

Pro-Diversity – die Lösung für ein erfolgreiches Unternehmen? Eine explorative Untersuchung

Petia GENKOVA

*Hochschule Osnabrück,
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Caprivistraße 30a, D-49076 Osnabrück*

Kurzfassung: Durch die heterogene Bevölkerung müssen sich Organisationen vermehrt mit diversen Teams auseinandersetzen und ihr Human Resource Management den gegenwärtigen Herausforderungen der Arbeitswelt anpassen. Personen mit Migrationshintergrund zählen zu den Zukunftspotentialen von Organisationen aufgrund der Globalisierungsprozesse und des demographischen Wandels. Migration kann nicht nur dem Fachkräftemangel entgegenwirken, sondern auch dem demographischen Wandel und einer immer älter werden Bevölkerung in Deutschland. In explorativen standardisierten Interviews mit 33 Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund wurden Diversity-Kompetenzen sowie die Notwendigkeit von Cultural Diversity genauer untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass ein erfolgreiches Diversity Management notwendig ist, um Wissen, Interkulturelle Fähigkeiten und Kompetenzen zu generieren und zu vermitteln. Insbesondere Soziale und Interkulturelle Kompetenzen zählen zu den wichtigsten Diversity-Kompetenzen. Die Dringlichkeit von Diversity-Nutzung wird von Mitarbeitern ohne Migrationshintergrund noch nicht deutlich genug erkannt, im Vergleich zu Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.

Schlüsselwörter: Migration, multikulturelle Teams, Diversity, Human Resource Management

1. Einleitung

Die Bevölkerung in Deutschland und Europa wird aufgrund des demografischen Wandels und der Zuwanderung in den Jahren 2015 und 2016, immer heterogener und multikultureller (Jungbauer-Gans, 2012; Statistisches Bundesamt, 2016). Doch in Bezug auf Cultural Diversity hängt Deutschland im europäischen Vergleich, hinsichtlich der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen und der Akzeptanz von Diversity in Organisationen, hinterher. Frauen, ältere Mitarbeiter sowie Personen mit Migrationshintergrund stellen jedoch wichtige Potentiale für Organisationen dar. Demnach müssen Unternehmen diese Personengruppen vorausschauend fördern und ihre Personalrekrutierung den gegenwärtigen Herausforderungen der Arbeitswelt anpassen (Fuchs & Dörfler, 2005).

Zwar kann Vielfalt eine Bereicherung für Organisationen und Individuen sein, dennoch werden Multikulturalismus und Diversity von vielen Menschen als Bedrohung angesehen (Van Osch & Breugelmans, 2012).. Dabei sind interkulturelle Kontakte zum Alltag im Berufs- und Privatleben geworden (Fantini, 2009). Diese nehmen nicht nur einen Einfluss darauf wie Individuen miteinander interagieren, sondern sie kön-

nen auch sowohl bereichernde, als auch negative Einflüsse auf die Identität der Migrierenden nehmen. Der interkulturelle Kontakt kann zum Verlust an Selbstvertrauen und einem verminderten Wohlbefinden von Migrierenden führen (Ward, Bochner & Furnham, 2001).

Es zeigt sich, dass Diversity ein Wettbewerbsvorteil, aber gleichzeitig auch eine Quelle von Konflikten und vorurteilhaftem Verhalten sein kann. Eine diversity-gerechte Personalauswahl ist für Organisationen wichtig, da sie der Organisation Flexibilität und Adaptivität verleiht (Kersting & Ott, 2016).

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen hinsichtlich der erforderlichen Diversity-Kompetenzen wie Interkulturelle Kompetenzen, Soziale und Digitale Kompetenzen gefördert werden, damit diese leistungsfähig bleiben und den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts effektiv begegnen können.

2. Fragestellung, Methode und Stichprobenbeschreibung

Fragestellungen

Es wird für Unternehmen immer schwieriger geeignete Nachwuchs- und Führungskräfte zu finden und sie an das Unternehmen zu binden, da es weniger junge Menschen gibt. Die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften wird demnach in den nächsten Jahren weiter steigen. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund werden für Unternehmen immer wichtiger, um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken (Adenauer, 2015).

