

# Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher

Petra Köppel, Junchen Yan, Jörg Lüdicke



# Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher

Petra Köppel, Junchen Yan, Jörg Lüdicke

Gütersloh, 2007

Kontakt:

Petra Köppel  
Kompetenzzentrum Unternehmenskultur/Führung  
Bertelsmann Stiftung  
Telefon 05241 80-89957  
E-Mail [petra.koepfel@bertelsmann.de](mailto:petra.koepfel@bertelsmann.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

## Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	Cultural Diversity und Cultural Diversity Management.....	5
3	Methoden der Untersuchung.....	5
4	Ergebnisse: Ein internationaler Vergleich zum Status von Cultural Diversity und Cultural Diversity Management .....	7
	Was sind die relevanten Diversitätsdimensionen? .....	7
	Wie kulturell divers sind die Belegschaften? .....	8
	Wie verbreitet ist Cultural Diversity Management?.....	9
	Was ist der Nutzen von kultureller Diversität und Cultural Diversity Management?.....	10
	Wo liegen die Schwierigkeiten im Cultural Diversity Management? .....	12
	Was heißt „Diversity Management praktizieren“?.....	14
	Wie wirkt sich Cultural Diversity auf den Unternehmenserfolg aus?.....	17
5	Deutschlands Nachholbedarf .....	18
6	Schlussfolgerungen aus den Erfahrungen der Studie .....	19
7	Literatur .....	21

## Abstract

Diversity Management gilt einerseits der Imagepolitik, zuweilen der Erfüllung gesellschaftlich-moralischer Verpflichtung wie Gleichbehandlung von Mann und Frau, aber inzwischen auch immer mehr als betriebswirtschaftliches Instrument zur Nutzung der Ressource „Vielfalt“. Inwieweit hierfür strategische Ansätze in Unternehmen erarbeitet wurden, welche Maßnahmen angewandt werden und welche Vorteile bzw. welche Schwierigkeiten Unternehmen damit verbunden sehen, wird in einer Fragebogenstudie in einem internationalen Vergleich ermittelt. Im Vordergrund steht das Verständnis von und der Umgang mit kultureller Diversität in Deutschland.

# 1 Einleitung

Diversity Management als ursprünglich amerikanisches Konzept aus der Bürgerrechtsbewegung fasst allmählich Fuß in Europa. Ursprünglich gedacht als Maßnahme für die Umsetzung von Gleichberechtigung, hat es sich weiterentwickelt zu einem betriebswirtschaftlichen Instrument zur verbesserten Nutzung der Humanressource. Wie in den USA als auch in Europa spüren Unternehmen den globalen Einfluss, der einerseits erhöhte Konkurrenz im heimischen Markt aufbaut, jedoch auch Chancen zum Eintritt in neue Märkte und Nutzung von Standortvorteilen im Produktions- und Entwicklungsprozess bietet. Ein Unternehmen, das nun global agiert, muss sich auf verschiedenen Märkten mit verschiedenen Kulturen behaupten. Zudem muss sich die Struktur des Unternehmens auf eine sehr dynamische und heterogene Umwelt einstellen: Starre Hierarchien und lange Entscheidungswege sind zugunsten flexibler Systeme aufzulösen, die sich rasch an veränderte Bedingungen anpassen und, besser noch, zukünftige Entwicklungen vorwegnehmen. Um im Wettbewerb bestehen zu können, sind Ressourcen nicht nur effizient, sondern auch flexibel einzusetzen, und so auch die Mitarbeiter. Deren Wissen und Kompetenz wird in hochtechnologischen Bereichen hochbrisant, die Kombination und der gezielte Einsatz sind Erfolgskriterien in der Erstellung von innovativen Produkten und Dienstleistungen. Dies sind die Bedürfnisse der Unternehmen; auf der anderen Seite erfolgt eine Pluralisierung der Gesellschaft, in der immer stärker Individuen und Subgruppen aus der großen homogenen Masse hervortreten. Unter anderem sind folgende Tendenzen zu erwähnen.

- Immer mehr Frauen verlagern ihre Aktivitäten von Familie auf den Beruf.
- Menschen mit verschiedenen sexuellen Orientierungen wünschen die Respektierung ihrer Bedürfnisse.
- Muslime und Angehörige anderer Religionen zeigen aufgrund ihrer Religion eigene Werte und Verhaltensweisen.
- Die europäische Integration schreitet fort, und durch die Immigration aus dem europäischen und nicht-europäischen Ausland steigt die kulturelle Vielfalt in der Bevölkerung.
- Das neue Bachelor- und Mastersystem an den Universitäten bringt Absolventen mit unterschiedlichem Ausbildungsgrad und einer bisher unbekanntem Varietät an Studienfächern hervor.
- Bedingt durch den demografischen Wandel steigt der Anteil älterer Personen in der Gesellschaft.
- Traditionell überlieferte Familienformen brechen auf; Frauen, Männer und Kinder leben in neuen Konstellationen zusammen.

In der Folge tauchen andere Qualifikationen, Lebensformen, Bedürfnisse, Werte und Erfahrungen auf. Diese heterogene Palette schlägt auf den Arbeitsmarkt durch und ist in der Rekrutierung und im Einsatz von Arbeitskräften zu beachten. Nun kommt es jedoch bei der Zusammenführung des Bedarfs der Unternehmen und des Angebots am Markt zu einer gewissen Passung, die es jedoch aufeinander abzustimmen gilt. Hierzu bietet sich Diversity Management an, das im Folgenden als ein Instrument zur Nutzung der Ressource Diversität vorgestellt wird.

## 2 Cultural Diversity und Cultural Diversity Management

Diversität beschreibt „die Verschiedenartigkeit bzw. alles worin sich Menschen unterscheiden oder ähneln“ (Sepehri 2002, S. 77). Die Verschiedenartigkeit oder Vielfalt bezieht sich dabei auf Merkmale von Menschen, z. B. Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Herkunft, Religion, soziale Schicht etc. Kulturelle Diversität greift die Verschiedenheit bei Kultur auf, sei es hinsichtlich Nation, Region, ethnischer Gruppe oder auch Religion. Auch Unternehmens-, Branchen- und Berufskulturen fallen unter diese Rubrik.

Diversity Management leitet sich als ein handlungsorientiertes Konzept zum Umgang mit Diversität in all ihren Facetten ab. Ziel von Diversity Management ist es, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter durch die Nutzung verschiedener Hintergründe zu steigern sowie die Strategie des Unternehmens zu unterstützen. Cultural Diversity Management fokussiert dabei die Handhabung von kultureller Heterogenität, die insbesondere im Globalisierungsprozess von Unternehmen eine Rolle spielt.

Vielfalt ist gekennzeichnet durch einen enormen Spannungsbogen: Einerseits bringt sie umfangreiche wertvolle Fähigkeiten und Kenntnisse mit sich, etwa Kreativität und Innovation sowie passgenaue Kundenorientierung. Andererseits können Unterschiede insbesondere der kulturellen Art zu Missverständnissen und Reibungsverlusten führen. Daher ist beim Diversity Management einerseits auf die Vermeidung bzw. die konstruktive Lösung von Konflikten zu achten; dort dürfen die Bemühungen jedoch nicht stehen bleiben, da sonst ein breites Potenzial ungenutzt bleibt – Vielfalt ist als Ressource zu verstehen, die es strategisch in den Unternehmensaktivitäten einzusetzen gilt.

In der internationalen Unternehmenslandschaft gibt es eine Vielzahl divergierender Einstellungen zu Cultural Diversity und Cultural Diversity Management, die durchaus von der gerade eben propagierten Auffassung abweichen können, je nach Standort, Branche, Größe, Historie oder internationaler Aufstellung des Unternehmens. Vor allem ist häufig eine Konfliktbetonung zu beobachten, die Diversity Management eher in ein unangenehmes Licht stellt, das nur Unternehmen und Länder nötig haben, welche durch ethnische oder andere Konflikte gebeutelt werden. Die vorliegende Untersuchung strebt daher an, durch einen Ländervergleich die besonderen Umstände aufzuzeigen. Darüber hinaus ist ein Augenmerk darauf zu richten, welchen Standpunkt insbesondere deutsche Unternehmen einnehmen. Die Studie soll auch Widersprüche aufzeigen zwischen Wunsch und Wirklichkeit, durch die die Realität des Diversity Management geprägt ist.

