

Wirtschaftlich erfolgreich aufgrund vielfältiger Belegschaften? Eine Bilanz wissenschaftlicher Studien und Instrumente

Sarah GERWING¹, Nicole OTTERSBOCK², Patrick LENTZ³

¹ *RKW Kompetenzzentrum*

Düsseldorfer Straße 40A, D-65760 Eschborn

² *Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.*

Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf

³ *Fachhochschule des Mittelstands GmbH*

Ravensberger Straße 10G, D-33602 Bielefeld

Kurzfassung: Die These »Je vielfältiger Belegschaften, desto erfolgreicher Betriebe« ist bislang noch nicht hinreichend durch wissenschaftliche Studien belegt. Gleichwohl deuten Studienergebnisse darauf hin, dass Unternehmen mit vielfältigen Belegschaften und einem ganzheitlichen Verständnis von Diversity Management, dessen strategische Implementierung sowie fokussierte Umsetzung positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg verspüren. Im Anschluss an die Bilanzierung relevanter Studien wird im Beitrag ein laufendes Projekt, welches sich der praktischen Ausgestaltung dieser Erfolgsfaktoren widmet, vorgestellt. Die strukturellen und personellen Voraussetzungen von kleinen und mittelständischen Betrieben bilden den Ausgangspunkt für entsprechende konzeptionelle Überlegungen und Maßnahmen-vorschläge des Projekts.

Schlüsselwörter: Diversity Management, vielfältige Belegschaften, Produktivität, Unternehmenserfolg

1. Ausgangslage

Unsere Gesellschaft und somit auch das Arbeitskräfteangebot werden zunehmend vielfältiger. Zur kulturellen Diversität tragen insbesondere die Globalisierung und Internationalisierung des Arbeitsmarktes, sowie Änderungen der Zuwanderungsgesetze (z. B. EU-Osterweiterung) bei. „Etwa jeder fünfte Bürger in Deutschland hat einen Migrationshintergrund“ (Hammermann et al. 2016). Wertewandelprozesse und Individualisierung bedingen, dass sich Geschlechterrollenverhältnisse ändern und immer mehr Frauen erwerbstätig sind. Dies zeigt die zunehmende Anzahl weiblich Beschäftigter auf dem deutschen Arbeitsmarkt, welche von 11,9 Mio. in 2004 um 2 Mio. auf 13,9 Mio. in 2014 gestiegen ist (Bundesagentur für Arbeit 2015). Auch die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen (Bundesagentur für Arbeit 2016).

Gleichzeitig klagen Unternehmen zunehmend über Fachkräfteengpässe, die u. a. durch den demografischen Wandel bedingt sind. Es wird zukünftig also verstärkt darauf ankommen, die Potenziale derjenigen Personen im erwerbsfähigen Alter noch stärker zu erschließen und zu nutzen, die bisher von Unternehmen nicht als potenzielle Arbeitskräfte wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang gewinnen Diversity Management und die damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen zunehmend an Bedeutung.

2. Diversity im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Nutzen und Nachteilen

Eine gängige Definition von Diversity Management nach Cox (1993) erläutert, dass der Einsatz vielfältiger Belegschaften geplant und in die bestehende Organisationsstruktur implementiert werden muss, damit negative Auswirkungen minimiert und positive maximiert werden können (Cox 1993). Laut Hammermann et al. (2016) geht es beim Diversity Management insbesondere darum, „eine möglicherweise bestehende zwischenmenschliche Distanz abzubauen und ein betriebliches Gemeinschaftsgefühl zu etablieren“ (Hammermann et al. 2016). Diese Definitionen zeigen, dass Diversität sowohl Vorteile als auch Nachteile, z. B. in Form von Reibungsverlusten, mit sich bringen kann. Konsens ist jedoch, dass sich vielfältige Belegschaften nicht automatisch negativ oder positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Es kommt insbesondere auf den Umgang mit, also auf das Management von Vielfalt in der Betriebspraxis an.

Mit dem Ziel, die positiven wie auch negativen Auswirkungen von Diversity auf den Unternehmenserfolg herauszufiltern, erfolgt eine ergebnisfokussierte Bilanzierung wissenschaftlicher Studien. Dazu werden Untersuchungen ausgewählt, welche die Forschungsfrage beinhalten, ob Diversity den Unternehmenserfolg hinsichtlich Produktivität und wirtschaftlichem Erfolg beeinflussen kann (Abschnitt 2.1). Die Grenzen der Studien und die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf kleine und mittelständische Betriebe (KMU) werden in Abschnitt 2.2 thematisiert. In Kapitel 3 geht es dann im Speziellen um fördernde Rahmenbedingungen und Instrumente, die Diversity Management in Unternehmen unterstützen, während Kapitel 4 ein laufendes, praxisnahes Forschungsprojekt vorstellt.