Aufgrund der bisher kaum praxisrelevanten und wissenschaftlichen Ergebnisse von kultureller Diversität in Bezug auf Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, wurde als Erhebungsmethode explorative standardisierte Interviews mit Zuhilfenahme eines strukturierten Interviewleitfadens gewählt. Eine qualitative Interviewmethode ermöglicht es, Hintergründe und Zusammenhänge zu dem Themengebiet kulturelle Diversität aus Sicht von involvierten Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund aus verschiedenen Unternehmensbranchen und -größen darzustellen. Gleichzeitig können Schlussfolgerungen aus Diversity-Potentialen und Stolpersteinen in Bezug auf Chancengleichheit von Personen mit Migrationshintergrund gezogen werden.

Ziel der Befragung ist es, Kenntnisse darüber zu erlangen, inwieweit Diversity von den Mitarbeitern, Führungskräften und Organisationen gelebt und gefördert wird. Insbesondere in Hinsicht auf die Chancengleichheit von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und wie effektiv und erfolgreich Diversity-Maßnahmen in der Praxis sind. Dabei liegt der Fokus besonders auf Diversity-Kompetenzen und Diversity-Einstellungen von Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund.

Die leitenden Fragen der standardisierten Interviews sind: Welchen Stellenwert hat Diversity aus der Sicht von Mitarbeitern? Unterscheiden sich Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund hinsichtlich Sozialer Kompetenzen und dem Umgang mit Kollegen mit unterschiedlichem Migrationshintergrund? Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter, um diversity-sensibler zu werden?

Anhand der leitenden Fragestellung wurden zwei explorative Hypothesen und zwei quantitative Hypothesen abgeleitet.

Explorative Hypothese 1: Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund sehen mehr Vorteile als Nachteile in der multikulturellen Teamarbeit als Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.

Explorative Hypothese 2: Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sehen Soziale Kompetenzen als die wichtigsten Diversity-Kompetenzen im Vergleich zu Mitarbeitern ohne Migrationshintergrund an.

Quantitative Hypothese 1: Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund haben höhere Soziale Kompetenzen als Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.

In der Literatur und Praxis wird ersichtlich, dass Personen mit Migrationshintergrund eine geringerer Ausprägung an Sozialen Kompetenzen zugeschrieben wird als Personen ohne Migrationshintergrund (Jugert et al., 2013). Dies wurde in den Interviews genauer untersucht.

Insgesamt wurden 33 Interviews mit Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund durchgeführt (N = 15 Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund; N = 18 Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, davon N = 20 weiblich und N = 13 männlich). Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund lag bei M = 35.48 Jahren (N = 33; SD = 9.99).

Die Befragten stammen aus Großkonzernen, mittelständischen und kleinen Unternehmen sowie Migrationsorganisationen aus verschiedensten Unternehmensbranchen (z.B. dem Dienstleistungssektor oder der Industriebranche, z.B. Verkehr/ Logistik, Bauwesen, Energie und Mineralöl). Die Interviews wurden überwiegend telefonisch durchgeführt. Rund 87.5 % der Mitarbeiter haben Kontakt mit Personen mit Migrationshintergrund an ihrem Arbeitsplatz (N = 32; M = 1.13; SD = .336).

66.66 % der befragten Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sind als Kinder mit ihren Eltern nach Deutschland gekommen. Zu dem Zeitpunkt der Interviews lebten die Befragten mindestens vier Jahre in Deutschland. 33.33 % der befragten Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sind in Deutschland geboren. Die befragten Mitarbeiter mit Migrationshintergrund stammen überwiegend aus osteuropäischen Ländern. Sechs Mitarbeiter haben einen türkischen Migrationshintergrund und zwei Mitarbeiter einen marokkanischen Migrationshintergrund. Die restlichen Mitarbeiter haben einen holländischen, finnischen, arabischen, tunesischen, litauischen, russischen, ukrainischen oder englischen Migrationshintergrund.

Durch diese heterogene Stichprobe der Mitarbeiter, mit und ohne Migrationshintergrund, lassen sich verschiedene Blickwinkel in Bezug auf Diversity, Chancengleichheit von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und Diversity-Kompetenzen werfen.

3. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hypothesen vorgestellt.

Explorative Hypothese 1: Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund sehen mehr Vorteile als Nachteile in der multikulturellen Teamarbeit als Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.

