



FernUniversität in Hagen

Dr. Stefan Süß/Markus Kleiner, M.A.

**Fachbereich
Wirtschaftswissenschaft**

Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Organisation und Planung

Profilstraße 8
58084 Hagen
Tel.: 02331/987-2692
Fax: 02331/987-2480

Arbeitsbericht Nr. 15
Oktober 2005

**Diversity-Management in
Deutschland**

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Dr. Stefan Süß/Markus Kleiner, M.A.

Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Inhaltsverzeichnis

1	Diversity-Management in Deutschland: Ausgangspunkt der Studie	3
2	Diversity-Management in Deutschland: Informationen zur Studie	4
3	Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse der Studie.....	5
3.1	Wie verbreitet ist Diversity-Management in Deutschland?	5
3.2	Welche Unternehmen verfügen über Diversity-Management?.....	6
3.3	Wie wird Diversity-Management gestaltet?.....	7
3.4	Was beeinflusst die Verbreitung des Diversity-Managements?.....	9
4	Fazit	10

Zentrale Ergebnisse der Studie „Diversity-Management in Deutschland“:

- Diversity-Management ist in deutschen Unternehmen bislang wenig verbreitet; allerdings hat die Verbreitung in den letzten Jahren erheblich an Dynamik gewonnen.
- Es sind vor allem große Unternehmen und Niederlassungen amerikanischer Unternehmen, die in Deutschland über Diversity-Management verfügen.
- In Wissenschaft und Praxis besteht bislang eine weit reichende Heterogenität in der Gestaltung des Diversity-Managements. Die Studie identifiziert Beratung und Betreuung, Institutionalisierung des Diversity-Managements, Bekenntnis zum Diversity-Management und diversityfreundliche Arbeitsorganisation als zentrale Maßnahmenbündel des Diversity-Managements in Deutschland.
- Neben Größe und Herkunft der Unternehmen wird die Implementierung des Diversity-Managements vor allem durch einen „Import“ aus dem Ausland und gesellschaftliche Erwartungen beeinflusst.

1 Diversity-Management in Deutschland: Ausgangspunkt der Studie

Die Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen befindet sich seit Jahrzehnten im Blickfeld des Personalmanagements. Dabei stand lange Zeit die Diskussion über die Gleichberechtigung von Frau und Mann im Vordergrund. Sie hatte zur Folge, dass sich Gleichstellungsarbeit in Unternehmen und Verwaltungen etabliert hat, um Benachteiligungen abzubauen, die sich für Frauen im Berufsleben ergeben können. Jedoch erkennt man zunehmend, dass das Konzept der Gleichstellung nicht weit genug greift, da es ausschließlich auf geschlechtsspezifische Unterschiede fokussiert. Diversity-Management steht demgegenüber für einen Perspektivenwechsel, da es mehr umfasst als die Frage der Gleichstellung der Geschlechter. Zusätzlich stehen kulturelle Vielfalt und bestimmte Arbeitnehmergruppen bzw. Minderheiten in seinem Mittelpunkt.

Diversity-Management stammt aus den USA. Die Quote der Fortune-500-Unternehmen, die Diversity-Management betreiben, liegt aktuell bei etwa 90%. Seit den 1990er Jahren wird das Konzept auch in Europa diskutiert. Zur Frage der Diskriminierung von bestimmten Arbeitnehmergruppen in Unternehmen existieren EU-Richtlinien, deren Umsetzung gegenwärtig in den einzelnen Mitgliedsstaaten erfolgt und die in Deutschland eine gesellschaftliche und politische Debatte nach sich gezogen haben. Ein Beispiel bildet die Diskussion um das so genannte Anti-Diskriminierungsgesetz, das die Benachteiligung von Minderheiten in Beruf und Privatleben unterbinden soll. Allerdings halten sich konkretere rechtliche Regelungen zum Umgang mit Vielfalt bislang in Grenzen.

