

Kulturelle Diversität in Unternehmen.

Zur Diversitätsorientierung von Personalverantwortlichen

Rainer Leenen, Alexander Scheitza & Michael Wiedemeyer

- 1 Einführung**
- 2 Untersuchungsdesign**
- 3 Organisationseigenschaften, Personalpolitik und kulturelle Vielfalt**
 - 3.1 Migrantenanteil und Organisationseigenschaften
 - 3.2 Unternehmensziele hinsichtlich kultureller Öffnung
 - 3.3 Vermutete Chancen und Risiken der Beschäftigung von Migrantinnen
 - 3.4 Einsatzfelder von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund
 - 3.5 Gewinnung neuer Mitarbeiter
- 4 Zum Management kultureller Diversität in Unternehmen**
 - 4.1 Diversitätsorientierungen der untersuchten Unternehmen
 - 4.2 Organisationscharakteristika und Diversitätsorientierung
- 5 Thesen zum Diversitätsmanagement in deutschen Unternehmen**

Literatur

1 Einführung

Während die aktuelle Arbeitsmarktsituation von Migranten¹ nur als äußerst problematisch zu kennzeichnen ist, lassen Prognosen zur demographischen Entwicklung in Deutschland erwarten, dass die nachrückenden geburten-schwachen Jahrgänge nur unzureichend in der Lage sein werden, den Wechsel größerer Kohorten erfahrener Fachkräfte in den Ruhestand zu kompensieren. Experten gehen daher davon aus, dass es in Zukunft zu einem verschärften Wettbewerb von Unternehmen um Stellenbewerber und Auszubildende kommen wird, wodurch auch das Beschäftigungspotenzial von (insbesondere jungen) Personen mit Migrationshintergrund erheblich an Bedeutung gewinnen wird.

In einem von der GEW-Stiftung Köln (www.gew-stiftung.de) von Mitte 2003 bis Ende 2004 geförderten Forschungsprojekt wurde die Fragestellung verfolgt, von welchen Erfahrungen bzw. Vorannahmen Unternehmen im Hinblick auf die Einstellung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund derzeit ausgehen und inwiefern sie darauf vorbereitet sind, auch deren Beschäftigungspotenziale zu nutzen.

Zu den Hauptzielen des Forschungsprojekts zählten:

- (1) Erhebungen zu der Frage, welche Bedeutung Unternehmen jungen Menschen mit Migrationshintergrund als Arbeitskräftepotenzial in ihren Personalplanungen und ihren Personalauswahlprozessen zumessen.
- (2) Potenzial-Analysen zu kultureller Diversität und den Möglichkeiten ihrer (besseren) Nutzung in Organisationen.

Grundsätzlich diene die Erhebung dazu, eine vertiefende Auseinandersetzung mit der aktuellen Theoriediskussion zum Themenkomplex „Diversitätsmanagement“ zu ermöglichen. In einem weiteren Schritt sollte sie auch Grundlagen für die Ausarbeitung von Bildungs- und Beratungsangeboten zur Förderung einer bewusster mit Diversität umgehenden betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung liefern.²

Der vorliegende Beitrag stellt dar, welche Berücksichtigung Mitarbeiter mit Migrationshintergrund gegenwärtig in Unternehmen finden, welche Haltungen und Einstellungen die befragten Personalverantwortlichen diesem Personenkreis gegenüber artikulieren und welche Position sie zur Frage einer verstärkten kulturellen Öffnung ihrer Unternehmen einnehmen.

¹ Wir verwenden in unserem Text die Begriffe *Migranten* und *Mitarbeiter mit Migrationshintergrund*. Dies dient der leichteren Lesbarkeit, beinhaltet aber keine geschlechtsspezifische Differenzierung; vielmehr wollen wir dies als *geschlechtsneutrale* Formulierungen verstanden wissen, womit auch *Migrantinnen* und *Mitarbeiterinnen* erfasst werden.

² Die Publikation der vollständigen Ergebnisse der Studie wird Anfang 2006 erfolgen.

2 Untersuchungsdesign

Der Forschungsgegenstand ‚kulturelle Diversität in Organisationen‘ erscheint in der wissenschaftlichen Aufarbeitung in Deutschland bislang noch unscharf, so dass sich aus den vorhandenen Arbeiten kaum konkrete Schlussfolgerungen ableiten und überprüfen lassen. Diese Ausgangslage spricht für ein exploratives, induktives und somit *Hypothesen generierendes Vorgehen*. Für einen solchen vom Forschungsgegenstand und nicht von theoretischen Annahmen geleiteten Ansatz, sind qualitative Verfahren der Datengewinnung die Methoden der Wahl.

Ein Teil der Daten wurde mit einem *strukturierten Fragebogen* erhoben. Für die Erfassung von Organisationsdaten wurden größtenteils die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Zur Erhebung von Diversitätsdaten wurde hingegen vorrangig mit *Einstellungsskalen* und *offenen Fragestellungen* gearbeitet. Die von den Personalverantwortlichen bei Mitarbeitern mit Migrationshintergrund wahrgenommenen Handlungsorientierungen wurden teilweise ebenfalls mit Hilfe offener Fragen erhoben.

Der überwiegende Anteil der Interviews wurde 2004 in Unternehmen, Verwaltungen und einigen überregionalen Verbänden im Großraum Köln durchgeführt. Bei der Zusammensetzung der Stichprobe wurde darauf geachtet, aus möglichst vielen Wirtschaftssektoren und Beschäftigungsfeldern Informationen zu erhalten (Abbildung 1).

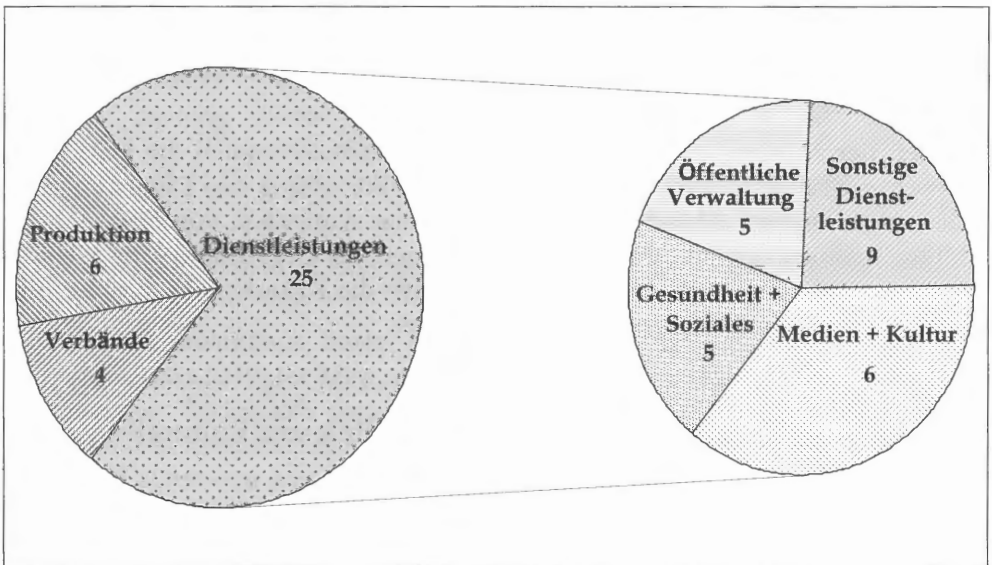


Abbildung 1: Sektorale Aufschlüsselung der befragten Unternehmungen.

Insgesamt wurden 35 Interviews geführt. Bei den Gesprächspartnern handelte es sich überwiegend um Führungskräfte, die zum Zeitpunkt der Befragung für die Rekrutierung, Auswahl, Qualifizierung und Betreuung von Personal

zuständig waren (wobei der arbeitsorganisatorische Differenzierungsgrad je nach Größe des Unternehmens natürlich stark variiert).

Die Antworten auf die Forschungsfragen lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen:

(a) *Organisationsdaten*

Um Hinweise auf mögliche Zusammenhänge zwischen dem Organisationstyp und einem bestimmten Umgang mit Diversität zu erhalten, wurden *allgemeine Strukturdaten* (Sektor, Wirtschaftszweig, Größe) der Unternehmen sowie der *Anteil an Migrantinnen* unter den Mitarbeitern erhoben. Darüber wurde nach *Rekrutierungsstrategien* gefragt: Wie werden Mitarbeiter rekrutiert? Werden Personen mit Migrationshintergrund gezielt angesprochen? Werden die Auswahlverfahren an Kandidaten und Kandidatinnen mit Migrationshintergrund angepasst?

(b) *Haltung zu und Umgang mit kultureller Diversität*

Kulturelle Vielfalt in der Mitarbeiterschaft wird angesichts der gegenwärtigen demografischen Entwicklung in einigen Jahren für immer mehr Unternehmen kaum mehr vermeidbar sein. Zu ermitteln, welche Haltung Unternehmen zu diesem Thema einnehmen und welche Konsequenzen sie daraus ziehen, war eines der zentralen Ziele des Projekts. Daher wurde versucht, die grundsätzliche *Haltung zu einer kulturellen Öffnung* der eigenen Organisation und das Ausmaß an *Sensibilität für die Potenziale kultureller Diversität* zu erfassen. Dabei wurde nicht nur nach positiven Begründungen, sondern auch nach Bedenken bzw. nach Argumenten gefragt, die gegen eine kulturelle Öffnung des eigenen Unternehmens sprechen.