Die Ergebnisse zeigen, dass beide befragten Gruppen die Herausforderung von multikulturellen Teams erkennen. Jedoch wird die multikulturelle Teamarbeit von Mitarbeitern ohne Migrationshintergrund viel häufiger und stärker als Nachteil anstatt als Vorteile angesehen. Nach Aussagen der Mitarbeiter, sind besondere Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Personen mit Migrationshintergrund eventuelle Sprachbarrieren wodurch Missverständnisse entstehen können. Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund nannten ebenfalls noch folgende Problemfelder: kulturelle Arbeitsweisen und -einstellungen, das unterschiedliche Verständnis von Teamkultur

und –fähigkeit, kulturelle Konflikte sowie die soziale Interaktion und Unterschiede in Persönlichkeiten.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Probleme bei der multikulturellen Teamarbeit überwiegend internal attribuiert werden. In kulturvergleichenden Studien wurde diese Beobachtung mehrfach bestätigt. Gegenüber Mitgliedern der Fremdgruppe werden dabei negative Erwartungen aufgebaut (Hewstone, 1988). Dies kann eine Erklärung dafür sein, warum Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund, multikulturelle Teamarbeit negativer bewerten und die Probleme auf Mitarbeiter mit Migrationshintergrund attribuieren.

Ein interessanter Aspekt, der in den Interviews genannt wurde, war das Thema Neid gegenüber Personen mit Migrationshintergrund. Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund empfinden teilweise Neid gegenüber Mitarbeitern mit Migrationshintergrund, da sie ihrer Meinung nach bevorteilt werden und mehr Unterstützung erhalten als andere Mitarbeiter.

Explorative Hypothese 2: Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sehen Soziale Kompetenzen als die wichtigsten Diversity-Kompetenzen im Vergleich zu Mitarbeitern ohne Migrationshintergrund an.

In der Studie wurde untersucht, welche Kompetenzen Mitarbeiter zur Chancengleichheit von Personen mit Migrationshintergrund in der Personalauswahl als wichtig erachten. Die Ergebnisse der Hypothese werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 1: Einfluss von Kompetenzen auf die Chancengleichheit in der Personalauswahl

	Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund
Soziale Kompetenz	61.1 %	80.0 %
Interkulturelle Kompetenz	16.7 %	13.3 %
Verhandlungs- und Konfliktlösungskompetenz	5.5 %	5.7 %
Team- und Führungskompetenz	16.7 %	1 %
Medienkompetenz	0 %	0 %

Die Ergebnisse der Hypothese zeigen, dass Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund die Sozialen Kompetenzen als wichtigste Diversity-Kompetenz ansehen ($\chi^2 (1, N = 33) = .273, p = .602$). Es zeigt sich, dass Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund vor allem die Sozialen Kompetenzen als zentrale Kompetenzen ansehen, um Chancengleichheit von Personen mit Migrationshintergrund zu fördern, gefolgt von der Interkulturellen Kompetenz. Interessant ist, dass Mitarbeiter mit Migrationshintergrund Team- und Führungskompetenzen als gleich wichtig wie Interkulturelle Kompetenzen ansehen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen Hypothesen vorgestellt.
 Quantitative Hypothese 1: Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund haben höhere Soziale Kompetenzen als Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.

Bei der Frage nach der Selbsteinschätzung der Sozialkompetenzen, gab es keine Unterschiede (Mitarbeiter mit Migrationshintergrund $N = 17$; $M = 4.44$; $SD = .86$; Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund $N = 14$; $M = 4.21$; $SD = .58$; $T = .063$; $df = 1$; 29 ; $p = .498$). Hinsichtlich des Wohlfühlens bei der multikulturellen Teamarbeit zeigen sich signifikante Ergebnisse. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund fühlen sich wohler mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten als Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund (Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund $M = 3.47$; $SD = .83$; Mitarbeiter mit Migrationshintergrund $M = 4.67$; $SD = .49$; $T = 5.157$; $df = 1$; 31 ; $p = .000$).

4. Diskussion und Limitationen

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter die Dringlichkeit von Diversity und der Förderung der Diversity-Kompetenzen erkannt und als wichtig erachtet haben. Hinsichtlich der Ausprägung der Sozialen Kompetenzen unterscheiden sich Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund in dieser Studie nicht. Die Ergebnisse zeigen, dass beide Gruppen Vor- und Nachteile in der multikulturellen Teamarbeit sehen und demnach Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich Interkultureller und Sozialer Kompetenzen gefördert werden sollten. Insgesamt konnte die qualitative Untersuchung einen praxisrelevanten Einblick in verschiedene Organisationen liefern und aufzeigen, inwieweit Diversity ein Thema in Organisationen ist. Im Folgenden werden auf die Vor- und Nachteile der gewählten Untersuchungsmethode eingegangen und ein Forschungsausblick sowie Implikationen gegeben.

