

Managing a diverse workforce in different institutional contexts: An empirical investigation in Germany and Japan

Lena Elisabeth Kemper

ABSTRACT (English)

Nowadays, organizations recognize their workforce to become increasingly diverse. This tendency is caused by globalization, increasing labor force participation of women, and significant demographic changes. In particular in Germany and Japan, as the two countries with the oldest populations worldwide, organizations are looking for ways on how to cope with workforce diversity now and in the long run. However, research in the field of diversity in organizations is mainly originating from the United States and it is questionable if these findings can be transferred to other institutional contexts. Drawing on qualitative and quantitative data collected in Germany and Japan, this thesis contributes to an increased understanding on how to cope with diversity at work in different contexts more effectively. Based on a conceptual book chapter and three empirical studies, the overall objective of this dissertation is three-fold: (1) to explore how executives make sense of diversity at work and develop diversity perspectives, (2) to contrast the current state of diversity management practices in aging societies, and (3) to investigate strategies of change executives pursue to deal with gender equality and diversity in a situation of institutional clash.

By giving an overview of important concepts and developments in the recent diversity literature, the conceptual book chapter serves as an extended introduction to this thesis setting the theoretical foundation for the following three empirical studies.

Study 1 examines the question how top executives make sense of diversity at work and develop diversity perspectives within organizations. Success or failure of an increasingly diverse workforce largely depends on the way diversity is perceived within organizations. Prior research has examined the conceptualization and outcomes of diversity perspectives. However, little is known about how these perspectives emerge in organizations. Drawing on 50 interviews with top executives, Study 1 reveals that the emphases within the sensemaking process about diversity at work deviate considerably. While some executives mainly perceive it as a threat, others proactively foster diversity and inclusion in their organizations. Findings indicate that this process differs between individuals according to several characteristics and environments. From these findings, Study 1 derives a theoretical framework contrasting four different ways of making sense of diversity at work.

Study 2 contrasts the status quo of diversity management practices in organizations operating in Germany and Japan. Results from surveys of 209 organizations operating in these aging societies indicate that due to institutional differences between the countries, the scope and focus of diversity management varies significantly. Japanese diversity management is mainly focused on gender, whereas German organizations adopt a broader approach. While Japanese organizations consider communication and top-down HR initiatives as more important, German organizations assign higher importance to participative practices integrating diversity in everyday work.

Lastly, Study 3 builds on data collected in multi-national enterprises from Scandinavian countries, which are leading in gender equality, operating in Japan, where females suffer from widespread discrimination. This third empirical study investigates whether and how executives leading these foreign subsidiaries promote gender diversity and equality. Drawing on 20 in-depth interviews with subsidiary

executives, Study 3 reveals that these executives respond to the major differences in gender equality between Scandinavia and Japan with three distinct strategies of change: 1) resistance and rigid change, 2) compromise and moderate change, and 3) adaptation and maintaining status quo. Moreover, the findings indicate that this strategy of change varies depending on individual background of the executives, e.g., ethnicity, and organizational differences, e.g., subsidiary size.

All manuscripts included in this dissertation advance the understanding of diversity and inclusion in organizations operating in institutional environments heavily affected by the demographic shift. In this way, this dissertation contributes to diversity research in two ways. First, it shows that context is essential to consider when investigating diversity and inclusion in organizations. In particular, it sheds light on workforce diversity in organizations operating in Japan, a non-Western, mostly neglected context in diversity research. Second, this dissertation contributes to research on individual (executive) characteristics as determinants of openness toward diversity and diversity friendly behavior in organizations. The thesis concludes with overarching theoretical contributions and managerial implications and provides avenues for future research.

ZUSAMMENFASSUNG (Deutsch)

In den vergangenen Jahren hat sich die Diskussion um den demografischen Wandel zugespitzt. Besonders in Unternehmen die in "alternden Gesellschaften", die sich durch sinkende Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung auszeichnen, agieren, sind die demographischen Veränderungen spürbar und werden sich in den nächsten Jahren noch verschärfen. Aufgrund der sinkenden Zahl potenzieller Mitarbeiter wird es für die Unternehmen schwieriger, die benötigten Arbeitskräfte zu rekrutieren und langfristig an sich zu binden. Um dieser Herausforderung zu begegnen, stehen heute zunehmend Personalmanagementmaßnahmen im Fokus, die auf bislang unterrepräsentierten Gruppen abzielen und damit zu einer Erhöhung der Diversität in Unternehmen führen. Zu diesen Gruppen zählen neben Frauen auch ältere Mitarbeiter sowie Mitarbeiter aus dem Ausland. Der Großteil der bisherigen Diversitätsforschung kommt aus den USA und es ist fraglich, ob sich diese Forschungsergebnisse auch auf andere institutionelle Kontexte übertragen lassen. Basierend auf quantitativen und qualitativen Daten, die in Deutschland und Japan als weltweit älteste Gesellschaften erhoben wurden, erweitert diese Dissertation das Verständnis wie Unternehmen in alternden Gesellschaften mit der steigenden Diversität ihrer Belegschaft umgehen können. Ziele dieser Dissertation sind es, (1) herauszuarbeiten wie Führungskräfte Diversität am Arbeitsplatz wahrnehmen und ihre individuellen Diversitätsperspektiven entwickeln, (2) gegenüberzustellen, wie Unternehmen in Deutschland und Japan ihr Diversitätsmanagement gestalten und (3) zu beleuchten, welche Veränderungsstrategien bzgl. Geschlechterdiversität und Gleichstellung Führungskräfte wählen, die sich mit einer Situation von unterschiedlichen institutionellen Vorstellungen und Anforderungen konfrontiert sehen. Diese kumulative Dissertation inkludiert vier Manuskripte, die im Folgenden kurz zusammengefasst werden:

Das erste Manuskript der Dissertation ist ein konzeptionelles Buchkapitel, das einen Überblick über die wichtigsten Konzepte und Entwicklungen in der aktuellen Diversitätsforschung gibt. Dieses Kapitel fungiert als eine erweiterte Einleitung der Doktorarbeit und setzt die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen für die drei folgenden, empirischen Studien.

