiert sind. Frühere Analysen mit dem IW-Personalpanel zeigen, dass neu eingestellte Personen mit Migrationshintergrund in über 80 Prozent der Unternehmen bevorzugt in der Produkt- und Dienstleistungserstellung eingesetzt werden, wo sich relativ viele Beschäftigungsmöglichkeiten für An- und Ungelernte eröffnen (Hammermann et al., 2014b, 15). Neben evidenten Bildungsunterschieden zwischen Personen mit und ohne Migrationserfahrung (Geis/Klös, 2013) mag dies auch an sprachlichen Defiziten oder an noch bestehenden Hürden bei der Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse liegen.

Kulturelle Vielfalt und unternehmerischer Erfolg – Empirische Befunde

Im Folgenden wird der Einfluss von kultureller Diversität auf den wirtschaftlichen Erfolg in deutschen Unternehmen mithilfe von Regressionsschätzungen näher untersucht. Der grundlegende Gedanke besteht darin, den Einfluss der Merkmale

von kultureller Vielfalt auf die Bruttowertschöpfung pro Kopf (BW, ausgedrückt in Vollzeitäquivalenten [VZÄ]) zu analysieren, wenn gleichzeitig weitere Einflussfaktoren berücksichtigt werden.

Aufbauend auf einer Produktionsfunktion wird die folgende Gleichung geschätzt (vgl. auch Trax et al., 2015):

$$\ln BW_{i,t} = \alpha + \beta_1 \ln BW_{i,t-1} + \beta_2 \ln K_{i,t-1} + \beta_3 \ln L_{i,t-1} + \gamma X_{i,t-1} + \theta \text{Div}_{i,t-1} + u_{i,t-1},$$

das heißt, dass für jeden Betrieb i alle unabhängigen Variablen zeitverzögert um eine Periode ($t-1$) berücksichtigt werden, um näherungsweise auf einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang schließen zu können. Insbesondere wird auch die Bruttowertschöpfung pro Kopf zeitverzögert in das Modell aufgenommen, um eine potenzielle Autokorrelation in den Fehlertermen zu adressieren und damit eine Verzerrung der geschätzten Koeffizienten aufgrund einer Pfadabhängigkeit in der Entwicklung der Bruttowertschöpfung pro Kopf auszuschließen (Trax et al., 2015). Details zur Modellierung der Bruttowertschöpfung finden sich in Übersicht 2.

Modellierung der Bruttowertschöpfung

Übersicht 2

Als abhängige Variable wird die logarithmierte Bruttowertschöpfung pro Kopf (lnBW) verwendet, die wie folgt bestimmt wird:

$$\ln BW = \ln \left(\frac{\text{Bruttowertschöpfung}}{\text{MA (VZÄ)}} \right) = \ln \left(\frac{\text{Umsatz} - \text{Vorleistungen}}{\text{MA (VZÄ)}} \right)$$

mit MA: Anzahl Mitarbeiter, VZÄ: Vollzeitäquivalente.

Die Vorleistungen umfassen auch die Fremdkosten und werden im IAB-Betriebspanel als Anteil am Umsatz angegeben (vgl. beispielsweise TNS Infratest/IAB, 2010). Darunter fallen vor allem Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelsware, Lohnarbeiten, fremde Dienstleistungen, Mieten und Pachten, sonstige Kosten (Werbe- und Vertreterkosten, Reisekosten, Provisionen Lizenzgebühren, Porto- und Postgebühren, Versicherungsprämien, Prüfungs-, Beratungs- und Rechtskosten, Bankspesen, Beiträge zu Kammern und Berufsverbänden usw.).