## 3 Methoden der Untersuchung

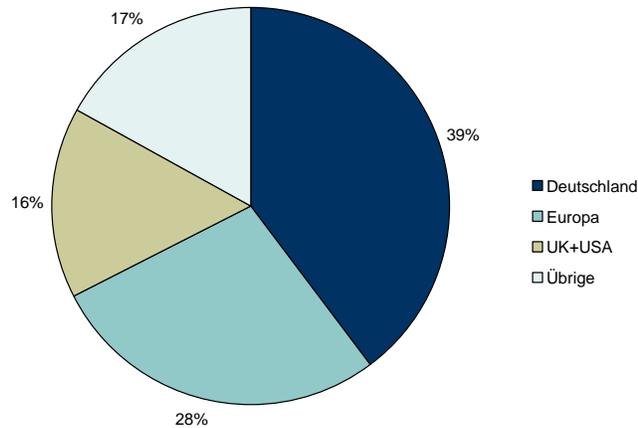
Um die Relevanz von (kultureller) Diversität, den aktuellen Status, den strategischen Bezug sowie laufende Maßnahmen entsprechend den Untersuchungszielen zu erfassen, wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der an die Geschäftsleitung deutscher und internationaler Großunternehmen versendet wurde. Die Stichprobe setzte sich aus den Top 600 Deutschland und Top 600 International zusammen. Die Befragung fand von März bis Juni 2006 statt und ergab einen Rücklauf von 78 Fragebögen.<sup>1</sup>

Als statistisch besonders aussagefähige Gruppen wurden die Kategorien Deutschland, USA und Großbritannien, restliches Europa und übrige Länder gebildet, die deutliche Unterschiede

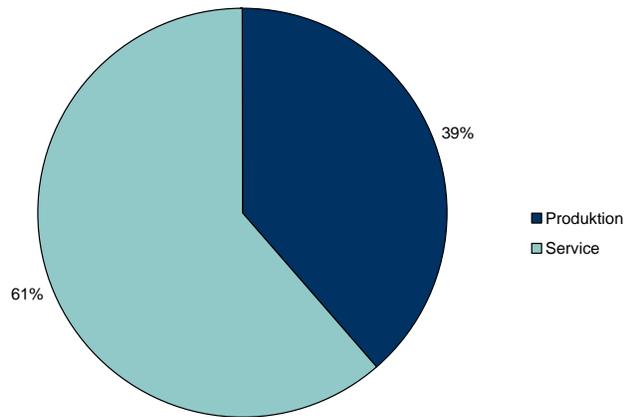
<sup>1</sup> Dies ist vergleichbar mit anderen Diversitätsstudien wie z. B. von Süß/Scherm (2005), die mit einem Rücklauf von 79 Fragebogen agierten, und von Stuber (2005), der von 46 Unternehmen Antwort bekam.

zueinander aufweisen (vgl. Abb. 1). Rund 60 Prozent der Unternehmen stammen aus dem produzierenden Gewerbe, 40 Prozent sind dem Service zuzuordnen (vgl. Abb. 2). 65 Prozent der Unternehmen beschäftigen über 20.000 Mitarbeiter, 35 Prozent weniger (vgl. Abb. 3).

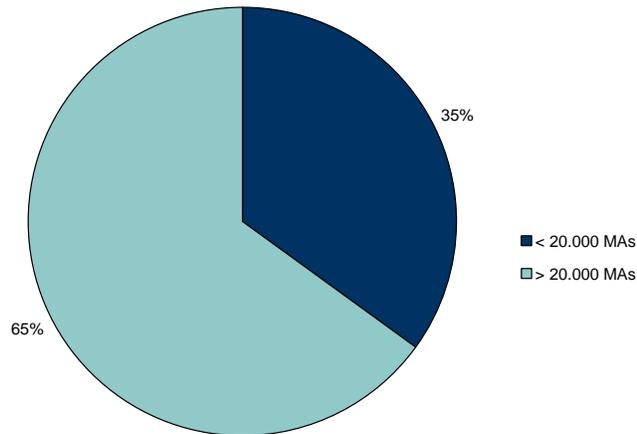
**Abbildung 1:** Verteilung der Unternehmen auf vier Regionen



**Abbildung 2:** Verteilung der Unternehmen auf die Bereiche Produktion und Service



**Abbildung 3:** Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter



## 4 Ergebnisse: Ein internationaler Vergleich zum Status von Cultural Diversity und Cultural Diversity Management

### Was sind die relevanten Diversitätsdimensionen?

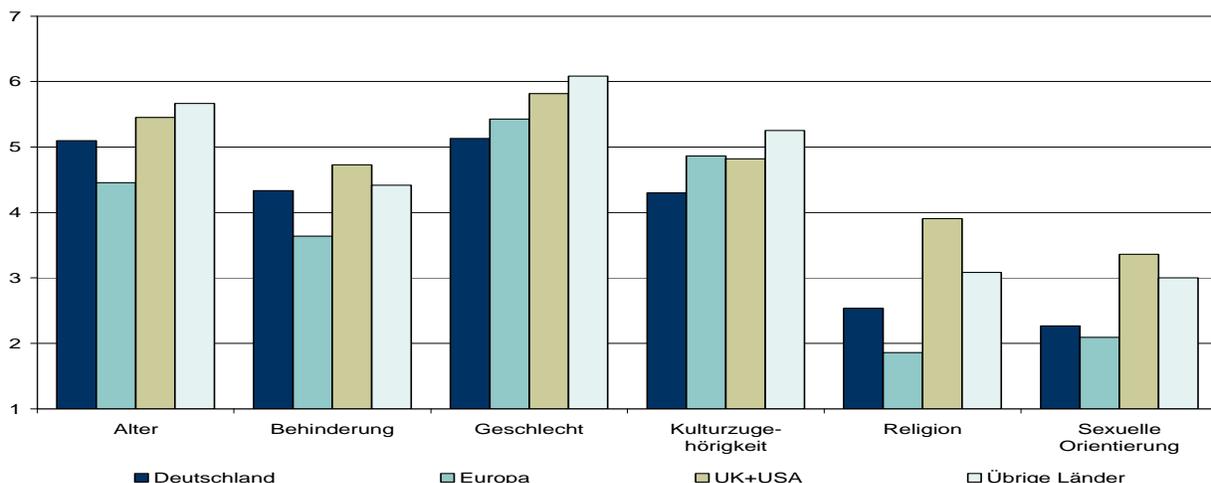
In jedem Land, in jeder Unternehmung ist Diversität historisch unterschiedlich gewachsen. Aufgrund demografischer und soziokultureller Einflüsse ist anzunehmen, dass die Relevanz der verschiedenen Diversitätsdimensionen Alter, Behinderung, Geschlecht, Kulturzugehörigkeit, Religion und sexuelle Orientierung zwischen Ländern und Unternehmen stark variieren wird. Diese sechs Dimensionen entsprechen den Kategorien der beiden EU-Richtlinien zur Nichtdiskriminierung.<sup>2</sup> In den Ergebnissen der Befragung stellt sich heraus, dass über alle Länder hinweg Geschlecht die zentrale Rolle spielt. Jedoch auch Alter, Kulturzugehörigkeit und Behinderung werden auf einer Skala von 0 (keine Relevanz) bis 7 (höchste Relevanz) mit durchschnittlichen Werten über 4 oder sogar 5 angegeben (vgl. Abb. 4). Religion und sexuelle Orientierung haben eine nachrangige Bedeutung. In der Formulierung der Frage wurde mit dem Begriff „Relevanz“ darauf geachtet, dass Diversität und die anderen Dimensionen nicht als ein negative, sondern als neutrale Phänomene erscheinen.

Beim Ländervergleich fällt auf, dass Unternehmen in allen anderen Ländern Kulturzugehörigkeit als bedeutender als deutsche Unternehmen einschätzen. Dies zeigt, dass das Thema kulturelle Diversität in Deutschland nicht den gleichen Raum einnimmt wie in anderen Ländern, auch wenn der Ausländeranteil in Höhe von 8,8 Prozent<sup>3</sup> und die aktuelle Diskussion um Migration und Gleichbehandlungsgesetz anderes vermuten lässt.

Eine andere Aussage, die sich aus diesen Ergebnissen schließen lässt, ist, dass Diversität von Kontext zu Kontext differenziert betrachtet werden muss und der Umgang mit ihr, d. h. Diversity Management entsprechend angepasst gestaltet werden sollte, wie auch Stuber (2004) fordert. Dies heißt, jedes Unternehmen ist gefordert, nach dem jeweiligen nationalen Rahmen sowie der lokalen Gesellschaft ein bedarfsgerechtes Konzept von Diversity Management zu entwickeln.