Neben der Haltung zu kultureller Vielfalt, interessierte auch die *tatsächliche Umsetzung von Maßnahmen*. Für eine bewusste Förderung von Diversität sprechen zum Beispiel Aktivitäten wie das gezielte Anwerben von Personal mit Migrationshintergrund oder auch Bemühungen, als Organisation für Migranten attraktiv zu sein. Weitere Hinweise liefern die Kriterien, die bei der Einstellung von Personal zugrunde gelegt werden.

3 Organisationseigenschaften, Personalpolitik und kulturelle Vielfalt

In diesem Abschnitt wird analysiert, in wieweit Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in den von uns untersuchten Unternehmen überhaupt berücksichtigt werden, wie sich Personalverantwortliche grundsätzlich zur Frage einer verstärkten kulturellen Öffnung stellen und welche Beachtung Menschen mit Migrationshintergrund bei den Stellenbesetzungsaktivitäten der Unternehmen finden.

3.1 Migrantenanteil und Organisationseigenschaften

In der Untersuchungsstichprobe finden sich jeweils gleich viele Unternehmen mit überdurchschnittlichem (>12%) und unterdurchschnittlichem Migrantenanteil (<12%)³ sowohl im Dienstleistungsbereich (jeweils 10 Unternehmen) als auch in der Produktion (jeweils drei Unternehmen). Demgegenüber ist der Bereich der öffentlichen Verwaltung (mit 5 Unternehmen) durchgängig durch einen geringen Migrantenanteil charakterisiert (Abbildung 2). Von den insgesamt 31 Unternehmen (die Verbände sind hier nicht erfasst) haben 13 einen über dem Kölner Schnitt liegenden Migrantenanteil. Am offensten für Migranten stellt sich der Dienstleistungsbereich dar: Während bei den Produktionsunternehmen der Migrantenanteil nie höher als 20% liegt, weisen sieben der erfassten 20 Dienstleistungsunternehmen Migrantenanteile zwischen 20% und 50% auf.

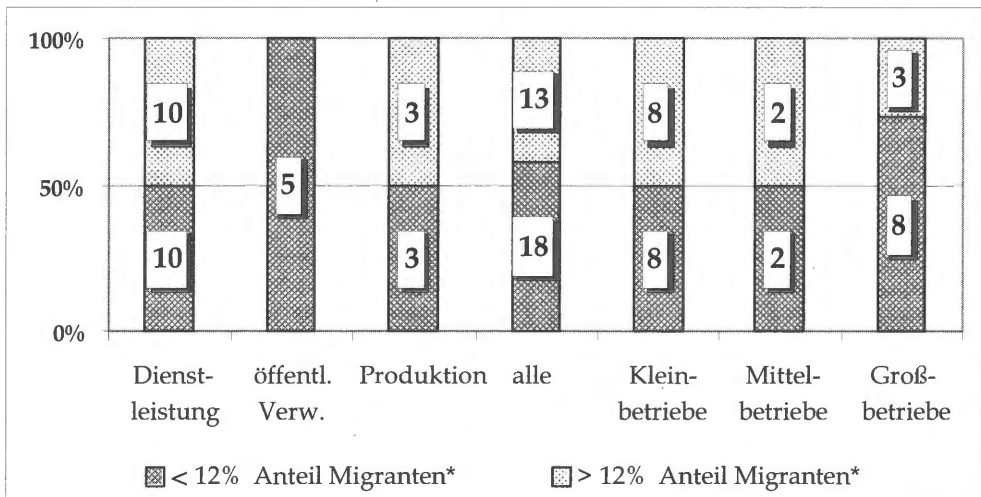


Abbildung 2: Anzahl der Unternehmen nach Migrantenanteil.*

* Bezugsgröße für den Anteil an Personen mit Migrationshintergrund ist die Gesamtzahl der unbefristet beschäftigten Mitarbeiter eines Unternehmens.

Kaum Zusammenhänge lassen sich zwischen der Unternehmensgröße und dem Anteil beschäftigter Migranten herstellen. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen finden sich genauso viele Unternehmen unter wie über der von uns gesetzten kritischen Marke von 12%. Zwei Drittel der Großbetriebe beschäftigen allerdings weniger als 12% Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Dieser Befund ist jedoch konfundiert mit dem Sektor der betreffenden Unternehmen, da unter den Großunternehmen die öffentliche Verwaltung überrepräsentiert war (vier von fünf öffentlichen Verwaltungen fallen in die Sparte Großunternehmen).

³ Der Wert 12 % ist der in amtlichen Statistiken ausgewiesene durchschnittliche Anteil von ausländischen Beschäftigten an allen Kölner Erwerbstätigen im Jahr 2004.

3.2 Unternehmensziele hinsichtlich kultureller Öffnung

Über drei Viertel aller Unternehmen antworteten auf die Frage, wie sinnvoll für das eigene Unternehmen eine kulturelle Öffnung sei, mit „sinnvoll“ bzw. „sehr sinnvoll“. Auf einer Skala von 1 (sehr sinnvoll) bis 5 (nur wenig sinnvoll) votierte lediglich ein Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor für 5; alle übrigen befragten Unternehmensvertreter stufen sich auf der Skala bei den Werten 3 bis 1 ein.

kulturelle Öffnung:	nur wenig sinnvoll		↔		sehr sinnvoll	
Skala:	5	4	3	2	1	
Unternehmen	1	--	6	9	15	Gesamt 31

Abbildung 3: Kulturelle Öffnung - sinnvoll oder eher nicht?

Berechnet man gewichtete Mittelwerte zu den abgegebenen Einschätzungen (*diese werden nachfolgend in Klammern angegeben*) und differenziert diese nach Unternehmensgruppen, zeigen sich gewisse bereichsspezifische Tendenzen (Abbildung 4). Bei einem Mittelwert von 1,8 für alle Unternehmen nehmen Dienstleistungsunternehmen (2,0) eine etwas zurückhaltendere Bewertung vor als Produktionsunternehmen (1,7). Öffentliche Unternehmen votieren mit Abstand am deutlichsten für eine kulturelle Öffnung (1,4). Angesichts des geringen Migrantenanteils in diesem Sektor drängt sich allerdings die Frage auf, ob es sich bei dieser Bewertung um eine „politische Pflichtäußerung“ handelt oder ob sie Ausdruck eines tatsächlich erlebten Nachholbedarfs ist.

Summe aller Unternehmen	1,8
1. Öffentliche Verwaltung	1,4
2. Produktion	1,7
3. Dienstleistungen	2,0
1. Kleinbetriebe	1,6*
1. Mittelbetriebe	1,6*
3. Großbetriebe	2,2*
1. > 12% Anteil Migranten	1,4*
2. < 12% Anteil Migranten	2,2*

Abbildung 4: Bewertung kultureller Öffnung sortiert nach Bereich, Betriebsgröße und Migrantenanteil (* = berechnet ohne statistische Ausreißer)

Rechnet man *Ausreißer ins Negative* (Dienstleistungsunternehmen, das eine kulturelle Öffnung für überhaupt nicht sinnvoll erachtete) und *Ausreißer ins Positive* (sich als besonders diversitätsoffen darstellende öffentliche Verwaltung) heraus, so ergeben sich markantere Unterschiede: Die Großbetriebe in

unserer Stichprobe (2,2) sind in Hinblick auf eine kulturelle Öffnung deutlich zurückhaltender als Klein- und Mittelbetriebe (1,6). Besonders auffällig ist die Differenz zwischen Unternehmen mit hohem und solchen mit niedrigem Anteil von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund (Abbildung 2). Unternehmen mit geringer Migrantenquote sind erheblich skeptischer (2,2) als Unternehmen mit einem großen Anteil von Mitarbeitern mit nicht-deutschem Kulturhintergrund (1,4).

In Abbildung 5 werden die einzelnen Gründe für und gegen eine kulturelle Öffnung zusammengefasst.⁴ Bei den Gründen, die für eine kulturelle Öffnung genannt werden, lassen sich sowohl Argumente Richtung *Außenwelt* (z. B. „bessere Kundenansprache“, „Auslandskontakte“) identifizieren als auch Gründe, die eher das *Binnenleben der Organisation* betreffen (z. B. „kulturelle Bereicherung für Mitarbeiter“, „zusätzliche Problemlösekompetenz“).⁵

Gründe für eine kulturelle Öffnung:	Gründe gegen eine kulturelle Öffnung:
<ul style="list-style-type: none"> • bessere Kundenansprache, Erschließung neuer Märkte (13) • kulturelle Bereicherung für Mitarbeiter: wechselseitiges Lernen, besseres Betriebsklima (13) • erhöhte Kreativität, zusätzliche Problemlösekompetenz, gegen Fachkräftemangel (8) • ökonomische Vorteile: das Unternehmen in einer multikulturellen Umwelt; Auslandskontakte (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprach- und Qualifikationsbarrieren (7) • zusätzliche Anforderungen einer interkulturellen Personalführung und -entwicklung (6) • interne Kommunikationsprobleme, Störung des Betriebsklimas, Gefahr interkultureller Konflikte (5) • Sonstige Einschätzungen: Neue Kundengruppen verdrängen alte; konfessionelle Bindung des Arbeitgebers; gesellschaftliche, nicht betriebliche Aufgabe (5) • Explizit: keine (4)

Abbildung 5: Begründungen für und gegen eine kulturelle Öffnung.