Unterschiede zwischen Mitarbeitern können an verschiedenen Merkmalen festgemacht werden: Direkt wahrnehmbar sind beispielsweise Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Sprache und ethnische bzw. nationale Zugehörigkeit. Nicht direkt wahrnehmbar sind dagegen Merkmale wie z. B. Religion, sexuelle Orientierung sowie Werte und Einstellungen der Mitarbeiter. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Faktoren, die seitens des Individuums nicht zu beeinflussen sind, im Berufsleben aber häufig den Anlass einer Diskriminierung darstellen können.

Trotz zunehmend diverser Personalstrukturen ist für Unternehmenskultur und Management vieler Unternehmen nach wie vor eine Ausrichtung an der jeweils dominanten Beschäftigtengruppe kennzeichnend („monolithische Organisation“), womit Wettbewerbsnachteile verbunden sein können: Beispiele sind das Denken in Stereotypen, der „Zwang“ zu Konformität und die Behinderung kreativer Problemlösungen. Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel des Diversity-Managements darin, eine multikulturelle Organisation zu schaffen, die nicht ausschließlich an der dominanten Beschäftigtengruppe ausgerichtet ist. Es versucht, Chancengleichheit für alle Beschäftigten herzustellen.

len. Im Detail existieren verschiedene unternehmensinterne und -externe Zielsetzungen wie z. B.:

- Förderung der Perspektivenvielfalt, Zunahme der Kreativität und Innovativität
- differenziertere Problemwahrnehmung und kreativere Problemlösungen
- Verhindern von Diskriminierung
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Reduzierung der Fluktuationsneigung
- Reduzierung von Kosten, die aus Diskriminierung, mangelnder Integration und unzureichender Nutzung der Potenziale verschiedener Mitarbeiter(-gruppen) resultieren
- Imagevorteile bei Kunden und (potenziellen) Arbeitnehmern
- Flexibilitätssteigerung
- Vorteile im Rahmen der Globalisierung durch verbesserte interkulturelle Zusammenarbeit

Obwohl Diversity-Management in Wissenschaft und Praxis seit einigen Jahren relativ intensiv diskutiert wird, existieren zu seiner Verbreitung und seiner Gestaltung in Deutschland noch keine umfassenden und differenzierten empirischen Forschungsergebnisse. Die Studie „Diversity-Management in Deutschland“ des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung der FernUniversität in Hagen, soll dazu beitragen, dieses Defizit zu verringern.

2 Diversity-Management in Deutschland: Informationen zur Studie

Eine im Frühjahr 2005 durchgeführte empirische Erhebung zum Diversity-Management richtete sich an alle im Deutschen Aktienindex DAX (Teilindizes: DAX 30, MDAX, SDAX, TECDAX) notierten Unternehmen sowie die deutschen Niederlassungen der gemessen am weltweiten Umsatz 50 größten US-Unternehmen (US-Top-50). Letztere wurden ausgewählt, da die Bedeutung amerikanischer Unternehmen in Deutschland historisch bedingt bis heute relativ groß ist und die USA außerdem das Ursprungsland des Diversity-Managements sind. Die schriftliche Befragung erfolgte per E-Mail, per Post oder per Fax. In jedem Unternehmen wurden zwei Personen angeschrieben. Zum einen richtete sich die Befragung an Diversity-Manager bzw. – falls diese im Unternehmen (noch) nicht vorhanden waren – Personalleiter und damit an Vertreter des Managements. Zum anderen wurde pro Unternehmen der Betriebsrat befragt, um die Mitarbeiterperspektive erfassen und dem deutschen System der Mitbestimmung insbesondere in personalwirtschaftlichen Bereichen Rechnung tragen zu können. Hinsichtlich der deskriptiven Ergebnisse bestanden zwischen Management- und Betriebsratantworten keine nennenswerten Unterschiede.

Insgesamt sind 79 Fragebögen zurückgesendet worden. Die Rücklaufquote lag mit ca. 19% (davon 49,4% Manager, 50,6% Betriebsräte) auf einem für wissenschaftliche

Befragungen respektablen Niveau. Die Antworten stammen – in unterschiedlichem Ausmaß – aus Unternehmen aller vier Börsenindizes bzw. aus amerikanischen Unternehmen sowie aus Unternehmen aller Branchencluster, die eine Aggregation der Branchenindizes der Deutschen Börse darstellen (vgl. Abb. 1).

