

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Beschäftigung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrhein-westfälischen Unternehmen

Eine Befragung auf Basis des IW-Personalpanels

Beschäftigung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrhein- westfälischen Unternehmen

Eine Befragung auf Basis des IW-Personalpanels

Andrea Hammermann

Jörg Schmidt

Oliver Stettes

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

Projektleitung und -bearbeitung:

Dr. Oliver Stettes (Projektleitung)

Dr. Andrea Hammermann

Dr. Jörg Schmidt

Die Daten wurden durch die Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH in Kooperation mit dem Zentrum für Evaluation und Methodenlehre der Universität Bonn im Rahmen der zweiten Welle des IW-Personalpanels im Jahr 2013 erhoben.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
www.iwkoeln.de

Köln, den 19. November 2014

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | Einleitung..... | 5 |
| 2 | Kernergebnisse..... | 6 |
| 3 | Zuwanderung und kulturelle Vielfalt in Unternehmen | 8 |
| 3.1 | Zuwanderung – Mittel zur Fachkräftesicherung | 8 |
| 3.2 | Kulturelle Vielfalt – Erfolgsfaktor für Unternehmen | 8 |
| 4 | Kulturelle Vielfalt in Unternehmen: Deutschland und Nordrhein-Westfalen | 10 |
| 5 | Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund..... | 13 |
| 5.1 | Herkunft der rekrutierten Personen | 13 |
| 5.2 | Rekrutierungswege | 14 |
| 5.3 | Einsatzgebiete im Betrieb | 15 |
| 5.4 | Einstellungskriterien | 16 |
| 5.5 | Hemmnisse bei der Personalgewinnung..... | 17 |
| 6 | Diversity Management..... | 19 |
| 6.1 | Instrumente zur aktiven Förderung kultureller Vielfalt..... | 19 |
| 6.2 | Erwartete Chancen und Herausforderungen..... | 21 |
| 7 | Fazit..... | 25 |
| 8 | Anhang: Daten und Methodik..... | 27 |
| 9 | Literatur | 29 |
| | Tabellenverzeichnis..... | 31 |
| | Abbildungsverzeichnis | 31 |

1 Einleitung

Unser Wissen, unsere Fertigkeiten und Fähigkeiten werden durch die Gesellschaft geprägt, in der wir leben, durch unsere Erziehung und unsere kulturellen Wurzeln. Kulturelle Vielfalt steht für die Vielfalt von Ideen, für die Vielfalt von Kompetenzen und auch für die Vielfalt von Erfahrungen. Wer sich frühzeitig mit ihr auseinandersetzt und sie fördert, verbreitert seine Möglichkeiten, ein solides Fundament für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu legen. Dies gilt für die Gesellschaft und das einzelne Unternehmen gleichermaßen.

Kulturelle Vielfalt entsteht, wenn sich Menschen aus anderen Ländern in Deutschland niederlassen und deren Angehörige hier aufwachsen. Sie gerät auch deshalb zunehmend in das Blickfeld, weil die Mobilisierung von Menschen mit einem Migrationshintergrund¹ als eine Möglichkeit gesehen wird, bestehenden und drohenden Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken.

Auch die stärkere internationale Vernetzung von wirtschaftlichen Austauschprozessen und unternehmerischen Aktivitäten weckt vielerorts den Bedarf, das Potenzial von Migrantinnen und Migranten für sich zu nutzen. Dies gilt nicht nur aufgrund der Entwicklungen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten. Auch Arbeitsmärkte sind insbesondere für Hochqualifizierte längst nicht mehr isoliert für eine Nation zu betrachten. Wer gut ausgebildet ist, für den bieten sich Jobchancen überall auf der Welt. Der Wettbewerb um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht nur fachlich gut ausgebildet sind, sondern auch interkulturelle Fähigkeiten aufweisen und mehrere Sprachen sprechen, ist bereits heute Realität. Dies gilt umso mehr für Wirtschaftsräume wie die Europäische Union, in der die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Freizügigkeit genießen.

Kulturelle Vielfalt kann für Unternehmen ein Wettbewerbsfaktor werden. Doch wie lassen sich gezielt Personen mit Migrationshintergrund anwerben? Welche personalpolitischen Maßnahmen sind geeignet, die kulturelle Vielfalt der Belegschaft aktiv zu nutzen? Wie sind die damit verbundenen Chancen und Risiken zu bewerten? Welche Faktoren haben einen Einfluss darauf, ob aus einem Risiko eine Chance werden kann und umgekehrt?

Erste Antworten auf diese Fragen lassen sich aus der vorliegenden repräsentativen Studie ableiten, die das Institut der deutschen Wirtschaft Köln in Kooperation mit dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt hat. Sie gibt Aufschluss darüber, wie ausgeprägt die kulturelle Vielfalt bereits heute in Deutschland und speziell in nordrhein-westfälischen Unternehmen ist und wovon diese abhängt. Die zugrunde liegende Befragung zeigt zudem, auf welchen Wegen Personen mit Migrationshintergrund der Einstieg in ein Unternehmen gelingt, welche Aspekte dabei relevant für die Rekrutierung sind und worin Hürden der Personalgewinnung von Migrantinnen und Migranten bestehen. Sie gibt Hinweise, welche Maßnahmen zur Förderung der kulturellen Vielfalt bei deutschen Unternehmen beliebt sind und welche Chancen und Risiken gesehen werden.

¹ Die Begriffe Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeiter mit Migrationshintergrund und Migrantinnen und Migranten werden im Folgenden synonym verwendet.

2 Kernergebnisse

1. *Nach Überzeugung vieler Unternehmen unterstützt eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt die Fachkräftesicherung und fördert die betriebliche Innovationskraft. Häufig fehlen aber betriebsinterne Kompetenzen zur Förderung von Vielfalt.*

- Drei von fünf Unternehmen in Nordrhein-Westfalen beziehungsweise Deutschland (NW: 59,3 Prozent, DE: 61,6 Prozent) sehen in der Förderung der kulturellen Vielfalt in ihrem Haus eine Chance, die Kreativität und Bildungsvielfalt zu erhöhen und damit **Innovationen** zu unterstützen. Knapp jedes zweite Unternehmen (NW: 44,6 Prozent, DE: 47,9 Prozent) möchte darüber hinaus seine Chancen zur **Fachkräftesicherung verbessern**. Bei größeren Unternehmen sind es sogar über 70 Prozent.
- **Für knapp die Hälfte aller Unternehmen** (NW: 46,1 Prozent, DE: 46,8 Prozent) **spielt kulturelle Vielfalt im Betrieb aber (noch) eine eher untergeordnete bzw. keine Rolle**. Umgekehrt zeigt sich eine höhere Relevanz des Themas für Unternehmen, die selbst im Ausland aktiv sind oder deren Belegschaften einen hohen Anteil an hochqualifizierten Beschäftigten aufweisen.
- Zwei von fünf Unternehmen (NW: 39,2 Prozent, DE: 42,7 Prozent) geben an, dass ihnen das Wissen und die nötigen **Kompetenzen zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt fehlen**. Akzeptanzprobleme innerhalb der Belegschaft erwarten allerdings nur ein Fünftel der Unternehmen (NW: 20,7 Prozent, DE: 21,8 Prozent).

2. *Sprachkenntnisse, fachliche Kompetenzen sowie die Beurteilungsmöglichkeiten ausländischer Qualifikationen sind entscheidende Einstellungskriterien.*

- Mehr als jedes zweite Unternehmen (NW: 56,8 Prozent, DE: 53,3 Prozent) hat in den vorangegangenen zwei Jahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund eingestellt. Im Vergleich zu den übrigen Bundesländern **rekrutierten die Unternehmen in Nordrhein-Westfalen häufiger Bewerberinnen und Bewerber aus dem Inland** (NW: 56,5 Prozent, DE: 53,1 Prozent).
- Wichtigstes Kriterium für die Einstellungsentscheidung sind Sprachkenntnisse. Während **spezifische Fremdsprachkenntnisse** für über 40 Prozent der Unternehmen (NW: 41,6 Prozent, DE: 45,7 Prozent) **besonders attraktiv** sind, drücken fast neun von zehn Unternehmen ihre **Sorge über mangelnde Deutschkenntnisse** aus (NW: 85,9 Prozent, DE: 84,4 Prozent). Sprachkenntnisse sind damit nicht nur ein wichtiges Einstellungsmerkmal, sondern auch der mit Abstand häufigste Hinderungsgrund für die Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund.
- Darüber hinaus stuft die Mehrheit der Unternehmen die **fachlichen Kompetenzen als unzureichend** ein (NW: 59,7 Prozent, DE: 58,8 Prozent) und ein fast ebenso hoher Anteil beklagt **fehlende Informationen über die Bewerberqualifikationen** (NW: 47,8 Prozent, DE: 52,0 Prozent).

3. Kulturelle Vielfalt ist in nordrhein-westfälischen Unternehmen besonders ausgeprägt.

- Rekrutierungsmethoden und Fördermaßnahmen zur kulturellen Vielfalt unterscheiden sich kaum zwischen Nordrhein-Westfalen und Gesamtdeutschland. Auffällig ist, dass **nordrhein-westfälische Unternehmen häufiger eine oder mehrere Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen** (NW: 70,2 Prozent). Im Vergleich dazu zeichnen sich die Belegschaften in anderen Bundesländern deutlich seltener durch kulturelle Vielfalt aus (DE: 62,0 Prozent).
- **Belegschaften größerer Unternehmen sind bunter.** Mit steigender Unternehmensgröße nimmt der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in den Belegschaften zu. Am häufigsten arbeiten sie in der Produktion bzw. Dienstleistungserstellung (NW: 85,5 Prozent, DE: 81,8 Prozent).
- Die meisten Unternehmen — rund 8 von 10 — geben an, dass ihre **Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und des Gesundheitsmanagements** von Personen mit und ohne Migrationshintergrund in etwa gleichem Umfang genutzt werden.
- **Der Dienstleistungssektor schätzt das potenzielle Risiko eines Anstiegs von Spannungen in der Belegschaft** bei einer Ausweitung der Maßnahmen zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt **deutlich niedriger ein** als Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und Baugewerbes.

3 Zuwanderung und kulturelle Vielfalt in Unternehmen

3.1 Zuwanderung – Mittel zur Fachkräftesicherung

Die Folgen des demografischen Wandels – eine alternde und schrumpfende Bevölkerung – stellen unsere Gesellschaft und Wirtschaft in vielerlei Hinsicht vor Herausforderungen. Eine gezielte Zuwanderung junger, gut ausgebildeter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Deutschland kann den Fachkräftengpässen entgegenwirken und spielt darüber hinaus auch für die Sicherung der öffentlichen Haushalte eine entscheidende Rolle (Geis/Kemeny, 2014).