Obwohl insgesamt geringer in der Anzahl, werden durchaus vielschichtige Argumente gegen eine kulturelle Öffnung ins Feld geführt. Sie lassen sich vereinfachend auf zwei Nenner bringen: Einerseits werden bestimmte Ursachen (Sprach- und Qualifikationsdefizite) auf Seiten der Bewerber mit Migrationshintergrund gesehen. Andererseits werden Befürchtungen hinsichtlich zu

⁴ In dieser wie in den nachfolgenden Übersichten werden die Antworten zu einzelnen Fragen aus den Interviews gebündelt wiedergegeben. Nach einer inhaltsanalytischen Sichtung wurden die Einzelantworten zu Clustern und Kernaussagen zusammengefasst. Die in Klammern hinter jeder Aussage ausgewiesene Ziffer weist die Häufigkeit des jeweiligen Arguments auf. Dabei wurde so verfahren, dass pro individueller Antwort, sofern diese schlüssig war, mindestens ein Argument aufgenommen wurde. Falls sich in einer Antwort mehrere unterscheidbare Aussagen fanden, wurden diese als separate Argumente in die Auflistung übernommen.

⁵ In Abschnitt 4 wird genauer darauf eingegangen, welche Diversitätsorientierungen (*diversitätsblind*, *diversitätsabwehrend*, *diversitätsaufgeschlossen*) sich aus den Antworten der Befragten ableiten lassen.

erwartender betriebsinterner Probleme bis hin zu interkulturellen Konflikten vorgebracht. Eine Reihe von Unternehmen erkennt die Notwendigkeit einer adäquaten Personalpolitik, die unter Diversitätsaspekten bislang noch als unzureichend erlebt wird.

3.3 Vermutete Chancen und Risiken der Beschäftigung von Migranten

Die befragten Unternehmen benannten eine Vielzahl von Chancen und eine ganze Reihe von Risiken, die sie mit dem Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund verbinden. Insbesondere im Verhältnis zu Kunden wie auch für das Arbeitsklima im Kollegenkreis wurden viele Chancen gesehen. Jeweils rund zwei Drittel der Befragten machten hierzu Angaben. Abb. 4 stellt dar, wie viele der Unternehmen jeweils inhaltliche Aussagen zu Chancen und Risiken gemacht haben.

	Verhältnis zu MitarbeiterInnen				Verhältnis zu Kunden				Verhältnis zu Geschäftspartnern	
	Chancen	Risiken	X	Index	Chancen	Risiken	X	Index	Chancen	Risiken
Unternehmen insgesamt	61%	42%	51,5	1.45	68%	29%	48,5	2.34	32%	0%
Dienstleistung	70%	45%	57,5	1.55	70%	25%	47,5	2.80	30%	0%
öffentliche Verwaltung	40%	40%	40	1.00	60%	60%	60	1.00	0%	0%
Produktion	50%	33%	41,5	1.52	67%	17%	42	3.94	67%	0%
KMU	75%	50%	62,5	1.50	65%	35%	50	1.86	45%	0%
Großbetriebe	36%	27%	31,5	1.33	73%	18%	45,5	4.06	9%	0%
≤ 12 % MGH	44%	22%	33	2.00	50%	28%	39	1.79	17%	0%
> 12 % MGH	85%	69%	77	1.23	92%	31%	61,5	2.97	54%	0%
Verbände	50%	50%	100	1.00	75%	25%	61,5	3.00	50%	0%

Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung bei der Nennung von Chancen bzw. Risiken. (MGH = Mitarbeiter mit Migrationshintergrund)

Zur Erklärung: Zur besseren Verständlichkeit haben wir für die verschiedenen Organisationstypen erstens einen Wert bestimmt, der die Intensität der Auseinandersetzung erkennen lässt: das arithmetische Mittel der Prozentwerte für die Chancen und die Risiken: $X = (\text{Chancen in \%} + \text{Risiken in \%}) / 2$. Zum zweiten bestimmen wir einen Wert, der angibt, in welchem Maß die wahrgenommenen „Chancen“ die wahrgenommenen „Risiken“ übersteigen: **Indexwert**: Anzahl der Nennung von Chancen dividiert durch Anzahl der Nennung von Risiken.

Aus dieser Darstellung lässt sich ablesen, welche Kategorien von welchen Organisationen jeweils wie viel Beachtung fanden. So zeigt sich beispielsweise, dass deutlich häufiger Chancen als Risiken benannt werden und dass das *Verhältnis unter den Mitarbeitern* und das *Verhältnis zu Kunden* den von uns befragten Unternehmen relevanter erscheinen als das *Verhältnis zu Geschäftspartnern*.⁶ Der letztere Bereich zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass in ihm keine Risiken gesehen werden. Die meisten Risiken werden für das Binnensystem der Unternehmen, d. h. das Miteinander innerhalb der Belegschaft gesehen. Es wird erkennbar, dass sich vor allem *Unternehmen mit hohem Migrantenanteil* sehr intensiv mit den Chancen, aber auch mit den Risiken kultureller Unterschiedlichkeit auseinandersetzen. *Unternehmen mit geringem Migrantenanteil* heben sich dadurch hervor, dass sie kulturelle Vielfalt unterdurchschnittlich, d. h. nur schwach reflektieren. Vergleichsweise „leidenschaftslos“ sind an dieser Stelle auch *Großunternehmen*, vor allem im Hinblick auf das „Verhältnis unter den Mitarbeitern“ und das „Verhältnis zu Geschäftspartnern“. Überraschenderweise setzen sich *Verbände* wie auch die *öffentliche Verwaltung* trotz ihres geringen Migrantenanteils recht intensiv mit den Chancen und Risiken auseinander, die eine Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund für das Verhältnis zu den Kunden mit sich bringen könnte. Abbildung 7 bietet einen Überblick der inhaltlichen Aussagen zu den abgefragten Kategorien.

Verhältnis der Mitarbeiter zueinander	
<p><i>Chancen:</i></p> <p>verbessert das Betriebsklima, fördert Verständnis für andere Kulturen und Toleranz untereinander (10)</p> <p>ermöglicht wechselseitiges Lernen (7)</p> <p>erhöht Kreativität und Produktivität (5)</p>	<p><i>Risiken:</i></p> <p>Interkulturelle Konflikte und Ausgrenzungen: Grüppchenbildung, Spannungen zwischen ethnischen Gruppen, Konflikte werden ethnisiert (9)</p> <p>unterschiedliche Arbeitsstandards in Arbeitsausführung, Produktionshemmnisse, Verständigungsprobleme (6)</p>
Verhältnis zu Kunden	
<p><i>Chancen:</i></p> <p>Verbesserung der Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter; Identifikationsangebot an Kunde (15)</p> <p>Erschließen neuer Kundenkreise; (7)</p> <p>adressatengerechtere Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung (6)</p>	<p><i>Risiken:</i></p> <p>interkulturelle Konflikte, möglicherweise Abschreckung von (alten) Kunden (5)</p> <p>unzureichende Leistungsqualität: Sprachprobleme, Missverständnisse, mangelnde Überprüfbarkeit (4)</p> <p>Parteinahme für Landsleute, Abwehrhaltung deutscher Kollegen (2)</p>

- Fortsetzung -

⁶ Zu erwähnen ist außerdem, dass sich zu allen Kategorien jeweils zwischen zwei und vier Gesprächspartner finden, die explizit aussagen, *keine* Chancen bzw. *keine* Risiken zu sehen. Diese Antworten tauchen in der gewählten Häufigkeitsdarstellung nicht auf, sind aber insofern bemerkenswert, als hier jeweils eine entschiedene Zurückweisung vorliegt.

Verhältnis zu Geschäftspartnern	
<p><i>Chancen:</i></p> <p>Verbesserung bestehender Geschäftskontakte (4)</p> <p>Bereicherung durch andere Denk- und Handlungsweisen, Auflockerung überkommener Strukturen (3)</p> <p>Gewinnung zusätzlicher Geschäftspartner (2)</p> <p>notwendig für internationale Kontakte (2)</p> <p>hängt von der Migrantengruppe ab, nicht eindeutig (1)</p>	<p><i>Risiken:</i></p> <p>--</p>

Abbildung 7: Von den Unternehmen benannte Chancen und Risiken in verschiedenen Kommunikations- und Interaktionsbereichen.

