



# HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

University of Applied Sciences

Working Paper No.: 01/2008

**Prof. Dr. Martin Klaffke**

## **Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen**

Diversity Management in Hamburg  
Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

HSBA Hamburg School of  
Business Administration  
Adolphsplatz 1  
20457 Hamburg · Germany  
Tel. ++49 (0) 40-36 13 8-711  
Fax ++49 (0) 40-36 13 8-751  
[www.hsba.de](http://www.hsba.de)

WORKING PAPER SERIES

# **Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen**

## **Diversity Management in Hamburg – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung**

Prof. Dr. Martin Klaffke

*HSBA Hamburg School of Business Administration*

*Juni 2008*

---

### **Abstract**

The study analyses the application of *Diversity Management* among companies of the Free and Hanseatic City of Hamburg and elaborates differences between small and medium-sized as well as large companies.

The results indicate that Hamburg companies are not extensively familiar with the concept *Diversity Management* and that practical application is only limited so far. In addition, large companies seem to be ahead of small and medium-sized companies in conceptual design and implementation of *Diversity Management*.

Nearly all companies participating in the study have introduced first measures supporting Diversity among employees. However, the measures' strategic impact and adequacy to build competitive advantage are questionable, as companies rarely engage in Diversity Management controlling.

Capitalizing on employee diversity will often require a long-term cultural transformation process. As an integrative approach the study suggests the 3-S-Diversity Management Model. It offers a conceptual framework to strategically implement Diversity Management and therefore to cope with the concept's practical weaknesses identified in the study.

*Keywords: Diversity Management, Competitive Advantage, Small and Medium-sized Companies*

---

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Management Summary.....   | 3  |
| 1. Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen – Zielsetzung der Studie .....       | 4  |
| 2. Diversity Management – Theoretischer Bezugsrahmen.....                     | 6  |
| 2.1 Begriff und Dimension von Diversity .....                                 | 6  |
| 2.2 Hintergrund und Paradigmen von Diversity Management.....                  | 6  |
| 2.3 Nutzen von Diversity Management.....                                      | 7  |
| 2.4 Verbreitung von Diversity Management in Deutschland.....                  | 8  |
| 3. Studiendesign – Methodik der Erhebung .....                                | 10 |
| 3.1 Konstruktion des Fragebogens .....  | 10 |
| 3.2 Stichprobe und Auswertung .....   | 10 |
| 4. Diversity Management in Hamburg – Studienergebnisse .....                  | 12 |
| 4.3 Relevanz von Dimensionen der Mitarbeiter-Vielfalt .....                   | 15 |
| 4.4 Strategische Ausrichtung von Diversity Management .....                   | 16 |
| 4.5 Gestaltung von Diversity Management in Unternehmen .....                  | 18 |
| 4.6 Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund .....              | 19 |
| 4.7 Entwicklungstendenzen von Diversity Management .....                      | 20 |
| 4.8 Erfolgsfaktoren für die weitere Verbreitung von Diversity Management..... | 21 |
| 5. 3-S-Modell – Implementierung von Diversity Management .....                | 25 |
| 6. Fazit.....   | 27 |
| Anhang .....  | 28 |
| Anhang 1: Fragen der online-Erhebung .....                                    | 28 |
| Anhang 2: Ergänzende Auswertungen.....  | 31 |
| Literaturverzeichnis.....   | 39 |
| Ansprechpartner der Studie .....  | 41 |

## Management Summary

Diversity Management als Management Ansatz verfolgt die aktive Gestaltung der Belegschaftsstruktur, um ein einzigartiges Humankapital aufzubauen und die Vielfalt der Mitarbeiter als Grundlage für Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Diversity Management berührt wesentliche Themenfelder, mit denen sich Unternehmen für die Sicherung ihres Geschäftserfolgs zukünftig auseinandersetzen müssen, wie z.B. die fortschreitende Globalisierung, die Überalterung der Belegschaftsstruktur oder die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften.

Ziel der vorliegenden Studie „Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen“ ist es, ein Lagebild zur Verbreitung von Diversity Management in der Hansestadt Hamburg zu zeichnen und Unterschiede in der Praxis von Diversity Management zwischen kleinen bzw. mittleren und großen Unternehmen herauszuarbeiten. Die Untersuchung wurde im Frühjahr 2008 an der HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION in Kooperation mit dem HICM HAMBURG INSTITUTE OF CHANGE MANAGEMENT und der HANDELSKAMMER HAMBURG durchgeführt und basiert auf einer Befragung von 112 Entscheidern Hamburger Unternehmen.

Die Ergebnisse deuten an, dass das Konzept Diversity Management bei Hamburger Unternehmen noch nicht umfänglich bekannt ist und bislang eher verhalten praktiziert wird. Insgesamt scheinen zudem große Unternehmen bei Konzeption und Umsetzung von Diversity Management weiter zu sein als die Vielzahl der in der Studie befragten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Die untersuchten Unternehmen halten Diversity Management mehrheitlich für nutzenstiftend. Sie versprechen sich von Mitarbeitervielfalt insbesondere die Förderung von Kreativität und Lernen sowie die Erleichterung des Zugangs zu neuen Märkten und Kundengruppen. Die Aspekte Alter, Geschlecht, Behinderung und mit Abstand Migration erachten die Unternehmen vor dem Hintergrund ihrer Belegschaftsstruktur für besonders relevante Dimensionen von Mitarbeiter-Vielfalt.

Nahezu alle befragten Unternehmen planen oder haben bereits erste Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiter-Vielfalt eingeführt. Effektivität und Eignung der Maßnahmen als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen bleibt indes unklar, da der Erfolg des Diversity Managements nur vereinzelt über entsprechende Kenngrößen gesteuert wird.

Für die Zukunft gehen die Befragten mehrheitlich von einer weiteren Bedeutungszunahme von Diversity Management aus. Als wesentliche Herausforderungen bei der Einführung und Weiterentwicklung von Diversity Management erachten sie den Aufbau von Akzeptanz für das Konzept bei Führungskräften und Mitarbeitern sowie die Gestaltung von unternehmensindividuellen und passgenauen Maßnahmen. Die Implementierungsentscheidung dürfte in den wenigsten Fällen auf Basis eines Business Cases, sondern eher aufgrund des kollektiven Glaubens an den Nutzen des Konzepts erfolgen, da die befragten Unternehmen die Wirtschaftlichkeit von Diversity Management überwiegend nicht einschätzen können.

Die Nutzung von Mitarbeiter-Vielfalt als Wettbewerbsfaktor wird oftmals einen kulturellen und langfristigen Transformationsprozess des Unternehmens bedingen. Als integrativer Ansatz wird hierfür das 3-S-Diversity Management Modell vorgeschlagen. Es bietet einen konzeptionellen Rahmen, um Diversity Management im Unternehmen strategie-orientiert zu implementieren und so die in der Studie identifizierten praktischen Schwächen zu überwinden.

## 1. Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen – Zielsetzung der Studie

Diversity Management als Management Ansatz verfolgt das Ziel, die Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen. Ausgehend von den Unternehmenszielen wird hierfür die Belegschaftsstruktur aktiv gestaltet, um durch ein einzigartiges Humankapital Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Diversity Management berührt wesentliche Themenfelder, mit denen sich (deutsche) Unternehmen für die Sicherung ihres Geschäftserfolgs zukünftig auseinandersetzen müssen. Hierzu gehören u.a. die fortschreitende Globalisierung, die Überalterung der Belegschaftsstruktur, die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften, die Zunahme ethnischer Minderheiten in der Belegschaft sowie die Differenzierung und Pluralisierung der Lebensformen. Gerade das Talent-Management, der Umgang mit einer alternden Belegschaft oder die Etablierung von Ansätzen zur Work-Life-Balance sind Studien zu Folge jedoch Gestaltungsbereiche, in denen Unternehmen derzeit noch Nachholbedarf zu haben scheinen.<sup>1</sup>

Untersuchungen zur Verbreitung von Diversity Management in Deutschland existieren bisher überwiegend auf nationaler Ebene und konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf große Unternehmen.<sup>2</sup> Sie deuten an, dass der Anteil von Diversity Management praktizierenden deutschen Unternehmen derzeit noch gering ist und geben damit einen wertvollen ersten Anhaltspunkt zur generellen Praxis von Diversity Management in Deutschland. Weiterer Forschungsbedarf besteht im Hinblick auf die Verbreitung von Diversity Management in einzelnen Regionen sowie in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Angesichts der Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur Hamburgs erscheint Diversity Management als besonders relevant für Unternehmen dieser Metropolregion.

Bedingt durch den zweitgrößten europäischen Hafen betreibt Hamburg intensiven Austausch und Handel mit allen Teilen der Welt. So machten die Wirtschaftszweige Handel und Verkehr an der Hamburger Bruttowertschöpfung im Jahr 2007 einen Anteil von 27,2% aus und lagen damit deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 17,7%.<sup>3</sup>

Zudem ist Hamburg eines der Bundesländer mit dem höchsten Ausländeranteil an der Bevölkerung. Während der Anteil von ausländischen Mitbürgern an der bundesdeutschen Bevölkerung bei 8,8% liegt, beläuft er sich in Hamburg auf 14,2%.<sup>4</sup> Besonders hoch ist der Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Hamburg. 45,8% aller Hamburger unter 18 Jahren sind Ausländer oder ausländischer Herkunft.

Schließlich kann sich auch die Stadt Hamburg der demographischen Entwicklung und der damit verbundenen Verknappung von Arbeitskräften nicht entziehen. Prognosen gehen bis zum Jahr 2030 von einer fünfprozentigen Verringerung des Anteils der 20- bis 65-jährigen an der Hamburger Bevölkerung aus.<sup>5</sup> Hamburg reagiert hierauf bereits, indem beispielsweise im Jahr 2007 das Programm „Talentstadt Hamburg“ initiiert wurde, um die Attraktivität der Hansestadt zu steigern und gezielt kreative und talentierte Menschen aus dem In- und Ausland anzuziehen.

Vor diesem Hintergrund wurde an der HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION im Frühjahr 2008 das Forschungsprojekt „Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen“ mit den Zielen durchgeführt

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Boston Consulting Group (2007).

<sup>2</sup> Vgl. Süß & Kleiner (2005) und Köppel et al. (2007).

<sup>3</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, [<http://www.charta-der-vielfalt.de>].

<sup>4</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, [<http://www.charta-der-vielfalt.de>].

<sup>5</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2007).

- ein Lagebild zur Verbreitung von Diversity Management in der Hansestadt Hamburg zu zeichnen,
- Unterschiede zwischen großen und mittelständischen Unternehmen bei der Praxis von Diversity Management herauszuarbeiten und
- Voraussetzungen und Handlungsfelder für die Realisierung von Diversity Management abzuleiten.

Das Projekt wurde mit Mitteln der HSBA-STIFTUNG gefördert. Kooperationspartner waren die HANDELSKAMMER HAMBURG und das HICM HAMBURG INSTITUTE OF CHANGE MANAGEMENT.

## 2. Diversity Management – Theoretischer Bezugsrahmen

### 2.1 Begriff und Dimension von Diversity

Der Begriff Diversity lässt sich übersetzen mit Diversität, Heterogenität, Vielfalt oder Verschiedenartigkeit der Belegschaft. Diversity Management zielt sowohl auf sichtbare als auch auf nicht sichtbare Merkmale der Belegschaft. In diesem Zusammenhang werden von LODEN & ROSENER zwei Diversity-Dimensionen unterschieden.<sup>6</sup>

Die primäre Dimension umfasst die angeborenen und unveränderbaren, für Dritte zumeist ersichtlichen Charakteristika eines Menschen, z.B. Alter, Rasse, Volkszugehörigkeit, Geschlecht, Behinderung oder sexuelle Orientierung. Diese Charakteristika haben bereits während der frühen Sozialisation grundlegende Auswirkungen auf die Entwicklung des Menschen und bilden die stärksten Unterscheidungskriterien zwischen Menschen.<sup>7</sup>

Als sekundäre Dimensionen werden die nicht notwendigerweise unveränderlichen und teilweise zu verbergenden Charakteristika eines Menschen verstanden, wie z.B. beruflicher Hintergrund, Einkommen, Familienstand, Kinder, Bildung, Religion, militärische Erfahrung oder geografische Herkunft.

Zusätzlich zu der von LODEN & ROSENER getroffenen Unterscheidung lässt sich noch eine tertiäre Dimension feststellen, welche die historischen und politischen Gegebenheiten und Entwicklungen umfasst, die die Gedanken, Ansichten und Werte eines Menschen prägen. Der Schwerpunkt des betrieblichen Diversity Managements liegt auf der primären und der sekundären Dimension.

### 2.2 Hintergrund und Paradigmen von Diversity Management

Die Wurzeln von Diversity Management liegen in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung und der resultierenden Gesetzgebung zur Antidiskriminierung in Arbeitsverhältnissen.<sup>8</sup> Seit Beginn der 90er Jahre wird Diversity Management als Begriff in Publikationen und Forschungsbeiträgen aufgegriffen.<sup>9</sup> Von den USA ausgehend findet Diversity Management seit Mitte der 90er Jahre weltweit zunehmende Verbreitung, insbesondere über international agierende amerikanische Konzerne (z.B. FORD, COCA-COLA).<sup>10</sup>

Ausgangspunkt von Diversity Management ist oftmals eine sog. monolithische bzw. monokulturelle Organisation.<sup>11</sup> Hierbei werden Unternehmenskultur und -werte von einer vorherrschenden Gruppe geprägt. Minoritäten stehen unter Assimilationsdruck und sind mit Benachteiligungen und Diskriminierung konfrontiert. Für die Gestaltung von Diversity Management bieten sich in Anlehnung an THOMAS & ELY (1996) grundlegend drei Ansätze an, die von Gleichstellungspolitik bis hin zu einer proaktiven Wettbewerbsorientierung reichen.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Loden & Rosener (1991).

<sup>7</sup> Vgl. Zeiß (2007), S. 28.

<sup>8</sup> Zu nennen sind hier insbesondere der Equal Pay Act von 1963, der Civil Rights Act von 1964, der Age Discrimination in Employment Act von 1967 sowie der Americans with Disabilities Act von 1990. Vgl. Vedder (2006).

<sup>9</sup> Vgl. Vedder (2006).

<sup>10</sup> Vgl. Krell (2008).

<sup>11</sup> Vgl. Krell (1996).

<sup>12</sup> Vgl. Thomas & Ely (1996).

| <b>ANSATZ</b>                                   | <b>MERKMALE</b>   |
|---|---|
| <b>Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gleichstellung, Gleichbehandlung von Minderheiten (Anti-Diskriminierung)</li> <li>– Anstoß über rechtliche Vorgaben zur Gleichbehandlung bei Rekrutierung, Entlohnung und Förderung</li> <li>– Tendenz zur Einebnung von Unterschieden (Assimilation)</li> </ul>   |
| <b>Marktzugangs-Paradigma</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vielfalt als Marketing-Vorteil – Zugang zu Kunden und Märkten</li> <li>– Nachbildung demografischer Struktur der Kundengruppen in Belegschaft</li> <li>– Funktionalisierung, Beschränkung Diversity Management auf operative Tätigkeiten, kein Lerntransfer zwischen Gruppen</li> </ul>  |
| <b>Lern- und Effektivitäts-Paradigma</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ganzheitliches Verständnis von Diversity Management – gezielte und integrative Nutzung von Unterschieden</li> <li>– Betonung langfristiger Lerneffekte (organisationales Lernen) durch Vielfalt der Zugänge zu Arbeitsgestaltung, Aufgabenplanung, Problemlösung, etc.</li> <li>– Förderung von Pluralismus und Entwicklung einer multikulturellen Organisation</li> </ul> |

Abbildung 1: Diversity Management Paradigmen in Anlehnung an Thomas & Ely (1996)

Das Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma bestimmen die Aspekte Gleichstellung und Gleichbehandlung von Minderheiten. Ausgangspunkt dieses Paradigmas sind rechtliche Vorgaben zur Gleichbehandlung bei Rekrutierung, Entlohnung und Förderung von Mitarbeitern. Es besteht eine Tendenz zur Einebnung von Unterschieden.

Im Marktzugangs-Paradigma wird Mitarbeiter-Vielfalt als Marketing-Vorteil genutzt. Durch die Nachbildung der demographischen Kundenstruktur in der Belegschaft wird sich ein besserer Zugang zu Märkten und Kunden erhofft. Diversity Management läuft hier jedoch Gefahr, funktionalisiert zu werden, wenn die Nutzung von Synergien durch das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Mitarbeitergruppen unterbleibt.

Im Lern- und Effektivitäts-Paradigma wird ein ganzheitliches Verständnis von Diversity Management vertreten. Durch eine gezielt und integrative Nutzung der Unterschiedlichkeiten in der Belegschaft werden langfristige Lerneffekte betont. Durch die Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsweisen und Problemlösungswegen wird ein übergreifendes organisationales Lernen forciert.