Da sich die logarithmierte Bruttowertschöpfung auf die Anzahl der in Vollzeitäquivalenten ausgedrückten Mitarbeiter bezieht, werden Teilzeitbeschäftigte gemäß der folgenden Annahme umgerechnet:

$$\text{MA (VZÄ)} = \text{Teilzeitanteil} \cdot \frac{1}{2} \cdot \text{MA} + (1 - \text{Teilzeitanteil}) \cdot \text{MA}.$$

Die Notation der weiteren Variablen in der Schätzgleichung lautet wie folgt: K bezeichnet die Ersatzinvestitionen pro Kopf (gemessen in VZÄ) als Approximation des Faktors Kapital, L bezeichnet die Lohnsumme pro Kopf (in VZÄ) als Approximation des Faktors Arbeit, X bezeichnet einen Vektor der weiteren Kontrollvariablen (vgl. hierzu die Fußnote in Tabelle 2) und Div das jeweils verwendete Set von Merkmalen der kulturellen Vielfalt (d. h. der Anteil der Personen ausländischer Staatsangehörigkeit, die Anzahl der unterschiedlichen Nationen, der Blau- bzw. Teachman-Index). Alle Gleichungen werden mit einem OLS-Modell geschätzt. Die Ergebnisse werden jeweils gewichtet und die Signifikanz basierend auf robusten Standardfehlern angegeben.

Wie Modell 1 in Tabelle 2 zeigt, steht der Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit in keinem statistisch abgesicherten Zusammenhang mit der Bruttowertschöpfung, wenn für eine Vielzahl von weiteren Einflussfaktoren kontrolliert wird. Der Effekt fällt zwar tendenziell positiv, aber statistisch insignifikant aus. Mit Blick auf die weiteren Ergebnisse dieses Modells wird deutlich, dass betragsmäßig vor allem die Bruttowertschöpfung des Vorjahrs – als Ausdruck der Pfadabhängigkeit des Erfolgs eines Unternehmens – die Bruttowertschöpfung im

Kulturelle Diversität und ihr Einfluss auf die betriebliche Bruttowertschöpfung

Tabelle 2

OLS-Regressionsschätzungen

Abh. Variable: log. Bruttowertschöpfung pro Kopf (VZÄ) _t	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit _{t-1}	0,104 (0,557)			0,070 (0,724)	0,063 (0,758)
Blau-Index* _{t-1}		-0,167 (0,010)	-0,180 (0,015)	-0,180 (0,027)	-0,189 (0,025)
Anzahl der verschiedenen Nationen _{t-1}			0,003 (0,528)		0,002 (0,660)
R ²	0,667	0,701	0,701	0,701	0,702
Beobachtungen	3.597	1.927	1.927	1.927	1.927

*Die Ergebnisse erweisen sich als robust, wenn alternativ zum Blau-Index der Teachman-Index verwendet wird. Weitere Kontrollvariablen (alle zeitverzögert um eine Periode): Log. Bruttowertschöpfung pro Kopf (VZÄ), log. Ersatzinvestitionen pro Kopf, log. Lohnsumme pro Kopf, Anteil der Beschäftigten nach Qualifikationsprofil im Betrieb (zwei Variablen), Frauenanteil, Anteil an Teilzeitbeschäftigten, Produkt-/Leistungs- oder Verfahrensinnovationen (ja/nein), Standardabweichung des Alters (auf Betriebsebene), technischer Stand der Anlagen (zwei Variablen), exportierendes Unternehmen (ja/nein), Rechtsform des Unternehmens (zwei Variablen), Standort (West-/Ostdeutschland), Dauer seit Gründung des Unternehmens (weniger als 15 Jahre/15 Jahre und mehr), Branche, aggregiert (drei Variablen), Betriebsgröße, aggregiert (drei Variablen), Jahresdummies (eine Variable).
 Statistische Irrtumswahrscheinlichkeit in Klammern (P-Wert); t ∈ {2008, 2009}.

Quellen: LIAB-Querschnittsmodell (Version 2); Institut der deutschen Wirtschaft Köln

nachfolgenden Jahr beeinflusst und damit auch einen Großteil der Effekte der Inputfaktoren Arbeit und Kapital aufnehmen dürfte. Dies gilt grundsätzlich für alle untersuchten Modelle. Insofern bleibt zunächst festzustellen, dass kein allgemeingültiger beziehungsweise undifferenzierter Effekt für den Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit verbleibt.