Grundsätzlich fällt auf, dass in der Rubrik Chancen ausnahmslos so genannte *soft skills* (wie „Verbesserung des Betriebsklimas“, „Verbesserung der Kommunikation“ etc.) genannt werden. Bei den wahrgenommenen Risiken rücken stärker Aspekte in den Vordergrund, die mit technisch-operativen Fähigkeiten – also den so genannten *hard skills* – zu tun haben (z. B. „unterschiedliche Arbeitsstandards“, „unzureichend Leistungsqualität“).

3.4 Einsatzfelder von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Befragt danach, in welchen Bereichen ihres Unternehmens sie den Einsatz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund für schwierig halten, nannten Personalverantwortliche in erster Linie Funktionsbereiche, die gute (deutsche) Sprachkenntnisse erfordern. Weiterhin wurden Probleme gesehen für Tätigkeiten, die spezifische, zumeist höhere Qualifikationen voraussetzen (Abbildung 8). Korrespondierend sehen viele Personalverantwortliche vor allem in einfachen Tätigkeiten ein Einsatzfeld für Migranten. Der direkte Kundenkontakt zur Migranten-Community wird als ein besonders sinnvolles Einsatzfeld angesehen. Bikulturalität bzw. Bilingualität wird demnach implizit als positiv wahrgenommen.

Von den 27 Unternehmen, die sinnvolle Einsatzfelder benannten, gaben 19 im Weiteren an, ob sie auch tatsächlich Personen mit Migrationshintergrund in diesen Bereichen einsetzen. Dabei fällt auf, dass es bei den KMU sowie bei Unternehmen mit geringem Migrantenanteil eine Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen Potenzialen und der tatsächlich realisierten Stellenbesetzung gibt. Der Blick auf Großbetriebe, wo dies offenkundig problemloser eingelöst wird, lässt vermuten, dass dies auch mit verfügbaren Kapazitätsspielräumen zusammenhängen mag.

Der Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund im Unternehmen ist	
<p><i>... eher schwierig</i></p> <ul style="list-style-type: none"> da wo besondere Sprachfertigkeiten zentral wichtig sind: u. a. Kundenkontakt, sozialer Dienst, Öffentlichkeitsbereich ... (13) im Bereiche höherer bzw. spezifischer Qualifikationsanforderungen: u. a. Leitungsfunktionen, Personalwesen, Marketing, Buchhaltung, Controlling ... (9) 	<p><i>... besonders sinnvoll</i></p> <ul style="list-style-type: none"> da, wo direkter Kundenkontakt zu „Landsleuten“ bzw. Kunden mit Migrationshintergrund besteht (10) bei einfachen Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten (4) da wo Auslandskontakte existieren, bspw. Exportabteilung (3) im mittleren Management (1)

Abbildung 8: Problematische und sinnvolle Einsatzfelder von Personen mit Migrationshintergrund aus Unternehmenssicht.

3.5 Gewinnung neuer Mitarbeiter

Auf die Frage, wie sie neue Mitarbeiter gewinnen, gab mit 74% eine Mehrzahl der Unternehmen an, auf soziale Netzwerke zuzugreifen (Abbildung 9). Am zweithäufigsten werden mit 68% Stellenanzeigen genannt, wohingegen nicht einmal die Hälfte der Unternehmen angibt, die Vermittlung durch die Arbeitsagentur in Anspruch zu nehmen (42%). Differenziert nach Sektoren finden sich kaum Abweichungen vom Gesamttrend. Lediglich bei den öffentlichen Verwaltungen springt die Dominanz der Stellenanzeigen ins Auge. Produktionsunternehmen nutzen die Dienstleistungen der Arbeitsagentur in stärkerem Maße, diese Aussage ist aber mit Blick auf die kleine Grundgesamtheit mit Vorsicht zu interpretieren. (Die Aussagen der Verbandsvertreter bestätigen das Gesamtbild.)

	Vermittlung durch Arbeitsagentur	Stellenanzeigen	Soziale Netzwerke
Unternehmen insgesamt	13 (42%)	21 (68%)	23 (74%)
Dienstleistung	8 (40%)	14 (70%)	16 (80%)
Öffentliche Verwaltung	2 (40%)	5 (100%)	2 (40%)
Produktion	3 (50%)	2 (33%)	5 (83%)
Verbände	1 (25%)	1 (25%)	3 (75%)

Abbildung 9: Rekrutierungswege.

(Mehrfachnennungen waren möglich; die Prozentangaben weisen aus, wie groß der Anteil an Unternehmen eines bestimmten Sektors ist, die den jeweiligen Weg in Anspruch nehmen.)

Ein Blick auf die Unternehmensgröße ermöglicht weitere interessante Überlegungen: Bei den KMU dominieren mit Abstand „Soziale Netzwerke“ als am

häufigsten genanntes Rekrutierungssystem. Großunternehmen (die öffentliche Verwaltung eingeschlossen) präferieren das formellere Instrument der Stellenanzeige. Aus Sicht potenzieller Bewerber mit Migrationshintergrund haben beide Wege ihre Tücken. Eine Bewerbung auf Stellenanzeigen stellt spezifische Anforderungen, an denen Bewerberinnen und Bewerber mit Bildungsbenachteiligungen, aus sozial problematischem Umfeld oder auch mit Migrationshintergrund (die Faktoren überlagern sich hier vielfach) derzeit noch häufiger scheitern. Die Zugehörigkeit zu sozialen Netzwerken verlangt neben persönlichem Engagement und einem gewissen Maß an sozialer Kompetenz nicht zuletzt auch das Einbringen „kulturellen Kapitals“. Personen mit Migrationshintergrund sind häufig nicht in die Netzwerkstrukturen der deutschen Mehrheitsgesellschaft eingebunden.⁷ In einer angespannten Arbeitsmarktsituation, in der die Zugehörigkeit zu solch informellen Strukturen das entscheidende Plus im Rahmen formeller Stellenbesetzungsverfahren bedeuten kann, erschwert Nicht-Zugehörigkeit zwangsläufig den Einstieg in das Beschäftigungssystem.

Auch der Blick auf den Migrantenanteil an den Beschäftigten der jeweiligen Unternehmen zeigt einen interessanten Zusammenhang (Abbildung 10): Unternehmen, die bereits größere Anteile an Beschäftigten mit Migrationshintergrund aufweisen, benutzen zu drei Vierteln die Vermittlung über die Arbeitsagentur bzw. über bestehende Netzwerke und nur knapp die Hälfte schaltet Stellenanzeigen. Unternehmen mit geringerem Migrantenanteil hingegen vermeiden die Arbeitsamtsvermittlung und bevorzugen ganz überwiegend Stellenanzeigen⁸.

Als Erklärungshypothese für das in Abb. 6 abgebildete Ergebnis bietet sich folgende Überlegung an: Mit Stellenanzeigen lässt sich ein Bewerberstrom wesentlich besser steuern und selektiv gestalten. Die Vermittlung durch die Arbeitsagentur setzt demgegenüber auf Unternehmensseite eine Offenheit für die von dort vermittelten Personenkreise voraus. Bei Unternehmen, die den Weg über die Arbeitsagentur wählen, werden sich mehr oder weniger zwangsläufig mehr Interessenten mit Migrationshintergrund einfinden, da diese aufgrund ihres hohen Arbeitslosenanteils überproportional im System der Arbeitsagentur anzutreffen sind.

⁷ Vgl. dazu auch die Ergebnisse des diesem Vorhaben vorangegangenen Forschungsprojekts AlMm, das genau diesen Effekt bei der Befragung von Migrantenselbstorganisationen aufgedeckt hat (Bärsch et al. 2002).

⁸ Hier ist eine gewisse statistische Überzeichnung denkbar, da sämtliche öffentlichen Unternehmen, die in die letztere Gruppe fallen, Stellenausschreibungen praktizieren.

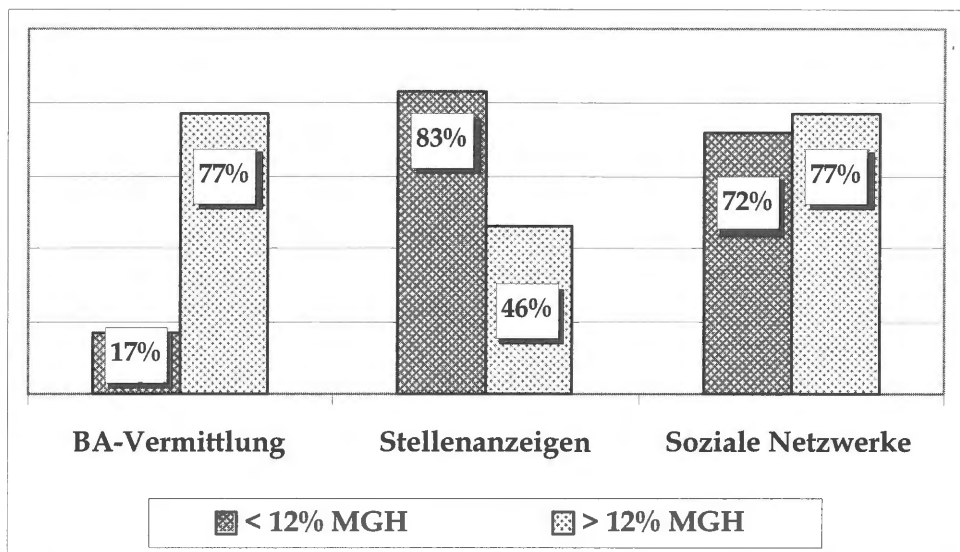


Abbildung 10: Rekrutierungswege der befragten Unternehmen, nach Beschäftigtenanteil mit Migrationshintergrund (MGH).