2.1 Forschungsstand

Zahlreiche Studien zeigen, dass Unternehmen positive Effekte von Diversity und Diversity Management auf ihren Unternehmenserfolg wahrnehmen. Bei vielfältig aufgestellten Teams verringern sich Krankenstand, Fluktuationsquote und gerichtliche Streitigkeiten, insbesondere durch Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit (Cox & Blake 1991; Berger 2011). Darüber hinaus eröffnet Diversity den Zugang zu neuen Märkten und Investitionsmitteln (Berger 2011) und steigert die Wettbewerbsfähigkeit durch vielfältige Wissens- und Erfahrungsbestände und damit verbundene bessere Entscheidungen (Cox & Blake 1991). Diverse Unternehmen sind leistungsorientierter, können flexibler und kreativer am Markt agieren (McKinsey & Company 2011).

Studien mit dem Fokus auf kulturelle bzw. ethnische Diversität belegen ebenfalls überwiegend positive Auswirkungen auf Unternehmenserfolg und Produktivität (Herring 2009; Andrevski et al. 2014; Trax et al. 2012; Suedekum et al. 2009). Die Foki der migrationsspezifischen Studien sind unterschiedlich. Herring (2009) legt den Schwerpunkt auf die Ergebnisse – im Speziellen der Steigerung von Verkauf, Kunden, Marktanteilen und Profitabilität. Andrevski et al. (2014) untersuchen Gründe für Korrelationen und kommen zu dem Schluss, dass Unternehmen kompetitiver sind und sich somit mehr Marktanteile und Profit sichern können. Zwei Studien gehen näher auf die Zusammensetzung kulturell vielfältiger Teams ein. Während Trax et al. (2012) eine möglichst diverse Zusammensetzung der Teams als Erfolgsauslöser ausmacht, ist es in der Studie von Suedekum et al. (2009) ein möglichst hoher Bildungsgrad. Studien mit dem Fokus einer Erhöhung des Frauenanteils, stellen Unternehmenserfolge fest, sowohl auf den Gesamtbetrieb (Choi & Rainey 2010) als

auch auf Führungsteams bezogen (Hunt et al. 2016; Carter et al. 2003; Shrader et al. 1997).

Auf einen Zusammenhang zwischen Diversität der Belegschaft und der Verschlechterung des Unternehmenserfolgs weisen die Studien von Choi & Rainey (2012), Suedekum et al. (2009) sowie Parrotta et al. (2011) hin. Parrotta et al. (2011) führen dies auf die hohen Kosten für die Integration und Kommunikationsprozesse zurück. Suedekum et al. (2009) sehen negative Auswirkungen vor allem bei der Beschäftigung von Geringqualifizierten.

Darüber hinaus gibt es verschiedene Studien die weder Aussagen über positive noch über negative Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichem Erfolg und vielfältigen Belegschaften machen können. „Ein allgemeiner, undifferenzierter Zusammenhang ist nicht erkennbar“, merken bspw. Hammermann et al. (2016) an. Dies ist u. a. bei Studien, die die Merkmale Herkunft und Geschlecht einbeziehen, der Fall (Kochan et al. 2003; Carter et al. 2010) sowie bei Studien, die sich im Speziellen auf die Zusammensetzung von Männern und Frauen in Teams beziehen (Boerner et al. 2012; Berger 2012). Auch Studien, die ihren Blick auf den Frauenanteil in der Führung richten, kommen zu dem Schluss, dass dies nicht automatisch zu mehr Unternehmenserfolg führt (Farrell & Hersch 2004; Noland et al. 2016; Rose 2007).