Dagegen zeigt Modell 2 einen signifikant negativen Effekt zwischen Blau-Index und Bruttowertschöpfung auf. Da der Blau-Index auch infolge einer sich ändernden Anzahl von verschiedenen Nationen im Betrieb variieren kann, wurde speziell dafür kontrolliert (Modelle 3 und 5). Der signifikante Effekt des Blau-Indexes bleibt auch in diesen Fällen bestehen. Die Befunde erweisen sich als robust, wenn der Teachman-Index alternativ zum Blau-Index in den Modellen 2 bis 5 verwendet wird (detaillierte Ergebnisse sind auf Anfrage von den Autoren erhältlich). Demnach ist der negative Zusammenhang mit der Bruttowertschöpfung offenbar allein auf die unterschiedlichen Gruppengrößen von Personen nach ausländischer Herkunft in einem Betrieb zurückzuführen. Eine zunehmende Angleichung der Gruppengrößen unter den ausländischen Nationen in Richtung einer quantitativen Gleichverteilung in einem Betrieb könnte in Einklang mit der These der sozialen Kategorisierung die Bildung von In-Groups innerhalb der Belegschaft unterstützen, die jeweils homogene Interessenlagen und Verhaltensweisen aufweisen, sich gegenüber den anderen Beschäftigten (Out-Group) allerdings auf diese Weise abgrenzen. Dies könnte zu einem Anstieg des Konfliktpotenzials zwischen den Beschäftigten beitragen und damit letztlich einen negativen Effekt auf den Erfolg eines Unternehmens ausüben. Umgekehrt bedeutet dies für das Personalmanagement, dass eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt präventive Maßnahmen umfassen sollte, die drohende Konflikte vermeiden hilft oder durch Mediation entschärfen kann.

Dieses Motiv wird offenbar auch in der betrieblichen Praxis von Unternehmen verfolgt, die bereits ein Diversity Management einsetzen. Hammermann und Schmidt (2014) zeigen, dass immerhin rund 37 Prozent der Unternehmen, die aktiv ein Diversity Management betreiben, dies mit dem Ziel verfolgen, Konflikte in der Belegschaft zu reduzieren.

Auch nach Kontrolle für den Blau-Index und die Anzahl der verschiedenen Nationen bleibt der insignifikante, aber positive Effekt des Anteils von ausländischen Beschäftigten bestehen, wie die Modelle 4 und 5 zeigen. Da sich durch Berücksichti-

gung des Blau-Indexes die Grundgesamtheit der Unternehmen auf diejenigen einschränkt, die mindestens eine Person mit ausländischer Staatsangehörigkeit beschäftigen, scheint sich eine weitere (marginale) Erhöhung des Anteils ausländischer Beschäftigter (bei bereits vorliegender kultureller Heterogenität) ebenfalls tendenziell (aber nicht robust) positiv auf die Bruttowertschöpfung auszuwirken. Insofern lässt sich anhand der Ergebnisse weder eine generell positive noch negative Argumentation unterstützen, die von einem pauschalen Effekt des Anteils von Personen mit ausländischer Nationalität auf den Erfolg eines Unternehmens ausgeht, wenn auch einige (schwache) Indizien für eine positive Wirkung vorliegen.

Der Einfluss von kultureller Vielfalt in ausgewählten Unternehmensgruppen

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der Frage nachgegangen, inwieweit sich entsprechende Effekte der kulturellen Diversität für einzelne Subgruppen von Betrieben beobachten lassen und wie diese im Kontext der beiden Literaturstränge interpretiert werden können. Den Ergebnissen in Tabelle 3 liegen grundsätzlich die gleichen Modellspezifikationen zugrunde wie in Modell 5 von Tabelle 2. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird allein das Vorzeichen des Koeffizienten (positiv/negativ) ausgewiesen und die Signifikanz anhand der statistischen Irrtumswahrscheinlichkeit angegeben (P-Wert), wenn diese kleiner als 10 Prozent ausfällt.

Insgesamt wird mit Blick auf Tabelle 3 deutlich, dass das Vorzeichen für den Blau-Index in den betrachteten Subgruppen identisch ist und der statistische Zusammenhang in der Hälfte der Fälle auch signifikant ausfällt. Dagegen wechselt beim Anteil ausländischer Beschäftigter das Vorzeichen und ist in nur zwei der acht Merkmalsausprägungen signifikant.