Die Vorzeichen dafür sind vielversprechend:

- Neuzuwanderinnen und Neuzuwanderer weisen eine für den Arbeitsmarkt **günstige Altersstruktur** auf. Neuzugewanderte zwischen 1999 und 2009 sind im Durchschnitt mehr als zehn Jahre jünger als Einheimische und befinden sich zu 85 Prozent im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren. Im Vergleich dazu waren in 2009 nur rund 66 Prozent der Gesamtbevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Geis, 2012, 5).
- Neuzuwanderinnen und Neuzuwanderer sind zudem heute **besser qualifiziert** als noch vor zehn Jahren. Der Anteil an Akademikerinnen und Akademikern stieg von 16,1 Prozent in der Gruppe der 25- bis 64-jährigen Zuwanderer in den Jahren zwischen 1990 und 2000 auf 29,1 Prozent der Zuwandererkohorte von 2001 bis 2011. Mit einem Anteil von 10,2 Prozent an Akademikern in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) im Jahr 2011 besitzen die zwischen 2001 und 2011 zugewanderten Personen Qualifikationen, die hierzulande stark nachgefragt werden. Im Vergleich dazu haben in der gleichaltrigen Gesamtbevölkerung im Jahr 2011 lediglich 5,7 Prozent einen Hochschulabschluss in den MINT-Fächern (Geis/Kemeny, 2014, 4,7).

Aktuell liegt die Nettozuwanderung mit rund 428.600 Personen in 2013 auf ihrem höchsten Niveau – verglichen mit den 1990er Jahren (StBa, 2014). Nach Bayern profitierte Nordrhein-Westfalen im Jahr 2012 am stärksten von der Neuzuwanderung der letzten Jahre. Aber auch in der Vergangenheit haben Menschen aus anderen Ländern den Weg nach Deutschland gesucht und gefunden. Dabei folgten die Zuwanderungsströme nach Deutschland einem wellenförmigen Verlauf. In der ersten Welle der 1950er und 1960er Jahre wurden Gastarbeiter aus südeuropäischen Staaten wie Italien, Jugoslawien und der Türkei gezielt angeworben, um Engpässen auf dem deutschen Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Während der zweiten Zuwanderungswelle in den 1990er Jahren kamen viele deutschstämmige Zuwanderer aus den ehemaligen Ostblockstaaten als Spätaussiedler nach Deutschland. Auch in der Vergangenheit war Nordrhein-Westfalen eine der wichtigsten Zielregionen. Es überrascht daher wenig, dass der Bevölkerungsanteil mit einem Zuwanderungshintergrund mit 24,7 Prozent an Rhein und Ruhr deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 20 Prozent liegt (StBa, 2013).

3.2 Kulturelle Vielfalt – Erfolgsfaktor für Unternehmen

Zuwanderung in der Vergangenheit und in der Zukunft verbessert die Chancen, die erforderlichen Fachkräfte zu finden. Sie fördert zudem die kulturelle Vielfalt des

Personenkreises, der für die Unternehmen als potenzielle Beschäftigte in Frage kommt. Die Unternehmen sollten diesem Aspekt eine hohe Aufmerksamkeit schenken. Kulturelle Vielfalt eröffnet Chancen, mag aber auch Risiken bergen. Diversität, Heterogenität oder Vielfalt sind Stichworte, die immer häufiger im Zusammenhang mit personalpolitischen Strategien fallen. Kulturelle Diversität kann in diesem Zusammenhang auch als Gegenstand der betrieblichen Personalpolitik betrachtet werden, um etwa gezielt Konflikte zu vermeiden und Potenziale zu nutzen. Die spannende Frage lautet, inwiefern Vielfalt und vor allem ein Management von Diversität auch den Unternehmenserfolg oder die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens verbessern kann. Vor diesem Hintergrund lassen sich zwei Ansätze unterscheiden, die jeweils einen positiven und einen negativen Zusammenhang von (kultureller) Diversität und Erfolg beziehungsweise Innovationsfähigkeit beschreiben.

So könnte zunächst ein **negativer Einfluss** unter anderem damit begründet werden, dass ethnisch-kulturelle Diversität möglicherweise aufgrund von Sprachbarrieren oder kulturellen Hemmnissen den Wissenstransfer zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einschränkt oder den Gruppenzusammenhalt schwächt, indem etwa soziale Beziehungen nicht aufgebaut oder abgebrochen werden und damit das Vertrauen zwischen den Akteuren abnimmt. Da Personen mit dem gleichen kulturellen Hintergrund zu einem höheren Ausmaß gemeinsame Werte und Überzeugungen teilen, dürften sie auch ein engeres Zusammengehörigkeitsgefühl aufweisen und eine umso stärkere Kommunikation mit Gruppenmitgliedern pflegen, die ihnen kulturell nahe stehen. Im Gegensatz dazu verweist die zweite These auf einen **positiven Einfluss** der (kulturellen) Vielfalt auf den Unternehmenserfolg. Demnach wird erwartet, dass aufgrund der personellen Vielfalt ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Informationen in den Unternehmen vorliegt und dies zu Vorteilen hinsichtlich der Entscheidungsfindung, Kreativität, Innovationsfähigkeit und den Fähigkeiten zur Problemlösung usw. führen kann (vgl. etwa Stahl et al., 2010; Williams/O'Reilly, 1998 und die dort ausgewerteten Studien).

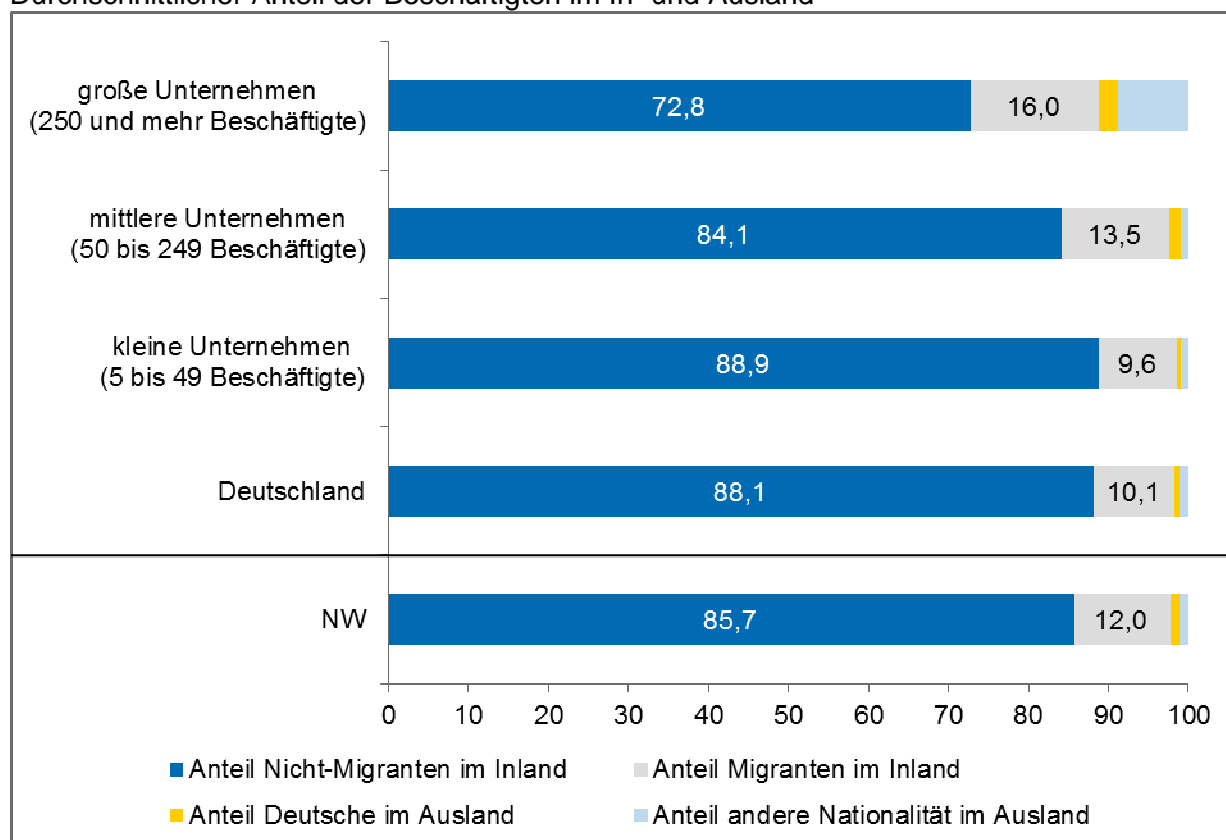
Unterschiedliche Perspektiven, Verhaltensweisen und Arten, Informationen auszutauschen, sind Ausdruck kultureller Vielfalt und können für die Unternehmen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor werden. Die wissenschaftlichen Untersuchungen sind nicht eindeutig, allerdings scheint kulturelle Vielfalt und Innovationsleistung in einem engen Zusammenhang zu stehen (Hammermann/Schmidt, 2014). Das heißt, kulturelle Vielfalt kann unter bestimmten Bedingungen positiv auf die Innovationsaktivitäten der Unternehmen und damit auf die Innovationskraft von Regionen wirken. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie wirkungsvoll gefördert wird.

4 Kulturelle Vielfalt in Unternehmen: Deutschland und Nordrhein-Westfalen

Kulturelle Vielfalt ist in deutschen und nordrhein-westfälischen Betrieben längst gelebte Realität. Mehr als jeder zehnte Mitarbeiter in nordrhein-westfälischen Unternehmen hat einen Migrationshintergrund² (12,0 Prozent). Damit liegt dieser Anteil leicht über dem gesamtdeutschen Durchschnitt von 10,1 Prozent. Der Unterschied lässt sich primär dadurch erklären, dass 38,0 Prozent der Unternehmen in Deutschland keine Person mit Migrationshintergrund beschäftigt, während dieser Anteil in Nordrhein-Westfalen nur 29,8 Prozent beträgt. Insofern spiegelt dieser Befund die **hohe Bedeutung der kulturellen Vielfalt in Nordrhein-Westfalen** wider, die sich auch in dem hohen Migrantenanteil in der Landesbevölkerung ausdrückt. Wird die kulturelle Vielfalt in den Belegschaften im Detail betrachtet, fällt weiterhin auf, dass mit der Unternehmensgröße auch der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund ansteigt (**Abbildung 4-1**).

Abbildung 4-1: Kulturelle Vielfalt der Belegschaft nach Unternehmensgröße

Durchschnittlicher Anteil der Beschäftigten im In- und Ausland



Größenklassifizierung bezieht sich auf die Stichprobe deutscher Unternehmen.