### 2.3 Nutzen von Diversity Management

Die ökonomische Erfolgswirkung von Diversity Management ist bislang empirisch nicht nachgewiesen worden.<sup>13</sup> Forschungsübersichten zur Wirkung von Mitarbeiter-Vielfalt kommen regelmäßig zu gemischten Ergebnissen, die eine eindeutige Aussage über die wirtschaftlichen Effekte des Konzepts nicht zulassen.<sup>14</sup>

Vielfalt der Belegschaft ist kein Wert an sich, d.h. per se weder gut noch schlecht. Der Wert von Mitarbeiter-Vielfalt und damit auch von Diversity Management ergibt sich vielmehr aus Unternehmenskontext und -aufgabe und dem potenziellen Beitrag, den eine vielfältige Mitarbeiterschaft bei der Er-

<sup>13</sup> Vereinzelt existieren Studien, die einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-Vielfalt und unternehmerischem Erfolg vermuten. So beobachteten beispielsweise Bellinger & Hillmann in einer Untersuchung von 200 Unternehmen des Standard and Poor's 500-Index, dass der Erfolg eines Unternehmens umso höher ausfiel, je heterogener der Vorstand zusammen gesetzt war. Als Begründung führen sie u.a. an, dass eine heterogen besetzte obere Führungsebene einen besseren (Informations-) Zugang zu vielfältigen Kunden- und Mitarbeiter-Gruppen habe. Vgl. Bellinger & Hillmann (2000).

<sup>14</sup> Vgl. Jans (2003), Wise & Tschirhart (2000) und Pitts (2005).



reichung der Unternehmensziele leisten kann.<sup>15</sup> Zudem birgt Heterogenität in der Belegschaft auch die Möglichkeit von Konflikten und Kommunikationsproblemen. Eine hohe Sensibilität für die Chancen und Risiken von Vielfalt erscheint somit für die Nutzung der Vorteile von Diversity Management geboten.<sup>16</sup>

Da die bisherigen empirischen Befunde zum Diversity Management nur Tendenzaussagen erlauben,<sup>17</sup> wird argumentativ versucht, einen Zusammenhang zwischen Diversity Management und unternehmerischem Erfolg herzustellen. Dabei lassen sich die regelmäßig vorgebrachten Nutzen-Argumente für Diversity Management in fünf Kategorien einteilen:

- Senkung von direkten und indirekten Kosten – die Wertschätzung aller Mitarbeiter steigert Motivation und Arbeitszufriedenheit und führt infolgedessen zu einer Reduzierung von Absentismus und Fluktuationsneigung
- Erleichterung des Zugangs zu (neuen) Kunden und Märkten – eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft erlaubt es, flexibel auf heterogene Kundenbedürfnisse zu reagieren und Mitglieder von Sub-Kultur-Gruppen für die gezielte Ansprache von Kunden der jeweiligen Sub-Kultur zu nutzen
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität – multikulturelle Aufgeschlossenheit und Offenheit fördern die Entwicklung einer Arbeitgeber-Marke, die alle verfügbaren Arbeitsmarktpotenziale anspricht
- Förderung von Kreativität und Innovation – die breitere Wissensbasis gemischt zusammengesetzter Teams erlaubt Synergieeffekte und steigert die Qualität und Tragfähigkeit von Problemlösungen
- Verbesserung der Reaktionsflexibilität – die Auseinandersetzung mit vielfältigen Sichtweisen erhöht die kognitive Flexibilität sowie die Ambiguitätstoleranz der Mitarbeiter und fördert somit die Fähigkeit, sich an wandelnde Umweltbedingungen anzupassen

Bei den dargelegten Nutzenargumenten handelt es sich im Wesentlichen um Einzeleffekte. Angesichts der Vielzahl von auf den Unternehmenserfolg einwirkenden Faktoren bleibt allerdings fraglich, inwieweit eine empirisch gesicherte Kausalität zwischen Belegschafts-Diversity und unternehmerischen Erfolgsgrößen (z.B. EBIT) insgesamt begründbar und somit die ökonomische Vorteilhaftigkeit von Diversity Management überhaupt quantifizierend nachweisbar ist.

## 2.4 Verbreitung von Diversity Management in Deutschland

Eine Reihe von Studien haben in den letzten Jahren die Verbreitung und Anwendung von Diversity Management in Deutschland untersucht.<sup>18</sup> Dabei zeigt sich, dass deutsche Unternehmen im Vergleich zu US-amerikanischen Unternehmen einen Rückstand im Diversity Management zu haben scheinen.

SÜß & KLEINER (2005) ermitteln einen Anteil von Diversity Management praktizierenden Unternehmen von 38,5%. Insbesondere Großunternehmen und die Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen haben der Studie zufolge bereits Diversity Management implementiert.<sup>19</sup> Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch eine Studie der BERTELSMANNSTIFTUNG aus dem Jahr 2007 [KÖPPEL ET AL. (2007)]. Demzufolge haben in Deutschland 44% der Unternehmen Diversity Management implementiert, im Gegensatz zu 92% der Unternehmen aus dem US-amerikanischen und briti-

<sup>15</sup> Vgl. Kochan (2003).

<sup>16</sup> Vgl. Cox (1993).

<sup>17</sup> Vgl. Becker (2006).

<sup>18</sup> Erwähnt werden in aktuellen Publikationen insbesondere die Studie von SÜß & KLEINER (2005) sowie die Untersuchung von KÖPPEL ET AL. (2007). Weitere Studien sind beispielsweise „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ aus dem Jahr 2005 von der EUROPÄISCHEN KOMMISSION sowie eine Bestandsaufnahme zum Diversity Management unter deutschen Unternehmen von der TECHNISCHEN UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN.

<sup>19</sup> Vgl. Süß & Kleiner (2005).

schen Raum. Auch hier ist der Anteil der deutschen Großunternehmen, die Diversity Management praktizieren deutlich höher.

Die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland wird mittlerweile von der BUNDESREGIERUNG aktiv gefördert. Auf Initiative der DEUTSCHEN BP gründeten DAIMLERCHRYSLER, DEUTSCHE BANK und DEUTSCHE TELEKOM mit Unterstützung der INTEGRATIONSBEAUFTRAGTEN DER BUNDESREGIERUNG Ende 2006 die CHARTA DER VIELFALT. Mit der Unterzeichnung der Charta bekennen sich Unternehmen grundlegend zu Fairness und Wertschätzung ihrer Mitarbeiter und verpflichten sich, ein von Vorurteilen und Ausgrenzung freies Arbeitsumfeld zu schaffen. Rund 300 Unternehmen und öffentliche Institutionen sind bis Ende April 2008 der CHARTA DER VIELFALT beigetreten.<sup>20</sup>

Für die Zukunft sollte tendenziell mit einer weiteren Bedeutungszunahme von Diversity Management zu rechnen sein. Neben gesetzlichen Regelungen zur Gleichbehandlung im Bereich der Beschäftigung erscheint die demographische Entwicklung als besonders relevant. Angesichts des erwarteten Rückgangs der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland um 15% bis zum Jahr 2030<sup>21</sup> sollte der Wettbewerb der Unternehmen um nationale und ausländische Nachwuchskräfte signifikant zunehmen. Gleichzeitig zeichnet sich eine weitere Pluralisierung und Differenzierung der Lebensformen ab, auf die Unternehmen reagieren müssen, um zukünftig als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen. Zudem erfordert die weitere Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, auf eine Vielfalt von Kunden und deren Bedürfnisse weltweit einzugehen. Nicht zuletzt sind Unternehmen gezwungen, Kreativität und Innovationsfähigkeit zu steigern, um im globalen Wettbewerb zu bestehen.

---

<sup>20</sup> Vgl. Charta der Vielfalt [<http://www.charta-der-vielfalt.de>].

<sup>21</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2007).

### 3. Studiendesign – Methodik der Erhebung

Zur Ermittlung der Verbreitung von Diversity Management in Hamburg wurde eine online-Befragung von Entscheidern Hamburger Unternehmen im Januar und Februar 2008 durchgeführt. Ergänzend wurden Diversity Experten ausgewählter Unternehmen, u.a. DAIMLER AG, BASF AG und LUFTHANSA TECHNIK AG, interviewt, um das Forschungsgebiet weiter zu ergründen und die aus der Befragung abgeleiteten Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen kritisch zu reflektieren.

#### 3.1 Konstruktion des Fragebogens

Da die Verbreitung von Diversity Management in Hamburg bislang nicht Gegenstand empirischer Untersuchungen war, erfolgte die Konstruktion des online-Fragebogens mit dem Ziel, sowohl eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen als auch einen breiten (Erst-) Eindruck von der Diversity Praxis Hamburger Unternehmen zu gewinnen.

Um die Bereitschaft zur Befragungsteilnahme zu fördern, wurde der Erhebungsumfang auf zehn Fragen mit Antwortvorgaben konzentriert. Zudem hatten die Befragten zusätzlich die Möglichkeit, ergänzende Anmerkungen zu machen, sollten sich die Antwortkategorien als nicht erschöpfend erweisen. Inhaltlich deckte die Befragung vier zentrale Themenkomplexe ab. Es wurde untersucht,

- inwieweit Unternehmen Diversity Management bereits betreiben, welche Einstellungen sie generell zu Mitarbeiter-Vielfalt und Diversity Management vertreten und welche Dimensionen der Mitarbeiter-Vielfalt sie vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Belegschaftsstruktur als besonders relevant betrachten,
- inwiefern sich Anzeichen für die strategische Ausrichtung von Diversity Management finden lassen,
- welche Maßnahmen Unternehmen konkret in Verbindung mit Diversity Management betreiben und wie sie angesichts des hohen Ausländeranteils in Hamburg Mitarbeiter mit Migrationshintergrund integrieren,
- wie Unternehmen die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit und zukünftige Relevanz von Diversity Management einschätzen und welche Erfolgsfaktoren die weitere Verbreitung des Konzepts fördern.

Um die Abfassung der Fragen auf Eindeutigkeit und Verständlichkeit zu prüfen, sahen fünf Experten den Fragebogen kritisch durch. Ihre Korrekturvorschläge wurden entsprechend berücksichtigt, so dass der im Anhang 1 aufgeführte Fragebogen entstand.

#### 3.2 Stichprobe und Auswertung

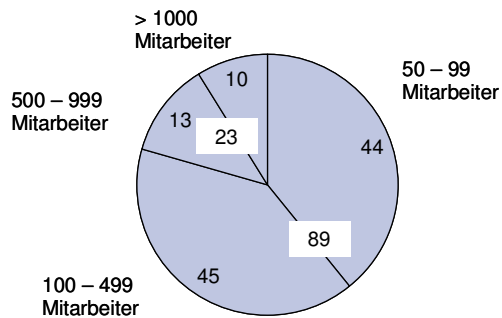
Für die Befragung wurden insgesamt 1030 Mitgliedsunternehmen der Handelskammer Hamburg mit mehr als 50 Mitarbeitern angeschrieben. Die Anforderung einer Mindest-Mitarbeiterzahl begründet sich mit der Überlegung, dass mit wachsender Belegschaftsgröße die Anzahl der Mitarbeiter steigt, die einer Minderheit angehören und somit der prinzipielle Bedarf für Diversity Management zunimmt.

Die schriftliche Befragung erfolgte per eMail und richtete sich grundsätzlich an den Geschäftsführer bzw. den Vorsitzenden der Geschäftsführung. Im Fall des ehrenamtlichen Engagements des Unternehmens in der Selbstverwaltung der Hamburger Wirtschaft wurde jeweils der mit der Wahrnehmung des Ehrenamtes betraute Unternehmensvertreter angeschrieben. Dabei wurde angenommen, dass aufgrund der Verbindung zur Handelskammer ehrenamtlich aktive Unternehmensvertreter eine höhere Bereitschaft zur Beteiligung an der Untersuchung zeigen.

Insgesamt reagierten 119 Unternehmen auf die Bitte zur Teilnahme an der Befragung. 112 Unternehmen beantworteten die Fragen, so dass sich eine Rücklaufquote von rund 11% ergab.

Die Auswertung der Antworten erfolgte nach ihrer absoluten Häufigkeit. Soweit die Befragten weitere Anmerkungen machten, wurden für diese auf Basis der zusammenfassenden Inhaltsanalyse zusätzliche Antwortkategorien gebildet.

### Stichproben-Zusammensetzung nach Mitarbeiterzahl (N = 112)



### Stichproben-Zusammensetzung nach Branchen (N = 112)

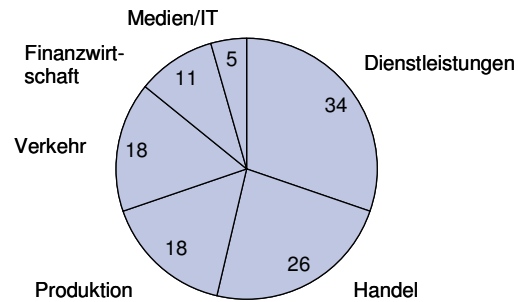


Abbildung 2: Stichprobe

Für die Auswertung wurden die 112 Unternehmen der Stichprobe zudem nach der Mitarbeiterzahl in zwei Größenklassen eingeteilt. Wie Abbildung 2 zeigt, stammen 89 Antworten von kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von weniger als 500 Mitarbeitern. 23 befragte Unternehmen weisen mehr als 500 Mitarbeiter auf und bilden die Gruppe der großen Unternehmen.

Die Stichproben-Unternehmen lassen sich ergänzend sechs Wirtschaftszweigen zuordnen. Für die Auswertung der Befragung wurde eine Differenzierung nach Branchen jedoch nicht vorgenommen, da die einzelnen Cluster zum Teil geringe Fallzahlen aufweisen (z.B. Medien/IT mit fünf Studien-Teilnehmern) und zum anderen überlagernde Effekte durch die Unternehmensgröße gegeben sein dürften.

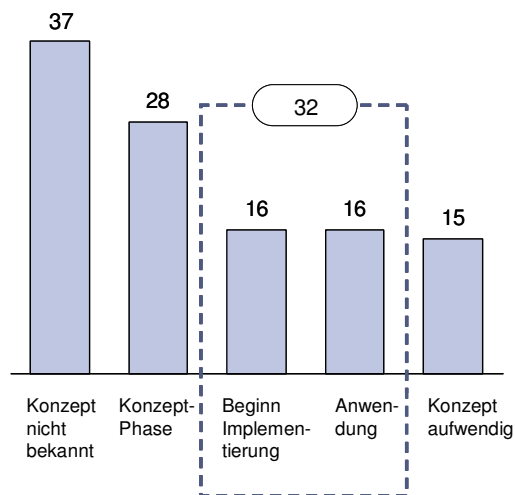
## 4. Diversity Management in Hamburg – Studienergebnisse

### 4.1 Verbreitung von Diversity Management

Die Studie deutet an, dass das Konzept Diversity Management noch nicht umfänglich bei Hamburger Unternehmen bekannt ist und bislang nur bedingt praktiziert wird.

Mit 32 Unternehmen verfolgen 28,6 Prozent der Befragten Diversity Management bereits seit einiger Zeit oder haben mit der Umsetzung des Konzepts begonnen (Abbildung 3.1). Zudem ist ein weiteres Viertel der Unternehmen dabei, sich konzeptionell mit Diversity Management auseinander zu setzen. Einem Drittel der Befragten ist allerdings Diversity Management nicht bekannt. 15 weitere Unternehmen kennen das Konzept zwar, halten Diversity Management aber für aufwendig.

#### Verbreitung (N = 112)



#### Dauer der Anwendung (N = 112)

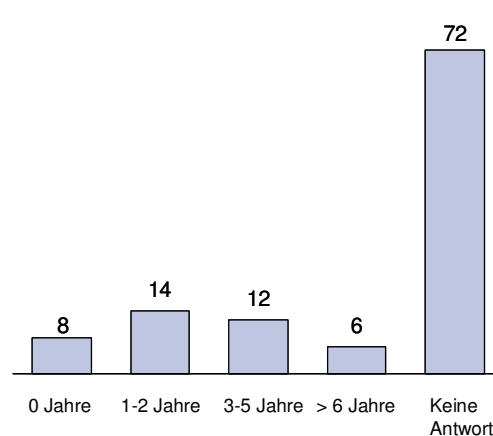


Abbildung 3.1: Verbreitung und Dauer der Praxis von Diversity Management

Die Verbreitung von Diversity Management in Unternehmen scheint in den vergangenen Jahren an Dynamik gewonnen zu haben, wie Abbildung 3.1 verdeutlicht. Von den 40 Unternehmen, die Aussagen zur zeitlichen Praxis ihres Diversity Managements trafen, geben 26 Befragte an, Diversity Management seit ein bis fünf Jahren zu betreiben.

Insgesamt deuten die Studienergebnisse an, dass große Unternehmen bei Konzeption und Umsetzung von Diversity Management bereits weiter fortgeschritten sind als KMU (Abbildung 3.2). Während mehr als zwei Fünftel (10) der großen Unternehmen das Konzept bereits verfolgt oder mit der Etablierung von Diversity Management begonnen hat, gilt gleiches nur für ein Viertel der befragten KMU. Zudem stellen mehr als zwei Fünftel (10) der großen Unternehmen derzeit konzeptionelle Überlegungen zum Diversity Management an, während sich nur ein Fünftel (18) der untersuchten KMU zur Zeit mit Diversity Management konzeptionell beschäftigt.