Es müsste in weiteren Forschungen untersucht werden, inwieweit soziale und Interkulturelle Kompetenzen in Organisationen gefördert werden und in welcher Form Cultural Diversity in den Unternehmensstrukturen und der -kultur umgesetzt werden. In den Interviews mit den Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund wurde erwähnt, dass die Gefahr der Problematisierung von Diversity besteht. In den Interviews zeigte sich, dass im westlichen Teil Deutschlands, z. B. im Ruhrgebiet, solch ein Diversity Konzept überflüssig wäre, da dort ein hoher Migrationsanteil herrscht und es „normal“ ist, mit Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammenzuarbeiten. Dies stellt sich in Ostdeutschland anders dar. In Deutschland gibt es ein starkes Ost-West-Gefälle hinsichtlich der Beschäftigung von Migranten in Organisationen (DHIK, 2012).

Eine Einschränkung der Untersuchungsmethode ist, dass der Interviewleitfaden teilweise nur oberflächlich bestimmte Themengebiete von Diversity abdeckt und gewisse Bereiche tiefer erfragt werden müssen, z. B. wie effektiv die Diversity Maßnahmen in den Organisationen sind.

Aus den Interviews wurde deutlich, dass ein Diversity-Konzept generations- und ortsabhängig ist. Je nach Beschäftigungsgrad an Personen mit Migrationshintergrund müssen Organisationen individuell entscheiden, ob sie ein strategisches Diversity-Konzept einführen. Jedoch angesichts der Aktualität der Themen Diversity und Migration sind Unternehmen dazu gezwungen, sich mit Diversity-Management auseinanderzusetzen.

Die Ergebnisse konnten zeigen, dass interkulturelle Kontakte zum Alltag im Berufsleben gehören und Mitarbeiter bezüglich Sozialer und Interkultureller Kompetenzen geschult werden müssen. Dies findet jedoch, nach Aussagen der Mitarbeiter, nur vereinzelt vor allem in Großunternehmen statt. Es wurde deutlich, dass es Mitarbeitern mit Migrationshintergrund, die in Deutschland aufgewachsen sind, leichter fällt, mit Menschen aus anderen Kulturen zu arbeiten, durch das multikulturelle Umfeld.

Die Ergebnisse der Interviews zeigten, dass eine aktive betriebliche Unterstützung unumgänglich bei der Förderung von Diversity und Diversity-Kompetenzen ist, um Stereotypen und Vorteile sowie Diskriminierung abzubauen und die interkulturelle Teamarbeit zu fördern.

5. Literaturverzeichnis

- Adenauer, S., Baszenski, N., Bohrmann, M., Dörich, J., Marks, T., Neuhaus, R., & Rottinger, S. (2015). Handlungsfeld „Unternehmenskultur und Führung optimieren“. *Leistungsfähigkeit Im Betrieb*, 337-388
- Fantini, A. E. (2009). Assessing intercultural competence: Issues and tools. In D. K. Deardorff (ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 456-476). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fuchs, J., & Dörfler, K. (2005). Projektion des Arbeitsangebots bis 2050. Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. Den Betrieben stehen langfristig immer weniger und immer ältere Arbeitskräfte zur Verfügung –Die Zahl der Jungen sinkt dramatisch. *IAB Kurzbericht*, 11,1-5.
- Hewstone, M., & Jaspars, J. (1988). Implicit and explicit consensus as determinants of causal attribution: Two experimental investigations. *European Journal of Social Psychology*, 18(1), 93-98.
- Jugert, G., Rheder, A., Notz, P., & Petermann, F. (2013). *Soziale Kompetenz für Jugendliche. Grundlagen und Training* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Jungbauer-Gans, M. (2012). Call for Papers zum Thema „Theoretische und methodische Konzepte von Diversität“. Verfügbar unter http://www.socio.ethz.ch/modsim/tagungen/bochum2012/Bochum2012_CFP_Diversitaet.pdf [Zugriff am 07.01.2017].
- Kersting, M., & Ott, M. (2016). Diversity-gerechte Personalauswahl. In: P. Genkova and T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer, 679-692.
- Van Osch, Y. M., & Breugelmans, S. M. (2012). Perceived intergroup difference as an organizing principle of intercultural attitudes and acculturation attitudes. *Journal of cross-cultural psychology*, 43(5), 801-821.
- Ward, C., Bochner, S. & Furnham, A. (2001). *The Psychology of Culture Shock*. London: Routledge.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de