

# **Diversity Potentiale?**

## **Eine explorative Studie über Einstellungen zu Diversity und Interkulturellem Stress im Unternehmen**

Petia GENKOVA

*Wirtschaftspsychologie, Hochschule Osnabrück  
Caprivistraße 30 A, D-49076 Osnabrück*

**Kurzfassung:** Die vorliegende Untersuchung setzt sich mit den Problemfeldern der Personalauswahl und -entwicklung auseinander, welche die demografischen Veränderungen in Bezug auf Migration mit sich bringen. Explorativ soll die Ausprägung von sozialen und interkulturellen Kompetenzen und der Aspekt Diversity in Unternehmen untersucht werden. Hierzu wurden 69 Interviews durchgeführt und die intervallskalierten Selbsteinschätzungsskalen quantitativ verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter die Relevanz von Diversity-Einstellungen und Maßnahmen, Kompetenzen und Umsetzung dieser deutlich höher bewerten als die Führungskräfte. Die Ergebnisse weisen auf den Bedarf einer Kompetenzförderung hin, insbesondere in Bezug auf die interkulturelle Kompetenz.

**Schlüsselwörter:** Migration, multikulturelle Teams, Diversity, Personalauswahl- und Entwicklung, Führung

### **1. Einleitung**

Diversity ist zu einem hoch aktuellen Thema in Deutschland und Europa geworden. Globalisierungsprozesse sowie die europäische Integration steigern den Handlungsbedarf von Gesellschaften und Organisationen, ihre Strukturen und Prozesse der multikulturellen Vielfältigkeit und der somit heterogenen Bevölkerungsstruktur anzupassen (Jungbauer-Gans 2012; Statistisches Bundesamt 2016). Damit die Potentiale von Personen mit Migrationshintergrund ausgeschöpft werden können, müssen diese Personengruppen vorausschauend gefördert und die unternehmerische Personalrekrutierung und -entwicklung angepasst werden (Fuchs & Dörfler 2005). Für Unternehmen, insbesondere in Deutschland gibt es Handlungsbedarf sich mit Diversity auseinanderzusetzen.

Ein erfolgreiches Diversity Management wird für Organisationen langfristig gesehen immer wichtiger, um Mitarbeiter und Führungskräfte auf die Herausforderungen und Anforderungen interkultureller Kontakte vorzubereiten und hinsichtlich Diversity-Kompetenzen wie interkultureller und sozialer Kompetenzen zu fördern. Interkulturelle Kontakte sind zum Alltag im Berufs- und Privatleben geworden (Fantini 2009).

Das zentrale Ziel der Untersuchung besteht in der explorativen Auseinandersetzung mit den Problemfeldern der Personalauswahl und -entwicklung, welche die demografischen Veränderungen in Bezug auf Migration mit sich bringen. Im Fokus dabei stehen wechselseitige Beziehungen.

## 2. Theoretischer Hintergrund und Fragestellung

Diversity bezeichnet die personelle Vielfalt in Organisationen (Becker 2006) und beschäftigt sich unter anderem mit der Förderung von Personen mit Migrationshintergrund. In den letzten Jahren sind interkulturelle und soziale Kompetenzen immer mehr zu Schlüsselqualifikationen geworden (Hossiep & Weiß 2016).

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es explorativ zu differenzieren, inwieweit Führung und Organisationen den Aspekt Diversity und die Chancengleichheit von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in Organisationen fördern. Des Weiteren soll anhand der qualitativen Interviews explorativ beleuchtet werden, welche Kompetenzen Mitarbeiter besitzen sollten, um als diversity-kompetent gelten zu können. Eventuelle Unterschiede in der Ausprägung von interkulturellen Kompetenzen sowie sozialen Kompetenzen von Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund sollen aufgedeckt werden. Dies soll mit Hilfe der folgenden Leitfragen im standardisierten Interview beantwortet werden: 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 anderem Migrationshintergrund? Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter, um diversity-sensibler zu werden?

Anhand der leitenden Fragestellungen wurden drei explorative Hypothesen und drei quantitative Hypothesen abgeleitet, die den weiteren Forschungs- und Entwicklungsbedarf ermitteln sollen:

- Explorative Hypothese 1: Führungskräfte und Mitarbeiter schätzen den Bedarf an Diversity Maßnahmen als gleich wichtig ein.
- Explorative Hypothese 2: Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund sehen mehr Vorteile als Nachteile in der multikulturellen Teamarbeit als Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.
- Explorative Hypothese 3: 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.
- Quantitative Hypothese 2: Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund unterscheiden sich nicht hinsichtlich der Fähigkeit, sich in Kollegen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen hineinzusetzen.
- Quantitative Hypothese 3: Führungskräfte und Mitarbeiter unterscheiden sich nicht hinsichtlich der Einschätzung des Stresslevels von Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund.