Die nach Unternehmensgröße differierenden Umsetzungsstände von Diversity Management lassen sich mit der deutlich geringeren Bekanntheit des Konzepts im Bereich der KMU erklären. Immerhin geben knapp zwei Fünftel der befragten KMU (35) an, das Konzept Diversity Management nicht zu kennen. Zudem könnte es auch sein, dass aufgrund der geringeren Mitarbeiterzahl der KMU, die Personalstruktur insgesamt weniger vielfältig ist und somit Diversity Management aufgrund des vermuteten Aufwandes nicht betrieben wird.

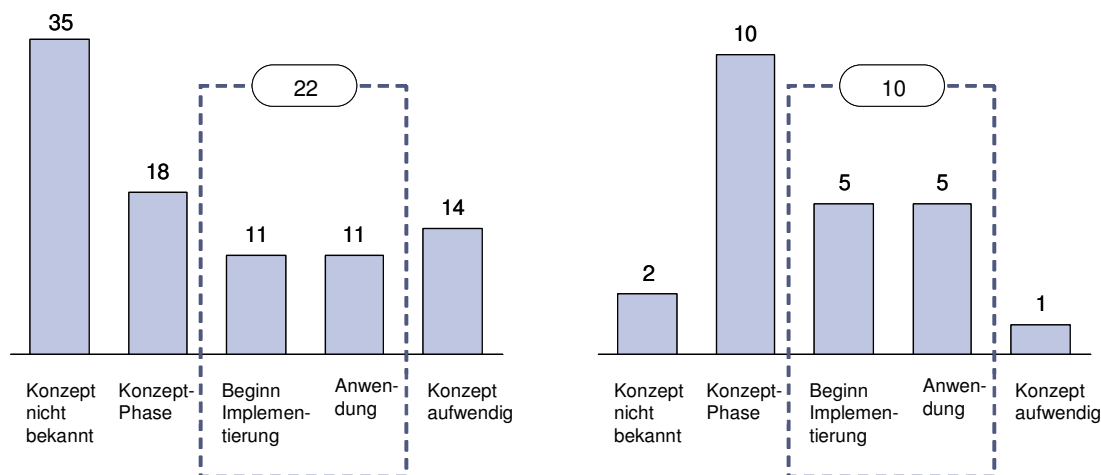
**Kleine und mittlere Unternehmen (N = 89)****Große Unternehmen (N = 23)**

Abbildung 3.2: Verbreitung von Diversity Management nach Unternehmensgröße

Die Studienergebnisse lassen prima vista einen im Vergleich zu anderen Untersuchungen geringeren Anteil von Diversity Management praktizierenden Unternehmen in Hamburg erkennen. Nach der Studie von SÜß & KLEINER praktizierten 38,5 Prozent der befragten Unternehmen Diversity Management. KÖPPEL ET AL. machten in ihrer Untersuchung einen Anteil von 44 Prozent von Diversity Management praktizierenden deutschen Unternehmen aus und diagnostizierten im Vergleich mit anderen europäischen Ländern einen Nachholbedarf Deutschlands insbesondere beim Cultural Diversity Management.

Der Vergleich zwischen den Studien ist jedoch problematisch, da sowohl SÜß & KLEINER als auch KÖPPEL ET AL. im Wesentlichen große Unternehmen in ihrer Stichprobe untersuchten. Aufgrund des geringen Anteils der großen Unternehmen in der vorliegenden Untersuchung für Hamburg verbietet sich der direkte statistische Vergleich für diese Unternehmenskategorie. Da allerdings in der vorliegenden Untersuchung 10 der insgesamt 23 befragten großen Unternehmen angaben, bereits ein Diversity Management Konzept zu verfolgen oder mit der Umsetzung begonnen zu haben, erscheint zumindest der Anteil der Diversity Management praktizierenden großen Unternehmen in der Hamburger Stichprobe nicht geringer als jener der Vergleichsstudien.

Auch vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Stichprobenbesetzung bemerkenswert ist jedoch, dass der Anteil der Unternehmen, die das Konzept Diversity Management nicht kennen, in der vorliegenden Hamburger Studie mit einem Anteil von einem Drittel der Befragten geringer ausfällt als bei SÜß & KLEINER, die in ihrer Studie einen Anteil von 43,0% ausmachten. Dies dürfte nicht zuletzt auch mit den unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten zu erklären sein. Seit der Studie von SÜß & KLEINER im Jahr 2005 sind nahezu drei Jahre vergangen, indem das Konzept Diversity Management in der öffentlichen Diskussion nicht zuletzt durch Maßnahmen wie die CHARTA DER VIELFALT mehr Beachtung gefunden und somit in seiner Diffusion Beschleunigung erfahren haben sollte.

#### 4.2 Einstellung zu Diversity Management

Ausrichtung und Umfang der betrieblichen Praxis von Diversity Management sollte nicht zuletzt davon abhängen, welche grundlegenden Einstellungen Entscheider zu Mitarbeiter-Vielfalt vertreten. Daher wurde untersucht, welchen Nutzen Unternehmen mit Diversity Management verbinden. Hierzu wurde in Anlehnung an die von THOMAS & ELY (1996) vorgeschlagenen Paradigmen zum Diversity Management explizit abgefragt, inwiefern

- Diversity Management ein Programm zur Förderung von Minderheiten darstellt und der gesetzlich vorgeschriebenen Gleichbehandlung aller Mitarbeiter dient,

- Mitarbeitervielfalt den Kunden- und Marktzugang erleichtert,
- Kreativität und Lernen im Unternehmen durch Zusammenwirken unterschiedlicher Mitarbeiter gefördert wird
- der Aufbau von Mitarbeitervielfalt durch Diversity Management keinen zusätzlichen Nutzen für das Geschäft generiert.

Die Befragten halten Mitarbeitervielfalt und Diversity Management mehrheitlich für nutzenstiftend, wie Abbildung 4.1 zeigt. Rund vier Fünftel der Befragten (90) geben an, Mitarbeitervielfalt sei hilfreich, um Kreativität und Lernen zu fördern. Weitere drei Fünftel (68) verbinden mit Diversity eine Erleichterung des Zugangs zu neuen Märkten oder Kundengruppen und rund ein Fünftel hält Diversity Management für ein Programm zur Förderung von Minderheiten vor dem Hintergrund gesetzlicher Anforderungen.

Die Studienergebnisse stehen grundsätzlich im Einklang mit den Erkenntnissen der Untersuchung von KÖPPEL ET AL (2007). In der Studie wurden als Vorteile von (Cultural) Diversity Management nach ihrer Wichtigkeit für Unternehmen identifiziert: Zusammenarbeit und internationaler Erfolg (d.h. das Lernen aus einer Vielzahl von Perspektiven), Marktzugang und Kundenorientierung, Konfliktreduktion und Zufriedenheit sowie demographischer Zwang.

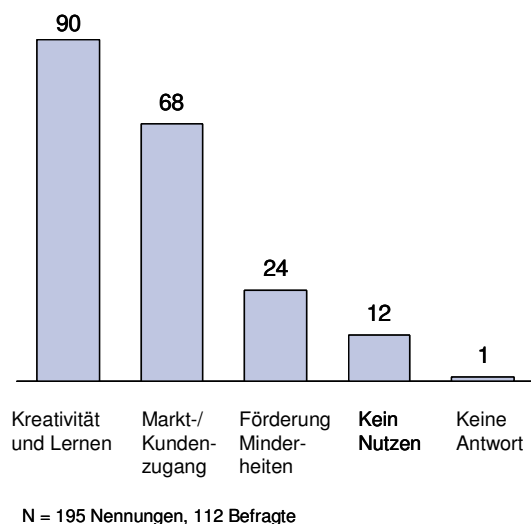


Abbildung 4.1: Einstellung zu Diversity Management

Hinsichtlich der Wirkung von Diversity Management zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den Einschätzungen der beiden Unternehmensgrößenklassen. Wenn auch mit leichten Abweichungen, nennen sowohl KMU als auch große Unternehmen die Förderung von Lernen und Kreativität als wichtigste Nutzenkategorie, gefolgt von der Erleichterung des Marktzugangs und der Förderung von Minderheiten. Auffällig ist erneut, dass 12 der KMU angeben, die Förderung von Mitarbeiter-Vielfalt biete keinen zusätzlichen Nutzen für ihr Geschäft, jedoch kein großes Unternehmen diese Auffassung teilt. (Abbildung 4.2 im Anhang).

Angesichts der positiven Nutzeneinschätzung von Diversity Management durch die Befragten verwundert die bislang eher zurückhaltende Implementierung des Konzepts in der betrieblichen Praxis. Vor dem Hintergrund der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung von Fragebögen, könnte es einerseits sein, dass Unternehmensvertreter nur im Rahmen der vorliegenden Studie befürwortende Aussagen zu Vielfalt und Diversity Management treffen, jedoch ihren Worten keine (großen) Taten folgen lassen. Andererseits könnte die reale Nutzung von Diversity Management auch durch den jeweiligen Unternehmenskontext und den jeweils unternehmensindividuellen Erfordernissen zur Gestaltung der Belegschaftsstruktur bedingt sein.

### 4.3 Relevanz von Dimensionen der Mitarbeiter-Vielfalt

Diversity ist kein Wert an sich, d.h. per se weder gut noch schlecht. Für eine Bewertung kommt es vielmehr darauf an, ob und in welcher Weise durch Mitarbeiter-Vielfalt die Realisierung der Unternehmensziele gefördert werden kann. Vor diesem Hintergrund wurde erfragt, welche typischen Dimensionen der Mitarbeiter-Vielfalt für Unternehmen angesichts der Mitarbeiterstruktur besonders relevant sind. Hierfür wurden den Befragten die in § 1 AGG aufgeführten Diversity Dimensionen vorgelegt, d.h. Rasse/ethnische Herkunft („Migration“) Alter, Geschlecht, Religion/Weltanschauung („Religion“), Behinderung und sexuelle Identität. Ergänzend konnten die Befragten die Relevanz von Diversity für ihr Unternehmen verneinen oder weitere relevante Dimensionen nennen.

Als für die befragten Unternehmen besonders wichtige Diversity-Dimensionen zeigen sich die drei Aspekte Alter, Geschlecht und Behinderung sowie mit Abstand Migration (Abbildung 5.1). Mehr als drei Viertel (86) der Unternehmen nennen Alter als relevant, die Dimensionen Geschlecht (80) und Behinderung (78) wird von mehr als zwei Dritteln der Befragten als besonders bedeutsam eingeschätzt. Dem Aspekt Migration ordnen rund die Hälfte der Befragten (59) eine besondere Relevanz zu. Deutlich weniger häufig nennen die Befragten die Dimensionen Religion (11) und sexuelle Identität (4). Ergänzend zu den AGG-Dimensionen halten zehn Befragte Qualifikationsvielfalt für besonders bedeutsam. Zudem werden von einzelnen Befragten sonstige Aspekte genannt und zwar alleinerziehende Mütter und Väter, unterschiedliche Persönlichkeiten u.a. hinsichtlich Erscheinungsbild und Kommunikation sowie unterschiedliche Lebensmodelle in einzelnen Lebensphasen.

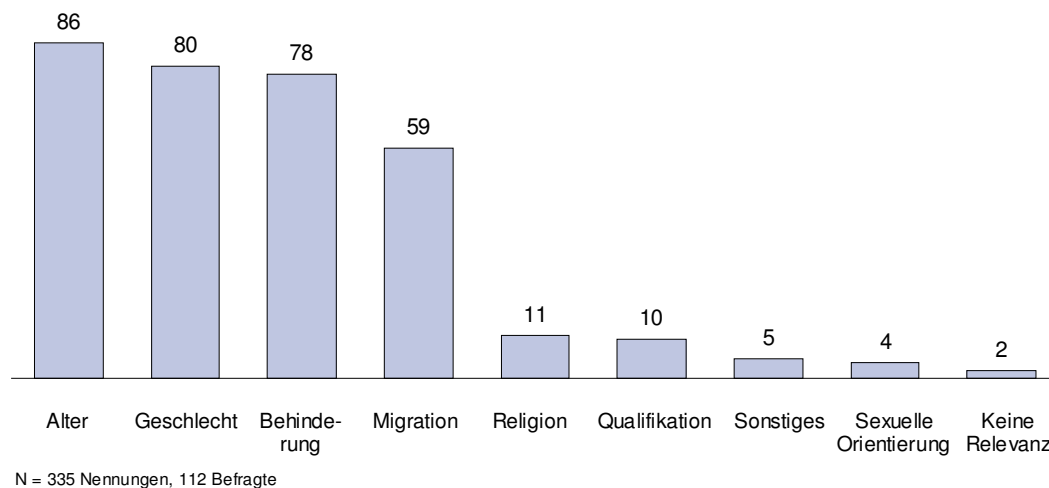


Abbildung 5.1: Relevanz von Diversity Dimensionen

Lediglich zwei Unternehmen geben an, Diversity Management sei für sie aufgrund ihrer Mitarbeiterstruktur nicht relevant. Hierbei handelt es sich allerdings um Unternehmen, die das Konzept Diversity Management vor der Befragung nicht kannten.

Die Ergebnisse der vorliegenden Hamburger Studie zeichnen ein mit anderen Untersuchungen vergleichbares Bild. So identifizierten z.B. KÖPPEL ET AL. Geschlecht und Alter als relevanteste Dimensionen, gefolgt von Behinderung und Kulturzugehörigkeit.

Die generelle Reihenfolge der Diversity-Dimensionen nach Bedeutsamkeit ist bei KMU und großen Unternehmen gleich (Abbildung 5.2 und 5.3 im Anhang). Unterschiede zwischen den beiden Unternehmenskategorien zeigen sich jedoch bei der Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Aspekte.

Nahezu alle großen Unternehmen (22) halten Alter für eine besonders relevante Dimension der Mitarbeiter-Vielfalt, während weniger als drei Viertel der KMU (64) dieser Auffassung sind. Ursächlich hierfür könnte nicht zuletzt sein, dass die großen Unternehmen in Zusammenhang mit der Demographie-Diskussion in den vergangenen Jahren bereits einen Demographie-Check durchgeführt und die Überalterung ihrer Belegschaft in den kommenden Jahren als besonders brisant identifiziert haben.



Auch die Dimension Geschlecht hat in nahezu allen großen Unternehmen (20) einen besonderen Stellenwert, während nur zwei Drittel der KMU (20) hier eine besondere Relevanz sehen. Gleiches gilt für die Bedeutung des Aspekts Migration, den knapp zwei Drittel (15) der großen Unternehmen und knapp die Hälfte der KMU (44) als besonders bedeutsam einschätzen. Gründe für die Abweichungen könnten in beiden Fällen im zahlenmäßigen Umfang und der damit verbundenen Relevanz der jeweiligen Diversity-Gruppe im Unternehmen liegen. So ist z.B. im Hinblick auf die Dimension Geschlecht zu vermuten, dass große Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen in den vergangenen Jahren im Rahmen ihrer Gleichstellungspolitik gezielt Programme zur Frauenförderung aufgelegt haben.

Insgesamt deuten die Ergebnisse an, dass Mitarbeiter-Vielfalt je nach Unternehmenskontext einer differenzierten Betrachtung zu unterziehen ist. Als Konsequenz müsste das jeweilige Diversity Management Konzept ausgehend von der Relevanz einzelner Diversity-Dimensionen unternehmensindividuell ausgestaltet werden.

#### 4.4 Strategische Ausrichtung von Diversity Management

Diversity Management wird letztlich nur dann einen signifikanten Stellenwert in der betrieblichen Praxis erhalten, wenn Mitarbeiter-Vielfalt als strategisch relevantes Unternehmensziel betrachtet wird. Ausgangspunkt der Unternehmensaktivitäten bilden klassischerweise Werte und Leitbild. Letzteres umfasst die langfristige Zielvorstellung des Unternehmens, beinhaltet Aussagen zur angestrebten Unternehmenskultur und ist Basis der Strategiedefinition. Es erscheint plausibel anzunehmen, dass Unternehmen, die sich in ihrem Leitbild zur Mitarbeiter-Vielfalt bekennen, diese auch durch gezielte Maßnahmen und auch aus strategischer Perspektive fördern.

##### *Verankerung von Diversity im Leitbild*

Vor diesem Hintergrund wurde untersucht, inwiefern Unternehmen die Wertschätzung von Vielfalt als strategische Zielsetzung in Leitbild und Unternehmenswerten verankert haben. Dabei zeigte sich, dass 46 der befragten Unternehmen die Wertschätzung von Mitarbeitervielfalt in ihren Werten bzw. in ihrem Leitbild dokumentiert haben (Abbildung 6.1). Rund ein Viertel der Unternehmen (29) gibt an, eine entsprechende Dokumentation nicht vorgenommen zu haben. Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen (36) verfügt allerdings nicht über ein formales Leitbild auf Basis der Unternehmenswerte. Hierbei handelt es sich mehrheitlich (31) um KMU.