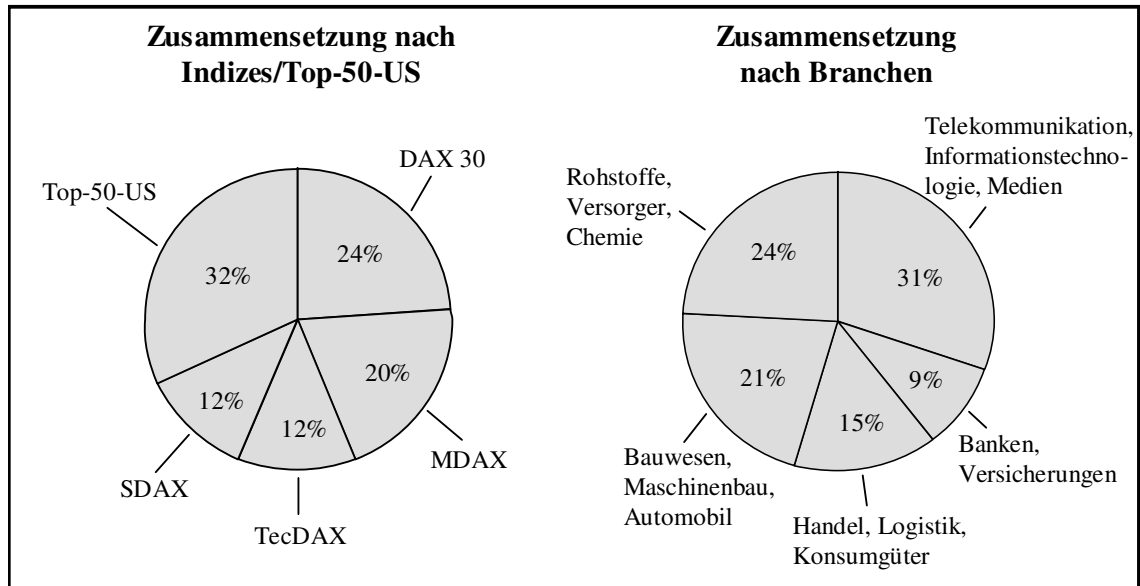


Abb. 1: Zusammensetzung des Rücklaufs

3 Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse der Studie

3.1 Wie verbreitet ist Diversity-Management in Deutschland?

Die Studie zeigt, dass Diversity-Management in Deutschland noch kein verbreitetes und selbstverständlich angewendetes Managementkonzept darstellt. Bislang haben nur 38,5% der befragten Unternehmen Diversity-Management implementiert. In weiteren 18,5% ist das Konzept bekannt, ist jedoch nicht implementiert. Das verdeutlicht einerseits einen nennenswerten Anteil an Unternehmen, die Diversity-Management bewusst (noch) nicht einsetzen. Andererseits zeigt sich ein hoher Anteil von 43,0% der befragten Unternehmen, die Diversity-Management überhaupt nicht kennen und dementsprechend auch nicht implementiert haben.

Die Verbreitung des Diversity-Managements hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen (vgl. Abb. 2); nur ein US-Unternehmen gab an, bereits seit 1976 Diversity-Management auch in Deutschland zu betreiben.