#### Abbildung 4: Relevanz verschiedener Diversitätsdimensionen nach Regionen

(Skala von 1 (niedrigste Relevanz) bis 7 (höchste Relevanz))



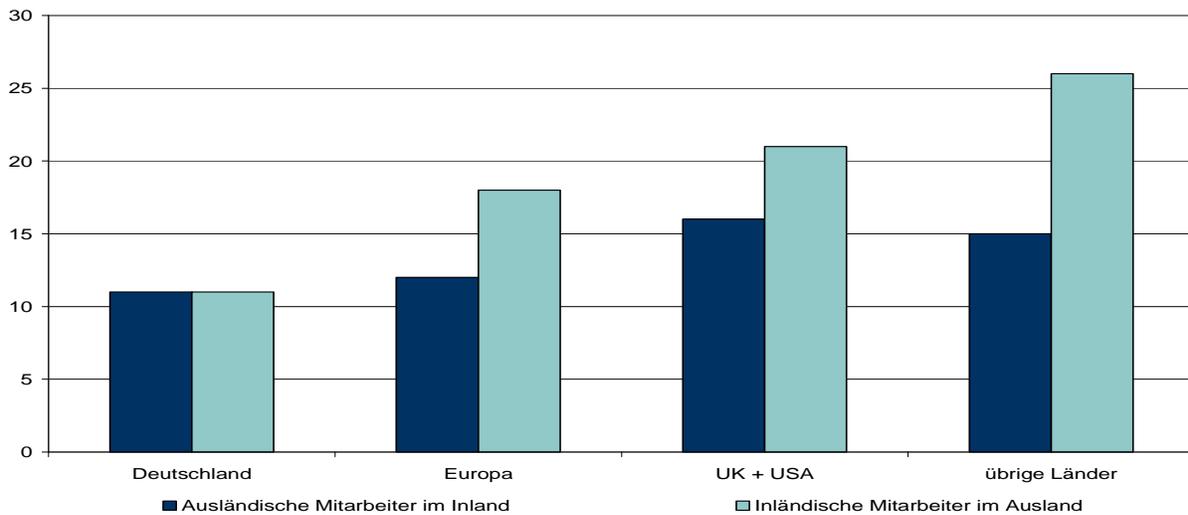
<sup>2</sup> Die Richtlinie zur Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse 2000/43/EG und die Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf 2000/78/EG

<sup>3</sup> Stand 2005, Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2006)

## Wie kulturell divers sind die Belegschaften?

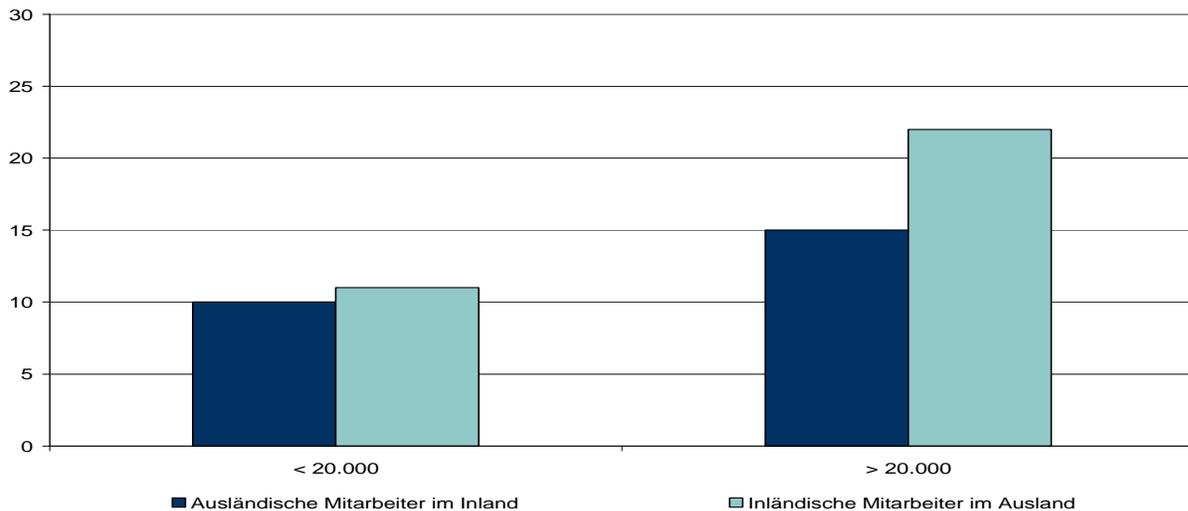
Nachdem die vorliegende Untersuchung unter dem Fokus kulturelle Diversität steht, wurde im Fragebogen auch abgefragt, wie divers die Belegschaften der beteiligten Unternehmen im In- und Ausland hinsichtlich Kulturzugehörigkeit geprägt sind. Dabei fällt auf, dass deutsche Unternehmen die kleinsten Anteile von ausländischen Mitarbeitern im Inland und inländischen Mitarbeitern im Ausland aufweisen (jeweils 11 Prozent). In allen anderen Ländern liegen die Prozentzahlen höher (vgl. Abb. 5). Dies erklärt zum Teil den geringen Stellenwert von Kultur als Diversitätsmerkmal, wie es im vorangegangenen Abschnitt dargestellt wurde.

**Abbildung 5:** Kulturelle Diversität in Unternehmen (in Prozent nach Region)



Als weiteres Ergebnis ist zu erwähnen, dass Großunternehmen gleich welcher Herkunft grundsätzlich internationaler besetzt sind als kleinere Unternehmen (vgl. Abb. 6). Als Großunternehmen wurden Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern definiert.

**Abbildung 6:** Anteil kultureller Diversität in Unternehmen (in Prozent nach Unternehmensgröße)

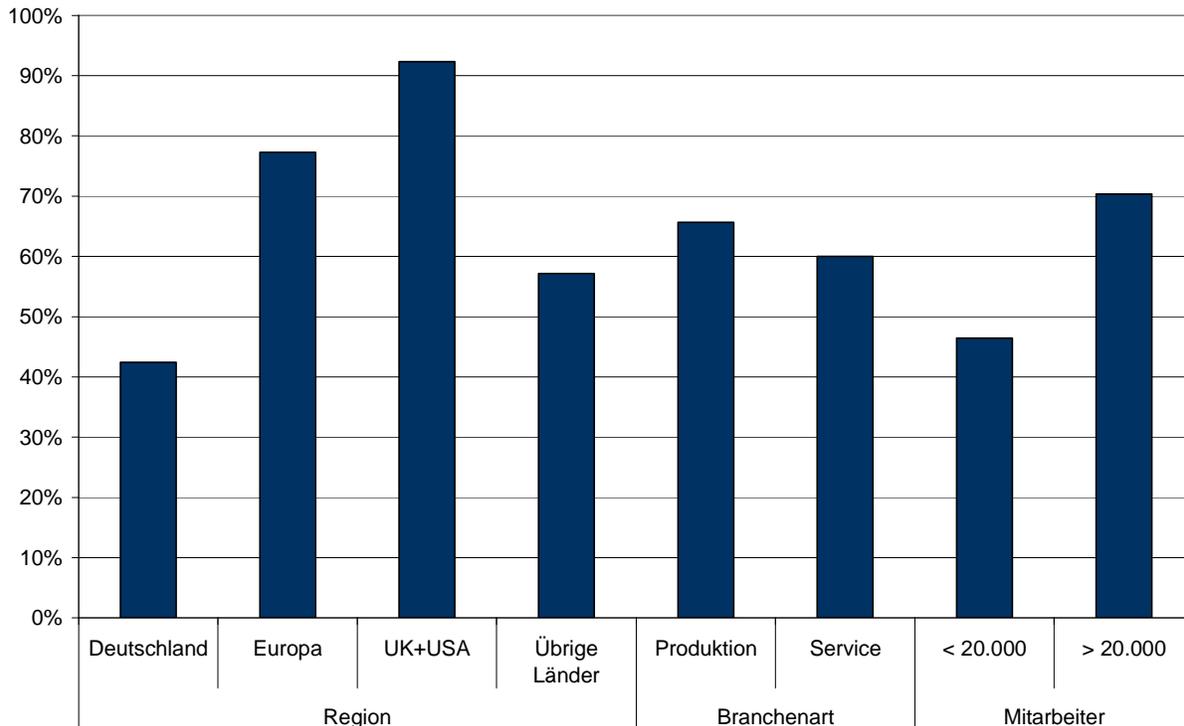


## Wie verbreitet ist Cultural Diversity Management?

Entsprechend der Gewichtung und der Existenz von kultureller Existenz ist es nicht verwunderlich, dass in den deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich wenig Cultural Diversity Management betrieben wird: 44 Prozent der deutschen Unternehmen gaben an, Cultural Diversity Management zu praktizieren, im Vergleich zu 75 Prozent der europäischen und 92 Prozent der US-amerikanischen/britischen Unternehmen (vgl. Abb. 7). Hier ist zu beachten, dass aufgrund sozialer Erwünschtheit bzw. durch die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Studie die Angaben eher höher liegen dürften als in der Grundgesamtheit, wobei zu beachten ist, dass in den USA aufgrund rechtlicher Vorschriften (Cultural) Diversity Management in den Unternehmen verankert ist. Außerdem ist noch zu klären, was unter „praktizieren“ verstanden wird, was in einem späteren Abschnitt nachgeholt werden wird. Zum Vergleich: Süß/Kleiner (2005) haben in ihrer Studie einen Anteil von 38,5 Prozent von Diversity Management praktizierenden deutschen Unternehmen ausmachen können.