4 Zum Management kultureller Diversität in Unternehmen

Grundsätzlich kann man Organisationen danach unterscheiden, ob sie überhaupt kulturelle Vielfalt als einen Faktor, der sich auf betriebliche Abläufe auswirkt bzw. auswirken kann, ernst nehmen und wie sie sich gegebenenfalls mit den Möglichkeiten von Diversität auseinandersetzen. Adler (1983) sowie Bissels, Sackmann und Bissels (2001) haben dazu entsprechende Klassifikationsraster vorgeschlagen. Trotz unterschiedlicher Bezeichnungen für die verschiedenen Varianten weisen die beiden Ansätze Berührungspunkte und Ähnlichkeiten auf.

Wir haben von den Arbeiten dieser Autoren ausgehend eine *Taxonomie idealtypischer Orientierungen* erstellt, die Organisationen zu kultureller Vielfalt in der Mitarbeiterschaft einnehmen können. Diese Orientierungen werden *nicht* als Einstellungen (im Sinne einer positiven oder negativen Haltung gegenüber einer Idee oder Sache), sondern als die im Organisationshandeln erkennbaren *Muster von Handlungsorientierungen* verstanden. Folgende Organisationstypen lassen sich unterscheiden:

- *Diversitätsblinde Organisationen*

Für solche Organisationen spielt kulturelle Vielfalt keine Rolle. Das Vorhandensein von Unterschieden wird entweder nicht wahrgenommen oder aber für irrelevant gehalten. Schwierigkeiten, die in der Zusammenarbeit entstehen, wie auch unterschiedliche Präferenzen von Mitarbeitern werden überhaupt nicht mit kultureller Unterschiedlichkeit in Verbindung gebracht.

- *Diversitätsabwehrende Organisationen*

In diversitätsabwehrenden Organisationen herrscht die Ansicht vor, dass kulturelle Vielfalt keinen Mehrwert für die im Unternehmen auszuführenden Tätigkeiten hat, sondern eher Probleme und Schwierigkeiten aufwirft. Solche Organisationen schätzen Homogenität in der Mitarbeiterschaft und sind bemüht, diese aufrechtzuerhalten. Durch selektive Personalauswahl bzw. das Ausüben eines starken Anpassungsdrucks wird versucht, Abweichungen vom vorgegebenen Ideal eines Mitarbeiters auszuschließen.

Organisationen, die gegenüber kultureller Diversität *aufgeschlossen* sind, lassen sich in zwei Typen unterteilen:

- *Diversitätspragmatische Organisationen*

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „pragmatischen“ Typs erkennen einen gewissen Nutzen von kultureller Vielfalt für die Organisation. Die Organisation verspricht sich entweder ein positives Image oder aber einen konkreten ökonomischen Vorteil, z. B. durch die Nähe zu einer bestimmten Zielgruppe. Die aufgeschlossene Haltung zu kultureller Diversität betrifft jedoch nicht alle Bereiche: Von wichtigen Entscheidungsfindungsprozessen oder informellen Netzwerken bleiben Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in diversitätspragmatischen Organisationen häufig ausgeschlossen. Auch ihre Aufstiegsmöglichkeiten sind in der Regel eingeschränkt. Ausgrenzungen dieser Art werden nicht unbedingt bewusst vollzogen. Meist gehen sie darauf zurück, dass Organisationsstrukturen einseitig auf die Mehrheitskultur zugeschnitten sind.

- *Diversitätsengagierte Organisationen*

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „engagierten“ Typs sehen in der Diversität des Personals eine grundsätzliche und weitergehende Managementaufgabe. Dies schlägt sich sowohl im Personalprofil als auch in Führungskonzepten nieder: Die Mitarbeiter der Organisation sind in der Lage, Unterschiede zu erkennen und sie zum Vorteil der Organisation zu nutzen. Um Synergieeffekte möglich zu machen, müssen alle Mitglieder der Organisation ihre Fähigkeiten gleichberechtigt einbringen können. Der Anteil ungelöster Gruppenkonflikte ist in diversitätsengagierten Organisationen deutlich reduziert und Mitglieder von Minoritätengruppen sind zufrieden mit dem Respekt, der ihnen entgegen gebracht wird (Thomas/Ely, 1996). Die Personalfluktuaton (unter Mitarbeitern mit Migrationshintergrund) ist deutlich geringer als bei diversitätspragmatischen Organisationen (Gilbert/Ivancevich, 2000). Personen aus Minoritätsgruppen befinden sich in diversitätsengagierten Organisationen auch in Managementpositionen.

4.1 Diversitätsorientierungen der untersuchten Unternehmen

Grundlage für eine Zuordnung von Unternehmen zu den verschiedenen Diversitätsorientierungen war eine inhaltsanalytische Auswertung der folgenden Befragungsaspekte:

- (a) Sensibilität für die Potenziale kultureller Diversität,
- (b) Bedenken hinsichtlich der möglicherweise aus kultureller Vielfalt herrührenden Probleme.

Die im Sinne dieser beiden Aspekte vorgebrachten Argumente stellten die Datenbasis dar. Weitere Indizien lieferten die Antworten auf die Fragen nach den Auswirkungen von Diversität auf das Verhältnis unter den Mitarbeitern bzw. zu Kunden und Geschäftspartnern. Zusätzliche Hinweise ließen sich den Antworten der Personalverantwortlichen auf die Frage nach den Bereichen entnehmen, in denen ihnen der Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund entweder als vorteilhaft oder als nachteilig erschien.

Bei der Zuordnung der Daten zu den vier Typen von Diversitätsorientierung haben wir uns an dem von Mayring (1988) für die qualitative Inhaltsanalyse vorgeschlagenen Verfahren orientiert. Dabei wurden die Kriterien für die verschiedenen Inhaltskategorien im Sinne einer *grounded theory* (Glaser/Strauss, 1967) im Prozess der Zuordnung konkretisiert und verfeinert:

Für 31 Unternehmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, lagen Daten zu den relevanten Untersuchungsaspekten in ausreichendem Umfang vor.⁹ Von diesen 31 ließen sich mit Hilfe der Kodierungen 19 eindeutig einer der beschriebenen Diversitätsorientierungen zuordnen.

Alle vier Typen des Umgangs mit Diversität waren in der Untersuchungstichprobe vertreten: Vier Unternehmen (13%) ließen ein fehlendes Bewusstsein für kulturelle Unterschiede erkennen (*diversitätsblinder Typus*). Bei einem Unternehmen (3%) war erkennbar, dass Diversität nicht gewollt ist (*diversitätsabwehrender Typus*). In acht Unternehmen (26%) wurde dem Thema deshalb Beachtung zuteil, weil partiell nützliche Aspekte von kultureller Vielfalt erkannt wurden (*diversitätspragmatischer Typus*). Sechs Personalverantwortliche (19%) sahen in kultureller Vielfalt eine grundsätzliche und weitergehende Managementaufgabe (*diversitätsengagierter Typus*).

Unter den befragten Personalverantwortlichen befanden sich darüber hinaus aber auch Personen, die zwar hinsichtlich des Befragungsaspekts „Sensibilität für die Potenziale kultureller Vielfalt“ eine diversitätspragmatische bzw. diversitätsengagierte Haltung erkennen ließen, jedoch parallel dazu eine Vielzahl von „Bedenken hinsichtlich kultureller Vielfalt“ äußerten, die der diversitätsblinden oder diversitätsabwehrenden Position entsprechen. Da sich diese

⁹ Vier Unternehmen konnten keiner Diversitätsorientierung zugeordnet werden, da die Datenmenge für eine valide Zuordnung zu gering war.

Position von einer „klar“ diversitätspragmatischen und diversitätsengagierten Haltung unterscheidet, haben wir hier einen weiteren Typus unterschieden, der aufgrund seiner inneren Widersprüchlichkeit in der Idealtypik des Umgangs mit Diversität noch nicht auftauchte. Da die Aussagen dieser Interviewpartner durch ein widersprüchliches „Hin- und Hergerissensein“ gekennzeichnet sind, haben wir diesen Typus „*diversitätsambivalent*“ genannt. In unserer Untersuchung entsprachen zwölf Unternehmen (also die relative Mehrheit) diesem Typus (39%). Abbildung 11 stellt die Verteilung der verschiedenen Diversitätsorientierungen innerhalb unserer Untersuchungsstichprobe dar.

Diversitätsorientierung	Anzahl	Prozent
diversitätsengagiert	6	19%
diversitätspragmatisch	8	26%
<i>diversitätsambivalent</i>	12	39%
diversitätsabwehrend	1	3%
diversitätsblind	4	13%
Σ	31	100%

Abbildung 11: Diversitätsorientierungen der untersuchten Organisationen.