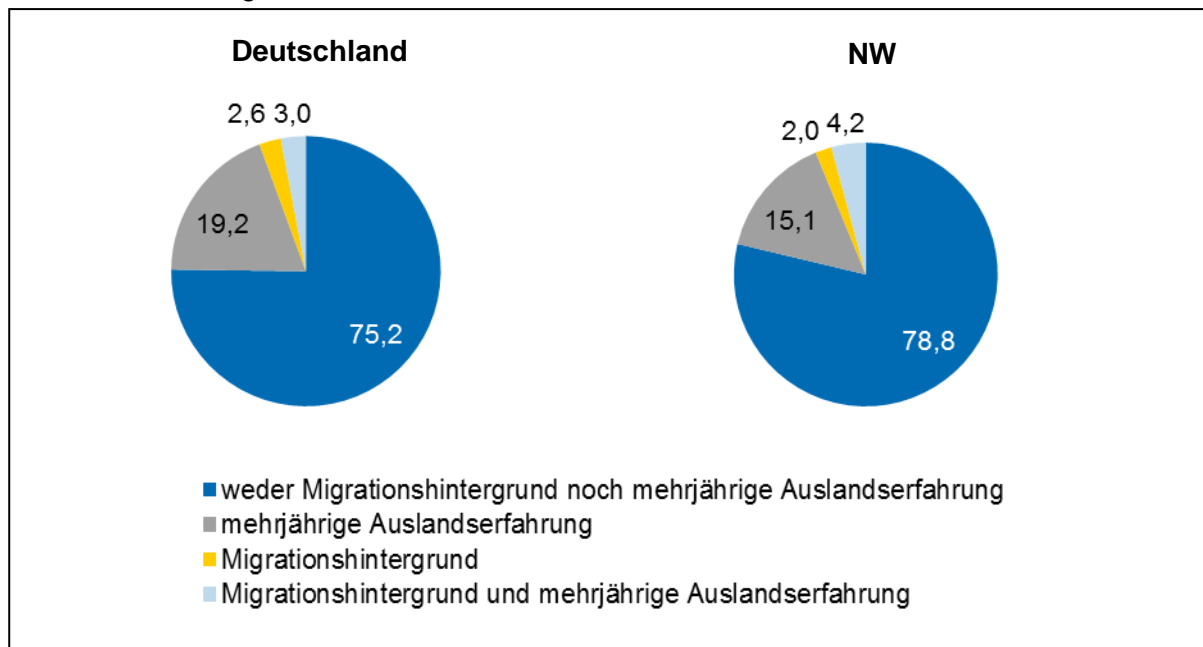
Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

² Personen mit Migrationshintergrund werden als Personen definiert, bei denen der Befragte weiß beziehungsweise vermutet, dass sie selbst oder ihre Eltern aus dem Ausland stammen. Folglich lassen sich erfragte Anteile an Migrantinnen und Migranten in Unternehmen nur eingeschränkt mit den amtlichen Statistiken vergleichen, die auf eine objektiv messbare Abgrenzung des Begriffs zurückgreifen können.

Während in kleinen Unternehmen im Durchschnitt nur 9,6 Prozent der Beschäftigten im Inland einen Migrationshintergrund haben, liegt der Anteil in großen Unternehmen bei 16,0 Prozent.³ Zudem arbeitet in großen Unternehmen mit 11,2 Prozent auch eine Vielzahl der Beschäftigten an ausländischen Standorten. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass große Unternehmen tendenziell häufiger auf ausländischen Märkten aktiv sind und ihre Waren und Dienstleistungen häufiger ins Ausland exportieren. Im Übrigen zeigt eine detaillierte Analyse weiterer Einflussfaktoren, dass Unternehmen mit Sitz in städtischen Räumen eher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund beschäftigen. Folglich scheinen sowohl der Bedarf an bestimmten Mitarbeiterkompetenzen in international tätigen Unternehmen als auch die höhere Verfügbarkeit von Bewerbern mit Migrationshintergrund in urbanen Regionen wichtige Einflussfaktoren für die kulturelle Vielfalt in Unternehmen darzustellen.

Abbildung 4-2: Interkulturelle Erfahrungen in den Unternehmensleitungen

Anteil der Unternehmensleitungen mit Migrationshintergrund oder mehrjähriger Auslandserfahrungen



Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Hinzu kommt, dass auch die Führungsebene in den Unternehmen zu einem nicht unbeträchtlichen Anteil über interkulturelle Erfahrungen verfügt. Knapp jede vierte Geschäftsführerin bzw. jeder vierter Geschäftsführer in Deutschland hat einen eigenen Migrationshintergrund oder war mehrere Jahre im Ausland tätig (vgl. Abbildung 4-2). In Nordrhein-Westfalen blicken 15,1 Prozent der Mitglieder einer Geschäftsführung auf eine mehrjährige Auslandserfahrung zurück, ein Anteil von 2,0 Prozent hat einen eigenen Migrationshintergrund und für 4,2 Prozent trifft beides zu.

³ Es existieren keine wesentlichen Unterschiede zwischen Nordrhein-Westfalen und Deutschland.

Die Internationalität der Unternehmensspitze findet sich auch in der Belegschaft wieder. So weisen Unternehmen mit einer Geschäftsführung, deren Mitglieder einen eigenen Migrationshintergrund aufweisen oder eine längere Zeit ihrer beruflichen Laufbahn im Ausland verbracht haben, einen höheren Anteil an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund auf. Die interkulturellen Erfahrungen in der Unternehmensleitung scheinen daher auch einen positiven Einfluss auf die kulturelle Vielfalt in der Belegschaft auszuüben.

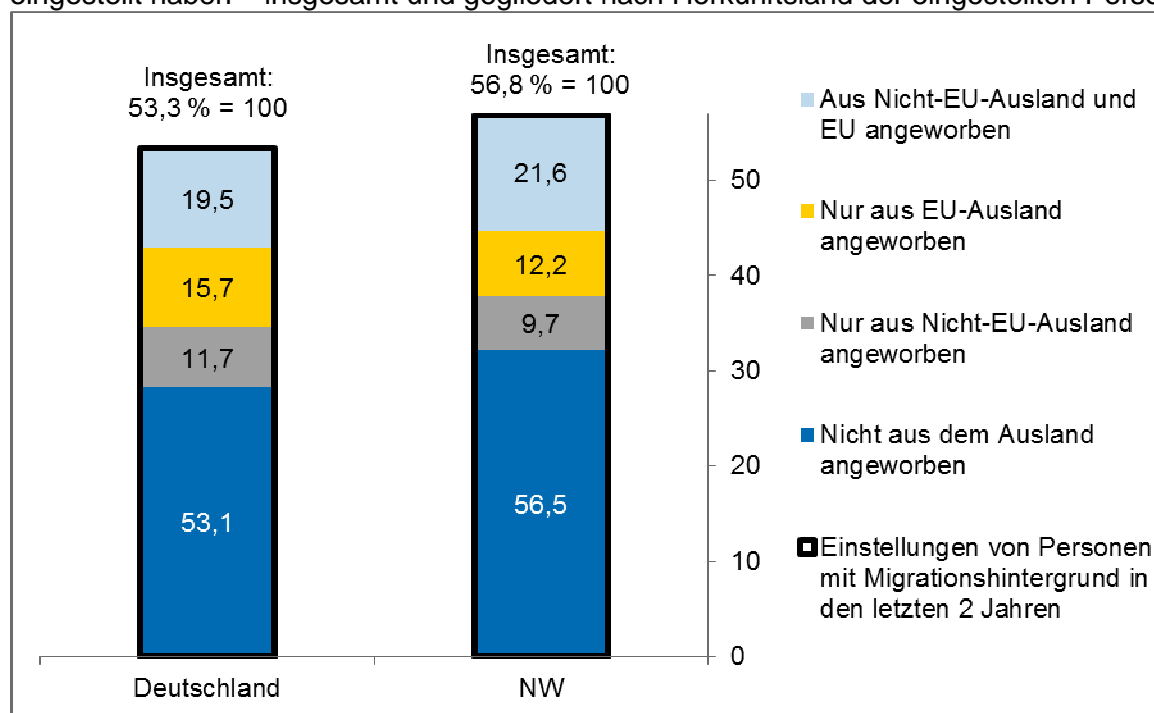
5 Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

5.1 Herkunft der rekrutierten Personen

Die erfolgreiche Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund aus dem In- und Ausland dürfte aufgrund drohender Fachkräfteengpässe zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor für die hiesigen Unternehmen werden. Bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen – 53,3 Prozent in Gesamtdeutschland und 56,8 Prozent in Nordrhein-Westfalen – haben in den letzten zwei Jahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund eingestellt. Von den neu eingestellten Migrantinnen und Migranten wurden wiederum **mehr als die Hälfte aus dem Inland rekrutiert** (s. **Abbildung 5-1**). Während sich die Einstellungsbereitschaft der Betriebe an Rhein und Ruhr nicht wesentlich von jener in anderen Regionen Deutschlands unterscheidet, zeigen sich bei der Herkunft der rekrutierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund doch relativ deutliche Unterschiede.

Abbildung 5-1: Herkunft von Personen mit Migrationshintergrund

Anteil der Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren Personen mit Migrationshintergrund eingestellt haben – insgesamt und gegliedert nach Herkunftsland der eingestellten Personen



Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Knapp jedes dritte Unternehmen gab an, auch oder ausschließlich aus nicht-europäischen Ländern zu rekrutieren. In Nordrhein-Westfalen ist die Summe der Anteile von Neueinstellungen aus dem europäischen und außereuropäischen Ausland (43,5 Prozent) signifikant kleiner als in den übrigen Bundesländern (in Deutschland liegt der Anteil bei 46,9 Prozent). Insofern steht dieser Befund in Einklang mit dem hohen Anteil an Personen mit Migrationshintergrund in der nordrhein-westfälischen Landesbevölkerung, der eine Rekrutierung offenbar häufiger über lokale oder regionale Arbeitsmärkte ermöglicht. Zudem zeigt eine weiterführende Auswertung,

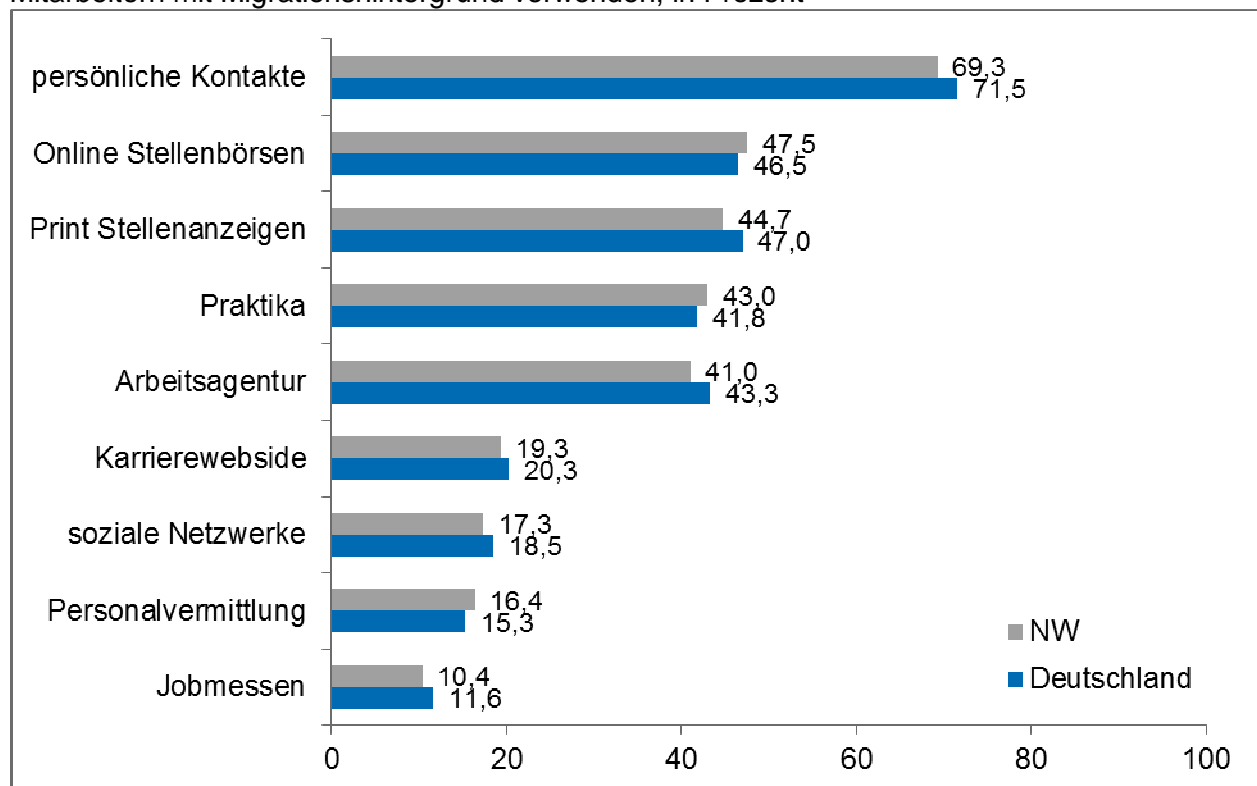
dass die Wahrscheinlichkeit ansteigt, dass in den letzten zwei Jahren eine Person mit Migrationshintergrund aus dem In- oder Ausland eingestellt worden ist, wenn das Unternehmen sich wirtschaftlich im Ausland engagiert oder seinen Standort im städtischen Raum hat. Auch größere Unternehmen sind demnach aktiver in der Einstellung von Migrantinnen und Migranten. Letzteres kann einerseits dadurch begründet werden, dass Unternehmen mit einer Vielzahl an Beschäftigten generell häufiger Stellen ausschreiben als kleinere Unternehmen. Andererseits unterstützt diese Beobachtung den vorherigen Befund, dass die Vielfalt der Belegschaften mit der Unternehmensgröße ansteigt.