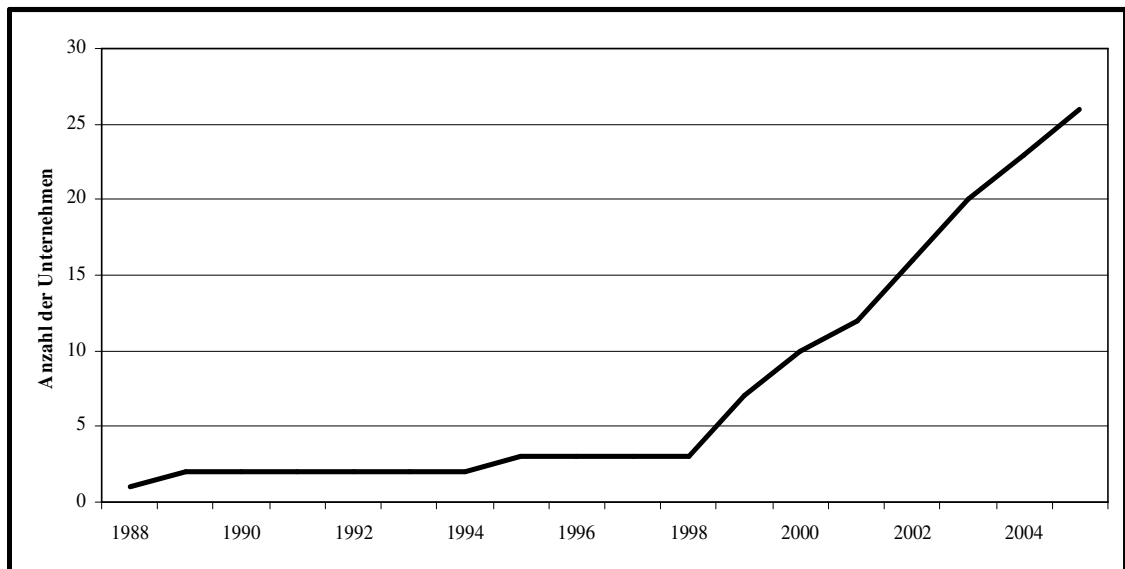


Abb. 2: Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland (kumuliert)

Die Studie belegt einen rasanten Anstieg der Verbreitung des Diversity-Managements seit 1998. Damit sind Parallelen gegeben zu der Rezeption des Konzepts in der Wissenschaft. Die Zahl der Publikationen zum Thema Diversity-Management ist ebenfalls seit 1998 boomartig angestiegen.

3.2 Welche Unternehmen verfügen über Diversity-Management?

Im nächsten Auswertungsschritt wurde genauer analysiert, welche Unternehmen Diversity-Management betreiben. Dabei erfolgte eine Differenzierung nach (1) Unternehmensgröße, (2) Unternehmensherkunft und (3) Branche.

(1) Unternehmensgröße

Die Größe der antwortenden Unternehmen wurde anhand ihrer Mitarbeiterzahl gemessen. Die Unternehmen wurden durch den Median (17.500 Mitarbeiter) in zwei Gruppen geteilt. Es sind überwiegend die größeren Unternehmen, die Diversity-Management implementiert haben. Diesen Zusammenhang bestätigen bivariate Korrelationsmaße: Es besteht ein relativ starker statistischer Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Implementierung des Diversity-Managements (vgl. Abb. 3).

		Mitarbeiterzahl		Total	d%
		≤ 17.500	> 17.500		
Betreibt Ihr Unternehmen	ja	9,1%	69,7%	39,4%	60,6%
Diversity-Management?	nein	90,9%	30,3%	60,6%	60,6%
Phi = 0,62					n = 66

Abb. 3: Größeneinfluss auf die Implementierung des Diversity-Managements

Der festgestellte Zusammenhang lässt sich damit begründen, dass mit wachsender Mitarbeiterzahl die Anzahl der Mitarbeiter steigt, die einer Minderheit angehören. Somit ergibt sich vor allem für große Unternehmen eine vielfältige Personalstruktur, die die Einführung des Diversity-Managements nahe legt.

(2) Unternehmensherkunft

Die Herkunft der Unternehmen wurde differenziert in solche Unternehmen, die aus Deutschland stammen und Unternehmen, deren Stammhaus in den USA liegt. Die Studie hat ergeben, dass 70% der aus den USA stammenden Unternehmen in Deutschland Diversity-Management betreiben; demgegenüber haben es nur 26,1% der deutschen Unternehmen implementiert. Statistische Zusammenhangsmaße untermauern den darin deutlich werdenden Country-of-origin-Effekt (vgl. Abb. 4).

		Unternehmensherkunft		Total	d%
		Deutschland	USA		
Betreibt Ihr Unternehmen	ja	26,1%	70,0%	39,4%	43,9%
Diversity-Management?	nein	73,9%	30,0%	60,6%	43,9%
Phi = 0,41					n = 66

Abb. 4: Einfluss der Unternehmensherkunft auf die Implementierung des Diversity-Managements

Der festgestellte Zusammenhang bestätigt sich, wenn zusätzlich Unternehmen betrachtet werden, die Diversity-Management kennen, aber nicht implementiert haben. Es ist in 90% der Niederlassungen amerikanischer Unternehmen bekannt, während es nur ca. 39% der deutschen Unternehmen kennen.