Der für nicht-exportierende Unternehmen nachweisbare und (schwach) signifikant negative Effekt des Blau-Indexes verschwindet für exportierende Unternehmen. Die fehlende Signifikanz des Blau-Indexes deutet darauf hin, dass in exportierenden Unternehmen die Gefahr von Konflikten unter den verschiedenen Nationalitäten offenbar geringer ausfallen könnte. Möglicherweise tragen hier internationale Geschäftsbeziehungen – unter Umständen in Verbindung mit Kontakten zu Beschäftigten an ausländischen Standorten – zu einer stärkeren Offenheit oder Sensibilität der Mitarbeiter für Fragen der kulturellen Identität bei, die sich auch auf das Betriebsklima am inländischen Standort auswirkt.

Kulturelle Diversität und ihr Einfluss auf die betriebliche Produktivität Tabelle 3
in ausgewählten Subgruppen

OLS-Regressionsschätzungen

Abh. Variable: log. Bruttowertschöpfung pro Kopf	Blau-Index	P-Wert (wenn $P < 0,1$)	Anteil von Per- sonen mit aus- ländischer Staats- angehörigkeit	P-Wert (wenn $P < 0,1$)
Exportierendes Unternehmen (nein)	-	0,067	+	
Exportierendes Unternehmen (ja)	-		+	
Industrie	-	0,061	+	
Dienstleistungen	-		+	
Gründung liegt länger als 15 Jahre zurück	-	0,007	+	0,016
Gründung liegt maximal 15 Jahre zurück	-		+	
Anteil von Beschäftigten mit geringqualifizierter Tätigkeit beträgt mindestens 20 Prozent	-	0,029	-	
Anteil von Beschäftigten mit geringqualifizierter Tätigkeit beträgt weniger als 20 Prozent	-		+	0,028

Grundlage: OLS-Regressionsschätzungen wie Modell 5 in Tabelle 2 jeweils ohne das Merkmal der Subgruppe, Festlegung des Grenzwerts für den Anteil Geringqualifizierter anhand des arithmetischen Mittelwerts im Jahr 2009, t € (2008, 2009).

Quellen: LIAB-Querschnittsmodell (Version 2); Institut der deutschen Wirtschaft Köln



http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/305295/storage/master/download/tab3.xlsx

Im Vergleich von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen fällt auf, dass in der Industrie ein (schwach) signifikant negativer Effekt des Blau-Indexes verbleibt. Dieser Effekt könnte vor allem in den Teilbereichen von Unternehmen relevant sein, wo Aufgaben stark arbeitsteilig organisiert sind und die personelle Interaktion (zwischen ausländischen Beschäftigten) aufgrund relativ unabhängiger Arbeitsschritte gering ausfällt. In diesen Fällen würden die erwarteten Vorteile einer stärker durch Diversität geprägten Belegschaft weniger stark zum Tragen kommen, wie etwa eine erhöhte Kreativität und Ideenvielfalt, die vor allem durch Kommunikation und Interaktion von Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund entstehen können. Ohne den empirischen Befund überzubewerten, scheint es in stark arbeitsteiligen Organisationsstrukturen besonders ratsam, darauf zu achten, dass vorhandene soziale Kategorisierungen sich nicht in Konflikten manifestieren. Daneben ist festzustellen, dass in beiden Wirtschaftszweigen ein positiver, aber insignifikanter Effekt des Anteils von Beschäftigten mit ausländischen Wurzeln auszumachen ist.

Werden ältere und jüngere Unternehmen miteinander verglichen, sind Effekte der kulturellen Diversität besonders für Unternehmen zu beobachten, die vor mehr als 15 Jahren gegründet wurden. Hier signalisiert der Blau-Index, dass Konflikte bei eher gleich großen Gruppen von Nationen unter den ausländischen Beschäftigten auftreten könnten, die sich in einem negativen Zusammenhang zum Erfolg eines Unternehmens ausdrücken. Eine (weitere) Zunahme des Anteils von ausländischen Beschäftigten wirkt sich demgegenüber offenbar für ältere Unternehmen positiv aus. Beide Befunde müssen jedoch nicht in einem Widerspruch zueinander stehen. In älteren Unternehmen könnten sich einerseits bereits stärkere Strukturen verfestigt haben, die die Gruppenbildung unter den verschiedenen Nationen begünstigen. Andererseits sind gerade ältere Unternehmen auf Impulse von außen angewiesen, da Beschäftigte im Zeitablauf aufgrund einer gemeinsamen Unternehmenskultur auch ähnliche Denkweisen entwickeln (Hong/Page, 1998).

