

Diversity Management | 20.11.2014 | Lesezeit 4 Min.

## Gute Gründe für Vielfalt

*Deutsche Unternehmen beschäftigen viele Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Welche Erwartungen die Unternehmen damit verbinden und welche Instrumente sie nutzen, um die kulturelle Vielfalt zu fördern, hat eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) untersucht.*

---

Diversity – also Vielfalt – ist ein Begriff, der in den Personalabteilungen deutscher Unternehmen immer häufiger zu hören ist. Neben Alter und Geschlecht steht vor allem die kulturelle Vielfalt der Beschäftigten im Fokus. Das verwundert nicht. Denn schon 2012 hatte knapp jede fünfte Erwerbsperson in Deutschland ausländische Wurzeln.

Über die Hälfte der Menschen mit Migrationshintergrund arbeitet als Dienstleister – sie vermieten Autos, beraten Unternehmen und Privatpersonen in Steuerfragen oder vermitteln Ferienhäuser.

---

Im Produzierenden Gewerbe hat gut jeder fünfte Arbeitnehmer ausländische Wurzeln.

---

Unternehmen, die bereits multikulturell organisiert sind oder dies planen, stellen sich mehrere Fragen. Wie kann ich die kulturelle Vielfalt meiner Belegschaft fördern, wie eventuelle Konflikte lösen und was sind für mich die größten Vorteile einer gemischten Belegschaft?

Antworten darauf hat das IW Köln im Rahmen einer Unternehmensbefragung

gesammelt. Die Studie wurde durch das Land Nordrhein-Westfalen und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Ein wichtiges Ergebnis lautet:

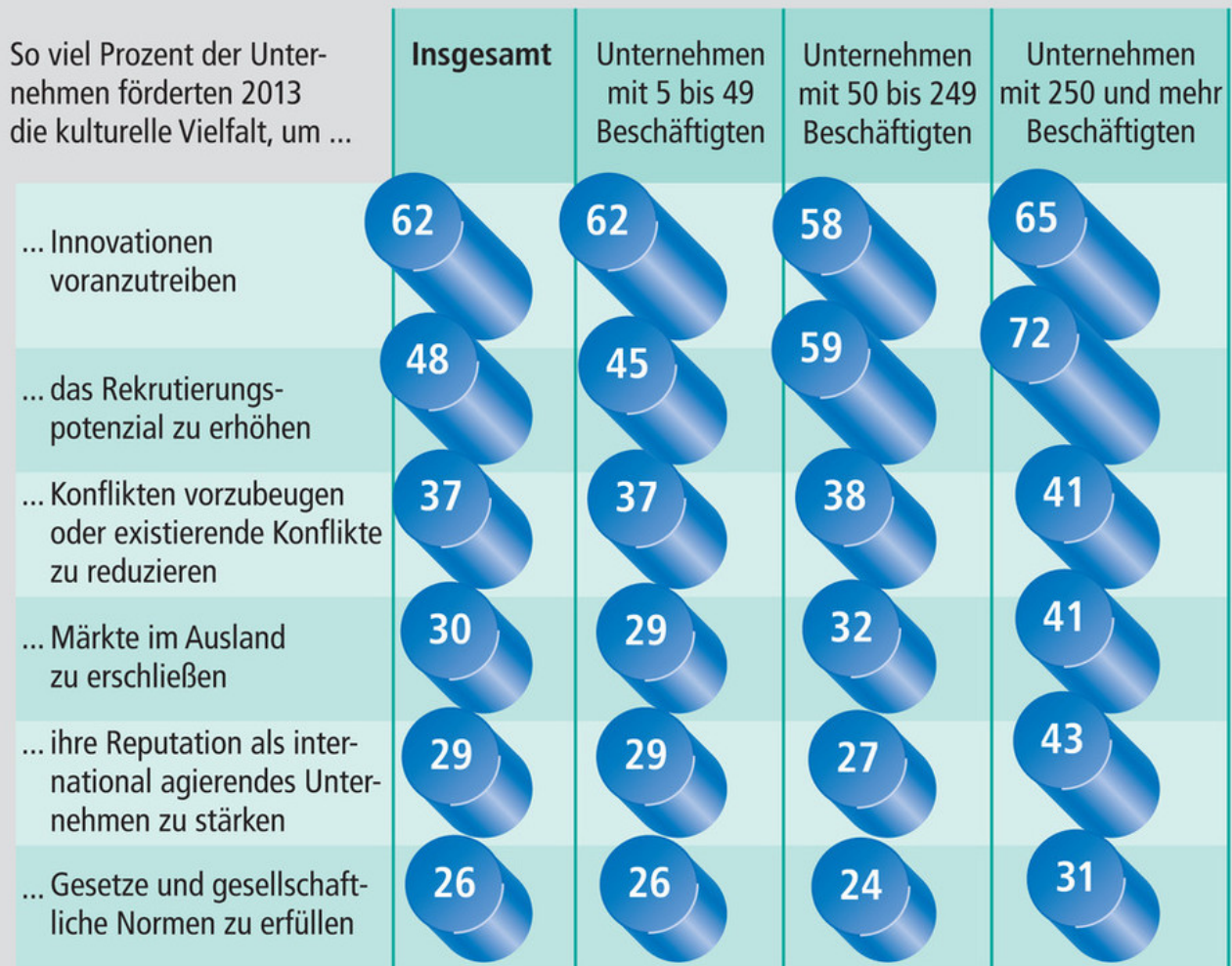
---

Gut die Hälfte der Firmen unterstützte 2013 aktiv die kulturelle Vielfalt in ihren Häusern und nutzte dazu eine oder mehrere Maßnahmen des Diversity Managements.

---

Dabei engagieren sich größere Unternehmen stärker als kleinere - acht von zehn Firmen mit 250 oder mehr Beschäftigten tun schon heute etwas auf diesem Gebiet. Sie haben aufgrund der größeren Personalkapazitäten eher die benötigten Ressourcen als Kleinbetriebe.

# Warum Firmen auf kulturelle Vielfalt setzen



Befragung von 1.542 Unternehmen in Deutschland; nur Unternehmen, die mindestens eine Maßnahme des Diversity Managements anbieten; Mehrfachnennungen; Quelle: IW-Personalpanel

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien · iwv 47

Was aber sind die Gründe für ein Engagement in Sachen kultureller Vielfalt? Auch auf diese Frage liefert die IW-Befragung Antworten (Grafik). Demnach wollen Firmen, die bereits entsprechende Maßnahmen anbieten, insbesondere Innovationen vorantreiben. Denn Studien belegen, dass gemischte Teams innovativer sind als homogene: zum

einen, weil durch die Vielfalt der unterschiedlichen Erfahrungen und kulturellen Hintergründe der Ideenaustausch überhaupt erst in Gang kommt; und zum anderen, weil Mitarbeiter mit ausländischen Wurzeln neue Sichtweisen in die Arbeitsgruppen einbringen. Ein weiterer Grund:

---

Die Hälfte der Unternehmen will für ausländische Fachkräfte und bereits hier lebende Menschen mit Migrationshintergrund als Arbeitgeber attraktiver werden und damit mittel- bis langfristig ihre Fachkräftebasis sichern.