(3) Brancheneinfluss

Ein Brancheneinfluss lässt sich nicht erkennen. Es zeigt sich lediglich, dass Diversity-Management im Branchencluster „Rohstoffe, Versorger und Chemie“ (50%) überdurchschnittlich oft implementiert ist. Relativierend ist anzumerken, dass die Cluster zum einen teilweise geringe Fallzahlen enthalten, zum anderen überlagernde Effekte durch Größe und Herkunft der Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit gegeben sind.

3.3 Wie wird Diversity-Management gestaltet?

Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung des Diversity-Managements besteht in Wissenschaft und Praxis kein allgemeingültiger Maßnahmenkatalog. Um dennoch erheben zu können, wie Diversity-Management in Deutschland gestaltet wird, wurde im Vorfeld der Unternehmensbefragung auf Grundlage einer Befragung von Experten aus Wissenschaft und Praxis ein Katalog von 13 Maßnahmen erarbeitet, die als zentral für Diversity-Management angesehen werden:

- strukturelle Institutionalisierung (Stelle oder Abteilung) des Diversity-Managements
- Beratungsangebote für Diversitygruppen
- Mentoringprogramme
- Diversitytrainings
- Evaluation der Diversitymaßnahmen
- diversityorientierte Betriebsvereinbarungen

- diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder
- diversityorientierte Einrichtungen (z. B. Kindergärten, Gebetsräume)
- Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur
- Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs
- Kommunikation der Diversityaktivitäten
- flexible Arbeitszeiten
- gemischte Teams

Diese Maßnahmen berühren zum einen originäre Aspekte des Personalmanagements (z. B. flexible Arbeitszeitregelungen, Mentoringprogramme für Diversitygruppen, Diversitytrainings) und zum anderen managementbezogene Aspekte (z. B. die Verankerung des Diversity-Managements in der Unternehmenskultur, die Schaffung einer Stelle für eine Diversity-Managerin/einen Diversity-Manager). Der Maßnahmenkatalog wurde den Befragten vorgelegt mit der Bitte, anzugeben, ob die jeweilige Maßnahme im Unternehmen angewendet wird und die Intensität einzuschätzen, mit der das erfolgt.

In den befragten Unternehmen zeigten sich Unterschiede in der Gestaltung des Diversity-Managements. Das gilt sowohl in der Frage, welche Maßnahmen überhaupt Anwendung finden als auch hinsichtlich der eingeschätzten Bedeutung der Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen. Durch eine Faktorenanalyse konnten die Strukturen zwischen den einzelnen Items aufgedeckt und eine Verdichtung der Maßnahmen vorgenommen werden. Das Ergebnis sind vier Maßnahmenbündel, wobei zwei Maßnahmen (Diversitytrainings, Evaluation der Diversitymaßnahmen) aufgrund entsprechender Querladungen doppelt zu berücksichtigen waren (vgl. Abb. 5).

Beratung und Betreuung	Institutionalisierung des Diversity-Managements	Bekanntnis zum Diversity-Management	Diversityfreundliche Arbeitsorganisation
<i>arithmetisches Mittel:</i> 2,18	<i>arithmetisches Mittel:</i> 2,16	<i>arithmetisches Mittel:</i> 2,77	<i>arithmetisches Mittel:</i> 4,09
• Stelle einer Diversity-Managerin/eines Diversity-Managers	• diversityorientierte Betriebsvereinbarungen	• Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur	• flexible Arbeitszeiten
• Beratungsangebote für Diversitygruppen	• diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder	• Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs	• gemischte Teams
• Mentoringprogramme	• diversityorientierte Einrichtungen	• Evaluation der Diversitymaßnahmen	
• Diversitytrainings	• Diversitytrainings	• Kommunikation der Diversityaktivitäten	
• Evaluation der Diversitymaßnahmen			
Ergebnis einer explorativen Hauptkomponentenfaktorenanalyse; erklärte kumulierte Varianz: 71%; Cronbachs Alpha = 0,86; Skala: 0 = Maßnahme wird nicht ergriffen bis 5 = Maßnahme wird mit sehr hoher Intensität ergriffen			