Werden Unternehmen nach dem Anteil von Beschäftigten mit geringen Qualifikationsanforderungen differenziert, lässt sich ein Ergebnis ablesen, das relativ gut mit den beiden Literatursträngen erklärt werden kann. So droht offenbar in Unternehmen mit einem vergleichsweise höheren Anteil (mit mehr als 20 Prozent) auch ein höheres Konfliktpotenzial bei einer umso stärkeren Gleichverteilung zwischen den Gruppen ausländischer Beschäftigter. Dieser Effekt wird zum einen in Unternehmen insignifikant, wenn dieser Anteil unter 20 Prozent liegt. Zum anderen scheinen gerade Unternehmen mit einem niedrigeren Anteil von Beschäftigten mit geringen Qualifikationsanforderungen stärker auch auf ausländische (höherqualifizierte) Beschäftigte angewiesen zu sein, wenn sie ihren betrieblichen Erfolg steigern wollen. Hier wäre davon auszugehen, dass gerade diese Unternehmen ausländische Fachkräfte benötigen und von deren Ideenvielfalt, Kreativität, aber auch Problemlösestrategien profitieren können.

Implikationen für das Personalmanagement

Kulturelle Heterogenität als Faktor für den betrieblichen Erfolg ist kein Selbstläufer. Dies zeigt die empirische Analyse mehrerer betriebsbezogener Indikatoren für die kulturelle Diversität in Betrieben. Die empirischen Befunde sind Ausdruck der theoretischen Ambivalenz und weisen auf die Bedeutung des betrieblichen Kontextes hin, in dem kulturelle Diversität gelebt wird. Ein allgemeiner und undifferenzierter Zusammenhang ist nicht erkennbar.

Für ein Diversity Management bedeutet dies, dass die Konfliktvermeidung oder -reduzierung ebenso wie die Nutzung von vielfältigen Erfahrungen und Wissen in Abhängigkeit des jeweiligen organisatorischen Kontextes in unterschiedlichem Maß relevant sein können. Ein angemessenes Management von Diversität kann einen positiven Beitrag für den Unternehmenserfolg leisten, wenn es sich dieser Kontextabhängigkeiten bewusst ist. Einheitslösungen sind nicht zielführend. Unter Beachtung dieser Voraussetzungen können die Unternehmen letztlich auch die gesamtwirtschaftliche Integration von ausländischen Beschäftigten in den Arbeitsmarkt unterstützen.

Die Datengrundlage dieses Beitrags bildet das Querschnittsmodell (Version 2, Jahre 2007 bis 2010) der Linked-Employer-Employee-Daten des IAB. Der Datenzugang erfolgte über einen Gastaufenthalt am Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (FDZ) und anschließend mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim FDZ.

Literatur

Akerlof, George A. / Kranton, Rachel E., 2000, Economics and Identity, in: The Quarterly Journal of Economics, 115. Jg., Nr. 3, S. 715–733

Blau, P. M., 1977, Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure, New York

Breitenecker, Robert / Saud Khan, Mohammad, 2013, Die Berücksichtigung von Heterogenität in der Forschung, in: Krause, Diana (Hrsg.), Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, Wiesbaden, S. 215–232

Buche, Antje / Jungbauer-Gans, Monika / Niebuhr, Annetkatrin / Peters, Cornelius, 2013, Diversität und Erfolg von Organisationen, in: Zeitschrift für Soziologie, 42. Jg., Nr. 5, S. 483–501

Fischer, Gabriele / Janik, Florian / Müller, Dana / Schmucker, Alexandra, 2008, Das IAB-Betriebspanel von der Stichprobe über die Erhebung bis zur Hochrechnung, FDZ Methodenreport, Nr.01/2008, Nürnberg