5.2 Rekrutierungswege

Der häufigste Weg zur Besetzung vakanter Stellen führt bei der Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund über interne Kanäle. (s. **Abbildung 5-2**). Dazu zählen insbesondere persönliche Empfehlungen von Seiten bereits beschäftigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie von Führungskräften. Die Besetzung über persönliche Kontakte bietet den Vorteil, dass der Betrieb und die Bewerber bzw. Bewerberinnen in der Regel bereits im Vorfeld über nicht frei verfügbare entscheidungsrelevante Informationen bezüglich der Stellenmerkmale und Bewerberqualifikationen verfügen. Durch diese zusätzliche Transparenz ist die Wahrscheinlichkeit eines geeigneten Matchings von Kandidaten und Stellen höher.

Abbildung 5-2: Rekrutierungswege

Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Instrument zur Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund verwenden, in Prozent



Nur Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren Personen mit Migrationshintergrund eingestellt haben.

Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Immerhin knapp die Hälfte der Unternehmen griffen auf Stellenanzeigen in Onlinebörsen oder Anzeigen im Internet zurück und rund 45 bzw. 47 Prozent (NW bzw. Deutschland) haben Kandidaten über Printmedien gesucht. Die Einstellung von Migrantinnen und Migranten über Personalvermittlungen oder Jobmessen ist dagegen weniger verbreitet. Allerdings werden diese Instrumente auch für Bewerberinnen und Bewerber unabhängig vom Migrationshintergrund ohnehin seltener zur Personalgewinnung eingesetzt als Ausschreibungen. Auffällig ist hingegen der hohe Anteil an Unternehmen, die Migrantinnen und Migranten über Praktika zu gewinnen suchen. Praktika bieten besonders für ausländische Bewerberinnen und Bewerber eine gute Möglichkeit, das Land und seine Kultur vor der eigentlichen Auswanderungsentscheidung besser kennenzulernen. Vor allem während der Ausbildung und des Studiums entscheiden sich Praktikantinnen und Praktikanten für eine Stelle in einem anderen Land, um neben den beruflichen auch wertvolle interkulturelle Erfahrungen zu sammeln. Aber auch für ausländische Studierende an deutschen Hochschulen bieten Praktika einen guten Einstieg in die Berufswelt und erleichtern die Entscheidungen, ob sie ihren Beruf nach dem Studienabschluss in Deutschland ausüben möchten.

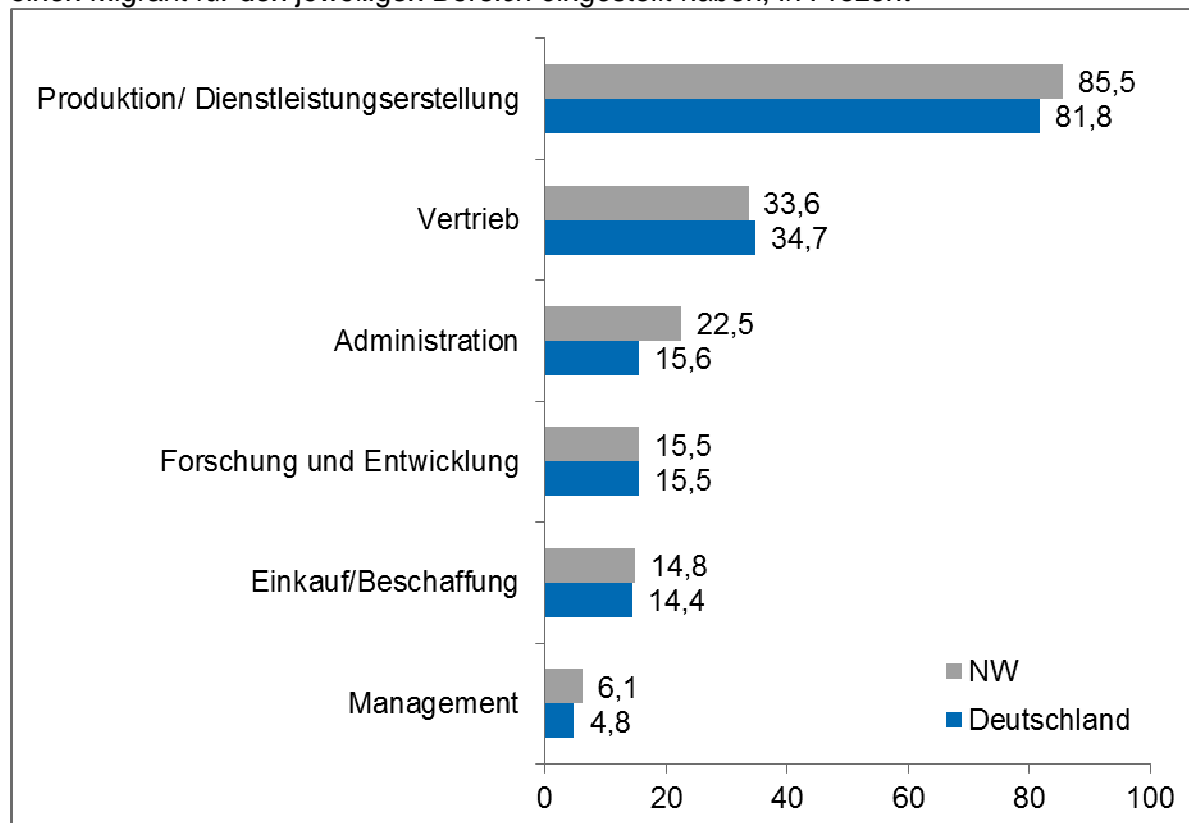
5.3 Einsatzgebiete im Betrieb

Personen mit Migrationshintergrund werden bevorzugt in der Produkt- und Dienstleistungserstellung eingesetzt. Dies trifft auf über 80 Prozent der Unternehmen zu (s. **Abbildung 5-3**). Jedes dritte Unternehmen besetzte Stellen im Vertrieb mit Migrantinnen oder Migranten. Positionen im Management wurden hingegen nur in 6,1 Prozent der nordrhein-westfälischen Unternehmen und in 4,8 Prozent der gesamtdeutschen Unternehmen mit zugewanderten Führungskräften besetzt.

Diese starke Streuung der Einsatzbereiche dürfte zum einen auf die unterschiedliche Häufigkeit unbesetzter Stellen zurückzuführen sein. Während in Unternehmen in der Regel eine Vielzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion- und Dienstleistungserstellung beschäftigt werden, ist häufig nur ein kleiner Anteil an Managementpositionen vakant. Zum anderen zeigt die detaillierte Analyse einen positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil an Migrantinnen und Migranten und dem Anteil an Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung in der Belegschaft. Daher lässt sich vermuten, dass Personen mit Migrationshintergrund voraussichtlich aufgrund einfacher Qualifikationen häufiger für geringqualifizierte Tätigkeiten eingestellt werden. Signifikante Unterschiede zwischen Nordrhein-Westfalen und den anderen Bundesländern lassen sich nicht feststellen.

Abbildung 5-3: Betriebliche Einsatzbereiche

Anteil der Unternehmen, die in den vergangenen zwei Jahren eine Migrantin beziehungsweise einen Migrant für den jeweiligen Bereich eingestellt haben, in Prozent



Nur Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren Personen mit Migrationshintergrund eingestellt haben und über den jeweiligen Bereich verfügen.

Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

5.4 Einstellungskriterien

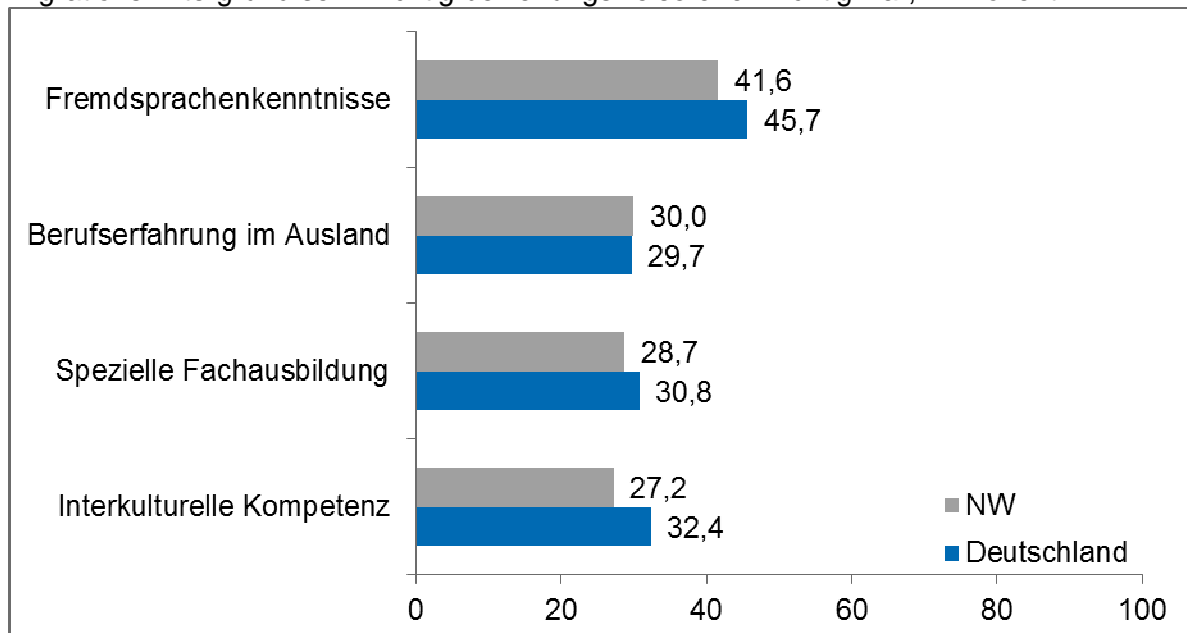
Bei der gezielten Rekrutierung von Migrantinnen und Migranten stellt sich häufig die Frage, welche Erwartungen die Arbeitgeber an die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Migrantinnen und Migranten haben. **Abbildung 5-4** spiegelt den Anteil der Unternehmen wider, für die der jeweilige Aspekt bei der Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund sehr oder eher wichtig war. Insgesamt weichen die Erwartungen der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen und Deutschland nicht signifikant voneinander ab. Mit rund 42 Prozent wird die Fähigkeit, in einer bestimmten Fremdsprache zu kommunizieren, von den Unternehmen in Nordrhein-Westfalen mit Abstand am häufigsten als Vorteil von Beschäftigten mit einem Migrationshintergrund wahrgenommen. Die Berufserfahrung im Ausland, interkulturelle Kompetenzen und eine spezielle Fachausbildung werden etwa von je 30 Prozent der Unternehmen als wichtiges Einstellungskriterium bei Migrantinnen und Migranten genannt.