Abb. 5: Maßnahmenbündel des Diversity-Managements

Gemessen am Mittelwert der Antworten (Skala: „0“ = Maßnahme wird nicht ergriffen bis „5“ = Maßnahme wird mit sehr hoher Intensität ergriffen) weisen von den einzelnen Maßnahmen insbesondere flexible Arbeitszeiten, gemischte Teams und die Verankerung des Diversity-Managements in der Unternehmenskultur hohen Stellenwert auf. Weniger hohe Bedeutung wurde für originäre Diversity-Management-Maßnahmen wie Diversitytrainings, Beratungsangebote für Diversitygruppen, diversityorientierte Einrichtungen (z. B. Kindergarten, Gebetsräume) und eine diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder angegeben (vgl. Abb. 6).

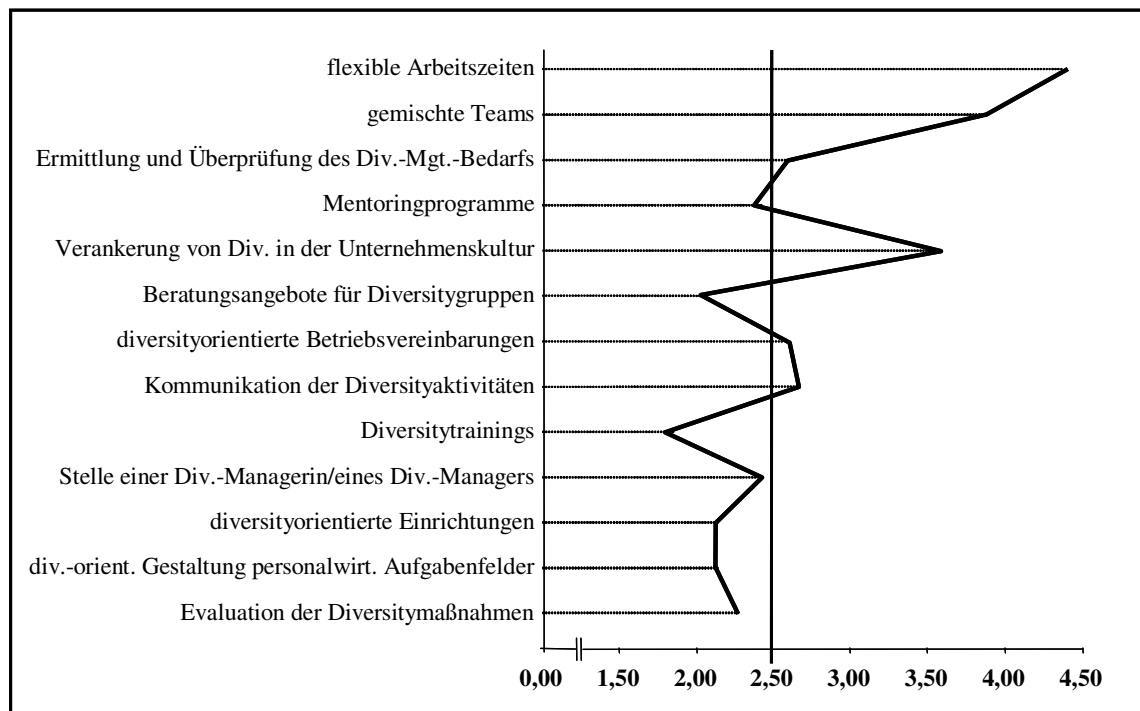


Abb. 6: Bedeutung der Diversity-Management-Maßnahmen

Die genauere Betrachtung der Unternehmen zeigt im Einzelfall zum Teil deutliche Unterschiede der Maßnahmenprofile. Das gilt sowohl in der Frage, welche Maßnahmen überhaupt Anwendung finden als auch hinsichtlich der eingeschätzten Bedeutung der einzelnen Maßnahmen in den Unternehmen. Entsprechend ist die Standardabweichung der Angaben zu den Maßnahmen mit durchschnittlich 1,33 bei einer durchschnittlichen Spannweite von 4,54 für eine Skala mit sechs Antwortalternativen relativ hoch. Allerdings fällt bei einer herkunftslandbezogenen Betrachtung auf, dass sich die durchschnittlichen Maßnahmenprofile deutscher Unternehmen und der Niederlassungen amerikanischer Unternehmen sehr ähnlich sind und länderbezogen somit nur geringe Abweichungen vom durchschnittlichen Maßnahmenprofil bestehen.