Des Weiteren fällt ein leichter Unterschied zwischen Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und dem Service auf, mit stärkerem Cultural Diversity Management in der Produktion. Ein beträchtlicher Abstand ist wiederum zwischen kleinen und großen Unternehmen zu erkennen: 69 Prozent der Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern praktizieren Cultural Diversity Management im Gegensatz zu lediglich 44 Prozent bei Unternehmen mit weniger als 20.000 Mitarbeitern.

**Abbildung 7:** Verbreitung von Cultural Diversity Management (in Prozent)



## Was ist der Nutzen von kultureller Diversität und Cultural Diversity Management?

Ob überhaupt Cultural Diversity Management betrieben wird, hängt in starkem Maße davon ab, ob es als sinnvoll erachtet wird. Daher wurde explizit untersucht, welchen Nutzen die Unternehmen mit kultureller Diversität und Cultural Diversity Management verbinden. Hierzu wurden insgesamt 14 Items auf der Grundlage einer Faktorenanalyse zu vier Dimensionen verdichtet (vgl. Abb. 8). Es ergeben sich die Cluster Demografischer Zwang, Kundenorientierung und Marktzugang, Zusammenarbeit und internationaler Erfolg sowie Konfliktreduktion und Zufriedenheit. Die Items 2, 6 und 7 fanden keine Berücksichtigung, da sie keine eindeutige Messung aufweisen – der Einfluss von gesetzlichen Vorgaben bzw. von Image- und Rekrutierungspotenzial kann damit leider nicht erfasst werden. Die Dimensionen bestätigen die Perspektiven von Ely/Thomas (2001), welche Unternehmen unterscheiden in:

- solche, die Diversity Management aus Fairnessgründen praktizieren (*discrimination-and-fairness perspective*),
- solche, die mit dem Einsatz von anderskulturellen Mitarbeitern den Marktzugang im Auge haben (*access-and-legitimacy perspective*) und
- solche, die durch Diversität Anregung und Lernen erhoffen (*learning-and-effectiveness perspective*).

**Abbildung 8:** Nutzen von Cultural Diversity in Dimensionen

Nr	Item	Dimension
1	Cultural Diversity ist kein Nutzen, sondern ergibt sich zwangsläufig aus der demografischen Situation.	Demografischer Zwang
3	Die heterogenen Zielgruppen können in ihren Bedürfnissen besser durch Mitarbeiter aus der jeweiligen Kultur bearbeitet werden.	Kundenorientierung und Marktzugang
4	Durch Mitarbeiter aus dem Ausland können die dortigen Märkte eher erschlossen werden.	
5	Beim Einsatz von lokalen Mitarbeitern können Produkte nach lokalen Bedürfnissen entwickelt werden.	
8	Durch eine kulturell diverse Belegschaft kann sich das Unternehmen als Global Player positionieren.	Zusammenarbeit und internationaler Erfolg
9	In einer kulturell diversen Belegschaft steigt durch das tägliche Miteinander die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter.	
12	Durch den Einbezug kulturell diverser Mitarbeiter stehen mehr Perspektiven und Erfahrungen zur Verfügung, sodass Kreativität und Problemlösungskompetenz steigen.	
13	Kulturell diverse Projektteams arbeiten in internationalen Fragestellungen effektiver.	
14	Eine kulturell diverse Belegschaft fördert die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur durch neue Denk- und Verhaltensmuster.	Konfliktreduktion und Zufriedenheit
10	Die Kosten der durch kulturelle Unterschiede bedingten Konflikte werden verringert.	
11	Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt.	
2	Cultural Diversity Management erfüllt die gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich Gleichstellung.	
6	Das Unternehmen kann bei der Personalrekrutierung auf Fachleute aus anderen Ländern zurückgreifen.	
7	Cultural Diversity Management erhöht das Image des Unternehmens und das Rekrutierungspotenzial auf dem Bewerbermarkt.	

Die befragten Unternehmen gaben auf einer fünfstufigen Skala an, wie sehr die Items zutreffen (von „trifft völlig zu“ bis „trifft gar nicht zu“, vgl. Abb. 9). Über alle Länder, Branchen und Unternehmensgrößen hinweg wird hierbei Zusammenarbeit und internationaler Erfolg als der wichtigste Vorteil von kultureller Diversität und Cultural Diversity Management gesehen: Die Entwicklung von interkultureller Kompetenz, erhöhte Kreativität durch die Nutzung verschiedener Perspektiven, bessere internationale Aufgabenerledigung durch den Einbezug von Experten mit lokalem und internationalem Wissen und damit schließlich auch größere internationale Reputation weisen darauf hin, dass die *learning-and-effectiveness perspective* die verbreitetste ist. Hinsichtlich des zweitgrößten Vorteils unterscheiden sich die deutschen und US-amerikanischen/britischen Unternehmen: Deutsche bewerten Kundenorientierung und Marktzugang höher, US-amerikanisch/britische Unternehmen dagegen Konfliktreduktion und Zufriedenheit. Dies könnte man mit den stärkeren gesellschaftspolitischen Hintergründen erklären, die in den USA und Großbritannien herrschen und die *discrimination-and-fairness perspective* stärker zum Tragen kommen lassen, was auch durch Göbel (2003) bestätigt wird. Deutsche Unternehmen scheinen hier eher ergebnisorientiert zu denken und verfolgen an zweiter Stelle die *access-and-legitimacy perspective*. Dies bestätigt die Annahme von Sepehri (2002), dass je niedriger der Grad an Vielfalt in der Belegschaft ausfällt, desto eher ein ökonomisch-ergebnisorientiertes Grundverständnis von Managing Diversity vertreten wird. Allerdings ist unter deutschen Unternehmen auch der Anteil derjenigen am höchsten, die kulturelle Diversität als demografischen Zwang verspüren, der keinen weiteren Vorteil mit sich bringt.

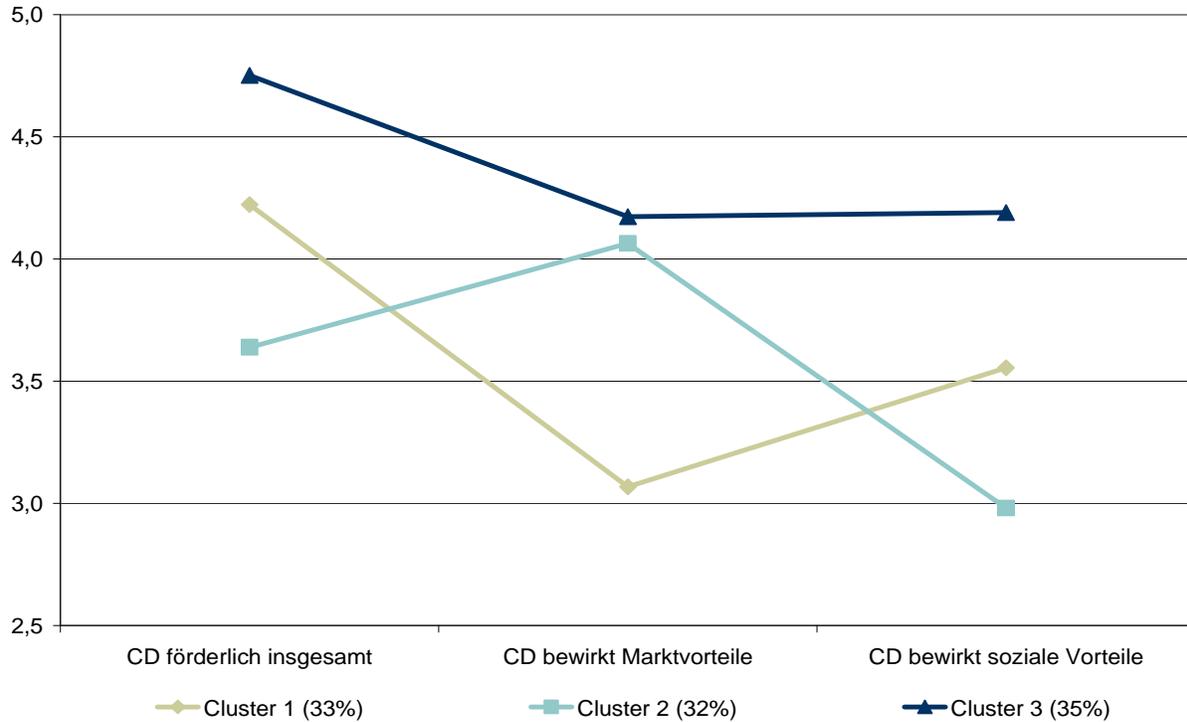
Als Ergänzung wurde eine Clusteranalyse durchgeführt (vgl. Abb. 10), welche aufzeigt, dass zwar einige Unternehmen alle drei Perspektiven einnehmen (35 Prozent), die meisten Unternehmen sich polarisieren und einmal Kundenorientierung und Marktzugang propagieren (32 Prozent) und einmal Zusammenarbeit und internationalem Erfolg Vorrang einräumen (33 Prozent).