Geis, Wido / Klös, Hans-Peter, 2013, Migration und Integration: Wo steht Deutschland?, in: Sozialer Fortschritt, 62. Jg., Nr. 1, S. 2–14

Hammermann, Andrea / Mohnen, Alwine / Nieken, Petra, 2012, Whom to Choose as a Team Mate? A Lab Experiment about In-Group Favouritism, IZA Discussion Paper, Nr. 6286, Bonn

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg, 2014, Diversity Management – Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen, in: IW-Trends, 41. Jg., Nr. 4, S. 19–32

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2014a, Beschäftigung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrhein-westfälischen Unternehmen – Eine Befragung auf Basis des IW-Personalpanels, Gutachten für das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, mimeo

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2014b, Beschäftigung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrhein-westfälischen Unternehmen – Eine Befragung auf Basis des IW-Personalpanels, Broschüre, in: Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), http://www.iwkoelnde/_storage/asset/198950/storage/master/file/5576978/download/Kulturelle%20Vielfalt.pdf [19.9.2016]

Heining, Jörg / Scholz, Theresa / Seth, Stefan, 2013, Linked-Employer-Employee-Daten des IAB: LI-AB-Querschnittmodell 2 1993-2010 (LIAB QM2 9310), FDZ-Datenreport 02/2013 (de), Nürnberg

Hong, Lu / Page, Scott E., 1998, Diversity and Optimality, <http://www.santafe.edu/media/workingpapers/98-08-077.pdf> [16.9.2016]

Jehn, Karen A. / Northcraft, Gregory B. / Neale, Margaret A., 1999, Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, in: Administrative Science Quarterly, 44. Jg., Nr. 4, S. 741–763

Ottaviano, Gianmarco I.P. / Peri, Giovanni, 2004, The Economic Value of Cultural Diversity: Evidence from US Cities, NBER Working Paper, Nr. 10904, National Bureau of Economic Research, Cambridge (MA)

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

Statistisches Bundesamt, 2015, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus –, Fachserie 1 Reihe 2.2, Wiesbaden

Teachman, Jay D., 1980, Analysis of Population Diversity: Measures of Quantitative Variation, In: Sociological Methods and Research, 8. Jg., Nr. 3, S. 341–62

TNS Infratest/Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), 2010, Das IAB Betriebspanel – Beschäftigungstrends – Arbeitgeberbefragung 2010 im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit, http://doku.iab.de/fdz/iabb/Frageboegen_1993_2014.zip [10.8.2016]

Trax, Michaela / Brunow, Stephan / Suedekum, Jens, 2015, Cultural diversity and plant level productivity, In: Regional Science and Urban Economics, 53. Jg., July, S. 85–96

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

Cultural Diversity as a Success Factor? Empirical Results Based on the IAB's Linked-Employer-Employee-Data Set

The influence on a company's success of cultural diversity within its workforce depends on the wider context. Cultural variety in itself is neither solely beneficial nor detrimental. This is the result of an empirical analysis of Linked-Employer Employee data for Germany about the interaction between culturally diverse groups in firms and its (possible) influence on gross value added. The data shows that, on the one hand, a rise in the proportion of foreign employees in an establishment can tend to have a positive effect, albeit not a statistically significant one. On the other hand, there can be an increased risk of conflict if the workforce consists of roughly equal groups of different nationalities. These conflicts can have a negative influence on the firm's success. Moreover, it is clear from the data that the influence of cultural diversity on corporate success is linked to features specific to the organization- such as the existence of export activity or the skills structure of the workforce. A company's HR management should therefore be aware of the potentially opposite effects of cultural heterogeneity and address the issue accordingly as part of a coordinated system of diversity management.

IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 43. Jahrgang, Heft 3/2016; ISSN 0941-6838 (Printversion); ISSN 1864-810X (Onlineversion). Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über lizenzen@iwkoeln.de, die erforderlichen Rechte für elektronische Pressespiegel unter www.pressemonitor.de © 2016, IW Medien GmbH, Köln; DOI: 10.2373/1864-810X.16-03-06