3.4 Was beeinflusst die Verbreitung des Diversity-Managements?

Neben den unternehmensbezogenen Einflussfaktoren Größe, Herkunft und Branche wurden in der Studie weitere Einflüsse auf die Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland erhoben. Dazu wurden – in Anlehnung an die so genannte neoinstitutio-

nalistische Organisationstheorie – neun potenzielle Einflussfaktoren aufgegriffen, die in der Literatur als Initiatoren der Verbreitung von Managementkonzepten diskutiert werden. Die Befragten gaben den von ihnen wahrgenommenen Einfluss des jeweiligen Items auf einer Skala von „0“ (kein Einfluss) bis „5“ (sehr starker Einfluss) an.

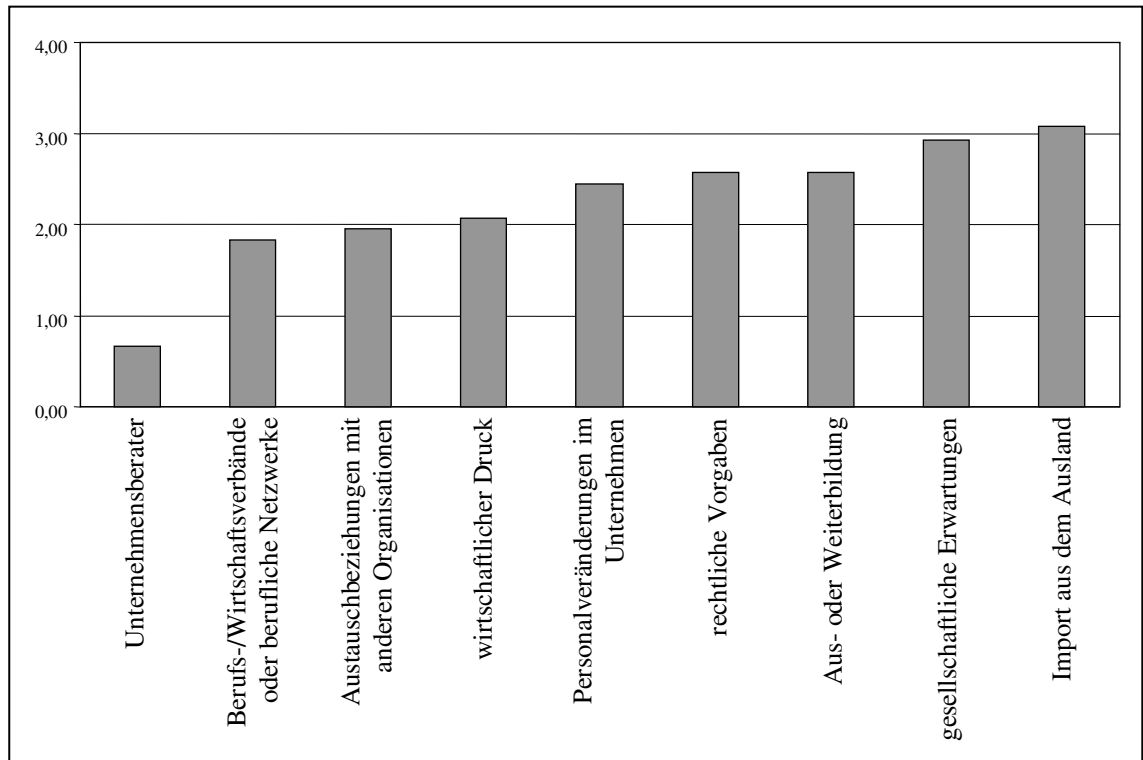


Abb. 7: Einflussfaktoren der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland

Gemessen an den Mittelwerten der Antworten auf die einzelnen Items zeigt sich zunächst, dass dabei dem Import aus dem Ausland und gesellschaftlichen Erwartungen – im Gegensatz zu Unternehmensberatern – ein relativ hoher Einfluss zugeschrieben wird. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da Unternehmensberater in Deutschland bislang nur vereinzelt auf Diversity-Management spezialisiert sind.