### Abbildung 9: Die Bewertung der Nutzendimensionen in Mittelwerten

(5 = völlige Zustimmung; 1 = völlige Ablehnung)

	Zusammenarbeit und internationaler Erfolg	Kundenorientierung und Marktzugang	Konfliktreduktion und Zufriedenheit	Demografischer Zwang
Deutschland	4,2	4,1	3,6	2,9
Europa	4,3	3,4	3,4	2,4
UK + USA	4,3	3,6	4,0	2,1
Übrige Länder	4,1	3,7	3,6	2,4
Produktion	4,2	3,7	3,7	2,3
Service	4,2	3,8	3,5	2,7
< 20.000	4,1	4,0	3,4	2,8
> 20.000	4,3	3,7	3,7	2,4
Gesamt	4,2	3,8	3,6	2,5
SD	0,65	0,72	0,74	1,15

**Abbildung 10:** Clusteranalyse auf der Grundlage der drei Nutzendimensionen



## Wo liegen die Schwierigkeiten im Cultural Diversity Management?

Nicht nur der Nutzen spielt eine Rolle bei der Implementierung eines Managementinstruments, sondern auch Kosten und Aufwand. So ist in der Studie auch erhoben worden, welche Schwierigkeiten und Hindernisse Unternehmen bei der Einführung von Cultural Diversity Management wahrnehmen.

**Abbildung 11:** Probleme von Cultural Diversity Management in Dimensionen

Nr	Item	Dimension
1	Die Betonung von kulturellen Unterschieden entspricht nicht der praktizierten Unternehmenskultur.	Widerspruch zu Unternehmenskultur
2	Die Orientierung an kulturellen Unterschieden lenkt ab vom Leistungskriterium.	
5	Die Einführung stößt auf zu geringe Akzeptanz auf den mittleren und unteren Ebenen.	Akzeptanzprobleme
6	Führungskräfte und Mitarbeiter müssen erst für die Thematik sensibilisiert werden.	
7	Die Einführung neuer Systeme oder Maßnahmen ist mit hohen Kosten verbunden.	Komplexität und Kosten
8	Die Prozesse werden äußerst komplex und aufwändig.	
4	Cultural Diversity ist für zu wenige Bereiche relevant.	Umsetzungsprobleme
10	Bislang liegen keine Erfahrungen mit einem Management von Cultural Diversity vor.	
11	Es fehlt an einer praktischen Vorgehensweise zur Einführung eines Cultural Diversity Managements.	
12	Die Instrumente zur Umsetzung von Cultural Diversity Management sind nicht bekannt oder vorhanden.	
3	Das Management erwartet einen zu geringen Nutzen.	
9	Die Führung wird schwieriger aufgrund interkultureller Barrieren und/oder Sprachschwierigkeiten.	

Aus zwölf Items wurden vier Problemdimensionen gebildet: Widerspruch zur Unternehmenskultur, Akzeptanzprobleme, Komplexität und Kosten sowie Umsetzungsprobleme (vgl. Abb. 11). Am stärksten wird das Akzeptanzproblem gesehen – fast in allen Ländern, Branchen und Unternehmensgrößen stimmen die Befragten mit „trifft teilweise zu“ (vgl. Abb. 12). Der Nutzen von Cultural Diversity scheint in der Belegschaft noch nicht angekommen zu sein – es ist Kommunikations- und Überzeugungsarbeit zu leisten.

Beim Vergleich Großbritannien/USA und Deutschland fällt auf, dass in den angelsächsischen Ländern bei weitem weniger Umsetzungsprobleme auftreten, da dort konkrete Instrumente und Erfahrungen damit eher vorliegen. Dies lässt sich sicherlich darauf zurückführen, dass in Großbritannien und insbesondere USA Diversity Management schon länger zum Einsatz kommt. Doch auch im Vergleich mit den anderen Regionen werden in Deutschland die Schwierigkeiten höher bewertet.

**Abbildung 12:** Die Bewertung der Problemdimensionen in Mittelwerten

(5 = völlige Zustimmung; 1 = völlige Ablehnung)

	Umsetzungsprobleme	Komplexität und Kosten	Akzeptanzprobleme	Widerspruch zur Unternehmenskultur
Deutschland	2,9	2,7	3,0	2,7
Europa	2,5	2,5	3,3	2,2
UK + USA	1,6	2,4	2,9	2,6
Übrige Länder	2,5	2,5	3,0	2,5
Produktion	2,2	2,4	3,0	2,3
Service	2,7	2,7	3,1	2,6
< 20.000	2,7	2,7	3,0	2,5
> 20.000	2,4	2,5	3,1	2,5
Gesamt	2,5	2,6	3,1	2,5
SD	1,05	0,79	0,86	0,89

Stellt man Nutzen und Kosten nebeneinander, werden die Nutzendimensionen von den Unternehmen als bei weitem gewichtiger eingeschätzt – fast grundsätzlich einen oder mehr Skaleneinheiten höher. Demnach müsste jedes Unternehmen im Ergebnis von Cultural Diversity Management überzeugt sein und es zum Einsatz bringen – doch wie in den vorigen Abschnitten dargelegt, trifft dies nur für 44 Prozent der deutschen Unternehmen zu. Dies lässt zwei Erklärungsansätze zu: Der befragte Unternehmensvertreter (häufig aus dem Human Resource-Bereich, der mit diesem Thema beauftragt ist) erkennt die Relevanz von Diversity Management, nicht aber die Unternehmensführung, sodass es beim Wunsch auf der Arbeitsebene bleibt. Kritischer wäre die Ursache der sozialen Erwünschtheit zu sehen: Wenn Unternehmensvertreter aus political correctness angeben, Diversity Management als sinnvoll zu erachten, bleibt es nicht nur in dieser Untersuchung, sondern auch in der realen Implementation bei einem Lippenbekenntnis.

## Was heißt „Diversity Management praktizieren“?

Schließlich ist der Frage nachzugehen, was Unternehmensvertreter darunter verstehen, wenn sie angeben, Cultural Diversity Management einzusetzen. In der Befragung wurde einerseits erkundet, inwieweit Cultural Diversity Management in Managementsystemen verankert ist, und andererseits ermittelt, welche konkreten Instrumente angewandt werden.

In den Managementsystemen wird unterschieden nach den klassischen Funktionen in der Produkt- und Dienstleistungserstellung und nach Querschnittsbereichen, die sich über die Funktionen hinweg ziehen. In den Abbildungen 13 und 14 wird ersichtlich, wie fundiert Diversity Management in Großbritannien und USA verankert ist. In Bereichen wie Human Resource Management und Public Relations ist Diversity Management zu 100 Prozent operationalisiert, sogar in relativ technisch geprägten Bereichen wie Supply Chain Management und Produktionssystemen trifft bei 67 Prozent der befragten Unternehmen der Einsatz zumindest teilweise zu. Dass es auch in Europa und Deutschland ein von HR-Seite getriebenes Thema ist, wird am auch dort sehr hohen Anteil über 90 Prozent deutlich. Besonders hohe Zahlen in Deutschland weisen die Strategieprozesse und das Marketing auf – dies kann als weiterer Beleg dafür erkannt werden, dass in deutschen Unternehmen der strategisch forcierte Marktzugangsaspekt einen Treiber für Cultural Diversity Management darstellt.