Vergleicht man dieses Ergebnis mit Aussagen aus anderen Quellen (z. B. Hansen, 2003) über den Stellenwert von kultureller Diversität, so überrascht die geäußerte (verhältnismäßig hohe) Aufgeschlossenheit gegenüber Diversität bei den von uns befragten Unternehmen. Während nur von 16% der Befragten kulturelle Vielfalt ignoriert oder abgelehnt wurde, ließen immerhin insgesamt 45% der Tendenz nach Offenheit bzw. Sensibilität für das Thema erkennen (Unternehmen diversitätspragmatischer oder diversitätsengagierter Orientierung). Hervorzuheben ist allerdings auch, dass 39% ausgesprochen widersprüchliche Antworten auf diese Frage gaben, also ihre Position offensichtlich nicht abschließend geklärt haben.

Zu denken gibt, dass die bekundete Diversitätsaufgeschlossenheit nicht unbedingt eine Entsprechung in der Praxis hat. Darüber gibt der von uns erhobene Untersuchungsaspekt „*Tatsächliche Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Diversität*“ Aufschluss. Von Unternehmen mit einer diversitätsblinden oder diversitätsabwehrenden Orientierung konnte man selbstverständlich keine Maßnahmen zur Förderung kultureller Diversität erwarten. Aber auch unter den diversitätsaufgeschlossenen Unternehmen finden sich unter insgesamt 14 nur vier, die konkrete Maßnahmen in Hinsicht auf das tatsächliche Management von Diversität benennen können (Abbildung 12). Dazu zählen zudem noch zwei der drei von Migranten geleiteten Unternehmen. Man darf vermuten, dass in diesen Unternehmen die Personalrekrutierung anderen Motiven und Gegebenheiten folgt, als in „deutschen“ Unternehmen. Auch die

Organisationskultur dieser Unternehmen stellt sich nach unseren Befragungen etwas anders dar. Auf jeden Fall sind die Aussagen der Personalverantwortlichen dieser beiden Unternehmen zur angestrebten stärkeren Berücksichtigung von Migranten differenziert zu bewerten.

Diversitätsorientierung	Anzahl der Unternehmen	Mit konkreten Maßnahmen	Ohne konkrete Maßnahmen
diversitätsengagiert	6 (davon 2 MGB*)	2 (MGB*)	4
diversitätspragmatisch	8	2	6
<i>diversitätsambivalent</i>	12 (davon 1 MGB*)	3	9 (davon 1 MGB*)
<i>Zwischensumme</i>	26	7 von 26 (= 27%)	19 von 26 (= 73%)
diversitätsdefensiv	1	--	--
diversitätsblind	4	--	--
<i>Gesamtsumme</i>	31	7 von 31 (= 23%)	19 von 31 (= 61%)

Abbildung 12: Einsatz konkreter Maßnahmen zur Förderung von Diversität .

* MGB = sog. Migrantenbetrieb (d. h. das Unternehmen hat einen Inhaber mit Migrationshintergrund)

In Abbildung 12 haben wir daher die drei von Migranten geleiteten Unternehmen besonders kenntlich gemacht. Trägt man der besonderen Selbstverständlichkeit Rechnung, mit der „Migrantenbetriebe“ die Rekrutierung von Personal mit Migrationshintergrund angehen können und klammert diese Unternehmen einmal gedanklich aus der Aufstellung aus, dann verfolgen von den verbleibenden insgesamt 12 Unternehmen (mit deutscher Leitung) nur noch zwei konkrete Anstrengungen zur Förderung von Diversität. Bezeichnenderweise ist dieser Anteil bei den diversitätsambivalenten Unternehmen sogar leicht höher (3/12). Man kann daher sagen: die Behauptung einer offenen Haltung gegenüber kultureller Vielfalt hat nur insgesamt sehr schwache praktische Konsequenzen. Die *Diversitätsengagierten* zeigen sich dabei noch tatenloser als die *Diversitätspragmatiker*, die immerhin zu 25% (im gleichen Anteil wie die *Diversitätsambivalenten*) konkrete Maßnahmen ergreifen.

4.2 Organisationscharakteristika und Diversitätsorientierung

Gibt es möglicherweise Zusammenhänge zwischen bestimmten Organisationsdaten und unterschiedlichen Diversitätsorientierungen? Die folgenden

Merkmale halten wir als Kriterienraster für interessant. Wir formulieren dazu erste Hypothesen:

- (a) *Kultureller Hintergrund der Unternehmensleitung*: Unter den untersuchten Unternehmen wurden drei von Migranten geführt (von uns „Migrantenbetriebe“ genannt). Es ist nach unseren Vorüberlegungen naheliegend, dass sich diese Unternehmen sowohl in ihren Motivlagen als auch in den Umsetzungsmöglichkeiten von Unternehmen unterscheiden, die von deutschen Inhabern geleitet werden.
- (b) *Migrantenanteil*: Auch bei Unternehmen, die bereits überdurchschnittlich viele Mitarbeiter mit einem Migrationshintergrund beschäftigen (mehr als das arbeitsmarktstatistische Mittel von 12%) sind andere Diversitätsorientierungen denkbar.
- (c) *Unternehmensgröße*: In Hinblick auf die Unternehmensgröße fällt es schwerer eine Hypothese zu formulieren. Durch den größeren Grad an Internationalisierung könnte man bei Großbetrieben eine intensivere Auseinandersetzung mit kultureller Diversität vermuten. Andererseits sind Kleinbetriebe durch ihre geringe Größe eher in der Lage, Diversitätspotenziale zu suchen und nutzbar zu machen. Nach dieser Überlegung müsste die Sensibilität für kulturelle Vielfalt in mittelgroßen Unternehmen demnach am geringsten ausfallen.
- (d) *Sektor*: In Hinblick auf die Branche vermuten wir, dass Diversität im kundenorientierten und deswegen flexiblen Dienstleistungsbereich eher genutzt wird als in der häufig an feste Arbeitsabläufe gebundenen Produktion.

Der Abgleich der aufgeführten Organisationscharakteristika mit den verschiedenen Varianten von Diversitätsorientierung zeigt einige interessante Tendenzen:

Nach unseren Interviews scheinen die *von Migranten geführten Unternehmen* eine selbstverständlichere Haltung zur Beschäftigung von Personal mit Migrationshintergrund zu haben als „deutsche“ Unternehmen. Das kann Unterschiedliches bedeuten: Zum einen können in *Migrantenbetrieben* Motive der Solidarität und der Verbundenheit mit der eigenkulturellen Gruppe eine große Rolle spielen (vor allem dann, wenn es sich um Familienunternehmen handelt). Zum anderen können sich die Leiter von solchen Migrantenbetrieben aber auch sehr viel unbefangener und schärfer von „Landsleuten“ abgrenzen als das deutsche Personalverantwortliche aus Gründen der Political Correctness je tun würden.¹⁰ Wir unterstellen, dass die meisten Migrantenbetriebe

¹⁰In einem Unternehmensworkshop eines zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Beitrags laufenden Projektes äußerte sich beispielsweise der türkische Inhaber eines mittleren Unternehmens folgendermaßen: „Ich beschäftige keine türkischen Azubis mehr, die sind unzuver-

über erweiterte Verwandtschafts- und Bekanntschaftsbeziehungen in einem dichten Netzwerk mit ihrer „Community“ verbunden sind, was die Rekrutierung des entsprechenden Personals erleichtert. Zwei von drei in der Untersuchungsstichprobe enthaltenen Migrantenbetriebe zeigten sich aber nicht nur überdurchschnittlich offen für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Sie sahen darüber hinaus in der Zusammenarbeit von „einheimisch-deutschen Mitarbeitern“ und solchen mit anderskulturellem Hintergrund einen besonderen Nutzen für ihr Unternehmen (d. h. sie waren *diversitätsengagiert*). Besondere Rekrutierungs- oder Auswahlverfahren für deutsche und nicht-deutsche Mitarbeiter hielten sie zwar nicht unbedingt für erforderlich („weil wir als Migranten ganz selbstverständlich kulturelle Hintergründe berücksichtigen“). Allerdings beschrieben sie konkrete Maßnahmen, die sie zur Förderung des Miteinanders ihrer kulturell heterogenen Mitarbeiterschaft einsetzten.

Alle Unternehmen mit hohem Migrantenanteil (auch die von Deutschen geleiteten) nehmen eine offenere Haltung zum Diversitätsthema ein als Unternehmen mit einem geringen Migrantenanteil. Entsprechende Erfahrungen scheinen mit einer positiven Haltung zu kultureller Öffnung einherzugehen. Was hierbei Ursache und was Wirkung ist, lässt sich nicht entscheiden. Denkbar ist, dass ein höherer Anteil von Personal mit Migrationshintergrund im Unternehmen Selbstverständlichkeiten und Selbstsicherheiten schafft, die sich wiederum in einer diversitätsaufgeschlosseneren Haltung niederschlagen. Wenn ein solcher Selbstverstärkungseffekt hier am Werke wäre, dann ist es nicht verwunderlich, dass die diversitätsblinden Organisationen in unserer Untersuchung einen unterdurchschnittlichen, die von Migranten geführten Unternehmen einen überdurchschnittlich hohen Migrantenanteil aufweisen. Hier bestätigt sich unsere Hypothese, dass die vorgeblich universellen Standards diversitätsblinder Unternehmen de facto nicht Chancengleichheit befördern, sondern Mitgliedern kultureller Minoritäten den Eintritt in ein Unternehmen erschweren.