## 3. Methode und Stichprobenbeschreibung

Als Erhebungsmethode wurden explorative standardisierte Interviews gewählt. Diese basieren auf einem Interviewleitfaden, der deduktiv, somit theoriegeleitet, konzipiert wurde. Die qualitative Untersuchung dient dazu die relevanten Themenfelder zu identifizieren, die später quantitativ überprüft werden können, um die Prädiktoren für positive Diversity-Einstellungen zu ermitteln. Es kommen quantitative Skalen auf Basis einer 5-stufigen Likert-Skala zum Einsatz, um erste quantitative Ergebnisse über Einstellungsmessungen zu gewinnen.

In dem Interviewleitfaden werden verschiedene Kompetenzbereiche wie Sozialkompetenz, Team- und Führungskompetenz sowie Medien- und Konfliktlösungskompetenz und interkulturelle Kompetenz einbezogen (Krell 2008). Durch eine induktive und indirekte Fragestellung sollen sowohl die expliziten als auch die impliziten Fragestellungen ermittelt werden. Der Leitfaden beinhaltet 47 Fragen mit folgenden Kategorien: biografische Fragen (10 Fragen), Diversity (5 Fragen), soziale Kompetenz (7 Fragen), Führung (21 Fragen), Stress (5 Fragen) und allgemeine Kompetenzen (6 Fragen). Das Interview umfasst sowohl geschlossene als auch offene Fragen. Ein Telefoninterview dauerte zwischen 20 und 30 Minuten und wurde mit Hilfe eines Tonbandgerätes aufgezeichnet, transkribiert und im Anschluss anonymisiert dargestellt. Die transkribierte Form wurde schließlich mittels quantitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring 2015).

Insgesamt wurden 69 Interviews mit Personalverantwortlichen, Führungskräften und Diversity-Beauftragten (N= 36), Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund durchgeführt (N = 15 Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund; N = 18 Mitarbeiter mit Migrationshintergrund). Im Durchschnitt sind die Führungskräfte und Personalreferenten M = 40.83 Jahre alt (N = 29; SD = 9.30). Die Mitarbeiter sind im Durchschnitt M = 35.48 Jahre alt (N = 33; SD = 9.99). Altersspanne reichte von 26 Jahren bis hin zu 52 Jahren (MW = 40.83, SD = 9.31).

Die Teilstichprobe aus den Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund stammt aus Großkonzernen, mittelständischen und kleinen Unternehmen sowie Migrationsorganisationen aus verschiedensten Unternehmensbranchen wie z. B. dem Dienstleistungssektor oder der Industriebranche. Rund 87.5 % der Mitarbeiter haben Kontakt mit Personen mit Migrationshintergrund an ihrem Arbeitsplatz.

#### 4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Analyse der Interviews mit Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zeigen, dass die befragten Mitarbeiter überwiegend Kontakt mit Personen aus anderen Kulturen in ihrem Berufsleben haben (N = 32; M = 57.7 %; SD = 29.87). 96.5 % der Mitarbeiter (N = 28; N = 4.61; SD = .68) gaben an, dass sie gegenüber anderen Kulturen aufgeschlossen sind und über die Hälfte sich wohlfühlt, mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten (N = 23; M = 4.61, SD = .58).

Die Ergebnisse der ersten explorativen Hypothese zeigen, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter die Relevanz von Diversity-Maßnahmen hoch einschätzen. Maßnahmen sind u.a. eine Diversity-Abteilung und Gleichstellungs-/ Diversity-Beauftragte oder Frauen-/ Migrantquoten.

**Table 1:** *Relevante Diversity-Kompetenzen der verschiedenen Akteure in Organisationen nach Häufigkeit der Nennungen*

| <b>Personalreferenten/ Führungskräfte</b> | <b>Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund</b> |
|---|---|
| Bildung                                   | Offenheit/ kulturelles Interesse                      |
| Gute Kommunikationsfähigkeiten            | Soziale Kompetenzen                                   |
| Interkulturelle Sensibilität              | Interkulturelle Kompetenzen                           |
| Toleranz                                  | Kulturelles Wissen/ Bewusstsein                       |
| Offenheit                                 | Empathie  |

|                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| Risikobereitschaft | Toleranz                  |
|                    | Emotionale Kompetenzen    |
|                    | Selbstreflexion           |
|                    | Kommunikative Kompetenzen |
|                    | Fachkompetenzen           |
|                    | Auslandserfahrung         |

Die Überprüfung der zweiten Hypothese zeigte, 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 Vorteil, angesehen. Es zeigt sich, dass die Probleme bei der multikulturellen Teamarbeit überwiegend internal attribuiert werden.

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

Die Ergebnisse der Hypothese werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

**Tabelle 2:** 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 %                                    |

Empathie und Offenheit wird von allen Mitarbeitern als wichtig angesehen und sollte gefördert werden. Des Weiteren ist es wichtig, die Fachkompetenzen, das kulturelle Bewusstsein/ Wissen, soziale und interkulturelle Kompetenzen sowie auch kommunikative und emotionale Kompetenzen und Empathie und Toleranz zu fördern.

Es zeigt sich, dass Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund vor allem die sozialen Kompetenzen als zentrale Kompetenzen als wichtig erachten, gefolgt von der interkulturellen Kompetenz.