Des Weiteren tun sich im Vergleich produzierende Unternehmen hervor; in Dienstleistungsunternehmen ist Diversity Management weniger stark in Systemen verankert. Zwischen großen und kleineren Unternehmen ist diesmal kein struktureller Unterschied zu erkennen.

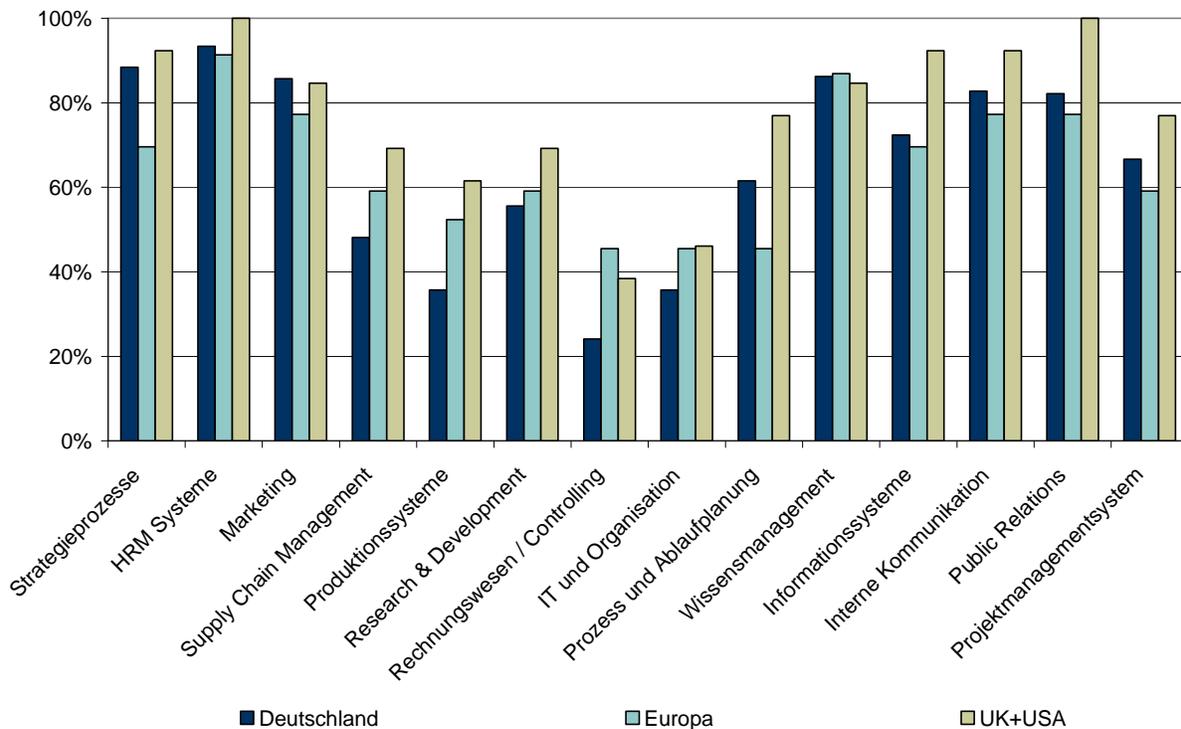
### Abbildung 13: Managementsysteme, in denen Cultural Diversity verankert ist (Tabellenform)

(Die Befragten gaben an, ob Cultural Diversity Management systematisch in den folgenden Bereichen verankert ist, indem sie eine Einschätzung nach „trifft völlig zu“, „trifft überwiegend zu“, „trifft teilweise zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft gar nicht zu“ vornahmen. In der Tabelle sind diejenigen zusammengefasst, die mindestens partiell zustimmten, d. h. „trifft teilweise zu“ oder höher ankreuzten.)

	Deutschland	Europa	UK + USA	Übrige Länder	Gesamt
<b>Funktionen</b>					
Strategieprozesse	88%	70%	92%	64%	79%
HRM-Systeme	93%	91%	100%	79%	91%
Marketing	86%	77%	85%	86%	83%
Supply Chain Management	48%	59%	69%	50%	55%
Produktionssysteme	36%	52%	62%	43%	46%
Research & Development	56%	59%	69%	43%	57%
Rechnungswesen/Controlling	24%	45%	38%	36%	35%
IT und Organisation	36%	45%	46%	57%	44%
<b>Querschnittsbereiche</b>					
Prozess und Ablaufplanung	62%	45%	77%	50%	57%
Wissensmanagement	86%	87%	85%	50%	80%
Informationssysteme	72%	70%	92%	79%	76%
Interne Kommunikation	83%	77%	92%	86%	83%
Public Relations	82%	77%	100%	77%	83%
Projektmanagementsystem	67%	59%	77%	50%	63%

	Produktion	Service	< 20.000	> 20.000	Gesamt
<b>Funktionen</b>					
Strategieprozesse	90%	72%	68%	84%	79%
HRM-Systeme	100%	86%	86%	94%	91%
Marketing	86%	82%	81%	84%	83%
Supply Chain Management	62%	51%	48%	59%	55%
Produktionssysteme	50%	44%	48%	45%	46%
Research & Development	59%	55%	52%	59%	57%
Rechnungswesen/Controlling	43%	29%	41%	31%	35%
IT und Organisation	38%	48%	58%	37%	44%
<b>Querschnittsbereiche</b>					
Prozess- und Ablaufplanung	50%	62%	56%	58%	57%
Wissensmanagement	80%	80%	78%	81%	80%
Informationssysteme	73%	78%	70%	79%	76%
Interne Kommunikation	90%	80%	70%	90%	83%
Public Relations	86%	81%	72%	88%	83%
Projektmanagementsystem	61%	65%	54%	68%	63%

**Abbildung 14:** Managementsysteme, in denen Cultural Diversity verankert ist (Säulendiagramm)



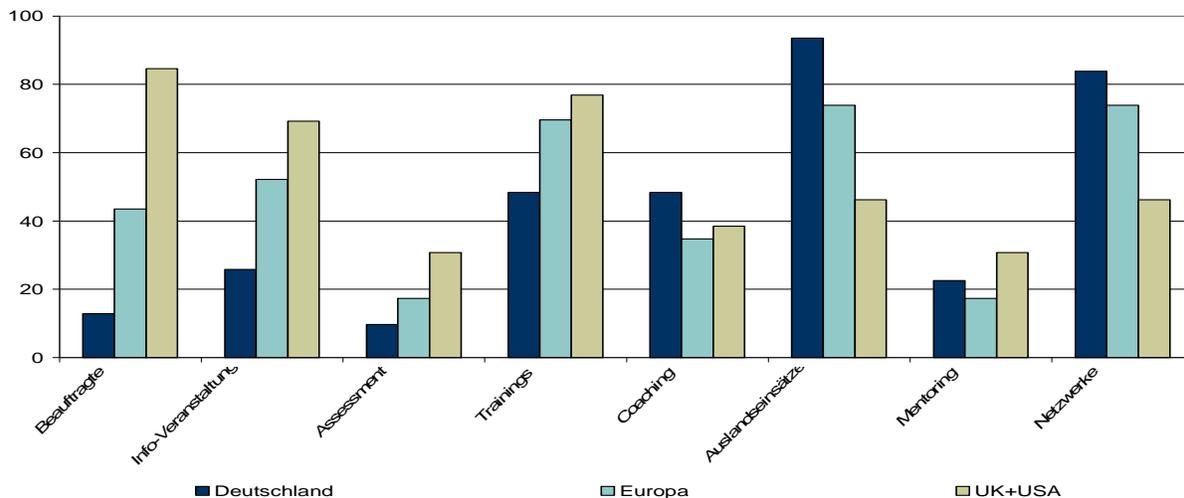
Zu den Instrumenten wurde schlicht nach „ja“ – „nein“ gefragt, ob bestimmte Instrumente im Hause auf der Team- und Mitarbeiterebene eingesetzt werden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 15 in Tabellenform und in Abbildung 16 zusammenfassend in einem Säulendiagramm wiedergegeben. Es fällt auf, dass in Großbritannien/USA stärker eine strukturelle Institutionalisierung von Cultural Diversity Management betrieben wird: Diversity-Beauftragte, Informationsveranstaltungen und Trainings sorgen dafür, dass ein Umfeld geschaffen wird, in welchem die vorhandenen Ressourcen genutzt werden können. Auf den Ansatz, die richtige Einstellung in der Unternehmenskultur zu verankern, geht ein weiterer Beitrag der Bertelsmann Stiftung (Köppel