Zum Vergleich wurden im Rahmen dieser Studie ergänzend die Leitbilder und Werte der DAX 30 Unternehmen im Hinblick auf Aussagen zu Mitarbeiter-Vielfalt und Diversity Management untersucht. Dabei zeigte sich, dass mehr als vier Fünftel der DAX 30 Unternehmen sich explizit zu Mitarbeitervielfalt oder Diversity Management bekennen.

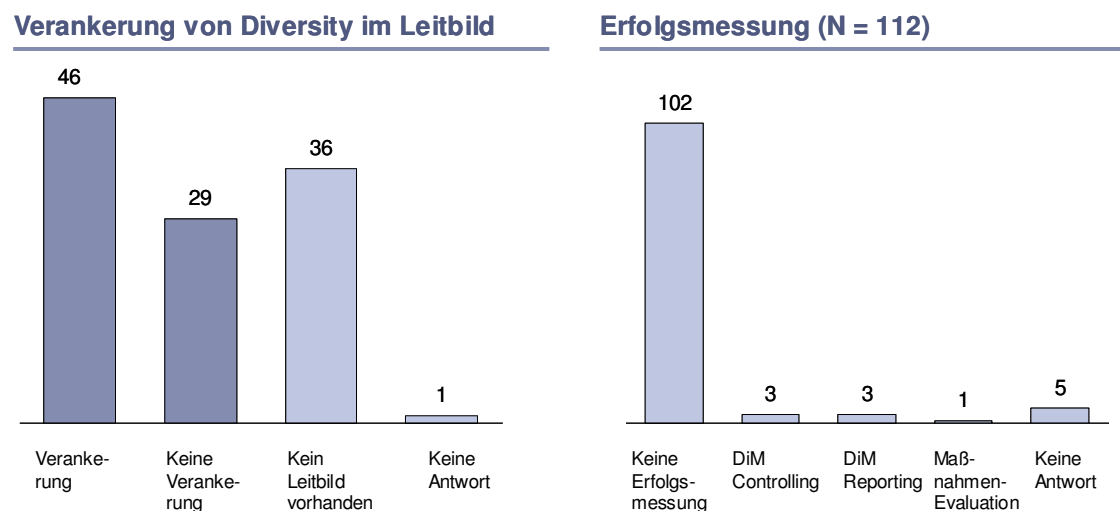


Abbildung 6.1: Verankerung von Diversity im Leitbild und Erfolgsmessung

Erkennbar ist die vermutete Selbstbindungswirkung des Leitbilds für die Umsetzung von Diversity Management. Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die über ein Leitbild verfügen und dort die Wertschätzung von Mitarbeiter-Vielfalt dokumentiert haben, tendenziell weiter sind bei der Implementierung von Diversity Management als jene Unternehmen, die eine entsprechende Verankerung in ihrem Leitbild nicht vorgenommen haben. Während mehr als die Hälfte der Unternehmen mit Verankerung von Mitarbeitervielfalt in ihrem Leitbild bereits (erste) Diversity Maßnahmen betreibt, gilt gleiches nur für 2 der insgesamt 29 Unternehmen, bei denen die Wertschätzung von Mitarbeitervielfalt nicht Bestandteil des Leitbildes ist.

Die Ergebnisse lassen indes keinen eindeutigen Schluss hinsichtlich der generellen strategischen Ausrichtung von Diversity Management zu. Das Leitbild kann zwar als ein Indiz für die Ableitung der Diversity Maßnahmen aus den übergeordneten Unternehmenszielen dienen, stellt jedoch keine „conditio sine qua non“ dar. In der betrieblichen Praxis werden Leitbild und Werte als formaler Orientierungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter oftmals erst nach Erreichen einer zahlenmäßig größeren Belegschaft dokumentiert. So ist es nicht überraschend, dass auch ein Sechstel der 36 Unternehmen ohne formal dokumentiertes Leitbild angibt, erste Diversity-Maßnahmen ergriffen zu haben.

### *Erfolgsmessung von Diversity Management*

Ein Anhaltspunkt und zugleich Lackmустest für die strategische Ausrichtung von Diversity Management ist hingegen die praktizierte Erfolgsmessung der Diversity Maßnahmen. Klassischerweise operationalisieren Unternehmen in der strategischen Planung Vision, Leitbild und Strategie, indem sie ein Bündel an Zielen definieren. Zur Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf die Ziele werden ergänzend Kenngrößen definiert und konsequent nachgehalten, um bei Zielabweichungen intervenierend eingreifen zu können. Die jeweiligen Verfahren der strategischen Planung und Erfolgsmessung sind in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und den Unternehmensbedürfnissen in der betrieblichen Praxis unterschiedlich ausdifferenziert. Sie reichen von der pragmatischen Erhebung einzelner Kenngrößen bis hin zu detaillierten Kenngrößen-Systemen, wie beispielsweise die Balanced Scorecard von Norton & Kaplan (1996), die auch Abhängigkeiten zwischen Zielen enthalten und somit die Unternehmensziele im Verbund betrachten.

Bei der Frage nach Art und Umfang der Erfolgsmessung zeigte sich, dass dies ein Bereich zu sein scheint, mit dem Unternehmen sich noch ausgesprochen schwer tun. Wie Abbildung 6.1 zeigt, geben mehr als neun Zehntel (102) der befragten Unternehmen an, keine Erfolgsmessung zu betreiben. Lediglich fünf Unternehmen halten den Erfolg ihrer Diversity Maßnahmen durch Controlling-Instrumente nach. Dabei haben drei Unternehmen ein systematisches Diversity Controlling mit regelmäßigen Diversity Reportings etabliert. Ein Unternehmen führt unabhängige Evaluationen der einzelnen Diversity Maßnahmen durch und weitere drei Unternehmen melden zentrale Kenngrößen zum Diversity Management im Rahmen des regelmäßigen betrieblichen Reportings an die Geschäftsführung.

Von den fünf Unternehmen mit Erfolgsmessung des Diversity Managements verfolgen vier das Konzept Diversity Management seit einiger Zeit; ein Unternehmen hat mit der Umsetzung begonnen, sieht aber noch weiteren Handlungsbedarf. Zudem haben alle fünf Unternehmen die Wertschätzung von Mitarbeiter-Vielfalt in ihren Werten und Leitbild verankert.

Die geringe Ausprägung der Erfolgsmessung von Diversity Management wird auch in anderen Studien beobachtet. So konnten SÜß & KLEINER (2005) in ihrer Untersuchung einen Anteil von 24 Prozent von Diversity Controlling betreibenden Unternehmen ausmachen. Für einen Vergleich mit der vorliegenden Hamburger Studie zu berücksichtigen ist, wie bereits ausgeführt, die Stichproben-Zusammensetzung von SÜß & KLEINER mit einem überwiegenden Anteil an großen und DAX-Unternehmen. Dessen ungeachtet deuten beide Untersuchungen jedoch an, dass Unternehmen noch Nachholbedarf bei der strategischen Gestaltung von Diversity Management zu haben scheinen. Dies wirft die Frage auf, wie Unternehmen Diversity Management konkret in der Praxis betreiben bzw. welche Maßnahmen im Zusammenhang mit Diversity Management zukünftig geplant sind.

#### 4.5 Gestaltung von Diversity Management in Unternehmen

Für die Gestaltung von Diversity Management besteht in Literatur und Praxis kein universell anerkanntes Set an Maßnahmen. Nicht zuletzt wäre es vor dem Hintergrund der Studienergebnisse zur Relevanz einzelner Diversity-Dimensionen auch überraschend, wenn sich ein derartiger Maßnahmenkatalog finden ließe. Um dennoch zu erheben, wie Diversity Management in der betrieblichen Praxis umgesetzt wird, wurden in der Literatur vorgestellte Beispiele praktizierten Diversity Managements ausgewertet und ergänzend Experten befragt. Bei der Auswahl der Maßnahmen erschien zudem eine Fokussierung wichtig, um die Befragung nicht zu überfrachten und somit die Antwortbereitschaft der Befragten zu erhalten. Als Diversity-relevante Maßnahmen, die in einer Vielzahl von Unternehmen Anwendung finden und zudem wesentliche Diversity-Dimensionen abdecken, ergaben sich danach

- altersgemischte Teams
- Demographie-Check
- flexible Arbeitszeiten
- Programm zur Förderung von Frauen
- Programm zur Förderung der Work-Life-Balance
- Diversity Trainings für Führungskräfte sowie
- Angebot von speziellen Gebetsräumen.

Da aufgrund der Heterogenität der Unternehmen und ihrer jeweiligen Zielsetzungen dieser Katalog selbstverständlich nicht abschließend sein kann, hatten die Befragten zudem die Möglichkeit, weitere Maßnahmen explizit auszuführen.

Mit Ausnahme von drei Unternehmen geben alle Befragten an, Maßnahmen im Zusammenhang mit Diversity Management bereits eingeführt zu haben oder zu planen (Abbildung 7.1). Nach der Anzahl der Nennungen ergeben sich als Maßnahmen-Schwerpunkte die Förderung von Frauen (77), flexible Arbeitszeiten (72), die Durchführung eines Demographie-Checks (67) sowie die Etablierung altersgemischter Teams (66). Weniger häufig genannt wurden ein Programm zur Work-Life-Balance (18), Diversity Trainings für Führungskräfte (9) und das Angebot spezieller Gebetsräume (5). Fünf Unternehmen geben an, sonstige Maßnahmen zu betreiben. Hierzu gehören Kinderbetreuung, internationale Rotation von Führungskräften, internationale Stellenausschreibungen sowie interkulturelle Trainings.

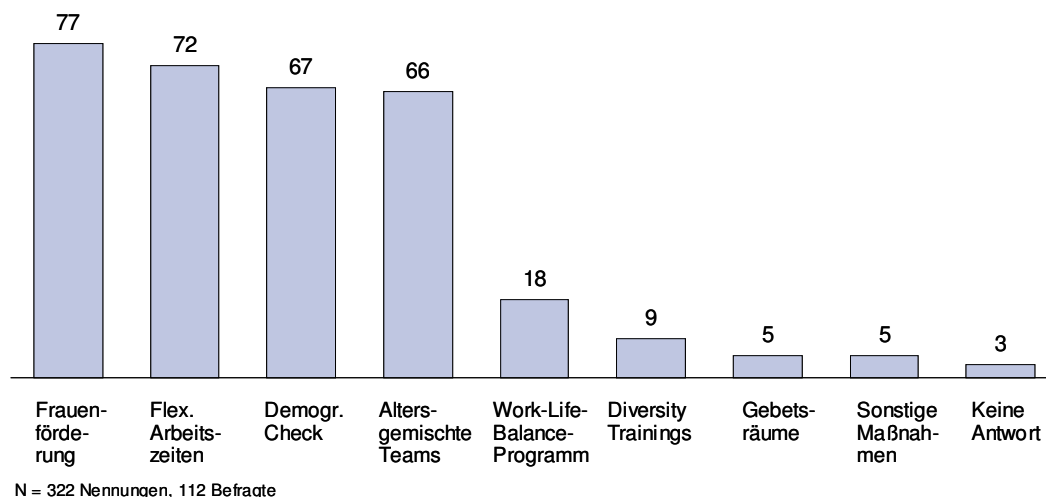


Abbildung 7.1: Gestaltung von Diversity Management

Die große Verbreitung von Maßnahmen zur Förderung von Frauen oder auch die Durchführung eines Demographie-Checks wirken zunächst beeindruckend. Wichtig für die Interpretation der Studienergebnisse ist jedoch, dass es sich bei den genannten Maßnahmen sowohl um bereits eingeführte als auch um intendierte Maßnahmen handelt. Zudem lassen die rein quantitativen Ergebnisse keinen

Rückschluss auf die Qualität der Maßnahmen beispielsweise im Hinblick auf Umfang des Adressatenkreises oder die Ausdifferenzierung des jeweiligen Angebots zu.

Altersgemischte Teams, Programme zur Förderung von Frauen sowie die Durchführung eines Demographie-Checks werden von KMU und großen Unternehmen in etwa gleicher Häufigkeit genannt (Abbildungen 7.2 und 7.3 im Anhang). Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößenklassen zeigen sich hingegen bei den Maßnahmen flexible Arbeitszeiten, Programm zur Work-Life-Balance sowie Diversity Trainings, die häufiger in großen Unternehmen bereits Anwendung finden oder in Zukunft eingeführt werden sollen.

Denkwürdig ist, dass 109 Befragte Angaben zu etablierten oder geplanten Maßnahmen im Zusammenhang mit Diversity Management machen, jedoch nur 60 Unternehmen bei der Frage nach der Verbreitung von Diversity Management angeben, ein Konzept bereits zu verfolgen, mit der Umsetzung begonnen zu haben oder sich mit Diversity Management derzeit konzeptionell auseinander zu setzen.

Diese Abweichung lässt sich einerseits mit den Antwortvorgaben im Fragebogen erklären, die im Wesentlichen auf bekannte und verbreitete personalwirtschaftliche Konzepte rekurrieren.

Im Antwortverhalten zeigen sich andererseits jedoch Unterschiede zwischen Unternehmen, die angeben, Diversity Management nicht zu kennen und jenen, denen das Konzept Diversity Management bekannt ist. Allein letztere nennen als Maßnahmen Diversity Trainings und das Angebot spezieller Gebetsräume und treffen Aussagen zu sonstigen Maßnahmen.

Gerade Diversity Trainings dürften in besonderer Weise geeignet sein, um den Diversity Gedanken effektiv in der Organisation zu verankern. So überrascht es nicht, dass alle Unternehmen mit Diversity Trainings entweder bereits über ein Diversity Konzept verfügen oder sich derzeit konzeptionell mit Diversity Management auseinander setzen.

Die hohe Aktivitätsquote zeigt zwar, dass Unternehmen, auch ohne sich des Konzepts Diversity Management bewusst zu sein, Maßnahmen ergriffen haben oder planen, die der Förderung von Mitarbeitervielfalt dienen. Fraglich ist jedoch, inwieweit sich mit diesen Maßnahmen allein, ohne ein übergreifendes und an der Unternehmensstrategie ausgerichtetes Diversity Konzept, gezielt Wettbewerbsvorteile aus der Mitarbeiter-Vielfalt generieren lassen.

#### **4.6 Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund**

Angesichts des vergleichsweise hohen Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in Hamburg wurde auf die Dimension Migration ein besonderer Fokus gelegt und Maßnahmen zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund gesondert abgefragt. Im Fokus der Befragung standen dabei spezifische Integrationsprogramme, Sprachtrainings und Kennenlern-Workshops sowie der gezielte Einsatz im Kontakt mit Kunden vergleichbaren Hintergrunds.

Mehr als die Hälfte der Befragten (66) gibt an, diesbezüglich keine konkreten Maßnahmen zu ergreifen, wie Abbildung 8.1 zeigt. Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen führt Kennenlern-Workshops für Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund durch. Zudem haben knapp ein Viertel der Unternehmen (25) ein Förderprogramm für Auszubildende und Praktikanten dieser Bevölkerungsgruppe aufgelegt und ein weiteres Fünftel der Befragten bietet Sprachtrainings an. 19 Unternehmen geben an, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund im Kontakt zu Kundengruppen mit vergleichbarem Hintergrund einzusetzen. Ein umfassendes Integrationsprogramm wird von 12 Unternehmen betrieben.

Nicht überraschend ist, dass gezielte Maßnahmen zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund eher von großen Unternehmen als von KMU betrieben werden (Abbildungen 8.2 und 8.3 im Anhang). Nicht zuletzt nimmt mit wachsender Belegschaftszahl auch die absolute Anzahl von Menschen aus anderen Kulturen bzw. Ländern zu, so dass spezifische Integrationsmaßnahmen (auch wirtschaftlich) zweckmäßig erscheinen dürften. So geben rund ein Fünftel (5) der großen Unternehmen und sieben der 89 befragten KMU an, spezifische Integrationsprogramme anzubieten. Hierunter fallen

u.a. auch globale Austauschprogramme von Mitarbeitern oder die Unterstützung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im Umgang mit Behörden oder bei der Wohnungssuche.

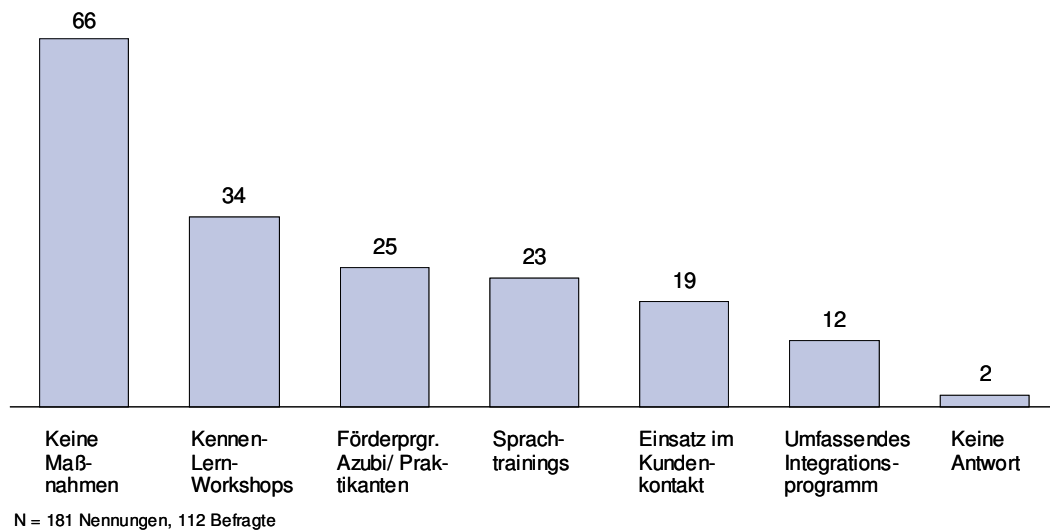


Abbildung 8.1: Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Im Hinblick auf die Häufigkeit der Förderung von Auszubildenden, der Durchführung von Kennenlern-Workshops und des Angebots von Sprachtrainings weisen KMU und große Unternehmen geringe Unterschiede auf. Auszubildende und Praktikanten mit Migrationshintergrund fördert rund ein Fünftel (19) der befragten KMU und gut ein Viertel (6) der großen Unternehmen. Ein Unternehmen gibt zudem an, bei der Rekrutierung von Trainees einen besonderen Fokus auf Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zu legen.

