

Diversität | 02.11.2016 | Lesezeit 2 Min.

## Diversity hat gute und schlechte Seiten

*Wenn sich die Belegschaft aus unterschiedlichen Nationalitäten zusammensetzt, ist das per se weder positiv noch negativ für den Erfolg eines Unternehmens. Ein durchdachtes Diversity Management ist entscheidend, um die Vielfalt produktiv nutzen zu können.*

---

Mal eben eine Videokonferenz mit den Kollegen in New York oder Neu-Delhi abhalten – dank moderner Kommunikationsmedien ist das heute Standard. Doch nicht nur virtuell arbeiten die Beschäftigten verschiedener Herkunft immer enger zusammen, auch vor Ort sind viele Belegschaften längst „divers“ – und zwar in allen Branchen.

---

Der Anteil ausländischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen lag zuletzt zwischen gut 4 und fast 8 Prozent.

---

Dies belegen Auswertungen des IW Köln auf Basis des Linked-Employer-Employee-Datensatzes (LIAB) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Grafik):

**Der Anteil der Mitarbeiter mit ausländischer Staatsangehörigkeit lag in privaten deutschen Unternehmen zuletzt je nach Branche zwischen gut 4 und fast 8 Prozent.**

# Diversität in der Wirtschaft

Private Unternehmen ab fünf Mitarbeitern in Deutschland

- Anteil der Mitarbeiter mit ausländischer Staatsangehörigkeit in Prozent
- Zahl der Nationalitäten im Betrieb
- Blau-Index: Prozentuale Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb eines Betriebs unter allen Beschäftigten mit ausländischer Herkunft zwei zufällig ausgewählte Personen einer unterschiedlichen Nationalität angehören

Bergbau, Industrie, Baugewerbe	5,2	1,9	28,5
Handel, Verkehr und Gastgewerbe	7,8	1,9	26,6
Finanz-, IT- und unternehmensnahe Dienstleistungen	4,9	1,9	29,7
Erziehung, Gesundheit, Soziales	4,4	1,8	28,8
Exportierendes Unternehmen	5,9	2,4	33,1
Kein exportierendes Unternehmen	5,6	1,7	25,7
Anteil von Beschäftigten mit geringqualifizierter Tätigkeit:			
Mindestens 20 Prozent	8,7	2,4	35,1
Weniger als 20 Prozent	3,4	1,7	25,3

Durchschnittswerte; Stand: 2009

Ursprungsdaten: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
© 2016 IW Medien / iwd

Meist betont die Personalmanagement-Literatur nur die Vorteile der Diversität. Doch die LIAB-Analyse des IW Köln zeigt: Diversität ist nicht von vornherein gut oder schlecht für den Erfolg eines Unternehmens. Auf der einen Seite können Prozesse der sozialen Kategorisierung – umgangssprachlich: Grüppchenbildung – zu Konflikten innerhalb der Belegschaft führen. Auf der anderen Seite bringt der Austausch zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten neue Ideen hervor.

## **Auf den Kontext kommt es an**

Welcher Effekt überwiegt, hängt vom betrieblichen Kontext ab. Die IW-Forscher zeigen zum Beispiel, dass das Konfliktpotenzial in Unternehmen mit einem relativ hohen Anteil an Beschäftigten mit geringqualifizierten Tätigkeiten tendenziell höher ausfällt – mit negativen Folgen für die betriebliche Wertschöpfung.

In Firmen, in denen der Anteil an geringqualifizierten Tätigkeiten niedriger ist, lässt sich dieser Effekt dagegen nicht beobachten. Vielmehr profitieren Unternehmen bei anspruchsvollen Tätigkeiten offenbar besonders stark von der Wissensvielfalt interkultureller Teams.

Wichtig ist in jedem Fall ein Diversity Management, das die positiven Einflüsse der Vielfalt stärkt und die negativen Folgen minimiert. Gelingt das, kann der Betrieb auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive zur Integration ausländischer Beschäftigter in den Arbeitsmarkt beitragen.

### **Aus IW-Trends 3/2016**

[Andrea Hammermann, Matthias Niendorf, Jörg Schmidt: Kulturelle Diversität als Erfolgsfaktor? Empirische Ergebnisse auf Basis des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des IAB](#)

### **Kernaussagen in Kürze:**

- Der Anteil der Mitarbeiter mit ausländischer Staatsangehörigkeit lag in privaten deutschen Unternehmen zuletzt zwischen gut 4 und fast 8 Prozent.
- Firmen mit einem niedrigen Anteil an geringqualifizierten Tätigkeiten profitieren besonders stark von der Wissensvielfalt interkultureller Teams.
- Wichtig ist ein Diversity Management, das die positiven Einflüsse der Vielfalt stärkt und die negativen Folgen mindert.