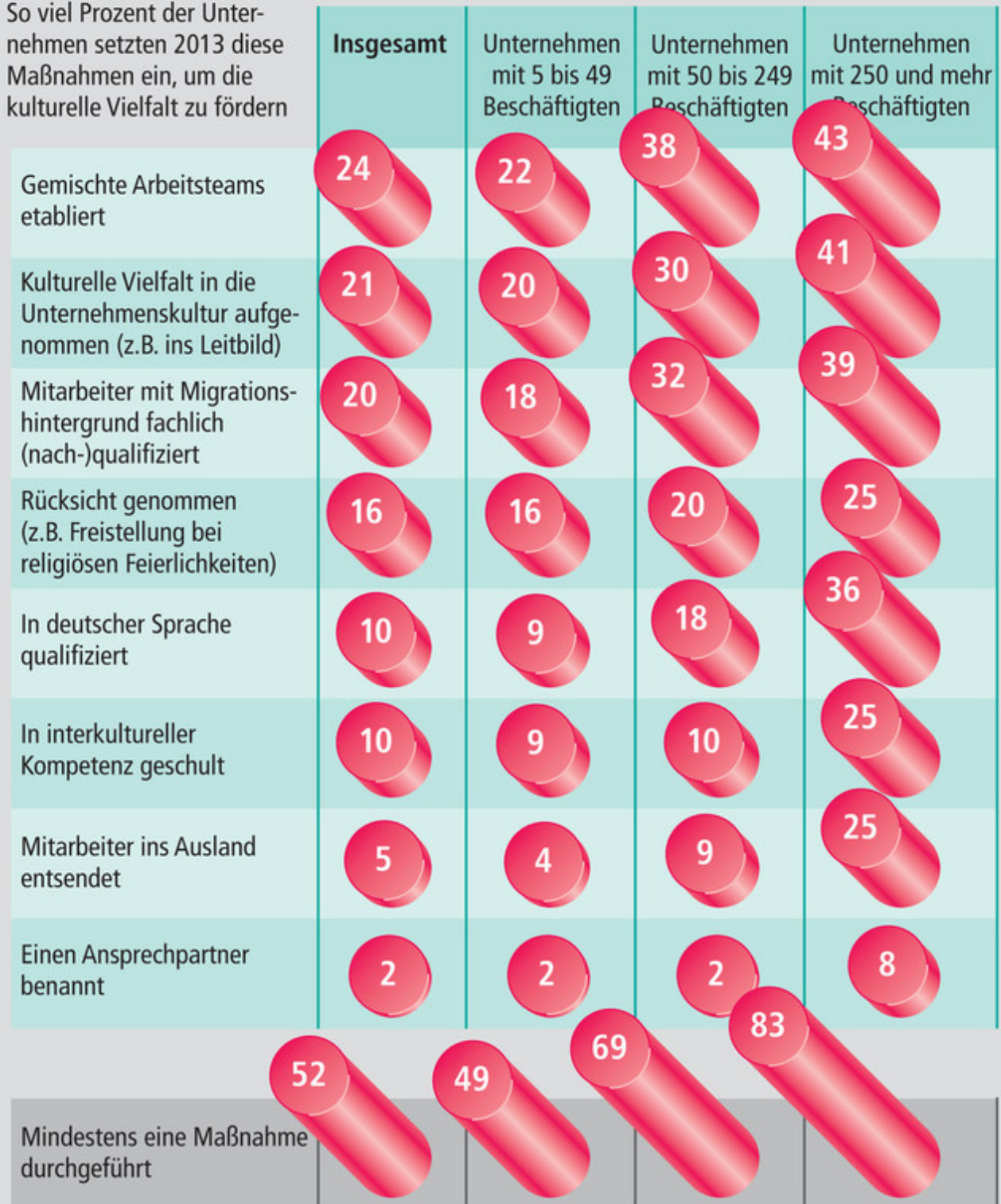
---

Für größere Betriebe ist ein entsprechend größerer Bewerberpool deutlich häufiger relevant als für kleine und mittlere Unternehmen.

Weil die Zusammenarbeit in gemischten Teams aber nicht immer reibungslos ist, sind die Firmen auch an Maßnahmen interessiert, mit denen sich Konflikte reduzieren oder vermeiden lassen.

# Das Diversity Management der Unternehmen

So viel Prozent der Unternehmen setzten 2013 diese Maßnahmen ein, um die kulturelle Vielfalt zu fördern



Befragung von 1.542 Unternehmen in Deutschland; Mehrfachnennungen  
Quelle: IW-Personalpanel

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - iwtd 47

Gemischte Teams sind zwar die häufigste, aber nur eine von vielen Möglichkeiten, die kulturelle Vielfalt im Unternehmen effektiv zu fördern – sie existieren in knapp jedem vierten deutschen Unternehmen (Grafik). Kaum geläufig sind dagegen Diversity Manager – gerade einmal 2 Prozent der Firmen haben einen Ansprechpartner speziell



für das Thema kulturelle Vielfalt.

Je nach Größe und Branche präferieren die Firmen verschiedene Maßnahmen:

- **Unternehmensgröße.** Kleinere Betriebe setzen im Diversity Management insbesondere auf gemischte Arbeitsteams oder eine Unternehmenskultur, welche die Vielfalt der Belegschaft betont - etwa in einem Leitbild. Größere Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten stecken zudem eine Menge Energie und Geld in die Schulung ausländischer Mitarbeiter - sowohl fachlich als auch sprachlich. Dies erscheint plausibel, da viele Angebote erst bei der Überschreitung einer gewissen Teilnehmerzahl rentabel sind.
- **Branche.** Dienstleister bieten besonders häufig Schulungen zur interkulturellen Kompetenz an. Dabei geht es darum, wie man einen ausländischen Kunden begrüßt, wie man ihm die Visitenkarte korrekt überreicht (in China mit beiden Händen) oder was man bei einem Geschäftsessen serviert (nur Rind).

Die Wahl der Maßnahmen hängt auch davon ab, welche Ziele die Unternehmen mit dem Diversity Management verfolgen. Unternehmen, die Mitarbeiter ins Ausland schicken, haben zumeist ein Interesse daran, neue Märkte zu erschließen. Die entsprechenden Mitarbeiter bekommen dadurch nicht nur Auslandserfahrungen. Sie stärken überdies ihre interkulturellen Fähigkeiten und bilden länderübergreifende Netzwerke. Zudem kann die Entsendung auch wichtige sprachliche Kompetenzen fördern, die in Verhandlungen und zum Verständnis rechtlicher Rahmenbedingungen im Ausland vorteilhaft sind.

Die Rechnung der Unternehmen geht offenkundig auf: Firmen, die mindestens eine Diversity-Maßnahme einsetzen, sind tatsächlich deutlich innovativer als andere.

Wegen der steigenden Bedeutung der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt ist darüber hinaus zu erwarten, dass der Anteil der Unternehmen, die der kulturellen Vielfalt künftig eine höhere Relevanz einräumen werden, wächst.

### **Kernaussagen in Kürze:**

- Deutsche Unternehmen beschäftigen viele Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen.

- Im Produzierenden Gewerbe hat gut jeder fünfte Arbeitnehmer ausländische Wurzeln.
- Die Hälfte der Unternehmen will für ausländische Fachkräfte und bereits hier lebende Menschen mit Migrationshintergrund als Arbeitgeber attraktiver werden und damit mittel- bis langfristig ihre Fachkräftebasis sichern.