5 Thesen zum Diversitätsmanagement in deutschen Unternehmen

Mehr Diversität? – Im Prinzip Ja!

Ganz überwiegend bezeichnen die von uns befragten Personalverantwortlichen eine weitere kulturelle Öffnung als ein wichtiges Unternehmensziel. Auch sehen sie in einer Anstellung von Personal mit Migrationshintergrund grundsätzlich mehr Chancen als Risiken. In der Praxis wird allerdings daraus mehrheitlich keine personalpolitische Konsequenz gezogen. Insbesondere

lässig, machen mehr Probleme als alle anderen und meinen sie könnten sich in einem türkischen Unternehmen alles erlauben.“

wird kein Handlungsbedarf hinsichtlich einer Veränderung der bisherigen Einstellungspraxis gesehen.

Migranten – attraktiv nur für bestimmte Arbeitsmarktbereiche?

In unserer Untersuchungsstichprobe war der Anteil von Migranten an der Gesamtzahl der jeweiligen betrieblichen Beschäftigten äußerst unterschiedlich. Am höchsten war diese Quote bei Dienstleistungsunternehmen. Völlig anders stellte sich die Situation in der öffentlichen Verwaltung dar: In keinem anderen Sektor war der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an der Mitarbeiterschaft so gering. Obwohl viele Verwaltungen kulturelle Vielfalt explizit in ihre Organisationsziele aufnehmen und auch Stellenausschreibungen entsprechend gestalten, scheint es bei der Umsetzung Hindernisse zu geben, die entweder im Bereich der Einstellungsverfahren oder im Fehlen einer interkulturellen Personalpolitik zu vermuten sind.

Offenheit für kulturelle Vielfalt durch Erfahrung mit Diversität

Unternehmen mit einem höheren Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund äußern sich in unserer Untersuchung positiver zu einer stärkeren kulturellen Öffnung als Unternehmen mit geringem Migrantenanteil. Ein höheres Maß an kultureller Diversität scheint selbstverstärkend zu wirken: Die kulturelle Öffnung eines Unternehmens führt offenbar dazu, dass positive Erfahrungen stärker in den Blick kommen bzw. das Selbstvertrauen im Umgang mit möglichen Schwierigkeiten wächst. Dies führt möglicherweise dazu, dass eine aufgeschlossene Haltung zu kultureller Vielfalt positiv bestätigt wird.

Unternehmen, deren Belegschaften bislang noch wenig multikulturell geprägt sind, sind im Durchschnitt zurückhaltender, was die Einschätzung der Potenziale und Chancen von Migranten angeht. Offensichtlich wachsen mit der Unererfahrenheit auch Ängste vor dem Ausmaß negativer Aspekte und die Sorge, die befürchteten interkulturellen Konflikte nicht lösen zu können.

Stereotype Bilder

Personalverantwortliche gehen in unserer Befragung vielfach davon aus, dass Personen mit Migrationshintergrund Tätigkeiten im technisch-operativen Bereich, die keine höhere Qualifikation erfordern, bevorzugen. Ein Interesse an (und möglicherweise auch die Befähigung zu) Management- oder Führungsaufgaben wird ihnen weitgehend abgesprochen. Es ist zu vermuten, dass solche Vorstellungen eher aus der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation von Migranten herrühren, als dass ihnen eine tiefere Auseinandersetzung mit den beruflichen Wünschen von – vor allem auch jungen – Migranten zugrunde liegt. Es ist zu befürchten, dass hier (unbewusste) Denkmuster die Personalpolitik leiten, die letztendlich dazu beitragen, den Status quo zu reproduzieren: Weil Migranten derzeit vorwiegend einfache Tätigkeiten ausführen, werden

ihnen auch Interessen und Vorlieben in diese Richtung unterstellt und man sieht wenig Sinn darin, ihnen andere Tätigkeiten anzubieten.

Potenziale? Vor allem im Außenkontakt!

Den besonderen Nutzen einer Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund, auch die Möglichkeit einer durchaus anspruchsvollen kommunikativen Tätigkeit, sehen die von uns Befragten in erster Linie im Außenverhältnis der Organisation. Hier werden offenbar Möglichkeiten von Umsatzsteigerungen durch das Erschließen neuer Kundenkreise und den verbesserten Kontakt zu Geschäftspartnern gesehen. Faktoren, die die Einstellung von Migranten hemmen, sind demgegenüber zuvorderst im Verhältnis zu den Arbeitskollegen (anderskultureller Herkunft) zu suchen. Die Angst vor Konflikten und Spannungen unter den Mitarbeitern scheint hier von zentraler Bedeutung. Möglicherweise sind auch die Möglichkeiten einer betrieblichen Steuerung und Beeinflussung solcher Konstellationen zu wenig bekannt.

Rekrutierung – blind für Multikulturalität

Nach unseren Befragungsergebnissen drängt sich die Hypothese auf, dass Personalverantwortliche bei der Rekrutierung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund eher von negativen Zuschreibungen beeinflusst sind, die auch qualifizierteren Migranten den Zugang zum engeren Bewerberkreis erschweren könnten.

Nur vereinzelt sehen Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Mechanismen der Personalselektion auf interkulturelle Verzerrungseffekte („bias“) hin zu überprüfen. Das Kriterium „Chancengleichheit für alle“ gilt den meisten als ausreichend faires Auswahlinstrument. Dabei ist kaum im Blick, dass einer strikten Gleichbehandlung ein benachteiligender Effekt für Bewerbergruppen mit einem von der Mehrheitsgesellschaft abweichendem kulturellen Hintergrund innewohnen kann. Eine im Sinne eines engagierten Diversitätsmanagements sensible Personalauswahl scheint nur in Einzelfällen und nur in allerersten Ansätzen entwickelt. Einem Teil der Unternehmen sind allerdings diesbezügliche Defizite durchaus bewusst.

Arbeitsmarktlage = „trügerische Sicherheit“

Angesichts des Überhangs an Stellenbewerbern in vielen Berufsfeldern wird von der Mehrheit der befragten Unternehmen gar nicht die Notwendigkeit gesehen, sich dem Bewerberkreis mit Migrationshintergrund besonders zuzuwenden. Auch wenn häufig geklagt wird, keine geeigneten Bewerber finden zu können, kommen Migranten dennoch nicht verstärkt in den Blick der betrieblichen Personalsuche. Die Gefahr eines in Zukunft wachsenden Fachkräftemangels, wie er von Arbeitsmarktexperten prognostiziert wird, hat offenkundig bei Unternehmen noch nicht zu einer Überprüfung ihrer personalpoli-

tischen Rekrutierungs- und Selektionsmechanismen geführt, zumindest nicht in einer Weise, die für Migranten neue Zugangswege eröffnet.

Unklare Unternehmensziele hinsichtlich Diversität

Die empirische Überprüfung der Diversitätstaxonomie ließ erkennen, dass es nicht nur klare und eindeutige Formen der Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt im Unternehmen gibt. Viele Unternehmen scheinen hin- und hergerissen zu sein zwischen den wahrgenommenen Vorteilen kultureller Vielfalt und Befürchtungen hinsichtlich möglicher problematischer Folgen einer stärkeren kulturellen Öffnung. Positiv formuliert kann man diese Organisationen als „Unternehmen im Zwiespalt“ bezeichnen. Bildungs- und Beratungsmaßnahmen zur weiteren Klärung ihrer Situation und möglicherweise auch zur Förderung einer interkulturellen Personalpolitik scheinen hier besonders vielversprechend.

Literatur

- Adler, N. J. (1983): Organizational development in multicultural environment. In: *Journal of Applied Behavioural Sciences*. No. 03, pp. 349-365.
- Bärsch, J. et al. (2002): Arbeitsmarktintegration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in Köln (AIMm). In: *KNi Papers*. Jg. 03, Nr. 02, Köln.
- Bissels, S./Sackmann, S./Bissels, T. (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muss sehen lernen. In: *Soziale Welt*. H. 52, S. 403-426.
- Gilbert, J. A./Ivancevich, J. M. (2000) : Diversity management: Time for a new approach. In: *Public Personnel Management*. No. 29, pp. 75-92.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago.
- Hansen, K. (2003): „Diversity“ – ein Fremdwort in deutschen Arbeits- und Bildungsorganisationen? In: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hrsg.): *Diversity Management. Best practices im internationalen Feld*. Münster. S. 155-205.
- Mayring, P. (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim.
- Thomas, D. A./Ely, R. J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review*. No. 05, pp. 79-91.