Kennenlern-Workshops bieten jeweils ein Drittel der KMU (27) und der großen Unternehmen (7) an. Ein Unternehmen nennt ergänzend den Betriebssport als wertvolles Instrument, um den Austausch zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Sprachtrainings führen gut ein Viertel (6) der großen Unternehmen und knapp ein Fünftel (17) der KMU durch.

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen insgesamt eine breite Palette an Maßnahmen zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ergriffen haben. Von den insgesamt 59 Unternehmen, die vor dem Hintergrund ihrer Mitarbeiterstruktur die Diversity Dimension Migration als besonders bedeutsam erachten, gibt immerhin mehr als die Hälfte der Befragten (34) an, Maßnahmen zur Integration dieser Mitarbeitergruppe zu betreiben.

Im konkreten Einzelfall zu prüfen ist jedoch, inwieweit über diese Maßnahmen nicht nur vermeintliche Defizite ausgeglichen werden. Auffällig ist, dass der Einsatz von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im Kontakt mit Kunden vergleichbaren Hintergrunds eher zurückhaltend zu erfolgen scheint. Rund ein Viertel der befragten großen Unternehmen (5) und 14 der 89 KMU geben an, diese Maßnahme zu betreiben. Folgt man dem Argument, dass eine vielfältige Mitarbeiterschaft den Zugang zu neuen Märkten und Kundengruppen erleichtert, z.B. durch den Einsatz von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im Kundenkontakt, so dürfte noch Optimierungspotenzial bei der Nutzung von „Migration“ als Wettbewerbsvorteil bestehen.

#### 4.7 Entwicklungstendenzen von Diversity Management

Die (Weiter-) Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitervielfalt sollte nicht zuletzt von der erwarteten zukünftigen Relevanz des Themas Diversity Management abhängen.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (59) ist der Ansicht, dass Diversity Management in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird, wie Abbildung 9.1 zeigt. 11 Unternehmen gehen von

einer gleichbleibenden Bedeutung aus und lediglich vier Unternehmen nehmen an, dass Diversity Management in Zukunft an Relevanz verlieren wird. Knapp ein Drittel der Befragten (35) kann die zukünftige Entwicklung nicht abschätzen.

Zu vermuten ist, dass die Fähigkeit, eine Prognose über die zukünftige Entwicklung von Diversity Management abzugeben können, von der bisherigen Auseinandersetzung mit der Thematik bedingt sein dürfte. Mehr als die Hälfte (20) der Unternehmen, denen eine Einschätzung nicht möglich ist, kannten das Konzept Diversity Management vor der Untersuchung nicht. 42 der 59 Unternehmen, die Diversity Management in Zukunft eine größere Relevanz zusprechen, verfolgen allerdings ein Konzept schon seit einiger Zeit, haben mit der Umsetzung von Diversity Management begonnen oder setzen sich gerade mit der Thematik konzeptionell auseinander.

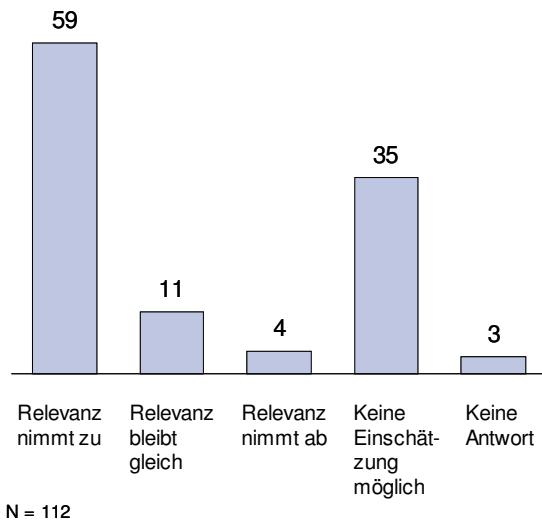


Abbildung 9.1: Entwicklungstendenz von Diversity Management

Angesichts der unterschiedlichen Bekanntheit und Umsetzungsstände von Diversity Management in KMU und großen Unternehmen verwundert es nicht, dass große Unternehmen im Vergleich zu KMU häufiger in der Lage waren, die zukünftige Entwicklung einzuschätzen und tendenziell öfter einen Bedeutungszuwachs von Diversity Management erwarten (Abbildung 9.2 im Anhang). Während knapp die Hälfte (43) der KMU Diversity Management in Zukunft eine größere Relevanz zuspricht, gehen mehr als zwei Drittel (16) der befragten großen Unternehmen von einem Bedeutungszuwachs aus.

#### 4.8 Erfolgsfaktoren für die weitere Verbreitung von Diversity Management

Inwiefern Unternehmen konkret Maßnahmen zur Umsetzung eines Diversity Management Programms ergreifen, dürfte jedoch nicht allein von den Erwartungen über die generelle Relevanz der Thematik abhängen. Wesentlich für die generelle Bereitschaft zur Realisierung von Diversity Management sollte die erwartete Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen sein.

##### *Wirtschaftlichkeit von Diversity Management*

Obleich die Mehrheit der Befragten mit Diversity Vorteile verbinden, wie u.a. die Förderung von Kreativität und Lernen oder die Erleichterung des Zugangs zu neuen Märkten, scheint die Nettowirkung der Diversity Management kaum zu quantifizieren zu sein. So ist rund zwei Dritteln der Befragten (76) eine Einschätzung von Nutzen und Kosten nicht möglich (Abbildung 10.1).

Von den 31 Unternehmen, die eine Einschätzung abgeben, halten 15 Unternehmen den Nutzen für größer als die Kosten, 10 Unternehmen erachten Kosten gleich Nutzen und weitere sechs halten die Kosten für höher als den Nutzen.

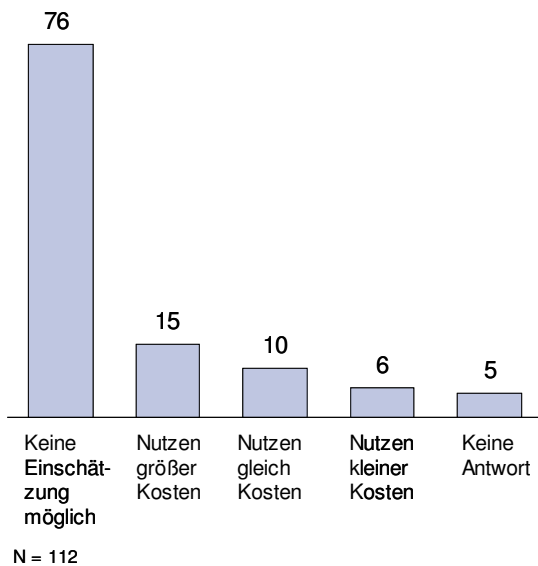


Abbildung 10.1: Wirtschaftlichkeit von Diversity Management

Fraglich ist jedoch die Basis der Wirtschaftlichkeitsschätzung. Da lediglich fünf Unternehmen angeben, den Erfolg ihrer Diversity Maßnahmen zu messen, deutet vieles darauf hin, dass es sich bei der Mehrzahl der Einschätzung eher um den kollektiven Glauben an die Wirksamkeit bzw. Nicht-Wirksamkeit des Konzepts handelt. Nicht zuletzt könnte dieser als Legitimation für die Praxis von Diversity Management entstehen und durch sie verstärkt werden. Interessanterweise verfolgen 13 der 15 Unternehmen, die von einem positiven Netto-Nutzen ausgehen, ein Diversity Management Konzept bereits seit einiger Zeit.

Obgleich statistisch nicht aussagekräftig, aber als Einzelfälle interessant, sind die Einschätzungen der fünf Unternehmen mit Erfolgsmessung von Diversity Management. Drei von ihnen halten den Nutzen von Diversity Management für größer als die Kosten, ein Unternehmen schätzt Kosten und Nutzen gleich ein und ein weiteres Unternehmen kann trotz Diversity Controllings keine Aussage zum Kosten-Nutzen-Verhältnis treffen. Eines der Unternehmen gibt zudem an, dass sich der volle Erfolg von Diversity Management erst mittel- bis langfristig zeige, so dass keine kurzfristigen Erfolge zu erwarten sein.

Um aus diesen Einzel-Einschätzungen allerdings einen Trend zur Bedeutungszunahme von Diversity Management gesichert ableiten zu können, müssten in weiteren Untersuchungen die Prämissen der Erfolgsmessung überprüft und Erfolgstreiber identifiziert werden. Nicht zuletzt sollten belastbare Nachweise der ökonomischen Vorteilhaftigkeit von Diversity Management die Bereitschaft der Unternehmen fördern, Vielfalt als Wettbewerbsfaktor zu nutzen. Dies erscheint besonders für den Bereich der KMU relevant, die im Vergleich zu großen Unternehmen oftmals über begrenzte Budgets verfügen und dazu gezwungen sind ihre knappen Mittel sehr fokussiert einzusetzen.

#### *Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity Management*

Neben der Einsicht in die ökonomische Zweckmäßigkeit eines Handelns wird üblicherweise die konkrete Umsetzung von der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten bedingt. Ermittelt wurden daher die Herausforderungen und Hürden, die es aus Sicht der Unternehmen zu überwinden gilt, um Diversity Management einzuführen bzw. weiterzuentwickeln (Abbildung 11.1).

Nach der Anzahl der Nennungen ergeben sich als zentrale Herausforderungen der Aufbau von Akzeptanz für das Konzept (85) bei Führungskräften und Mitarbeitern sowie die unternehmensspezifische und passgenaue Gestaltung der Maßnahmen (75). Weiterhin wichtig sind die Beschaffung aussagekräftiger Informationen (47), die Messung des konkreten Erfolgsbeitrags von Diversity Management (42) sowie der Umgang mit Konflikten in divers zusammengesetzten Arbeitsgruppen (29).

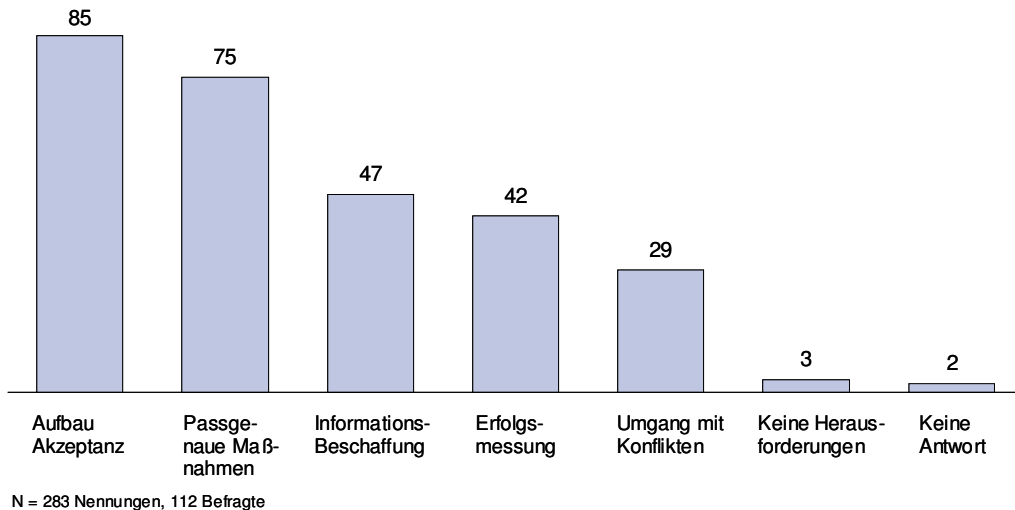


Abbildung 11.1: Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity Management

Interessanterweise geben drei Unternehmen an, keine Herausforderungen im Zusammenhang mit Diversity Management zu sehen. Als Gründe nennt ein befragtes Unternehmen, dass Diversity bereits gelebt werde; ein anderes meint, dass alles bestens laufe, so dass sich die Frage nach Diversity nicht stelle.

Es fällt auf, wenn auch statistisch nicht repräsentativ, dass die Einschätzungen der Herausforderungen in Abhängigkeit vom jeweiligen Umsetzungsstand bzw. Verbreitungsgrad von Diversity Management in den befragten Unternehmen variieren (Abbildungen 11.2-11.6 im Anhang).

Während mehr als vier Fünftel der Unternehmen, die Diversity Management bereits verfolgen oder sich derzeit mit dem Thema konzeptionell auseinandersetzen, im Aufbau von Akzeptanz eine Herausforderung sehen, gilt gleiches nur für ein Drittel der Unternehmen, die angeben, Diversity Management sei aufwendig und wenig hilfreich für ihr Geschäft.

Allerdings hält mehr als die Hälfte der Befragten letzterer Gruppe von Unternehmen den Umgang mit Konflikten in divers zusammengesetzten Arbeitsgruppen für eine Implementierungshürde. Diese wird jedoch deutlich weniger häufig gesehen von Unternehmen, die Diversity Management bereits praktizieren oder derzeit konzeptionieren.

Die Schwierigkeit, passgenaue Maßnahmen für das jeweilige Unternehmen zu entwickeln, wird häufiger genannt von Unternehmen, die Diversity Management bereits seit einiger Zeit betreiben, als von Unternehmen, die angeben, das Konzept nicht zu kennen.

Diese Einschätzungsunterschiede sind nicht überraschend, da sich, obgleich theoretisch bekannt, die konkrete Tragweite und Bedeutung einzelner Hürden und Herausforderungen oftmals erst im praktischen Tun voll zu Tage treten.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass in den Unternehmen noch Informationsbedarf in Bezug auf Diversity Management besteht. Um diesen zu decken, sollten nicht zuletzt auch öffentliche Kampagnen, wie z.B. die CHARTA DER VIELFALT Initiative der BUNDESREGIERUNG, einen wertvollen Beitrag leisten können, indem sie den Diversity Gedanken auf breiter Basis bekannt machen und über Best Practice Beispiele auch Hinweise zur betrieblichen Umsetzung und Nachhaltung des Erfolges von Diversity Management geben.



Um jedoch für den eigenen Unternehmenskontext passgenaue Maßnahmen zu entwickeln, reicht die Adaption von Beispielen praktizierten Diversity Managements allein nicht aus. Vielmehr sind Unternehmen gefordert, vor dem Hintergrund ihrer strategischen Ziele zu überlegen, auf welche Weise durch Mitarbeiter-Vielfalt Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Der nachhaltige Erfolg von Diversity Management wird sich jedoch letztlich nur dann einstellen können, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter eine vielfältige Belegschaft wertschätzen und den Diversity Gedanken in der betrieblichen Realität leben. Um Akzeptanz aufzubauen müssen daher alle Ebenen der Organisation für das Konzept mobilisiert werden. Erforderlich ist dabei nicht zuletzt auch eine kulturelle Weiterentwicklung im Unternehmen, wie ein Befragter ergänzend ausführt. Die Implementierung von Diversity Management beinhaltet somit nicht bloß die Umsetzung einzelner Maßnahmenpakete, sondern bedeutet zugleich die nachhaltige Verankerung einer neuen Philosophie der Geschäftstätigkeit.

## 5. 3-S-Modell – Implementierung von Diversity Management

Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen bereits eine Vielzahl an Maßnahmen ergriffen haben, um Mitarbeiter-Vielfalt zu fördern. Ein strategiebasiertes Gesamtkonzept auf Basis der Unternehmensphilosophie ist dabei jedoch nicht durchgängig erkennbar. Dies wird nicht zuletzt angesichts des Fehlens von Instrumenten zur Messung der einzelnen Diversity Maßnahmen deutlich, die für eine übergreifende Steuerung und Koordination der Maßnahmen erforderlich wären.

Auf Basis von ergänzenden Interviews mit Diversity Experten u.a. von BASF, DAIMLER und LUFT-HANSA TECHNIK sowie der Auswertung der einschlägigen Literatur erscheint es zweckmäßig, für die Implementierung von Diversity Management einen integrativen, strategie-orientierten Ansatz zu wählen, bestehend aus den Elementen „Strategy“, „Structure“ und „Skills“ (Abbildung 12).