Für große Unternehmen spielt die Berufserfahrung im Ausland und eine spezielle Fachausbildung eine signifikant größere Rolle als für kleine Unternehmen, wie weiterführende Auswertungen zeigen. Ferner sind Kompetenzvorsprünge von Personen mit ausländischen

Wurzeln vor allem für die Unternehmen ein ausschlaggebender Faktor für die Einstellungsentscheidung, wenn die Kandidatensuchen nicht auf das Inland beschränkt war. Gerade bei ausländischen Bewerberinnen und Bewerbern werden demnach augenscheinlich besondere Fertigkeiten vermutet, die neben sprachlichen und fachlichen Qualifikationen auch in sogenannten Soft-Skills bestehen, wie etwa der interkulturellen Kompetenz.

Abbildung 5-4: Wichtige Einstellungskriterien

Anteil der Unternehmen, für die der jeweilige Aspekt bei der Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund sehr wichtig beziehungsweise eher wichtig war, in Prozent



Nur Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren Personen mit Migrationshintergrund eingestellt haben.
Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

5.5 Hemmnisse bei der Personalgewinnung

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen auch Personen mit Migrationshintergrund aktiv rekrutiert und dabei auf ein breites Spektrum an Rekrutierungskanälen zugreift. Dennoch zeigen amtliche Statistiken, dass Migrantinnen und Migranten noch immer häufiger erwerbslos sind und offenbar Hürden gegenüber stehen, die ihnen den Zugang zu einer Beschäftigung in hiesigen Unternehmen erschweren.

Abbildung 5-5 zeigt, welche Hemmnisse bei der Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund gesehen werden. Sie gibt den Anteil der Unternehmen wieder, die die genannten Schwierigkeiten als stark bis mittel stark einstufen. Dabei wurden auch Unternehmen befragt, die in den letzten zwei Jahren keine Bewerberin und keinen Bewerber mit Migrationshintergrund eingestellt haben, da die befürchteten Schwierigkeiten unter Umständen ein Hinderungsgrund für eine entsprechende Einstellung gewesen sein könnten.

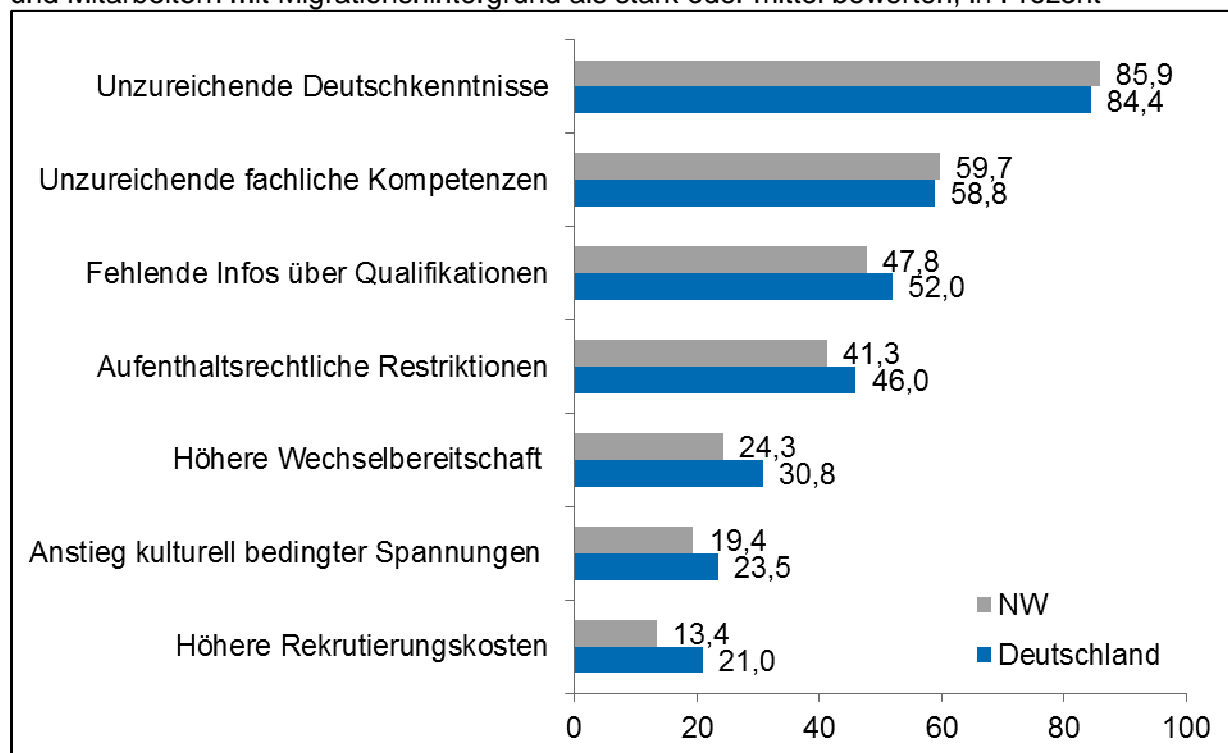
Die größten Probleme bei der Einstellung von Migrantinnen und Migranten sehen Unternehmen in unzureichenden Deutschkenntnissen (über 80 Prozent) und mangelnden fachlichen Kompetenzen (knapp 60 Prozent). Zudem geben 47,8 Prozent der nordrhein-westfälischen

Unternehmen an, dass ihnen die erforderlichen Informationen fehlen, um das Qualifikationsniveau ausländischer Abschlüsse einzuschätzen. Ergebnisse der aktuellen PIACC-Studie zu den Kompetenzen Erwachsener zeigen, dass die Befürchtungen der Unternehmen, Abschlüsse im Ausland gingen nicht zwangsläufig mit einem vergleichbaren Kompetenzlevel einher wie inländische Abschlüsse, keinesfalls unbegründet sind. Gerade in Deutschland weisen die Testergebnisse zwischen Muttersprachlern/-innen und Nichtmuttersprachlern/-innen eine starke Differenz auf, die deutlich stärker ausfällt als im Durchschnitt der OECD-Staaten (Rammstedt, 2013, 121–122).

Auffallend positiv ist der geringe Anteil an Unternehmen, die im Zuge der Einstellung von Personen mit einem Migrationshintergrund einen Anstieg kulturell bedingter Spannungen unter ihren Beschäftigten befürchten (19,4 Prozent in Nordrhein-Westfalen). Die Bedenken nehmen allerdings mit einem höheren Anteil an Geringqualifizierten und mit einem steigenden Altersdurchschnitt der Belegschaft zu. Der Zusammenhang zwischen dem Altersdurchschnitt und potenziellen kulturellen Spannungen deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus anderen Untersuchungen. Sie zeigen, dass das Thema Zuwanderung von jüngeren Personen deutlich unkritischer als von älteren wahrgenommen wird (Bertelsmann, 2012). Höhere Rekrutierungskosten befürchtet ebenfalls nur eine Minderheit der Unternehmen (NW: 13,4 Prozent; DE: 21,0 Prozent). Auf diesen Punkt machen gleichwohl größere Unternehmen aufmerksam, die aufgrund ihrer verstärkten Suche von Bewerberinnen und Bewerbern im Ausland mit Mehrkosten rechnen dürften.

Abbildung 5-5: Hemmnisse bei der Personalgewinnung

Anteil der Unternehmen, die die jeweiligen Hemmnisse bei der Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund als stark oder mittel bewerten, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

6 Diversity Management

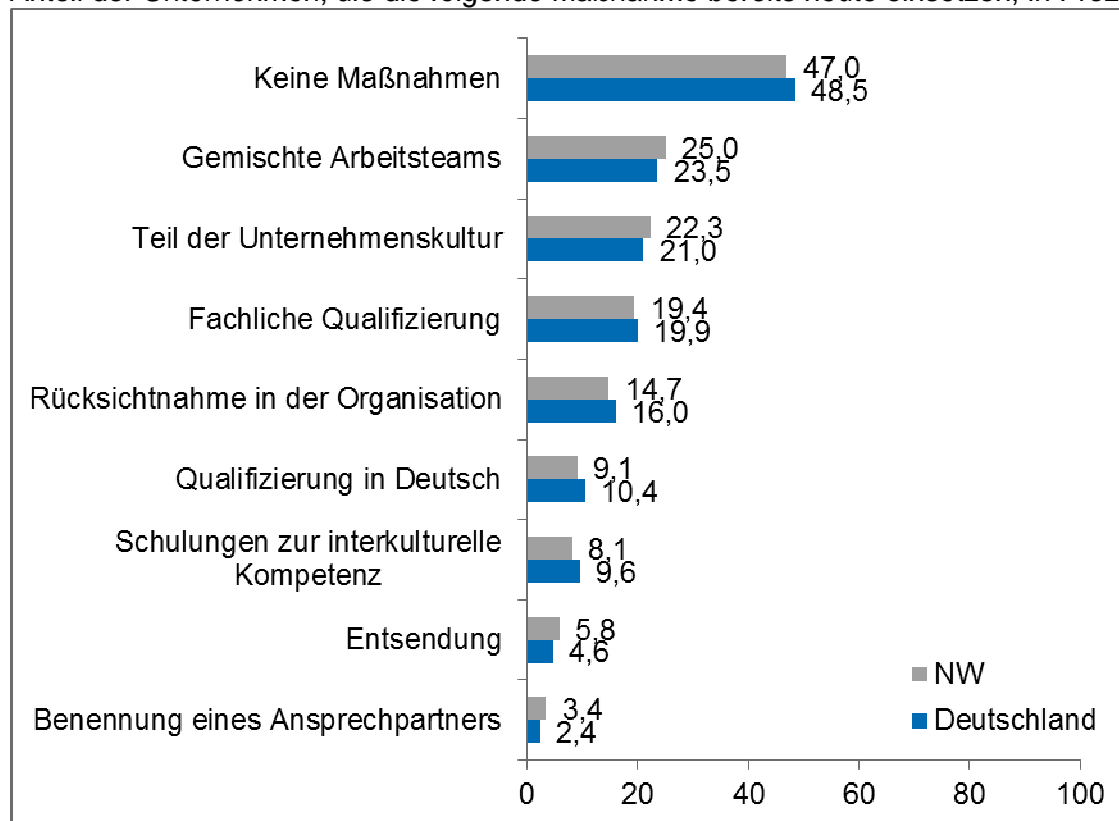
6.1 Instrumente zur aktiven Förderung kultureller Vielfalt

Neben der Frage wie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit internationalem Hintergrund gewonnen werden können, ist auch der strategische Umgang mit kultureller Vielfalt im Betrieb zugleich Chance und Herausforderung. Im Folgenden wird daher das Diversity Management – die betriebliche Förderung der kulturellen Vielfalt – näher beleuchtet. Neben einem Überblick über verwendete Maßnahmen werden die Chancen und Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen betrachtet.