2007) ein, der die Schaffung von *global mindset* als Grundlage von Cultural Diversity Management sieht. Denn in Deutschland spielt eher *learning by doing* eine Rolle, wo mehr im Nebeneffekt durch Auslandseinsätze (bei 93,5 Prozent der befragten Unternehmen) und in Netzwerken (83,9 Prozent) Kontakt mit fremdkulturellen Kollegen geschaffen, aber nicht systematisch begleitet wird – Trainings und Coachings liegen abgeschlagen bei knapp 50 Prozent. An dieser Kluft wird deutlich, dass nicht genügend berücksichtigt wird, dass allein der Kontakt nicht die nötige interkulturelle Kompetenz entstehen lässt, sondern ganz im Gegenteil dem Aufbau von Stereotypen und Ablehnung zuträglich ist. Schon die Kontakthypothese von Allport (1954) besagt, dass förderliche Rahmenbedingungen als Zusatz gegeben sein müssen, damit Kontakt zu interkulturellem Lernen und einer fruchtbaren Kooperation führt.

**Abbildung 15:** Angewandte Instrumente auf der Team- und Mitarbeiterebene im Cultural Diversity Management

	Diversity Task Forces oder Beauftragte	Informationsveranstaltungen	Assessment der Fähigkeit zum Umgang mit Diversity	Trainingsmaßnahmen	Coaching von Führungskräften, Teams etc.	Auslandseinsätze, Austausch, internationale Projekte	Mentoring-Programme zur Förderung bestimmter kultureller Gruppen	Internationale Netzwerke
Deutschland	12,9%	25,8%	9,7%	48,4%	48,4%	93,5%	22,6%	83,9%
Europa	43,5%	52,2%	17,4%	69,6%	34,8%	73,9%	17,4%	73,9%
UK + USA	84,6%	69,2%	30,8%	76,9%	38,5%	46,2%	30,8%	46,2%
Übrige Länder	41,7%	33,3%	25,0%	41,7%	58,3%	75,0%	41,7%	50,0%
Produktion	38,7%	32,3%	19,4%	77,4%	51,6%	80,6%	22,6%	74,2%
Service	37,5%	47,9%	16,7%	45,8%	39,6%	75,0%	27,1%	66,7%
< 20.000	18,5%	22,2%	11,1%	40,7%	37,0%	92,6%	18,5%	77,8%
> 20.000	48,1%	51,9%	21,2%	67,3%	48,1%	69,2%	28,8%	65,4%
Gesamt	38,0%	41,8%	17,7%	58,2%	44,3%	77,2%	25,3%	69,6%

**Abbildung 16:** Angewandte Instrumente auf der Team- und Mitarbeiterebene im Cultural Diversity Management (Säulendiagramm)



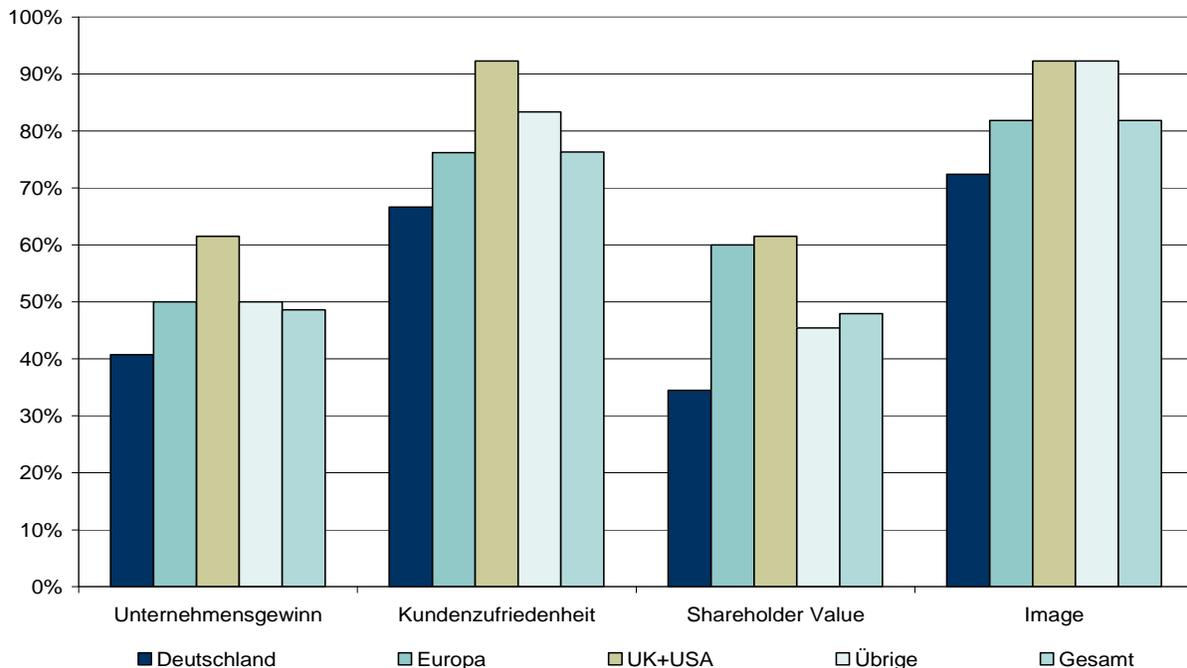
## Wie wirkt sich Cultural Diversity auf den Unternehmenserfolg aus?

Um der Frage auf den Grund zu gehen, ob Cultural Diversity Management aus gesellschaftspolitischen Gründen oder doch eher aus betriebswirtschaftlichem Kalkül betrieben wird, wurde im Fragebogen schließlich auch die Wirkung auf den Unternehmenserfolg thematisiert. Unternehmenserfolg wird dabei in die vier Kategorien Unternehmensgewinn, Kundenzufriedenheit, Shareholder Value und Image unterschieden. Erstaunlicherweise ist die Zustimmung dafür sehr hoch, dass sich die Umsetzung von Cultural Diversity in Zukunft auf zumindest einen der genannten Erfolgsfaktoren niederschlägt (vgl. Abb. 17) – wiederum ein Widerspruch dazu, dass es mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen derzeit nicht praktizieren.

Jedoch ist auch erkennbar, dass Unternehmen in allen übrigen Regionen die positive Wirkung stärker erkennen als deutsche Unternehmen, mit der höchsten Zustimmung in USA/Großbritannien. Der Glaube an die Wirksamkeit ist also hierzulande weniger stark verbreitet als im Ursprungsland. Eine weitere klare Tendenz wird deutlich in der intensiveren Wirkung auf die weichen Faktoren Kundenzufriedenheit und Image im Gegensatz zu einem geringeren Effekt auf die harten Faktoren Unternehmensgewinn und Shareholder Value. So geben 72 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass das Image verbessert wird, 67 Prozent, dass die Kundenzufriedenheit steigt. Verbesserungen im Unternehmensgewinn werden bei 41 Prozent gesehen, im Shareholder Value bei 34 Prozent.