2.2 Grenzen der Studien

Ergebnisse von Studien, die Aussagen über den Zusammenhang von Diversity Management und wirtschaftlichem Nutzen machen, sind für Unternehmen von Bedeutung, wenn diese vor der Entscheidung stehen, Diversity Management in ihrer Betriebspraxis anzuwenden. Eine Grenze der Aussagekraft der gesichteten Studien besteht jedoch darin, dass diese häufig nur ein bis zwei Diversity-Merkmale in den Blick nehmen, vorrangig Geschlecht oder Herkunft. Dies sind jedoch nur zwei von einer Vielzahl von Merkmalen, so dass insbesondere die gleichzeitige Berücksichtigung verschiedener Diversity-Facetten (und somit die Schätzung partieller Effekte) sinnvoll erscheint. Darüber hinaus sind die Studienergebnisse kaum vergleichbar. Erschwert wird die Vergleichbarkeit und Aussagekraft der Ergebnisse insbesondere durch unterschiedliche:

- Forschungsinteressen und Fragestellungen im Kontext unterschiedlicher politischer und gesellschaftlicher Diskurse (z. B. Frauenquote, Anti-Diskriminierungsprogramme etc.)
- Definitionen von Diversity (z. B. Geschlecht, kulturelle und ethnische Herkunft, Bildungsgrad)
- Bezugsgrößen (Vergleich von Ländern oder Regionen, Vergleich von Betrieben, Anteile Migranten, Frauen, Männer etc., Qualifikationsstruktur)
- Erfassungszeiträume (Längs- oder Querschnittstudien)
- Unternehmensgrößen und Branchen sowie öffentliche Einrichtungen
- Stichproben (Größe und Zusammensetzung), die teils repräsentativ sind, teils nicht
- Erhebungsinstrumente (rein statistische Erfassung bis hin zu qualitativen Befragungen von Führungskräften und/oder Angestellten)
- Auswertungsmethoden

Aus den Unterschieden resultieren auch Grenzen der Übertragbarkeit auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), da die meisten Studien vor allem große

Betriebe in den Blick nehmen, welche andere strukturelle Merkmale aufweisen als KMU. So sind bei Letzteren insbesondere die finanziellen und personellen Ressourcen häufig begrenzt, was dazu führt, dass spezielle Aufwendungen für z. B. sogenannte Diversitybeauftragte nicht realisierbar sind. Auch finden sich nur vereinzelt erfolgsversprechende Maßnahmen für die praktische Umsetzung von Diversity Management in den Studien.

3. Fördernde Bedingungen und Instrumente

Die Studien weisen darauf hin, dass vielfältige Belegschaften vorwiegend positive Effekte auf den Unternehmenserfolg haben. Dennoch wird davon ausgegangen, dass Vielfalt auch Reibungsverluste und somit finanzielle Einbußen verursachen kann. Diversity ist demnach kein Selbstläufer, sondern kann nur dann zur Erhöhung von Produktivität und wirtschaftlichem Erfolg beitragen, wenn Rahmenbedingungen in Unternehmen Vielfalt begünstigen und die Potenziale, die sich durch Vielfalt ergeben, gefördert, proaktiv gesteuert und koordiniert werden (Cox & Blake 1991) – diese Schlussfolgerung geht aus den meisten Studien hervor. Entscheidend ist eine ganzheitliche Herangehensweise (Berger 2011), bestehend aus Strategie und Umsetzung (Richard 2000) sowie eine Unternehmenskultur, in der Führungskräfte und Mitarbeiter vielfältige Perspektiven, Wissens- und Erfahrungsstände anerkennen und diese als wertvoll erachten (Charta der Vielfalt 2016; Hammermann et al. 2016).

Darüber hinaus legen Studien nahe, dass der Eindruck von Chancengleichheit und eines fairen Umgangs aus Mitarbeitersicht bedeutsam ist (Chrobot-Mason & Aramovich 2013; Armstrong et al. 2010). Die positive Wirkung von Diversität verstärkt sich, wenn in der Unternehmenskommunikation die Individualität der Personen weniger betont wird, dafür umso stärker die Gemeinsamkeiten bzw. die gemeinsamen Unternehmensziele (Chatman et al. 1998).

4. Praxisnahes Forschungsprojekt zu Diversity Management in KMU

Die Studien zeigen, dass vielfältige Belegschaften Potenziale für Unternehmen bieten können. Wesentlich ist, dass in den Unternehmen entsprechende, fördernde Rahmenbedingungen vorliegen. Eine Studie im Auftrag der Europäischen Kommission weist jedoch darauf hin, dass „KMU zwar die Relevanz und die wirtschaftlichen Vorteile von Vielfalt anerkennen, jedoch nur eine Minderheit dies umsetzen und formelle Personalstrategien implementieren, die in der Lage sind, Vielfalt nutzbar zu machen“ (Europäische Kommission 2008).