Diversity Management

Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt

herausgegeben von

Manfred Becker

Alina Seidel

2006

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. *Manfred Becker*, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Martin-Luther-Universität,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Halle-Wittenberg;

Dipl.-Kff. *Alina Seidel*, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Betriebswirtschaftslehre der
Martin-Luther-Universität, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Halle-Wittenberg.

63 DE 1000



2006 K 6104

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem, alterungsbeständigem Papier.

ISBN-13: 978-3-7910-2495-0

ISBN-10: 3-7910-2495-7

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2006 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt
Druck und Bindung: Ebner&Spiegel, Ulm
Printed in Germany
Mai / 2006

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Inhaltverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII

Grundlagen

Manfred Becker

Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management

1 State of the Art des Diversity Management	5
2 Forschungsebenen, Forschungszugänge und Adressatenbezug im Drei-Ebenen-Modell des Diversity Management	6
3 Forschungsebenen des Diversity Management	7
4 Forschungszugänge zum Diversity Management	16
5 Adressatenbezug des Diversity Management	36
6 HRDM und ADM als systematischer Forschungs- und Gestaltungsansatz zum Management von Diversität	39

Kontextorientierte Diskussion

Hans-Jürgen Aretz

Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen

1 Einführung	52
2 Ökonomische Globalisierung und demografische Entwicklungen.....	53
3 Postmoderne Kultur und Legitimation des Kapitalismus	59
4 Politische Forderungen nach Chancengleichheit und öffentliche Meinung.....	62
5 Diversity Management und ökonomische Nutzenorientierung.....	65

Inéz Labucay

Diversity Management – Eine Analyse aus Sicht der systemtheoretischen und der postmodernen Organisationsforschung

1 Ausgangslage	76
2 Diversity Management im Spiegel der postmodernen Organisationsforschung	81
3 Diversity Management im Fokus der Systemtheorie	88
4 Zusammenfassende Betrachtung des Erklärungsbeitrags	95

Lars-Eric Petersen und Jörg Dietz

Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management

1	Einleitung	106
2	Antezedenzen und Konsequenzen von Stereotypen und Vorurteilen	107
3	Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen	114
4	Fazit	118

Akteursorientierte Diskussion

Rainer Leenen, Alexander Scheitza und Michael Wiedemeyer

Kulturelle Diversität in Unternehmen. Zur Diversitätsorientierung von Personalverantwortlichen

1	Einführung	126
2	Untersuchungsdesign	127
3	Organisationseigenschaften, Personalpolitik und kulturelle Vielfalt	128
4	Zum Management kultureller Diversität in Unternehmen	137
5	Thesen zum Diversitätsmanagement in deutschen Unternehmen	143

Annette Henninger

Alles neu in den Neuen Medien? Arrangements von Erwerbsarbeit und Privatleben bei Freelancern in den Kultur- und Medienberufen

1	Einführung	148
2	Freelancer – Vorreiter neuer Arrangements von Arbeit und Leben?	148
3	Alleinselbständigkeit – Chance oder Risiko für die Verknüpfung von Erwerbsarbeit und Privatleben?	150
4	Individuelle Arrangements von Arbeit und Leben: Entgrenzung oder eigenständige Grenzziehung?	153
5	Partnerschaftliche Geschlechterarrangements: Abkehr vom Ernährermodell?	156
6	Diskussion der besseren Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben durch selbst bestimmte Flexibilität	160

Sibylle Peters und Ursula Matschke

Work-life-balance – Ein Thema für Führungsnachwuchskräfte im Kontext von Diversity und Diversity Management

1	Unternehmen im Umbruch und die Grenzen der Modernisierung des traditionellen Modells zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	166
2	Organisationssoziologische Prämissen	168
3	Modernes Personalmanagement und die Grenzen der Berücksichtigung der Vereinbarkeitsthematik	170
4	Diversity und Management Diversity als Kulturbegriff – Differenzierung und Optionen zur Gestaltung individualisierter Lebensführung von Führungsnachwuchskräften	179
5	Fazit	185

Hans W. Jablonski

Die Organisation des Diversity Management: Aufgaben eines
Diversity-Managers

1	Diversity Management als Management-Ansatz	192
2	Organisation des Diversity Managements	193
3	Die Zukunft des Diversity Managements	201

Ziel- und zweckorientierte Diskussion

Andreas Becker

Diversity Management aus der Perspektive betriebswirtschaftlicher Theorien

1	Einführung	207
2	Diversity und Diversity Management	208
3	Theoretische Ansätze	210
4	Reifegradorientierte Gestaltung von Diversity	217
5	Zusammenfassung und Ausblick	234

Alina Seidel

Kundenorientierung und Mitarbeitervielfalt – Interdependenzen und
Begründungszusammenhang

1	Kundenorientierung und Management von Mitarbeitervielfalt	240
2	Beitrag des Diversity Management zur Kundenorientierung als Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens	244
3	Beitrag des Diversity Management zur Kundenorientierung als Marketingansatz eines Unternehmens	247
4	Diversity Management als Beitrag zu einer kundenorientierten Unternehmenskultur	249
5	Ergebnis und Konsequenzen	252

Caroline Rieger

Die Diversity Scorecard als Instrument zur Bestimmung des Erfolges von
Diversity-Maßnahmen

1	Ausgangslage	258
2	Die Balanced Scorecard als Grundlage der Diversity Scorecard	259
3	Das Konzept der Diversity Scorecard	261
4	Zusammenfassung und Fazit	271

Vorwort

Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt gewinnen im zusammenwachsenden Europa, in der globalisierten Welt der Wirtschaft und in einer von Individualität und Liberalität geprägten Gesellschaft rasant an Bedeutung. In den USA ist die „Diversity-Industry“ bereits zu einem Wirtschaftszweig mit Milliardenumsätzen geworden. In Europa – und insbesondere in Deutschland – weicht das Empfinden von Fremdheit und Neuheit im Umgang mit Diversity Management. Unternehmen richten ihre Strategien aus ethischen, imagefördernden und zunehmend aus wirtschaftlichen Gründen nach dem Grundsatz „Diversity Management – Die Vielfalt in der Einheit gestalten“ aus. Eine im Jahre 2005 im Auftrage der Europäischen Kommission durchgeführte Untersuchung „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“ (Europäische Kommission 2005) zeigt allerdings, dass noch erhebliche Defizite in der Umsetzung von Maßnahmen und Verfahren für personelle Vielfalt festzustellen sind: 52 % der befragten Unternehmen geben an, keine Diversity-Maßnahmen durchzuführen. Gleichzeitig antworten 83 % der Befragten auf die Frage, ob Initiativen für personelle Vielfalt positive Auswirkung auf ihre Unternehmen haben mit ja, nur 17 % mit nein. Wenn das Bewusstsein für den ökonomischen und den humanen Nutzen gestärkt werden soll, wenn Diversity Management aus freiem Antrieb und zum Wohle der Menschen und Unternehmen Platz greifen soll, dann sind Forschung und Dialog, Konzeption und Erprobung, Planung und Realisierung von Diversity Management Konzepten intensiv zu fordern und zu fördern.

Die Wissenschaften haben die Aufgabe, den „State of the Art“ darzulegen, Konzepte, Maßnahmen und Instrumente des Diversity Management zu analysieren, Stereotypen herauszuarbeiten, Zielsysteme zu erkennen, Nutzen und Gefahren im Sinne anwendungsorientierter Forschung aufzuzeigen. Die grundlegende Forschung hat Theorien zu erarbeiten, vorhandene Theoriekonzepte auf ihren Erklärungsgehalt für die Analyse, Gestaltung, Beschreibung und Beurteilung von Diversity-Konzepten zu befragen. Geeignete Methoden für den kontext-, akteurs-, ziel-, inhalts- und methodenorientierten Zugang zum Phantom Diversity Management sind zu erarbeiten oder in der Praxis zu erheben.

Der vorliegende Sammelband folgt diesem Ordnungsmuster. Die Beiträge sind nach den Aspekten Kontext, Akteure, Ziele, Inhalte und Methoden des Diversity Management zusammengestellt.

Um ein umfangreiches Werk dieser Art zu realisieren, ist die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Wissenschaftlern und Praktikern unerlässlich. Ihnen wollen wir herzlich danken: an erster Stelle den *Autoren*, die ihre Beiträge mit Enthusiasmus geleistet und trotz relativ enger Terminsetzung in ihrer überwiegenden Mehrzahl zeitgerecht erstellt haben, den professionellen *Helfern* am Lehrstuhl Organisation und Personalwirtschaft in Halle, insbesondere Frau Simo-
nett, Herrn Köllen und Herrn Strich und den *Verantwortlichen beim Verlag*.

Die bewusste Mischung theorieorientierter und praxisorientierter Beiträge gibt den aktuellen Kenntnis- und Realisierungsstand des Diversity Management sehr gut wieder. Als Herausgeber hoffen wir, dass das vorliegende Buch im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung zum Thema Diversity Management Anregung für Studenten, Wissenschaftler und Praktiker bietet.

Halle an der Saale
im Frühjahr 2006

Manfred Becker
Alina Seidel