Studie 1 beleuchtet die Forschungsfrage, wie Führungskräfte in deutschen Unternehmen die Diversität am Arbeitsplatz wahrnehmen und ihre eigenen, individuellen Diversitätsperspektiven entwickeln. Der Erfolg oder Misserfolg einer diversen Belegschaft hängt stark davon ab, die die

Geschäftsführung zum Thema Diversität eingestellt ist. Frühere Studien haben verschiedene Diversitätsperspektiven erarbeitet und sich mit Effekten dieser verschiedenen Diversitätsperspektiven beschäftigt. Jedoch bleibt unklar, wie sich die unterschiedlichen Perspektiven in Unternehmen entwickeln. Basierend aus 50 Interviews mit Führungskräften in deutschen Unternehmen nimmt sich diese qualitative Studie dieser Forschungslücke an. Die Ergebnisse implizieren, dass sich die Art und Weise, wie Führungskräfte das Thema Diversität verstehen und wahrnehmen stark unterscheidet. Während einige Führungskräfte Diversität hauptsächlich als Störfaktor wahrnehmen, wählen andere einen sehr proaktiven Ansatz um Vielfältigkeit und Inklusion am Arbeitsplatz zu fördern. Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass der "Prozess der Sinnstiftung" bzgl. Diversität am Arbeitsplatz sich abhängig von individuellen und organisationalen Charakteristika stark unterscheidet. Die Studie 1 systematisiert diese Ergebnisse in einem Framework, welches vier unterschiedliche Wege der Diversitätssinnstiftung kontrastiert.

Studie 2 stellt den Status Quo des Diversitätsmanagements in deutschen und japanischen Unternehmen gegenüber. Die Ergebnisse der Befragung von 209 Organisationen in diesen alternden Gesellschaften deuten darauf hin, dass Umfang und Abgrenzung von Diversitätsmanagement in beiden Ländern aufgrund von institutionellen Unterschieden deutlich voneinander abweichen. Diversitätsmanagement in Japan fokussiert sich weitestgehend auf das Geschlecht der Mitarbeiter, während in Deutschland auch andere Diversitätsdimensionen mit einbezogen werden. Weiterhin sehen japanische Unternehmen Kommunikation und top-down-Initiativen als besonders wichtig an, während deutsche Unternehmen ihren Fokus auf partizipative Praktiken legen um Diversität im Arbeitsalltag zu fördern.

Studie 3 baut auf Daten auf, die in multinationalen Unternehmen aus Skandinavien erhoben wurden, die in Japan operieren. Hier liegt der Fokus auf den unterschiedlichen institutionellen Kontexten mit weit weltweit führender Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern in Skandinavien und verbreiteter Diskriminierung von Frauen am Arbeitsplatz in Japan. Diese Studie befasst sich mit der Frage, ob und wie Führungskräfte dieser ausländischen Tochtergesellschaften Diversität und Gleichberechtigung besonders fördern. Aufbauend auf 20 tiefgreifenden Interviews mit Führungskräften in den Tochtergesellschaften zeigt diese Studie, dass die Führungskräfte in drei Arten der „Strategies of Change“ auf die Unterschiede zwischen Skandinavien und Japan reagieren: 1) Widerstand und strikte Veränderung, 2) Kompromiss und moderate Veränderung, 3) Anpassung und Aufrechterhaltung des Status Quo. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die verfolgte Strategie of Change vom individuellen Hintergrund der jeweiligen Führungskraft, z. B. Ethnie, und organisationalen Unterschieden, z. B. der Größe der Tochtergesellschaft, abhängt.

Alle Studien dieser Dissertation tragen zu einem verbesserten Verständnis von Diversität und Inklusion in international agierenden Unternehmen in alternden Gesellschaften bei. Damit bringt diese Dissertation den Forschungsstand in zwei Bereichen voran. Erstens zeigt sie, dass Kontext von grundlegender Bedeutung ist, wenn Diversität und Inklusion in Unternehmen untersucht werden. Im Besonderen wirft sie Licht auf die Diversität von Belegschaften in Unternehmen, die in Japan, einem nicht-westlichen und in der Diversitätsforschung bisher weitestgehend ignorierten Länderkontext, tätig sind. Zweitens trägt diese Dissertation dazu bei, den Einfluss des individuellen Hintergrunds von Führungskräften auf die Offenheit gegenüber Diversität und diversitätsfreundlichem Verhalten in Unternehmen zu verstehen. Die Arbeit schließt mit einer Darstellung der übergreifenden theoretischen Fortschritte, betriebswirtschaftlicher Implikationen, und dem Aufzeigen potentieller Pfade für zukünftige Forschung.