### Abbildung 17: Zukünftige Auswirkungen von Cultural Diversity (nach Region)

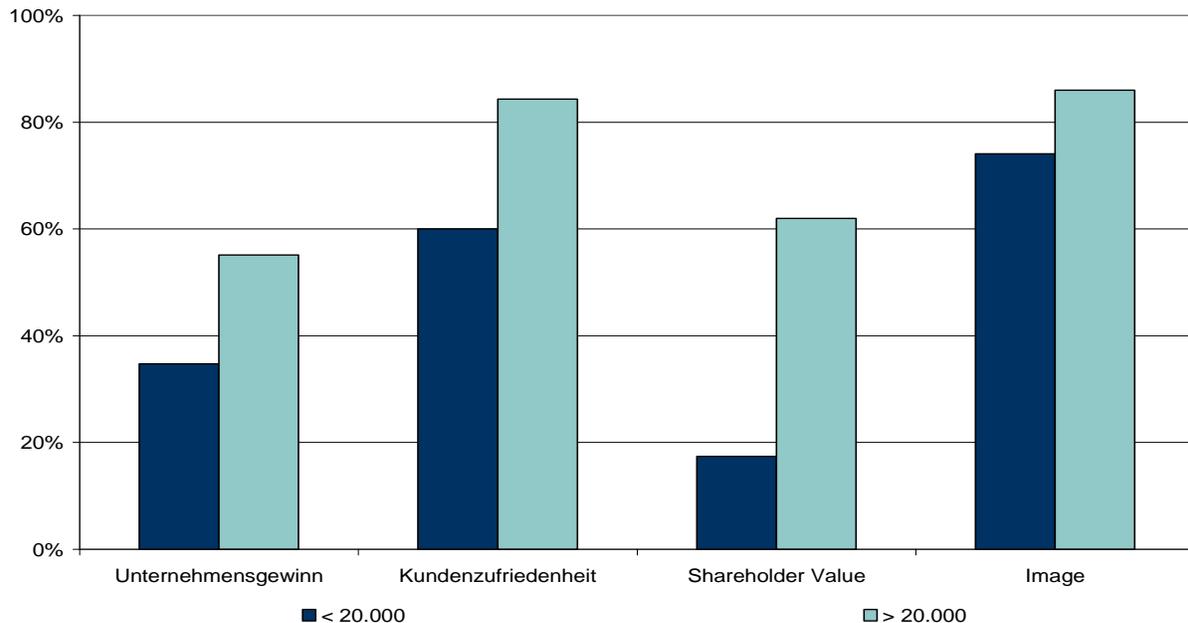
(Die Befragten gaben an, wie sich die Umsetzung von Cultural Diversity zukünftig auf das Unternehmen auswirkt, indem sie eine Einschätzung nach „trifft völlig zu“, „trifft überwiegend zu“, „trifft teilweise zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft gar nicht zu“ vornahmen. In der Tabelle sind diejenigen zusammengefasst, die mindestens überwiegend zustimmten, d. h. „trifft völlig zu“ oder „trifft überwiegend zu“ ankreuzten.)



Fast keine Unterschiede liegen diesmal zwischen den Branchen Produktion und Service vor. In großen Unternehmen hingegen ist die positive Einschätzung auf den Unternehmenserfolg in jedem der vier Faktoren stärker ausgeprägt als bei kleinen Unternehmen. Die besonders hohe

Diskrepanz beim Shareholder Value mag darauf zurückzuführen sein, dass kleinere Unternehmen eher Familienbetriebe sind, in denen kein Shareholder zu bedienen ist.

**Abbildung 18:** Zukünftige Auswirkungen von Cultural Diversity (nach Unternehmensgröße)



Es gibt nach einer OLS-Regression einen signifikanten Bezug dazwischen, ob Unternehmen Cultural Diversity als förderlich für die Zusammenarbeit und den internationalen Erfolg (siehe Nutzendimensionen in den vorherigen Abschnitten) sehen, und dem positiven Einfluss auf Unternehmensgewinn. Unternehmen, die Cultural Diversity als Folge des demografischen Zwangs verstehen, können auch keine Wirkung auf den Unternehmenserfolg erkennen. Die Nutzendimensionen Kundenorientierung und Marktzugang sowie Konfliktreduktion und Zufriedenheit stehen ohne Zusammenhang zum Unternehmensgewinn. Diese Aussagen gelten über alle Regionen, Branchen und Unternehmensgrößen hinweg.

Ein Zusammenhang mit der Nutzendimension Zusammenarbeit und internationaler Erfolg liegt auch bei Kundenzufriedenheit und Image vor, nicht jedoch beim Shareholder Value.

Es scheinen also die stärkere interkulturelle Kompetenz, die erhöhte Kreativität und Problemlösungskompetenz, die verbesserte Bearbeitung internationaler Fragestellungen und eine weiterentwickelte Unternehmenskultur die Faktoren zu sein, welche das Unternehmen in Wettbewerbssicht weiterbringen.

## 5 Deutschlands Nachholbedarf

Quer über alle Aussagen dieser Studie zieht sich die Erkenntnis, dass Cultural Diversity Management in Deutschland im internationalen Vergleich hinterherhinkt. Selbstverständlich hat dies seine Ursachen darin, dass scheinbar die Belegschaft noch nicht ganz so international strukturiert ist wie in anderen Ländern (vgl. Abschnitt „Wie kulturell divers sind die Belegschaften?“). „Scheinbar“ ist zu sagen, denn dies ist eher in der Fehleinschätzung der Unternehmen zu vermuten, da Deutschland nach Österreich und Luxemburg das europäische Land mit dem höchsten Ausländeranteil ist (vgl. Abb. 19).

**Abbildung 19:** Ausländische Bevölkerung in den Ländern Europas

Land	in 1.000	in Prozent der Bevölkerung
A	764,3	9,4
B	846,7	8,2
D	7.318,6	8,9
DK	266,7	5,0
E	1.109,1	2,7
F	3.263,2	5,6
FIN	98,6	1,9
GR	762,2	7,0
I	1.362,6	2,4
IRL	151,4	3,9
L	166,7	37,5
NL	690,4	4,3
P	223,6	2,2
S	476,0	5,3
UK	2.587,0	4,4

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, 2004

Dieser Widerspruch ist die Crux bei Cultural Diversity Management: Aus Sicht der Unternehmenslenker gibt es keinen Grund für dieses Instrument, daher setzen sie es nicht ein, und der Faktor kulturelle Vielfalt im Unternehmen entfaltet sich nicht ökonomisch zweckdienlich. So kann von keinem Beteiligten ein besonderer Nutzen erfasst und schließlich eine Wirkung auf den Unternehmenserfolg wahrgenommen werden. So kommt es, dass kulturelle Vielfalt als auch ihr Potenzial als Unternehmensressource verleugnet werden. Wenn tatsächlich kulturell andersartige Mitarbeiter wertgeschätzt und eingesetzt werden, dann vorrangig in ihrer Bedienung ausländischer Kunden und Märkte – ihre Integration ins Gesamtunternehmen und eine wahre Kooperation werden vernachlässigt. Zudem verbinden Unternehmensentscheider mehr Kosten und Schwierigkeiten mit der Einführung von Cultural Diversity Management als ihre Kollegen in anderen Ländern. Des Weiteren wird die Belegschaft nicht vorbereitet auf den Umgang mit Vielfalt, es wird erwartet, dass die Betroffenen sich im learning by doing selbst zurechtfinden. In deutschen Unternehmen wird nicht erkannt, dass es eines konstruktiven Umfeldes für die Nutzung von kultureller Diversität bedarf, in dem sehr wohl auch Konfliktreduktion und Zufriedenheit eine Rolle spielen. Sobald kulturelle Vielfalt als demografischer Zwang verstanden wird, wird die Chance nicht nur für einen menschlichen, sondern auch für einen ökonomischen Zugewinn vertan.

## 6 Schlussfolgerungen aus den Erfahrungen der Studie

Trotz des generellen deutschen Nachholbedarfs können einzelne Vorreiter in der Unternehmenslandschaft identifiziert werden, welche erstklassiges Cultural Diversity Management betreiben und Erfolge vorweisen können. In Zusammenarbeit mit Vertretern dieser Unternehmen wird das Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ der Bertelsmann Stiftung weitere Belege zur ökonomischen Vorteilhaftigkeit von Cultural Diversity Management erbringen, um anderen Unternehmen den Sinn und Zweck zu demonstrieren. Zudem soll interessierten

Unternehmen, die noch Zweifel an der Umsetzbarkeit hegen, durch Best-Practice-Beispiele veranschaulicht werden, auf welche Instrumente und Vorgehensweisen sie zurückgreifen können.

## 7 Literatur

Allport, Gordon W. (1954): The nature of prejudice, Cambridge MA

Der Rat der Europäischen Union (2000): Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft, Brüssel

Der Rat der Europäischen Union (2000): Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, Brüssel

Ely, Robin J./Thomas, David A. (2001): Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: Administrative Science Quarterly, 46 (2), S. 229-273

Göbel, Elisabeth (2003): Diversity Management und Gerechtigkeit. In: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München, S. 115-135

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2004): Deutschland in Zahlen, Köln

Köppel, Petra (2007): Diversität als Ressource nutzen. In: Personal, 59 (1), S. 12-14

Sepehri, Paivand (2002): Diversity and Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz, München

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2006): Gebiet und Bevölkerung – Ausländische Bevölkerung, [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb01\\_jahrtab2.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrtab2.asp), Zugriff 17.01.2007

Stuber, Michael (2004): Diversity: Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, Neuwied

Stuber, Michael (2005): Abschlussbericht zur Diversity-Praxis-Studie DPS, Köln

Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2005): Diversity Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Hagen