Wie **Abbildung 6-1** zunächst zeigt, setzen knapp die Hälfte aller deutschen Unternehmen keine Maßnahmen zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt ein. Darunter sind – wie eine detaillierte Analyse zeigt – vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Umgekehrt setzen Unternehmen im Sektor gesellschaftsnahe Dienstleistungen, wie beispielsweise dem Gastgewerbe, signifikant häufiger mindestens eine Maßnahme des Diversity Managements ein. Dies gilt ebenso für Unternehmen, die in den vorangegangenen zwei Jahren Bewerberinnen und Bewerber auch aus Nicht-EU-Ländern angeworben haben.

Abbildung 6-1: Maßnahmen zum Diversity Management

Anteil der Unternehmen, die die folgende Maßnahme bereits heute einsetzen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Zu den häufigsten Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um die kulturelle Vielfalt zu unterstützen, zählen kulturell gemischte Arbeitsteams, die Integration des Themas in die

Unternehmenskultur und die fachliche (Nach-)Qualifizierung von Personen mit Migrationshintergrund. Einen speziellen Ansprechpartner für das Thema der kulturellen Vielfalt findet sich dagegen nur in 2 bis 3 Prozent der Unternehmen. Temporäre Entsendungen von inländischen Beschäftigten an Standorte im Ausland oder Einsätze von Beschäftigten ausländischer Standorte in Deutschland nutzt ebenfalls mit 5 bis 6 Prozent in Deutschland und Nordrhein-Westfalen nur ein Bruchteil der Unternehmen.

Obwohl Sprachbarrieren mit Abstand das größte Hindernis bei der Rekrutierung von Migrantinnen und Migranten darstellen (s. **Abbildung 5-5**), bietet nur rund jedes zehnte Unternehmen eine sprachliche Qualifizierung an. Fachliche Qualifikationen werden dagegen rund doppelt so häufig nachgeschult. Dies kann zum einen darauf zurückzuführen sein, dass diese „on the Job“ vermittelbar sind bzw. noch nachträglich vermittelt werden müssen, wenn die Tätigkeit an dem inländischen Standort spezifische Besonderheiten aufweist. Die Vermittlung von sprachlichen Kenntnissen ist hingegen mangels zeitlicher und fachlicher Ressourcen in vielen Unternehmen häufig nicht zu leisten. Zum anderen gibt es auch nicht wenige Unternehmen, die Englisch als gemeinsame Arbeitssprache wählen oder ihre Kommunikation multilingual ausrichten. Diese Maßnahmen werden unter dem Stichwort „Rücksichtnahme in der Organisation“ subsumiert, wozu auch die Freistellung bei religiösen Feiertagen oder ein Angebot ohne Schweinefleisch in der Kantine zählt. Die Unterschiede in der Verbreitung der Diversity-Maßnahmen zwischen Deutschland und Nordrhein-Westfalen sind nur marginal. Einzig kulturell gemischte Arbeitsteams sind in Nordrhein-Westfalen weiter verbreitet als andernorts.

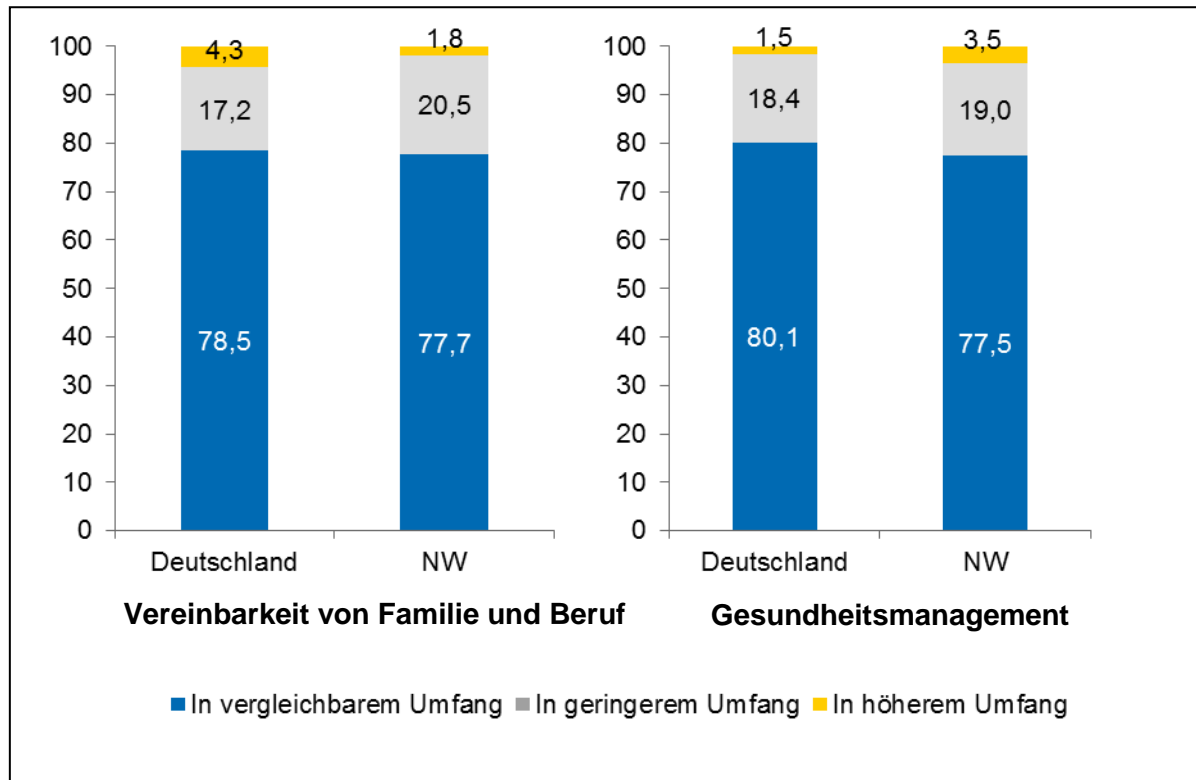
Neben dem Einsatz von Maßnahmen zur Förderung der kulturellen Vielfalt ist zur Einordnung des Implementierungsgrades des Diversity Managements von Interesse, ob sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund in der Inanspruchnahme bestimmter betrieblicher Maßnahmen unterscheiden. Wie **Abbildung 6-2** zeigt, gibt mit jeweils knapp 78 Prozent der Großteil der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen an, dass die angebotenen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Gesundheitsförderung in vergleichbarem Umfang von allen Beschäftigten unabhängig vom Migrationshintergrund genutzt werden. Knapp jedes fünfte nordrhein-westfälische Unternehmen schätzt allerdings, dass die Maßnahmen in geringerem Ausmaß von Migrantinnen und Migranten wahrgenommen werden. Umgekehrt meinen mit 1,8 bzw. 3,5 Prozent der Unternehmen, dass für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehungsweise des Gesundheitsmanagements eine verstärkte Inanspruchnahme der Maßnahmen durch Personen mit Migrationshintergrund erfolgt. In der gesamtdeutschen Stichprobe fällt der Anteil der Unternehmen, die ein Ungleichgewicht zuungunsten von Beschäftigten mit Migrationshintergrund feststellen, in Bezug auf das Gesundheitsmanagement mit 18,4 Prozent niedriger aus.

Eine Ungleichbehandlung der Beschäftigten kann daraus nicht abgeleitet werden. So lassen sich zunächst Erklärungen für ein unterschiedliches Nutzungsverhalten in der Heterogenität der individuellen Bedürfnisse vermuten. So ist beispielsweise denkbar, dass Migrantinnen und Migranten aufgrund einer stärkeren Einbindung der Familien seltener auf betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung und zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger zurückgreifen beziehungsweise angewiesen sind. Zudem dürfte der kulturelle Hintergrund auch die Bereitschaft zur Teilnahme an Sportprogrammen im Rahmen des Gesundheitsmanagements beeinflussen. Im Übrigen wäre in Unternehmen mit einer geringeren Nutzung der Angebote von

Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu prüfen, ob die bereitgestellten Informationen eventuell aufgrund von Sprachbarrieren nicht jedem Interessierten zugänglich sind.

Abbildung 6-2: Betriebliche Gesundheits- und Familienpolitik

Anteil der Unternehmen in Deutschland und Nordrhein-Westfalen, die angeben, inwiefern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund die angebotenen Maßnahmen in höherem, vergleichbarem oder geringerem Umfang nutzen als Personen ohne Migrationshintergrund, in Prozent



6.2 Erwartete Chancen und Herausforderungen

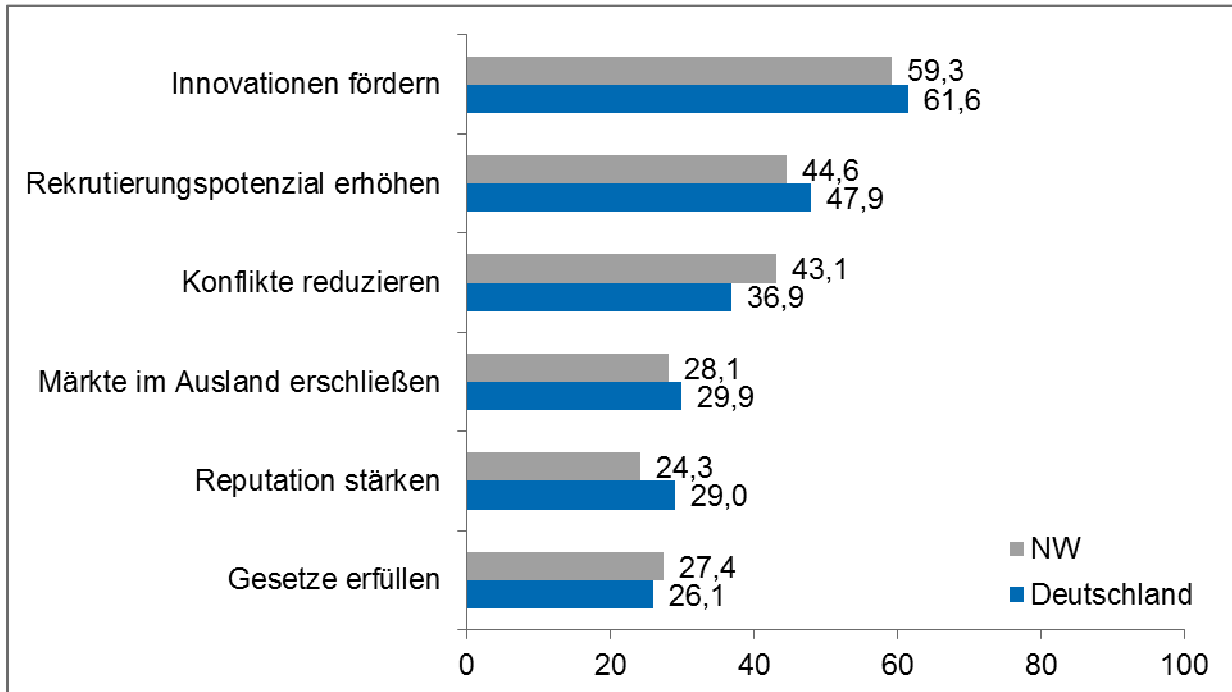
Die Förderung kultureller Vielfalt kann aus betrieblicher Perspektive weder Selbstzweck sein, noch dürfen der Aufwand und die Kosten bei der Implementierung von Maßnahmen außer Acht gelassen werden. Im Folgenden wird daher der Frage nachgegangen, welchen Nutzen Unternehmen durch die Förderung einer kulturell heterogeneren Belegschaft erwarten. Zudem werden die Herausforderungen analysiert, die immerhin noch knapp jedes zweite Unternehmen bislang von einem aktiveren Management der kulturellen Vielfalt abhalten.