Um insbesondere KMU bei der Durchführung von Diversity Management zu unterstützen, wird in einem praxisnahen Forschungsprojekt ein „Diversity-Check“ (Arbeitstitel) in Form eines Onlineinstruments und einer App entwickelt. Gefördert wird das Projekt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Der Check soll Unternehmen ermöglichen, den eigenen Umgang mit Diversität zu analysieren und zu bewerten (Status quo). Im Anschluss an die Analyse erhalten die Unternehmen eine Übersicht, in welchen Bereichen des Diversity Managements sie bereits „gut aufgestellt“ und „aktiv“ sind und in welchen noch Handlungsbedarf besteht. Die Weiterleitung zu konkreten Praxismaßnahmen soll dann Unternehmen helfen, ihr Diversity Management zu verbessern, damit diese zukünftig noch effektiver vielfältige Perspektiven und Fähigkeiten der Belegschaft gewinnbringend in Geschäftsprozesse integrieren können.

5. Literaturverzeichnis

- Andrevski G, Richard O C, Shaw J D, Ferrier W J (2014) Racial Diversity and Firm Performance, The Mediating Role of Competitive Intensity. *Journal of Management* 40:820-844.
- Armstrong C, Flood P C, Guthrie J P, Liu W, Maccurtain S, Mkamwa T (2010) The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance, Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management* 49:977-998.
- Berger R (2011) Dreamteam statt Quote, Studie zu "Diversity and Inclusion", D&I/ Vielfalts- und Einbeziehungsmanagement.
- Berger R. (2012) Diversity & Inclusion, Eine betriebswirtschaftliche Investition.
- Boerner S, Keding H, Hüttermann H (2012) Gender Diversity und Organisationserfolg - Eine kritische Bestandsaufnahme. *Schalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 64:37-70.
- Bundesagentur für Arbeit (2015) Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2014. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>. Zugegriffen: 8. Dezember 2016.
- Bundesagentur für Arbeit (2016) Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Die Arbeitsmarktsituation von schwerbehinderten Menschen. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Brosch-Die-Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen-2015.pdf>. Zugegriffen: 8. Dezember 2016.
- Carter D A, D'Souza F, Simkins B J, Simpson, W G (2010) The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review* 18:396-414.
- Carter D A, Simkins B J, Simpson W G (2003) Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review* 38:33-53.
- Charta der Vielfalt (2016) Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand. Berlin. http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-KMU-2013.pdf.
- Chatman J A, Polzer J T, Barsade S G, Neale M A (1998) Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and outcomes. *Sage Publications. Administrative Science Quarterly* 43:749-780.
- Choi S, Rainey H G (2010) Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review* 70:109-121.
- Chrobot-Mason D, Aramovich N P (2013) The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management* 38:659-589.
- Cox T H (1993) *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Cox T H, Blake S (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Executive* 5:45-56.
- Europäische Kommission (2008) Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit - Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU.
- Farrell K A, Hersch P L (2004) Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*. 85-106.
- Hammermann A, Niendorf M, Schmidt J (2016) Kulturelle Diversität als Erfolgsfaktor? Empirische Ergebnisse auf Basis des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des IAB. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln. *IW-Trends* 3. 2016. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 43.
- Herring C (2009) Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review* 74:208-224.
- Hunt V, Layton D, Prince S (2016) Diversity Matters. McKinsey & Company. http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/CaptainsofChange/02/20/50/14/2205014_DOWNLOAD.pdf. Zugegriffen: 8. Dezember 2016.
- Kochan T, Bezrukova K, Ely R, Jackson S, Joshi A., Jehn K, Thomas D (2003) The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management* 42:3-21.
- McKinsey & Company (2011) Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten. https://www.mckinsey.de/files/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf. Zugegriffen: 8. Dezember 2016.
- Noland M, Moran T, Kotschwar B (2016) Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Peterson Institute for International Economics*, 16.
- Parrotta P, Pozzoli D, Pytlikova M (2011) Does Labor Diversity affect Firm Productivity? *Norface Migration*, 22.

Richard O C (2000) Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal* 43:164-177.

Rose C (2007) Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance* 15:404-413.

Shrader C B, Blackburn V, Iles P (1997) Women in Management and Firm Financial Performances: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues* 9:355-372.

Suedekum J, Wolf K, Blien U (2009) Cultural Diversity and Local Labour Markets. IZA, 4619.

Trax M, Brunow S, Suedekum J. (2012) Cultural Diversity and Plant-Level Productivity. IZA, 6845.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de