4 Fazit

Das Konzept des Diversity-Managements ist in der Literatur nicht ohne Kritik geblieben. Sie bezieht sich auf die rudimentären Gestaltungshinweise und den notwendigen kulturellen Wandel, durch den grundlegende organisationale Werte und Normen geändert werden sollen. Stellenweise werden sogar dysfunktionale Effekte, wie z. B. Kommunikations- und Kooperationsbarrieren, mit personeller Diversität in Verbindung gebracht. Außerdem sind die unterstellten ökonomischen Vorteile nur schwer messbar und der tatsächliche Nutzen des Diversity-Managements ist somit nicht ohne weiteres zu bestimmen. Wie auch die Studie gezeigt hat, ist es der kollektive Glaube an strategische Bedeutung, Nutzen und Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements, der in den Unternehmen dominiert; ein systematisches Erfolgscontrolling wird bislang nur in 24% der Unternehmen vorgenommen, die Diversity-Management betreiben.

Dennoch bestehen gute Gründe, die eine dauerhafte Etablierung des Diversity-Managements auch in Deutschland erwarten lassen: Die zunehmende Globalisierung verbunden mit einer stärkeren Interkulturalität von Bevölkerungs- und Personalstrukturen, der Wertewandel und die Tendenz zu „Work-Life-Balance“ sowie der demographische Wandel, der dazu führt, dass ältere Mitarbeiter in Unternehmen immer bedeutender werden, sind nur die wichtigsten Indizien in dieser Richtung. Untermauert wird dies dadurch, dass auch in Deutschland die Gesetzgebung damit befasst ist, Diskriminierung im Beruf explizit zu verbieten und Chancengleichheit zu gewährleisten.

Damit Diversity-Management allerdings über einige Großkonzerne hinaus Verbreitung findet und auch für mittelständische Unternehmen von Interesse ist, müssen gegenwärtige konzeptionelle Schwächen überwunden werden. Dazu zählt insbesondere die Möglichkeit, seinen ökonomischen Nutzen differenzierter als zur Zeit zu bestimmen. Dann ist zu erwarten, dass sich die Beschäftigung mit personeller Vielfalt in Wissenschaft und Praxis fortsetzen und die Verbreitung des Diversity-Managements in den Unternehmen unabhängig von ihrer Herkunft und – in Grenzen – auch von ihrer Größe im Laufe der nächsten Jahre weiter zunehmen wird.

Ansprechpartner für die Studie:



Dr. Stefan Süß, Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung der FernUniversität in Hagen, Tel.: 02331-9872693, E-Mail: Stefan.Suess@FernUni-Hagen.de



Markus Kleiner, M.A., DESS, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung der FernUniversität in Hagen, Tel.: 02331-9874813, E-Mail: Markus.Kleiner@FernUni-Hagen.de

Vorträge zur Studie „Diversity-Management in Deutschland“:

Süß, Stefan/Kleiner, Markus: Diversity-Management: Erfolgskonzept oder Modetrend? Vortrag auf dem Herbstworkshop der Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Berlin, 16. September 2005

Süß, Stefan/Kleiner, Markus: Strategische Herausforderungen und Chancen durch personelle Vielfalt: Ergebnisse der Studie „Diversity-Management in Deutschland. Vortrag auf der IQPC-Konferenz Aging Workforce – Gesundheitsmanagement, Frankfurt, 20.02.2006-22.02.2006

Weitere Vorträge und Publikationen sind in Vorbereitung.

Weitere Informationen unter:

www.FernUni-Hagen.de/bwlopla

www.Personallehrbuch.de

**Wir danken allen Teilnehmern der Studie
für ihre freundliche Unterstützung.**