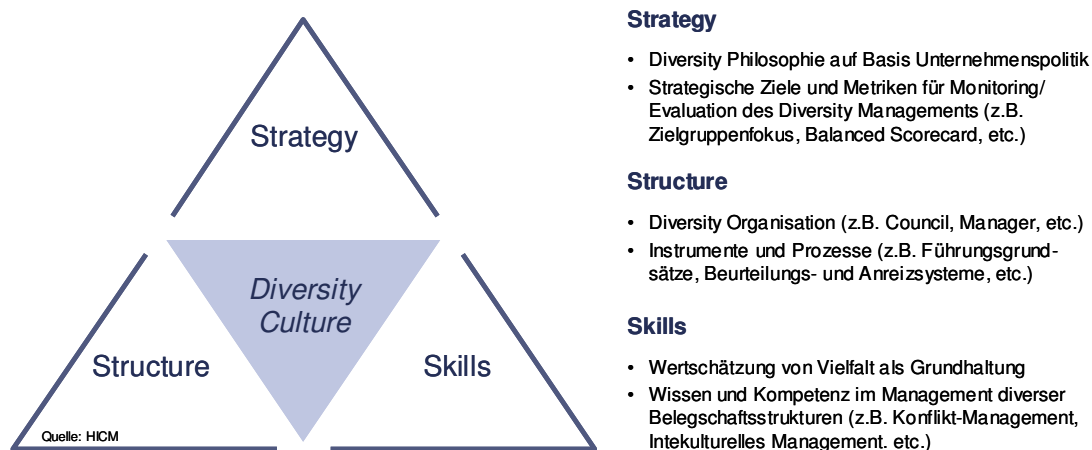


Abbildung 12: 3-S-Diversity Management Modell

Ausgehend von den Vorgaben der Unternehmensstrategie erfolgt demnach zunächst die Entwicklung der Diversity Strategie. Hiefür sind eine Bestandsaufnahme der Diversität der Belegschaft sowie der bisherigen Diversity Maßnahmen durchzuführen, das Wertbeitragspotenzial von Diversity zu ermitteln und die geschäftsspezifischen Anforderungen an das Diversity Management abzuleiten. Auf Basis einer SWOT-Analyse sollte die Formulierung der Diversity Strategie sowie deren Konkretisierung über messbare Diversity Ziele erfolgen.

Für die Steuerung der Zielerreichung sind Ziele zudem durch geeignete Messgrößen zu unterlegen. Zentrales Kriterium bei der Messgrößenauswahl ist, ob durch die Messgröße das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in die strategisch gewünschte Richtung gelenkt wird. Prinzipiell zweckmäßige Kennzahlen und Messgrößen ergeben sich auf Basis der Ziele, als Beispiele seien angeführt

- der Anteil unterschiedlicher demographischer Gruppen bei Neueinstellungen
- die Repräsentation ethnischer Gruppen und Geschlechterverteilung auf Beschäftigungsgruppen und Hierarchieebenen (z.B. Anteil von Frauen in Führungspositionen) oder Fehlzeiten und Fluktuation nach Altersgruppen
- der Anteil von Arbeitnehmern mit höherem Abschluss nach demographischen Gruppen oder die Anzahl von Verbesserungsvorschlägen pro Arbeitnehmer
- die Anzahl der Neukunden in einer ethnischen Gruppe oder der Anteil einer ethnischen Gruppe an den Neukunden.

Für die Zielrealisierung sind Maßnahmen und Projekte zu bestimmen. Diese ergeben sich aus den Bereichen „Structure“ und „Skills“.

Maßnahmen im Bereich „Skills“ dienen über Trainings und Coachings sowohl dem Aufbau einer grundlegenden wertschätzenden Haltung gegenüber Diversity als auch der Vermittlung von Kompetenz hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit in diversen Belegschaftsstrukturen

Maßnahmen im Bereich „Structure“ fördern Diversity über Instrumente und Prozesse. Hierzu gehören u.a. die Berücksichtigung von Diversity in Personal-Instrumenten wie Zielvereinbarung und Beurteilung, die Adjustierung von Einstellungsprozessen und Beförderungsverfahren, die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten oder die Einrichtung von Betriebskindergärten. Zudem ist die Realisierung der einzelnen Maßnahmen durch geeignete organisatorische Instrumente sicherzustellen. Hierfür bietet es sich an, eine übergeordnete Programm-Steuerung in Form eines Diversity Managers mit direktem Zugang zur Geschäftsführung einzurichten. Zudem sollten die Diversity Ziele und Maßnahmen Eingang in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte finden. Abbildung 13 fasst wesentliche Maßnahmen des 3-S-Ansatzes zusammen.

| <b>Strategy</b>  | <b>Structure</b>  | <b>Skills</b>  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity Audit – z.B. Demografie-Check, Cultural Audit/Mitarbeiterbefragung, Sounding Boards, etc.</li> <li>• Unternehmensleitbild/ Werte</li> <li>• Diversity Scorecard – Ziele/strategische Inhalte, Zielgruppen, Metriken, Cockpit und Reporting</li> <li>• etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity Council, nationale Diversity Manager, etc.</li> <li>• Heterogen besetzte Auswahl-/ Evaluationsgremien</li> <li>• Altergemischte Teams</li> <li>• Job Sharing, flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Lebensarbeitszeitkonto</li> <li>• Work-Life-Balance Programm</li> <li>• Betrieblicher Kindergarten</li> <li>• Quoten für Mitarbeitergruppen</li> <li>• Gebetsräume, Berücksichtigung von Ramadan bei den Öffnungszeiten der Kantine</li> <li>• etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung/ Awareness-Trainings</li> <li>• Konflikt-Management-Trainings</li> <li>• Sprachtrainings</li> <li>• Kennlern-Workshops für Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund</li> <li>• Trainingsprogramm „50 plus“</li> <li>• Trainings zum toleranten Umgang mit Kollegen mit anderer sexueller Orientierung</li> <li>• etc.</li> </ul> |

Quelle: HICM

Abbildung 13: 3-S-Diversity Management Toolbox

## 6. Fazit

Diversity Management berührt wesentliche Themenfelder, mit denen sich Unternehmen für die Sicherung ihres Geschäftserfolgs zukünftig auseinandersetzen müssen, wie z.B. die Überalterung der Belegschaftsstruktur, die fortschreitende Globalisierung, Talent Management oder der Wertewandel in der Belegschaft mit einem größeren Wunsch nach Balance von Berufs- und Privatleben.

Die Studie zeigt, dass das Konzept Diversity Management noch nicht umfänglich bei Hamburger Unternehmen bekannt ist und bislang nur bedingt praktiziert wird. Allerdings besteht Anlass zu der Vermutung, dass sich die bisher erkennbare Dynamik bei der Verbreitung von Diversity Management in Hamburg auch zukünftig fortsetzen dürfte. Ein Viertel der Befragten beginnt sich gerade konzeptionell mit Diversity Management auseinander zu setzen, so dass sich der Anteil von Diversity Management praktizierenden Unternehmen deutlich erhöhen sollte. Dies ist nicht zuletzt auch für die Hansestadt erfolgskritisch, will sie doch in den kommenden Jahren gezielt kreative Talente anziehen, um das zukünftige Wachstum des Wirtschaftsstandorts zu fördern.

Fraglich ist, ob es Unternehmen mit den bislang verfolgten Maßnahmen gelingen kann, nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu generieren und somit die Nutzenpotenziale der Ressource Mitarbeiter-Vielfalt voll auszuschöpfen. Erforderlich ist, die Maßnahmen an den übergeordneten Unternehmenszielen strategisch auszurichten, Mitarbeiter-Vielfalt übergreifend zu steuern und den Erfolg von Diversity Management über Kenngrößen nachzuhalten. Dies dürfte nicht zuletzt dazu beitragen, dass der derzeit noch verbreitete kollektive Glaube an die Wirksamkeit von Diversity Management durch eine faktenbasierte Diskussion abgelöst wird und die Verbreitung des Konzepts weiteres Momentum erfährt.

Die Nutzung von „Mitarbeiter-Vielfalt“ als Bestandteil einer veränderten Geschäftsphilosophie wird oftmals einen kulturellen und langfristigen Transformationsprozess des Unternehmens bedingen. Hierbei ist damit zu rechnen, dass angesichts persönlicher Interessen nicht alle Mitglieder der bislang dominanten Gruppe in der Organisation, den Diversity Gedanken gleichermaßen unterstützen. Erforderlich ist daher die gezielte Mobilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Ebenen der Organisation. Dabei gilt es nicht nur, Akzeptanz durch Kommunikation der Diversity Initiative aufzubauen, sondern Mitarbeiter-Vielfalt effektiv erlebbar zu machen und auch erste Erfolge kurzfristig zu erzielen.

Eine zentrale Rolle kommt dabei insbesondere der Unternehmensführung zu. Sie muss ihrer geäußerten Überzeugung von den Vorteilen von Mitarbeiter-Vielfalt Taten folgen lassen, klare Ziele für das Diversity Management setzen, das Konzept glaubhaft vertreten und durch eigene, beispielgebende Handlungen mit Leben erfüllen. Ein erster Schritt mit deutlicher Signalwirkung wäre dabei, die eher monolithisch-geprägten Geschäftsführungsebenen deutscher bzw. Hamburger Unternehmen unter dem Diversity-Aspekt zu besetzen.

## Anhang

### Anhang 1: Fragen der online-Erhebung

1. Welche Einstellung haben Sie in Bezug auf Diversity Management?

Diversity Management halten wir für ein Programm zur Förderung von Minderheiten und dient der gesetzlich vorgeschriebenen Gleichbehandlung aller Mitarbeiter

Vielfalt in der Belegschaft erleichtert uns den Zugang zu (neuen) Kunden und/oder Märkten

Das Zusammenwirken unterschiedlicher Mitarbeiter fördert Kreativität und Lernen in unserem Unternehmen

Die Förderung von Mitarbeitervielfalt durch Diversity Management bietet keinen zusätzlichen Nutzen für unser Geschäft

2. Wie beschreiben Sie die Lage in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Diversity Management?

Ein Diversity Management Konzept wird seit einiger Zeit verfolgt und regelmäßig weiterentwickelt

Wir haben angefangen, Diversity Management in unserem Unternehmen umzusetzen, es muss jedoch noch mehr getan werden

Unser Unternehmen beginnt gerade sich konzeptionell mit Diversity Management zu beschäftigen

Wir halten Diversity Management für aufwendig und wenig hilfreich für unser Geschäft

Das Konzept Diversity Management ist uns nicht bekannt

Seit wie vielen Jahren betreiben Sie Diversity Management:

3. Welche der nachstehenden typischen Dimensionen der Mitarbeiter-Vielfalt sind vor dem Hintergrund ihrer Mitarbeiterstruktur für Ihr Unternehmen besonders relevant?

Alter

Geschlecht

Menschen mit Behinderungen

Migration

Religion

Sexuelle Orientierung

Diversity Management ist für uns aufgrund der Belegschaftsstruktur nicht relevant

Sonstige (Bitte spezifizieren Sie die jeweilige Dimension)

4. Ist die Wertschätzung von Mitarbeiter-Vielfalt in Ihren Unternehmenswerten verankert bzw. in Ihrem Leitbild dokumentiert?

Ja

Nein

Ein Leitbild auf Basis unserer Werte haben wir nicht formal definiert

5. Welche Maßnahmen haben Sie konkret im Zusammenhang mit Diversity Management eingeführt oder planen Sie zukünftig zu ergreifen?

Altersgemischte Teams

Demographie Check

Maßnahmen zur Förderung von Frauen

Flexible Arbeitszeiten

Diversity-Trainings für Führungskräfte

Programm zur Förderung der Work and Life Balance

Angebot von speziellen Gebetsräumen

Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie die Maßnahmen)

6. Wie gestaltet Ihr Unternehmen die Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund?

Umfassendes Integrationsprogramm für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Förderprogramm für Auszubildende und Praktikanten mit Migrationshintergrund

Kennlern-Workshops für Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund

Sprachtrainings für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Einsatz von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im Kontakt zu Kundengruppen mit vergleichbaren Hintergrund

Es werden keine konkreten Maßnahmen für die Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund betrieben

Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie die Maßnahmen)

7. Wie sehen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Diversity Management?

Der Nutzen des Diversity Managements übersteigt die Kosten

Der Nutzen des Diversity Managements ist kleiner als die Kosten

Nutzen und Kosten halten sich die Waage

Zum Kosten-Nutzen-Verhältnis können wir keine Aussage treffen

8. Wie wird der Erfolg der Diversity Maßnahmen in Ihrem Unternehmen gemessen?

Es besteht ein systematisches Diversity Controlling mit regelmäßigen Diversity Reportings

Es erfolgen unabhängige Evaluationen der einzelnen Diversity Maßnahmen

Es werden zentrale Kenngrößen zum Diversity Management im Rahmen des regelmäßigen betrieblichen Reportings an die Geschäftsführung gegeben

Es existiert keine Diversity Erfolgsmessung in unserem Unternehmen

9. Wie wird sich die Bedeutung von Diversity Management in Zukunft entwickeln?

Diversity Management wird an Bedeutung gewinnen

Die Bedeutung wird gleich bleiben

Diversity Management wird an Bedeutung verlieren

Wir können die Entwicklung nicht einschätzen

10. Welche Herausforderungen sehen Sie für die Einführung bzw. Weiterentwicklung von Diversity Management in Ihrem Unternehmen?

Beschaffung aussagekräftiger Informationen zum Diversity Management (z.B. Erfolgs-Beispiele aus der Praxis)

Gestaltung von passgenauen Maßnahmen für unser Unternehmen

Aufbau von Akzeptanz für Diversity Management bei Mitarbeitern und Führungskräften

Umgang mit entstehenden Konflikten in divers zusammengesetzten Arbeitsgruppen

Messung des konkreten Erfolgsbeitrags von Diversity Management

Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie die Herausforderungen)

Text ...

**Anhang 2: Ergänzende Auswertungen**

Abbildung 4.2: Einstellung zu Diversity Management nach Größenklassen

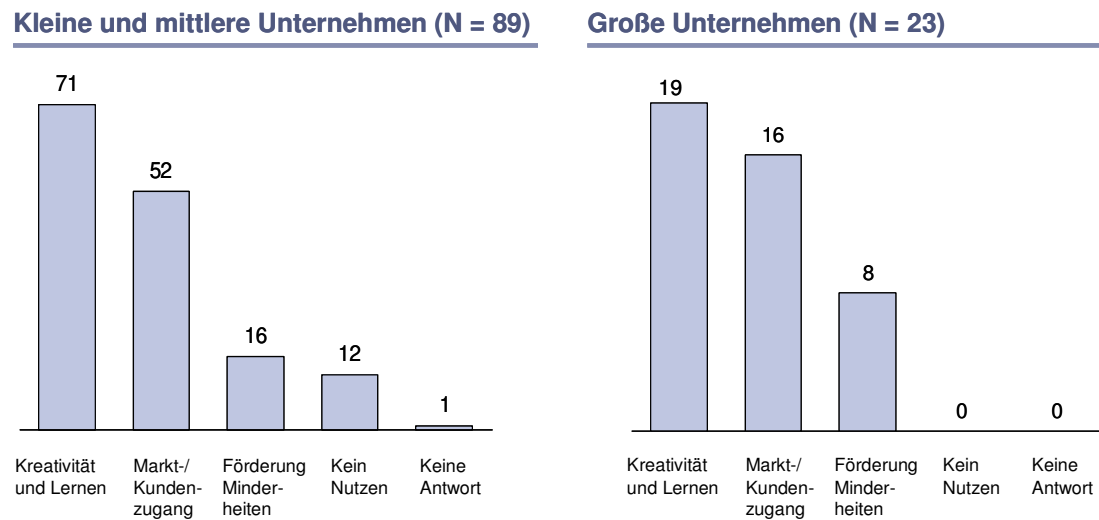
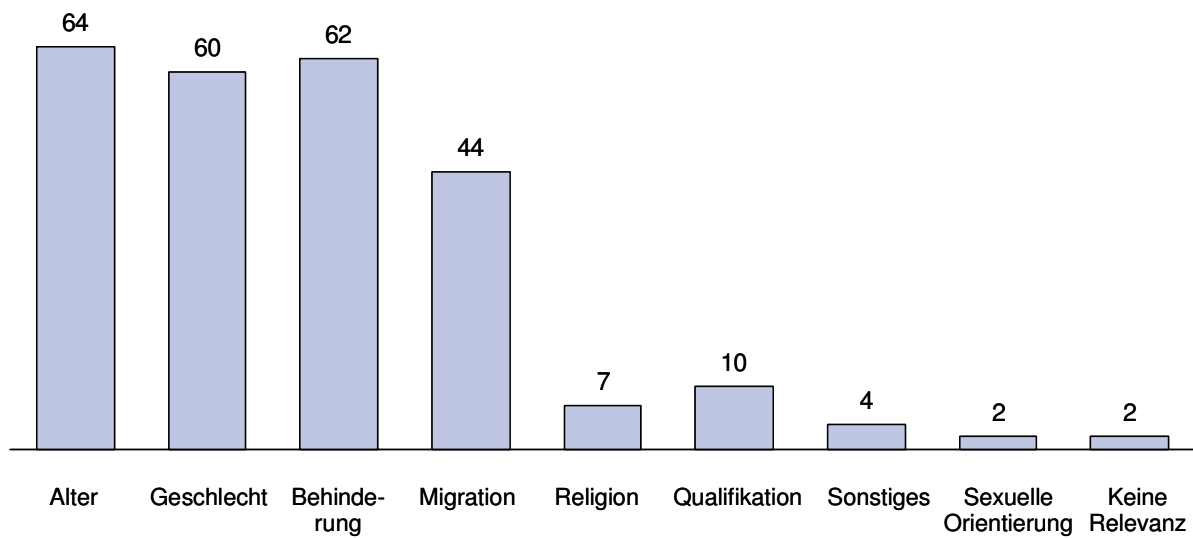