Unter den Unternehmen, die zumindest eine Maßnahme zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt anwenden, wird am häufigsten der Vorteil hervorgehoben, dass das Engagement die Innovationskraft und die Kreativität stärken soll (s. **Abbildung 6-3** sowie ausführlicher dazu auch Hammermann/Schmidt, 2014). Vor allem Unternehmen mit eigener Forschungs- und Entwicklungstätigkeit und einem hohen Anteil an hochqualifizierten Beschäftigten versprechen von der aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt, dass die Kreativität zunimmt. Hier mag eine Rolle spielen, dass international unterschiedliche Ausbildungswege und Lerninhalte in den jeweiligen Bildungssystemen zu einem breiten Spektrum an Wissen, Fertigkeiten und

Fähigkeiten führen und dies insbesondere in Tätigkeiten mit hohen qualifikatorischen Anforderungen geschätzt wird.

Abbildung 6-3: Motive zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt

Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Aussage mit „Trifft zu“ oder „Trifft eher zu“ beantwortet haben, in Prozent



Nur Unternehmen, die mindestens eine Maßnahme zur Förderung der kulturellen Vielfalt anbieten.

Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Der Ausbau ihres Rekrutierungspotenzials steht in der Rangfolge der Motive auf Platz zwei. Ein aktives Management kultureller Vielfalt verspricht offensichtlich eine höhere Attraktivität für Fachkräfte mit internationalem Hintergrund und erleichtert die internationale Ansprache von Bewerberinnen und Bewerbern. Ein auf diese Weise unterstütztes Arbeitgeberimage trägt voraussichtlich zu einer aktiven Erweiterung des Bewerberpools bei. In Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten wird die Personalgewinnung als entscheidender Vorteil des Diversity Managements verstanden (DE: 71,9 Prozent). Bei kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, die den Großteil der deutschen Unternehmen ausmachen, ist hingegen die Steigerung der Innovation ein stärkeres Argument für die Förderung der kulturellen Vielfalt als die Personalgewinnung.

Rund 43 Prozent der nordrhein-westfälischen Unternehmen – und damit signifikant mehr als in der gesamtdeutschen Stichprobe – nutzen auch deshalb ein aktives Management der kulturellen Vielfalt, um kulturell bedingte Konflikte in der Belegschaft vorzubeugen oder diesen entgegenzuwirken. Der Unterschied zwischen Nordrhein-Westfalen und Deutschland lässt sich allerdings nicht auf ein höheres wahrgenommenes kulturelles Konfliktpotenzial in den Belegschaften der nordrhein-westfälischen Unternehmen zurückführen. Es liegt angesichts der Zusammensetzung von Bevölkerung und Belegschaften die Vermutung nahe, dass auf

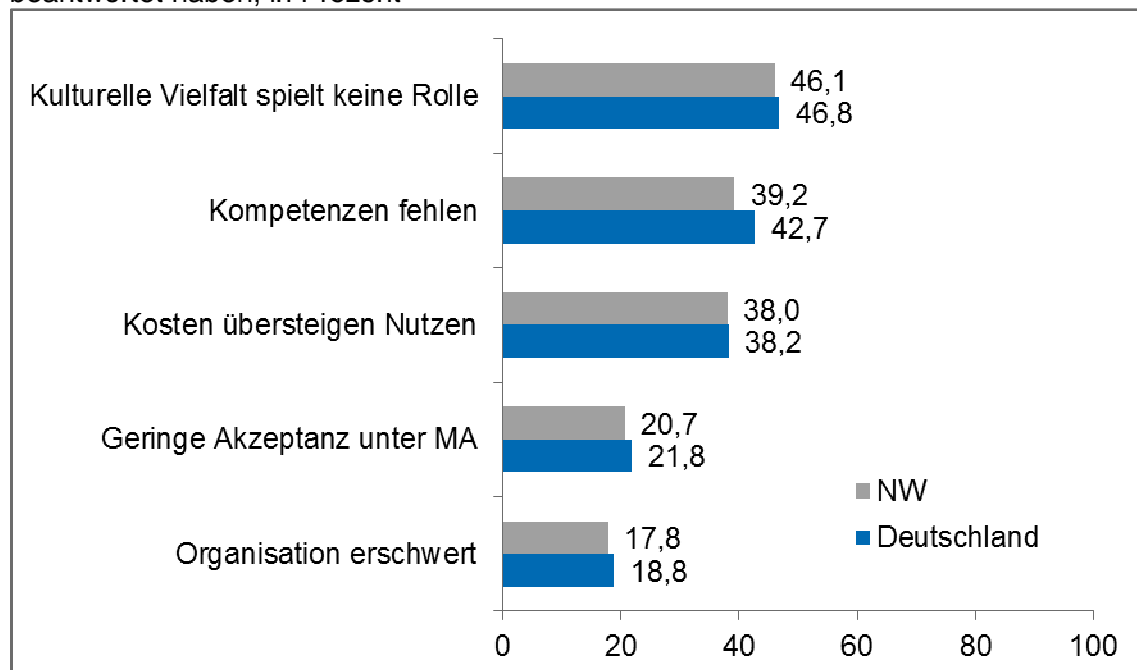
betrieblicher Ebene bereits seit längerer Erfahrung mit multi-ethnisch zusammengesetzten Belegschaften haben und daher für Möglichkeiten der Konfliktprävention eher sensibilisiert sind.

Die Kernergebnisse weiterführender Analysen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Neben der Bedeutung der kulturellen Vielfalt für die Ausweitung des Rekrutierungspotenzials ist auch die Erschließung von Absatzmärkten im Ausland ein erklärtes Ziel vor allem größerer Unternehmen. Unternehmen, die sich dem Thema kultureller Vielfalt aus diesem Motiv aktiv widmen, erwarten einen verbesserten Marktzugang durch ein tieferes Verständnis der Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Dies sollte vor allem für international tätige Unternehmen von Interesse sein. Eine zusätzliche Stärkung der Reputation als multinationaler Player und die Erfüllung gesetzlicher und gesellschaftlicher Vorgaben werden hingegen nur von rund jedem vierten Unternehmen als Motiv zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt angegeben.

Neben potenziellen Vorteilen, die sich durch eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt ergeben können, äußern Unternehmen auch Bedenken und benennen Hürden, die sie von einer Umsetzung oder Intensivierung der Förderung abhalten. Hierfür wurden alle Unternehmen zu einer Bewertung eingeladen, unabhängig davon, ob sie das Thema bereits aktiv unterstützen oder nicht. **Abbildung 6-4** gibt den Anteil der Unternehmen an, die den jeweiligen Bedenken gegen eine aktive Förderung kultureller Vielfalt zugestimmt haben.

Abbildung 6-4: Bedenken gegen eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt

Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Aussage mit „Trifft zu“ oder „Trifft eher zu“ beantwortet haben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Unternehmen in Nordrhein-Westfalen und Gesamtdeutschland unterscheiden sich nicht signifikant bezüglich ihrer Einschätzungen zu den Bedenken gegen eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt. Mit über 46 Prozent geben die Unternehmen jeweils am häufigsten an, das Thema nicht aktiv zu forcieren, weil sie keinen Bedarf in ihrem Unternehmen sehen. Damit kann

sowohl die Einschätzung gemeint sein, dass ihnen die kulturelle Diversität ihrer Belegschaft als wenig ausgeprägt erscheint, als auch der Eindruck, dass es keiner aktiven Förderung bedarf. Es handelt sich dabei vor allem um Unternehmen, die nicht selbst im Ausland aktiv sind und einen geringen Anteil an Personen mit Migrationshintergrund sowie einen geringen Anteil an Hochqualifizierten beschäftigen.

Nur jedes fünfte Unternehmen sieht starke organisatorische Schwierigkeiten, beispielsweise bei der Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für religiöse Feierlichkeiten, oder eine Ablehnung der Maßnahmen seitens der Belegschaft als Grund, von einer aktiven Förderung abzusehen. Während die Größe des Unternehmens auf die Bewertung der Aussagen keine Auswirkung hat, befürchten vor allem Unternehmen des sonstigen Verarbeitenden Gewerbes (i.e. ohne Metall- und Elektroindustrie) und Baugewerbes relativ häufig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Maßnahmen nicht mittragen könnten (NW: 29,4 Prozent; DE: 28 Prozent). Im Vergleich dazu sind es in Unternehmen in den Branchen der gesellschaftsnahen beziehungsweise unternehmensnahen Dienstleistungen in Deutschland nur 19,2 Prozent (NW: 19,0 Prozent) beziehungsweise 19,5 Prozent (NW: 13,9 Prozent).

7 Fazit

Kulturelle Vielfalt ist kein Zukunftsszenario, sondern gelebte Realität: Bereits heute hat jeder fünfte Beschäftigte hierzulande einen Migrationshintergrund. Wer die Folgen der demografischen Entwicklung abmildern und die Gefahren für die sozialen Sicherungssysteme und den Wettbewerbsstandort Deutschland begrenzen möchte, für den sind Zuwanderung und die Aktivierung von Erwerbspersonen mit einem Migrationshintergrund gleichermaßen hilfreichen Lösungsansätze. Dennoch zeigen immer wiederkehrende politische Kontroversen und Umfragen, wie hartnäckig sich Ängste vor Armutzuwanderung oder Verdrängung heimischer Arbeitskräfte halten.

Um emotionalen Debatten entgegenzutreten und Ängste abzubauen, bedarf es empirischer Evidenz, die nicht auf dem Abstraktionsgrad gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge verharrt, sondern die kulturelle Vielfalt auf betrieblicher Ebene auf Basis geeigneter Daten näher untersucht. Die wissenschaftliche Literatur widmete sich in dieser Hinsicht vor allem den Wirkungszusammenhängen von (kultureller) Diversität und dem Unternehmenserfolg, allerdings häufig ohne im Detail die Maßnahmen und Motive der Unternehmen zu beleuchten. In zahlreichen Studienergebnissen spiegeln sich die aus der Theorie bekannten gegenläufigen Wirkungen wider und führen überwiegend zu ambivalenten Befunden, aus denen sich kaum praxistaugliche Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Dies dürfte in besonderer Weise auf kleine und mittlere Unternehmen zutreffen, für die die Best-Practice Ansätze der Diversity Management-Literatur in den meisten Fällen nicht anwendbar erscheinen.