In der ersten quantitativen Hypothese wurde angenommen, dass Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund höhere soziale Kompetenzen haben als Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Bei der Frage nach der Selbsteinschätzung der Sozialkompetenzen, gab es jedoch 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 Wohlfühlseins 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;  $p = .000$ ).

Zur Verifizierung der zweiten quantitativen Hypothese wurde ein T-Test durchgeführt. Die Ergebnisse deuten an, dass es für Mitarbeiter nicht leichter ist, sich in einen Kollegen mit dem gleichen kulturellen Hintergrund hineinzusetzen als in einen Kollegen, der einen anderen kulturellen Hintergrund hat ( $T = 1.385$ , df 1; 29;  $p = .645$ ). Die Ergebnisse sind jedoch nicht signifikant.

Die Ergebnisse der dritten quantitativen Hypothese zeigen, dass sich die Einschätzung des Stresslevels von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund bei den Führungskräften und Mitarbeitern nicht signifikant unterscheidet ( $T = .035$ ; df 1; 49;  $p = .972$ ). Mitarbeiter mit Migrationshintergrund empfinden im Vergleich zu Mitarbeitern ohne Migrationshintergrund einen höheren Leistungsdruck.

## 5. 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 Sozialkompetenzen 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.

Aus den Interviews wurde deutlich, dass ein Diversity-Konzept generations- und ortsabhängig ist. Die Interviews zeigen außerdem, dass Diversity-Prinzipien noch stärker in die Unternehmens- und Führungsleitlinien integriert werden müssen, d. h. dass Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich Diversity-Kompetenzen gefördert werden müssen. Gerade interkulturelle Kompetenzen sowie soziale Kompetenzen sind nach Ansichten der Mitarbeiter elementare Schlüsselqualifikationen in der heutigen Arbeitswelt, da der interkulturelle Kontakt im Berufs- und Privatleben zum Alltag geworden ist. Es besteht ein Bedarf an Kompetenzförderung, da die Ergebnisse insgesamt auf einen Mangel von Diversity-Sensibilität hindeuten.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Diversity-Prinzipien noch stärker in die Unternehmens- und Führungsleitlinien integriert werden müssen. Dies ist die effektivste Strategie, um mit den Veränderungen des demografischen Wandels erfolgreich umzugehen.

Kritisch ist in Bezug auf die Zusammensetzung der Stichprobe anzumerken, dass die Ergebnisse der Interviews nur Ansätze in Bezug auf die Unterschiede von Cultural Diversity in Unternehmen geben. Da es sich um eine Interviewmethode handelt ist auch zu beachten, dass womöglich bei den Antworten soziale Erwünschtheit oder vorsätzliche Falschangaben vorhanden waren. Zu kritisieren an der Untersuchungsmethode ist weiterhin, dass der Interviewleitfaden teilweise nur oberflächlich bestimmte Themengebiete von Diversity abdeckt und gewisse Bereiche tiefer erfragt werden könnten.

Für die zukünftige Forschung könnte es interessant sein, die aus dem Interview erhaltenen Ergebnisse mit einem Fragebogen zu überprüfen. Es müsste zudem 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 Unternehmenskultur umgesetzt wird.

Die Aktualität der Themen Diversity und Migration zwingen Unternehmen dazu, sich mit Diversity Management auseinanderzusetzen. Die Ergebnisse der Interviews zeigten, dass eine aktive betriebliche Unterstützung unumgänglich bei der Förderung von Diversity und Diversity-Kompetenzen ist, um Stereotypen und Vorurteile sowie

Diskriminierung abzubauen und die interkulturelle Teamarbeit zu fördern. Um eine zukunftsorientierte Personalrekrutierung und Personalentwicklung zu betreiben, müssen Unternehmen die vorhandenen Potentiale von Mitarbeitern nutzen und gezielt fördern.

## 6. Literaturverzeichnis

- Becker, M. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 3-48). Stuttgart: Poeschel.
- Fantini, A. E. (2009). Assessing intercultural competence: Issues and tools. In D. K. Deardorff (ed.), *The SAGE handbook of intercultural competenc* (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.
- Hossiep, R., & Weiß, S. (2016). Förderung von Diversity auf Basis persönlichkeitsorientierter Kompetenzdiagnostik. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 395-410). Wiesbaden: Springer.
- 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](http://www.socio.ethz.ch/modsim/tagungen/bochum2012/Bochum2012_CFP_Diversitaet.pdf) [Zugriff am 07.01.2017].
- Krell, G. (2008). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Cham: SpringerLink.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Statistisches Bundesamt (2016). Ältere Menschen in Deutschland und der EU. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/BroschuereAeltereMenschen0010020169004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/BroschuereAeltereMenschen0010020169004.pdf?__blob=publicationFile) [Zugriff am 06.02.2018].



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?**

66. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin  
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin  
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020**

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme  
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2020  
ISBN 978-3-936804-27-0

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 Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband 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**

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)