Abbildung 5.2: Relevanz von Diversity Dimensionen – Kleine und mittlere Unternehmen



N = 255 Nennungen, 89 Befragte



Abbildung 5.3: Relevanz von Diversity Dimensionen – große Unternehmen

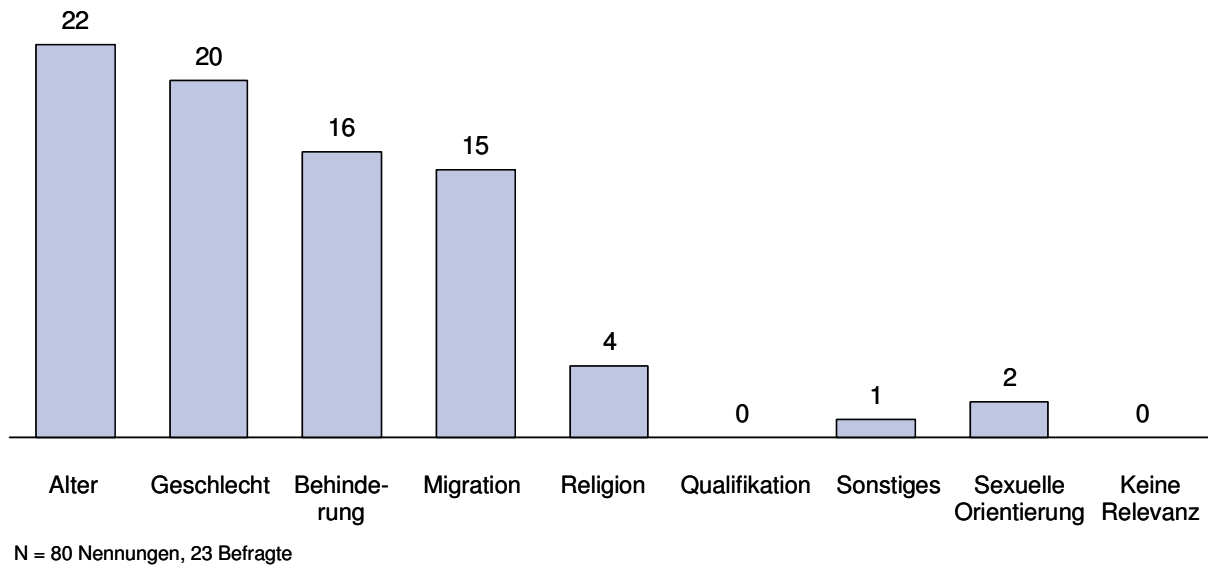


Abbildung 6.2: Verankerung von Diversity im Leitbild nach Größenklassen

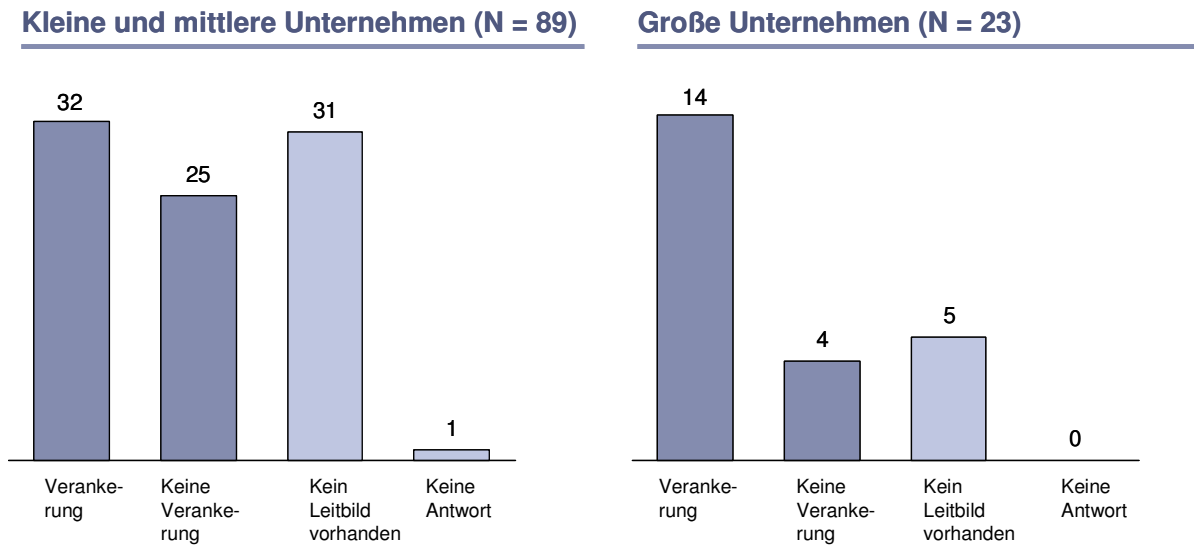
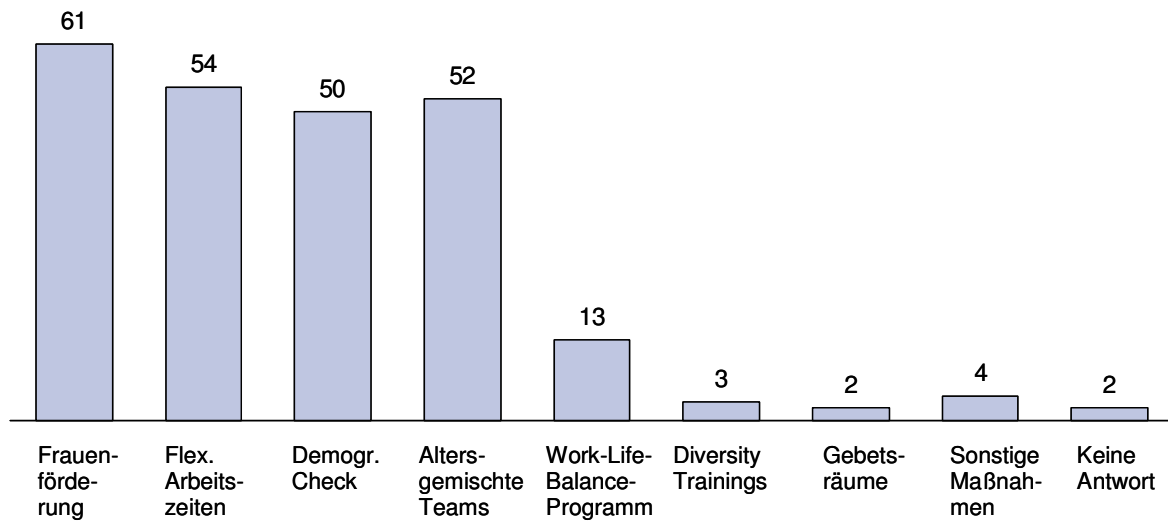
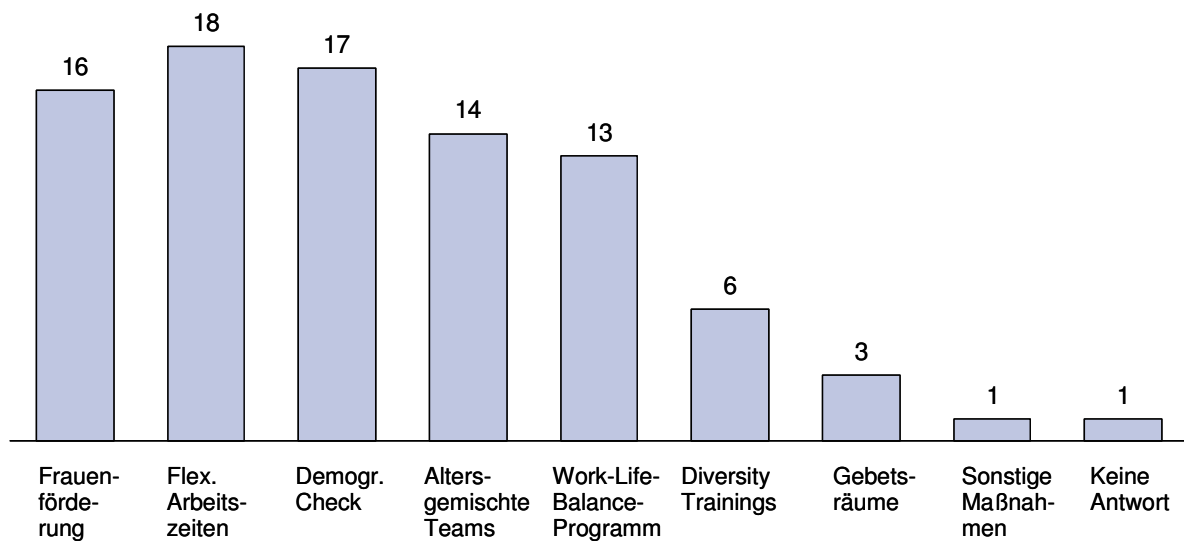


Abbildung 7.2: Gestaltung von Diversity Management – kleine und mittlere Unternehmen



N = 241 Nennungen, 112 Befragte

Abbildung 7.3: Gestaltung von Diversity Management – große Unternehmen



N = 81 Nennungen, 23 Befragte

Abbildung 8.2: Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund – kleine und mittlere Unternehmen

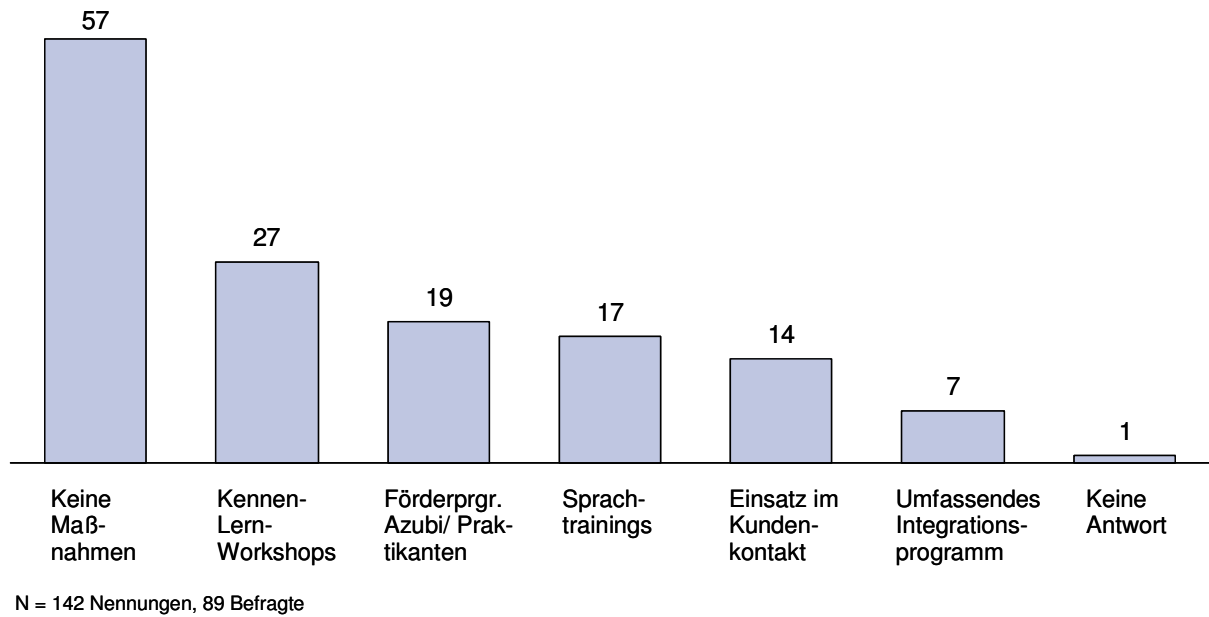


Abbildung 8.3: Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund – große Unternehmen