Die vorliegende Untersuchung wählt daher einen anderen Ansatz. Durch eine repräsentative Unternehmensumfrage, die die Erfahrungen und Erwartungen vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen mit dem Thema kulturelle Vielfalt einschließt, lassen sich Chancen und Herausforderungen identifizieren sowie die Ansatzpunkte finden, die die Förderung der kulturellen Vielfalt in Deutschland und insbesondere in Nordrhein-Westfalen vorantreiben können. Im Mittelpunkt der Analyse steht zum einen, welche Determinanten bei der Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund von den befragten Unternehmen als besonders relevant eingeschätzt werden. Zum anderen wird untersucht, welche Chancen und Risiken aus Unternehmenssicht die aktive Förderung einer kulturell vielfältigeren Belegschaft mit sich bringen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Migrantinnen und Migranten in Deutschland und Nordrhein-Westfalen bereits heute eine bedeutende Rolle spielen. Mit der Unternehmensgröße steigt auch die kulturelle Vielfalt der Belegschaften an. Eine Vielzahl an Unternehmen widmet sich zudem der Frage, wie die kulturelle Vielfalt im Betrieb aktiv gefördert werden kann. Häufig steht dabei die Steigerung der Innovationsfähigkeit oder die Fachkräftesicherung im Vordergrund. Bei der Rekrutierung von Personal mit Migrationshintergrund scheinen Fremdsprachkenntnisse die höchste Priorität zu haben, da sie von den meisten Unternehmen als einstellungsrelevantes Kriterium genannt werden.

Da jedoch ein beachtlicher Anteil der Unternehmen nach eigenen Angaben keine Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt, wurden auch mögliche Hindernisse bei der Rekrutierung und Bedenken gegen eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt betrachtet. Dabei zeigt sich, dass von den Unternehmen einerseits vor allem fehlende Sprachkenntnisse und Berufsqualifikationen aufseiten der Bewerberinnen und Bewerber als problematisch angesehen

werden, während auf der anderen Seite auch ein größerer Anteil der Unternehmen keinen Bedarf für sich erkannt hat und/oder auf fehlende Kompetenzen für ein Diversity Management verweist.

8 Anhang: Daten und Methodik

Die Daten der vorliegenden Untersuchung wurden im Zuge der zweiten Welle des IW-Personalpanels⁴ im Jahr 2013 durch die IW Consult in Kooperation mit dem Zentrum für Evaluation und Methodenlehre der Universität Bonn erhoben. Alle Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten wurden nach dem Zufallsprinzip – in einer nach Mitarbeiterzahl und Branche geschichteten Stichprobe – aus der Unternehmensdatenbank der IW Consult ausgewählt. Die Ermittlung der relevanten Ansprechpartner erfolgte auf telefonischem Wege. Anschließend wurde der Fragebogen auf einer Online-Plattform ausgefüllt. Durch dieses zweistufige Verfahren wurde eine hohe Qualität der Antworten sichergestellt und erreicht, dass die Fragen entweder von einem Geschäftsführer oder einem Personalverantwortlichen (z. B. Personalleiter) beantwortet wurden. Die Stichprobe beinhaltet insgesamt 1.542 deutsche Unternehmen. Für die vorliegende Studie wurde zudem eine Sonderziehung mit zusätzlichen 284 nordrhein-westfälischen Unternehmen durchgeführt, um mit 612 Beobachtungen eine gute Datengrundlage zur Analyse der kulturellen Vielfalt in Nordrhein-Westfalen zu erhalten. Die Verteilung der Stichproben für Deutschland und Nordrhein-Westfalen auf die vier Branchengruppen und drei Unternehmensgrößenklassen ist in **Tabelle 8-1** dargestellt.

Tabelle 8-1: Datenstichprobe

Anzahl der Unternehmen pro Branchengruppe und Unternehmensgrößenklasse

| Branche | Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten) | | | Gesamt |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| | Kleine Unternehmen (5 bis 49) | Mittlere Unternehmen (50 bis 249) | Große Unternehmen (ab 250) | |
| | NW/D | NW/D | NW/D | NW/D |
| Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe + Bau | 55/164 | 53/166 | 28/71 | 136/401 |
| Metall- und Elektroindustrie | 49/148 | 44/154 | 29/93 | 122/395 |
| Unternehmerische Dienstleistung | 82/168 | 68/141 | 27/104 | 177/413 |
| Gesellschaftsnahe Dienstleistung | 79/141 | 56/112 | 42/80 | 177/333 |
| Gesamt | 265/ 621 | 221/573 | 126/348 | 612/1.542 |

NW/D : Nordrhein-Westfalen/Deutschland; ungewichtete Stichprobe.

Quelle: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Jede empirische Studie steht vor der Herausforderung, den Gegenstand der Untersuchung zu quantifizieren. Da die Herkunft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen weder in

⁴ Seit 2010 werden Unternehmen regelmäßig zu Personalthemen befragt. Zusätzlich zur Struktur und den Erfolgskennzahlen der Unternehmen werden variierende Schwerpunkte wie z. B. der Fachkräftemangel oder Chancen und Herausforderungen einer alternden Belegschaft abgefragt. Die Schwerpunktthemen stehen Kunden der IW Consult für spezifische Forschungsprojekte zur Verfügung. Die Befragung wird regelmäßig bis zu dreimal pro Jahr Online durchgeführt.

allen Fällen bekannt noch systematisch erfasst ist, muss eine Befragung zur kulturellen Vielfalt auf die Einschätzung der Befragten zurückgreifen. Personen mit Migrationshintergrund werden im IW-Personalpanel als Personen definiert, bei denen der befragte Personalleiter weiß beziehungsweise vermutet, dass sie selbst oder ihre Eltern aus dem Ausland stammen. Folglich lassen sich erfragte Anteile an Migrantinnen und Migranten in Unternehmen nur eingeschränkt mit den amtlichen Statistiken verknüpfen, die auf eine objektiv messbare Abgrenzung des Begriffs zurückgreifen können. Gerade dieser vermeintliche Nachteil der Umfragetechnik liefert jedoch Erkenntnisse, welche Herausforderungen und Chancen die Unternehmen mit der kulturellen Vielfalt ihrer Belegschaft verbinden.

Bei der empirischen Analyse werden die Daten nach Unternehmensgröße und Branche gewichtet, um repräsentative Aussagen für Deutschland und Nordrhein-Westfalen treffen zu können. Die Gewichtung orientiert sich an der Gesamtverteilung deutscher Unternehmen beziehungsweise der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen mit mindestens fünf Beschäftigten. Rund 89 Prozent der Unternehmen in Deutschland und Nordrhein-Westfalen haben weniger als 50 Beschäftigte, etwa 70 Prozent sind im Dienstleistungssektor tätig, davon 40 Prozent in gesellschaftsnahen Dienstleistungen.

Um neben der Gewichtung der deskriptiven Befunde auch repräsentative Aussagen treffen zu können, kommen in dieser Studie zum Teil auch multivariate Verfahren zum Einsatz, die es ermöglichen, Zusammenhänge zwischen Unternehmens- sowie Belegschaftsstrukturen und der Thematik der kulturellen Vielfalt herstellen zu können. Diese dienen dazu, tendenzielle Aussagen abzusichern beziehungsweise besser einordnen zu können. Kausale Aussagen zu Ursache-Wirkungsbeziehungen sind hingegen auf Basis des vorliegenden Querschnittsdatensatzes nicht möglich, da keine zeitlichen Entwicklungen berücksichtigt werden können.

9 Literatur

Bertelsmann Stiftung, 2012, Willkommenskultur in Deutschland, Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage in Deutschland, TNS Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Geis, Wido, 2012, Der Beitrag der Zuwanderung zur Fachkräftesicherung, in: IW-Trends, 39. Jg., Nr. 2, S. 85–98

Geis, Wido / **Kemeny**, Felicitas, 2014, 12 gute Gründe für Zuwanderung, IW policy paper, Nr.2/ 2014

Hammermann, Andrea / **Schmidt**, Jörg, 2014, Diversity Management – Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen, erscheint in: IW-Trends, 41 Jg., Nr.4

IW-Personalpanel, 2013, Köln

Rammstedt, Beatrice (Hrsg.), 2013, Grundlegende Kompetenzen Erwachsener im internationalen Vergleich, Ergebnisse von PIAAC 2012, Münster

Stahl, Günter K. / **Maznevski**, Martha L. / **Voigt**, Andreas / **Jonsen**, Karsten, 2010, Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups, in: Journal of International Business Studies, Bd. 41, S. 690–709

StBa – Statistisches Bundesamt, 2013, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2012, FS1-2-2, Wiesbaden

StBa – Statistisches Bundesamt, 2014, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Wanderungen, FS1-1-2, Wiesbaden

Williams, Katherine Y. / **O'Reilly**, Charles A., 1998, Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behaviour, Bd. 20, S. 77–140

Weiterführende Literatur

Alesina, Alberto / **La Ferrara**, Eliana, 2005, Ethnic Diversity and Economic Performance, in: Journal of Economic Literature, Bd. 43, Nr. 3, S. 762–800

Anger, Christina / **Geis**, Wido / **Plünnecke**, Axel / **Seyda**, Susanne, 2014, Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung. Ein Fortschrittsbericht, IW-Analysen, Nr. 94, Köln

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014, Engpassanalyse 2014, Fachkräfteengpässe in Unternehmen, In vielen Berufsgattungen bestehen seit Längerem Engpässe, Berlin

Earley, P. Christopher / **Mosakowski**, Elaine, 2000, Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning, in: Academy of Management Journal, Bd. 43, Nr. 1, S. 26–49

Fearon, James D. / **Laitin**, David D., 1996, Explaining Interethnic Cooperation, in: American Political Science Review, Bd. 90, Nr. 4, S. 715–735

Hoogendoorn, Sander / **van Praag**, Mirjam, 2012, Ethnic Diversity and Team Performance: A Field Experiment, IZA Discussion Papers Nr. 6731, Institut zur Zukunft der Arbeit, Bonn

Parrotta, Pierpaolo / **Pozzoli**, Dario / **Pytlíkova**, Mariola, 2012, Does Labor Diversity Affect Firm Productivity?, IZA Discussion Paper, Nr. 6973, Institut zur Zukunft der Arbeit, Bonn

Süß, Stefan, 2009, Die Institutionalisierung von Managementkonzepten – Diversity-Management in Deutschland, München/Mering

Van Knippenberg, Daan / **Schippers**, Michaéla C., 2007, Work Group Diversity, in: Annual Review of Psychology, Bd. 58, S. 515–541

Tabellenverzeichnis

| | |
|-----------------------------------|----|
| Tabelle 8-1: Datenstichprobe..... | 27 |
|-----------------------------------|----|

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 4-1: Kulturelle Vielfalt der Belegschaft nach Unternehmensgröße | 10 |
| Abbildung 4-2: Interkulturelle Erfahrungen in den Unternehmensleitungen..... | 11 |
| Abbildung 5-1: Herkunft von Personen mit Migrationshintergrund | 13 |
| Abbildung 5-2: Rekrutierungswege..... | 14 |
| Abbildung 5-3: Betriebliche Einsatzbereiche..... | 16 |
| Abbildung 5-4: Wichtige Einstellungskriterien | 17 |
| Abbildung 5-5: Hemmnisse bei der Personalgewinnung..... | 18 |
| Abbildung 6-1: Maßnahmen zum Diversity Management..... | 19 |
| Abbildung 6-2: Betriebliche Gesundheits- und Familienpolitik..... | 21 |
| Abbildung 6-3: Motive zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt..... | 22 |
| Abbildung 6-4: Bedenken gegen eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt..... | 23 |

Herausgeber
Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

Fürstenwall 25
40219 Düsseldorf
info@mais.nrw.de

www.mais.nrw.de