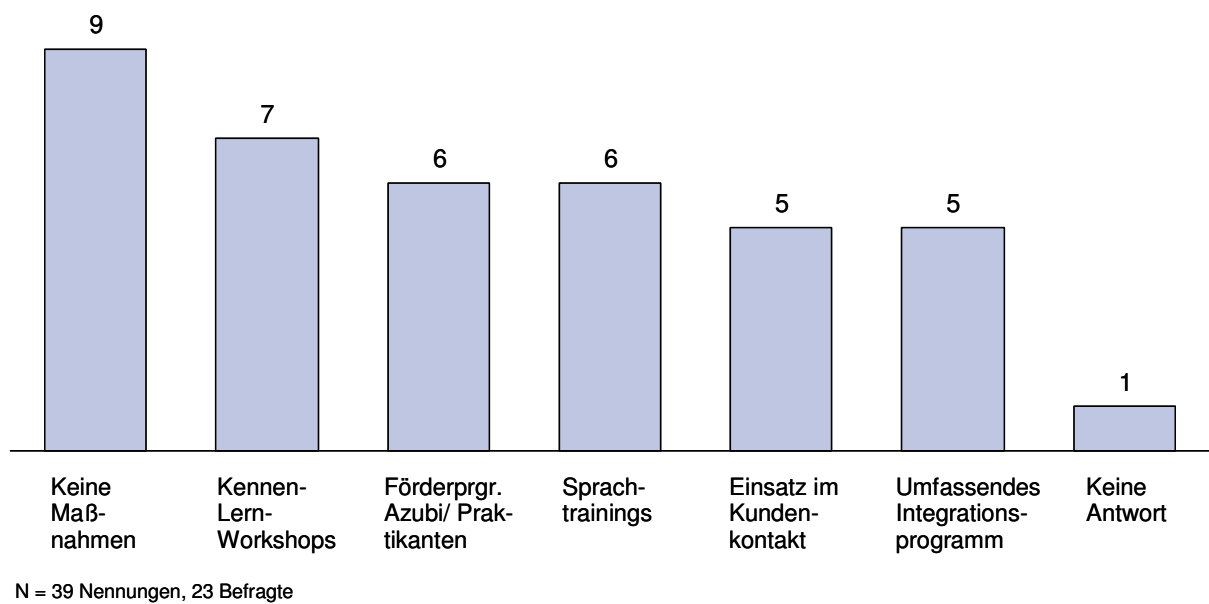


Abbildung 9.2: Entwicklungstendenz von Diversity Management nach Größenklassen

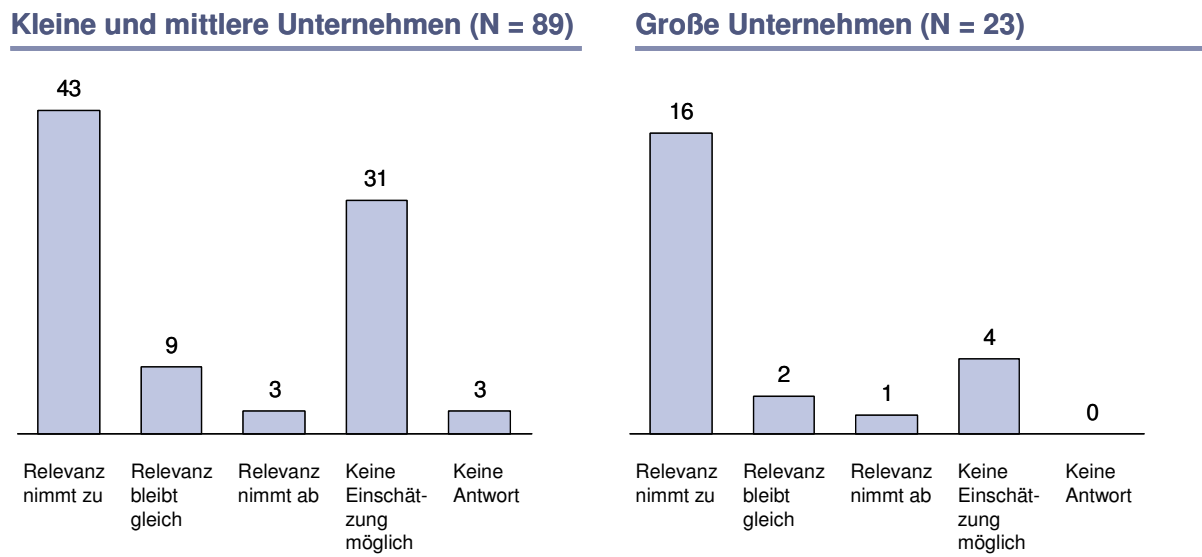


Abbildung 10.2: Wirtschaftlichkeit von Diversity Management nach Größenklassen

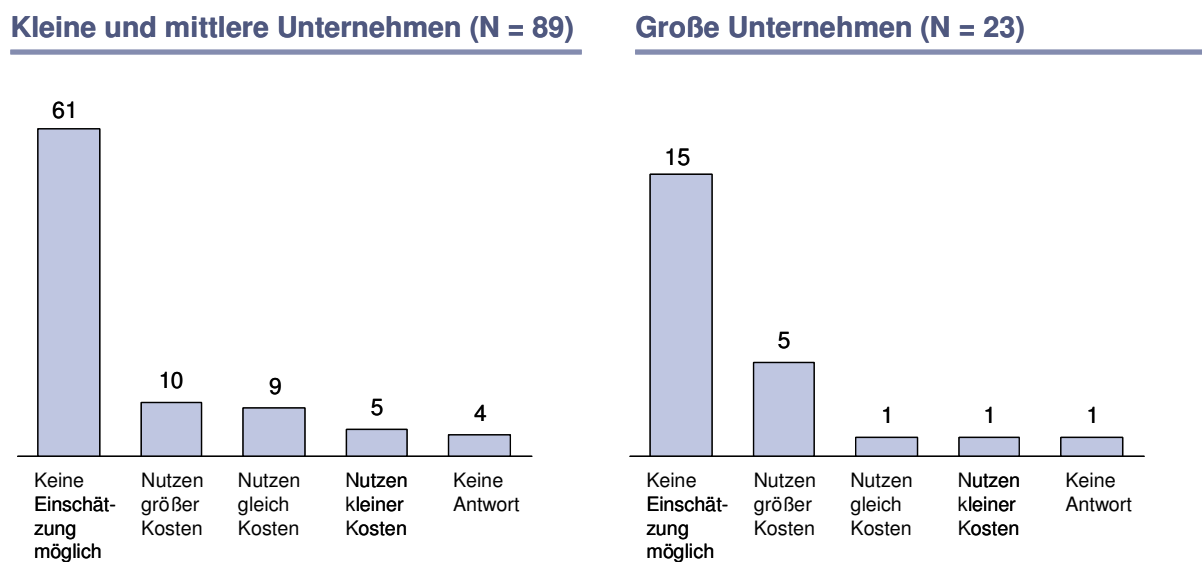
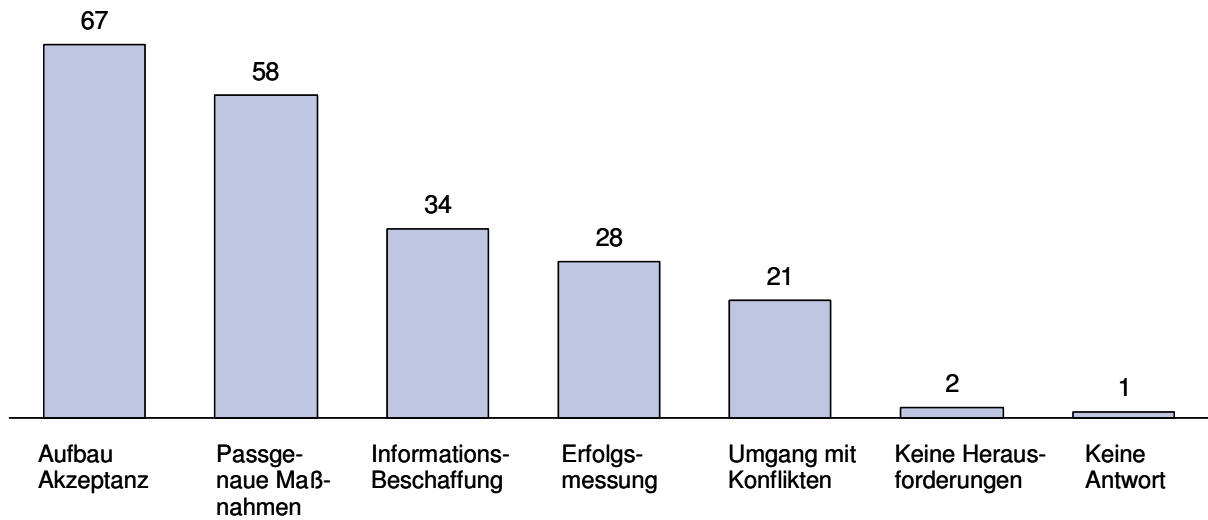
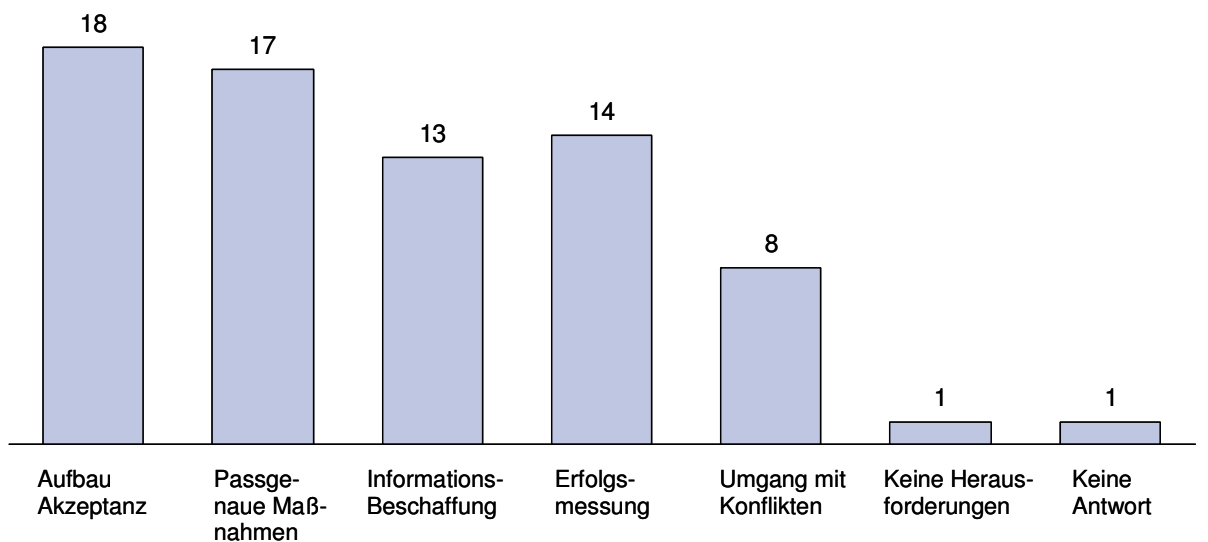


Abbildung 11.2: Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity Management – kleine und mittlere Unternehmen



N = 211 Nennungen, 89 Befragte

Abbildung 11.3: Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity Management – große Unternehmen



N = 72 Nennungen, 23 Befragte

Abbildung 11.4: Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity Management – Unternehmen mit Praxis/ aktueller Konzeption von Diversity Management

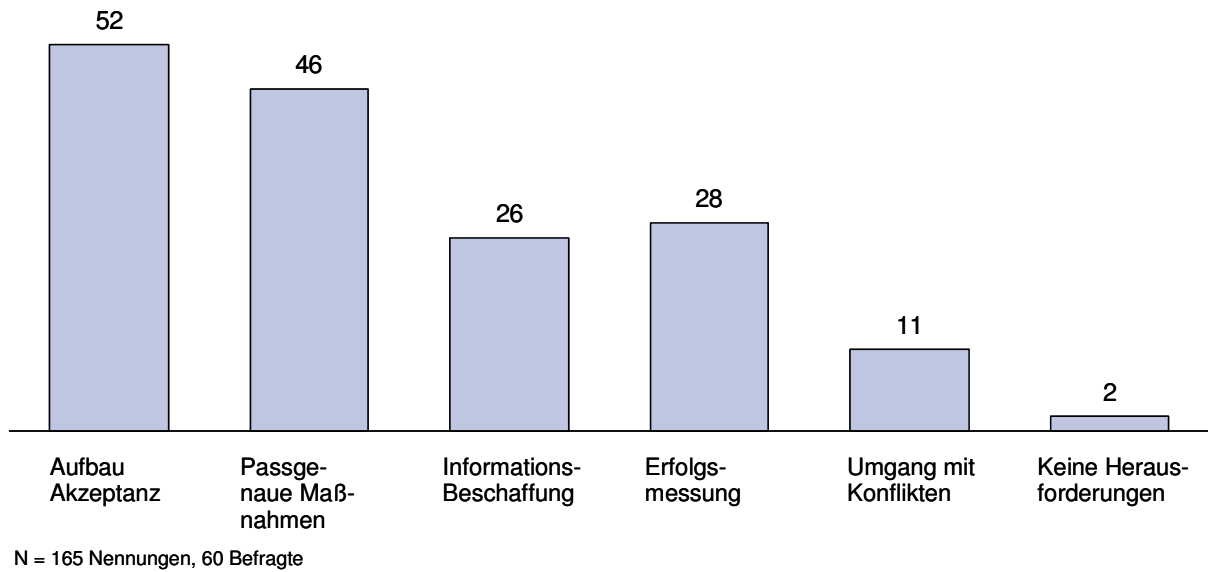


Abbildung 11.5: Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity Management – Unternehmen ohne Kenntnis von Diversity Management

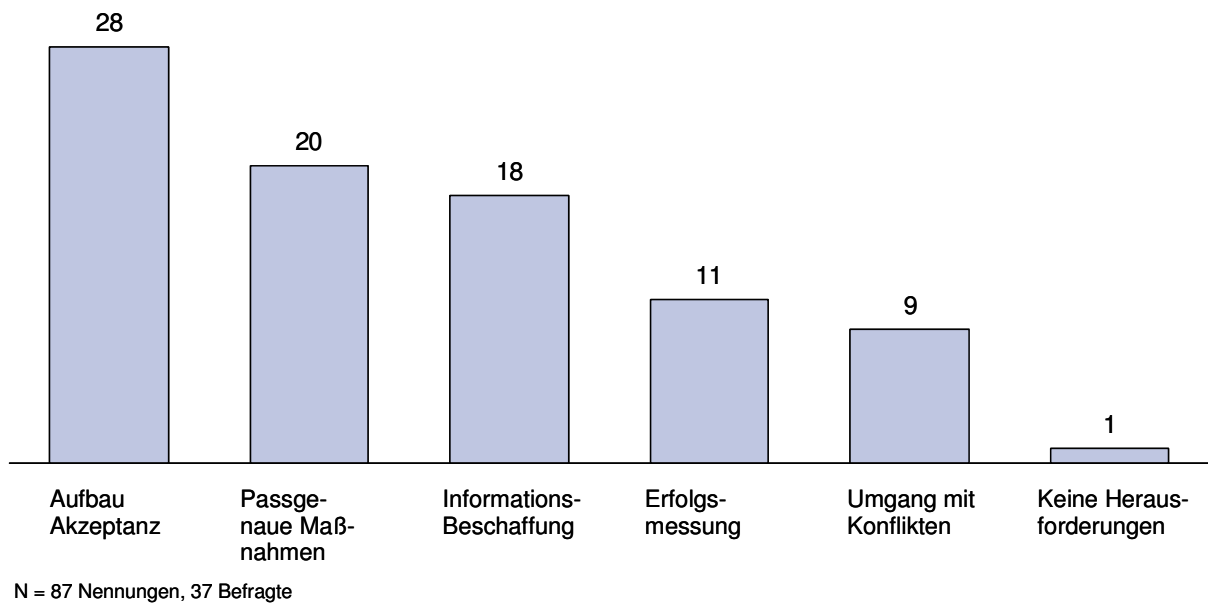
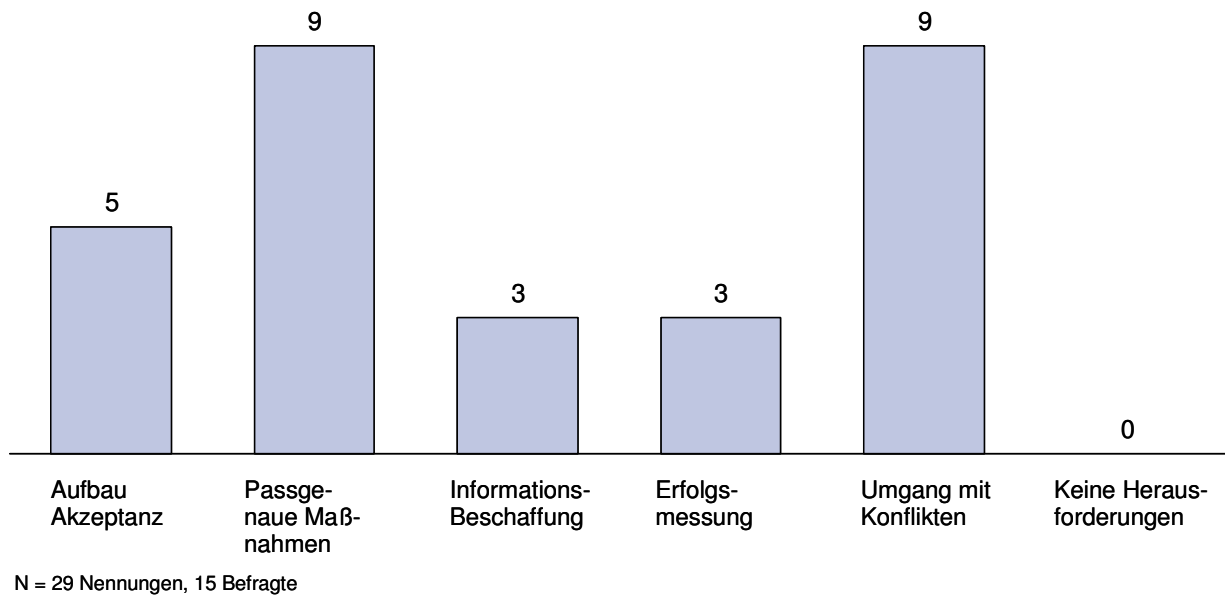


Abbildung 11.6: Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity Management – Unternehmen ohne Nutzenerwartung von Diversity Management



## Literaturverzeichnis

Becker, Manfred (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart, S. 3-48.

Bellinger, Larry & Hillmann, Amy (2000): Does Tolerance Lead to Better Partnering? – The Relationship between Diversity Management and M&A Success, in: Business and Society, 39. Jg., Nr. 3, S. 323-337.

Charta der Vielfalt, [<http://www.charta-der-vielfalt.de>].

Cox, Taylor (1993): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco.

Florida, Richard (2005): Cities and the Creative Class, New York.

Handelskammer Hamburg (2007): Statistisches Jahrbuch 2006, Hamburg.

Jans, Manuel (2003): Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemographieforschung, in: Martin, Albert (Hrsg.): Personal als Ressource, München und Mering, S. 53-78.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996): Using the balanced scorecard as a strategic system, Harvard Business Review, Heft 1, S. 75-85.

Kochan, Thomas et al. (2003): The effects of diversity on business performance. Report of the Diversity Research Network, in: Human Resource Management 42 (1), S. 3-21.

Köppel, Petra et al. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh.

Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand, in: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., Nr. 4, S. 334-350.

Krell, Gertraude et al. (2006): Diversity (-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung, München und Mering, S. 25-56.

Krell, Gertraude (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Männern und Frauen in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 63-80.

Loden, Marilyn & Rosener, Judy (1991): Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Illinois.

Melsbach, Jörg (2007): Diversity Management: Kerndimension sexuelle Orientierung – Eine erste Bestandsaufnahme, Berlin.



Pitts, David W. (2005): Modelling the impact of diversity management. Andrew Young School of Policy Studies, Research Paper Series, Working Paper 06-18.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder, [<http://www.statistik-portal.de>].

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2007): Demographischer Wandel in Deutschland - Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Wiesbaden.

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

Thomas, David A. & Ely, Robin J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for Managing Diversity, Harvard Business Review, 74. Jg., Nr. 5, S. 79-90.

Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung, München und Mering, S. 1-23.

Wise, Lois R. & Tschirhart, Mary (2000): Examining empirical evidence on diversity effects. How useful is diversity research, in: Straw, B.M. & Cummings, L.L. (Hrsg.), in: Research in Organizational Behaviour 20: 77-140.

Zeiß, Caroline (2007): Managing Diversity – Eine personalökonomische Untersuchung, Hamburg.

## Ansprechpartner der Studie

Die Studie wurde aus den Mitteln der HSBA-Stiftung gefördert. Kooperationspartner des Forschungsprojektes waren die Handelskammer Hamburg sowie das HICM Hamburg Institute of Change Management.

Wir danken allen Teilnehmern der Studie, den befragten Experten sowie den Förderern für die freundliche Unterstützung des Forschungsprojektes.



Prof. Dr. Martin Klaffke  
ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation an der HSBA Hamburg School of Business Administration.

Mitarbeiter im Forschungsprojekt war Steffen Kislak, Absolvent der HSBA.

HSBA Hamburg School of Business Administration  
Alter Wall 38, 20457 Hamburg

Tel. 040-36138-727

eMail: [Martin.Klaffke@hsba.de](mailto:Martin.Klaffke@hsba.de)

Weitere Informationen zum Thema und den Förderern unter:

[www.hsba.de](http://www.hsba.de)

[www.hk24.de](http://www.hk24.de)

[www.hicm.de](http://www.hicm.de)