



Georg-August-Universität
Göttingen

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Professur für Personalmanagement mit dem Schwerpunkt China/ Asien
Prof. Dr. Dr. Fabian J. Froese

Diversitätsmanagement in deutschen Unternehmen: Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Ergebnisbericht

Executive Summary

- Die Befragung der Personalverantwortlichen ergab, dass Diversität im Unternehmen vornehmlich mit positiven Effekten wie einem erhöhten Kreativitäts- und Innovationspotential und einer verbesserten Erreichung der Unternehmensziele verbunden wird.
- Im Fokus des Diversitätsmanagements stehen vor allem die Dimensionen Herkunft, Geschlecht und Alter.
- Die am häufigsten eingesetzten Maßnahmen sind flexible Arbeitszeiten, heterogene Teams und die Integration des Themas Diversität in die Unternehmenskultur.
- Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen, die Diversitätsmanagement aktiv betreiben, von einem höheren Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern, einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und einer stärkeren Mitarbeiterbindung profitieren.

Kontakt

Prof. Dr. Dr. Fabian J. Froese
Dr. Anna Katharina Bader, Lena Kemper, Sebastian Störmer

Professur für Personalmanagement mit dem Schwerpunkt
China/Asien
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5 (Blauer Turm)
37073 Göttingen
Tel: +49 (0)551 39-20490
E-Mail: hrm@uni-goettingen.de

Inhalt

Allgemeiner Endbericht der Studie	2
Teilnehmer der Studie	2
I. Unternehmen nach Größe.....	2
II. Unternehmen nach Industrie	2
III. Mitarbeiter in den befragten Unternehmen nach Geschlecht, Herkunft und Alter.....	3
Einstellungen gegenüber Diversität	4
I. Ergebnisse aus den Interviews mit der Geschäftsführung	4
II. Ergebnisse der Online-Befragung unter Personalverantwortlichen.....	6
III. Ergebnisse der Online-Befragung unter Mitarbeitern	7
Zielgruppen und Maßnahmen des Diversitätsmanagements.....	8
I. Zielgruppen des Diversitätsmanagements.....	8
II. Implementierungsgrad und Stellenwert der Diversitätsmanagementmaßnahmen.....	9
III. Lessons Learned – Eckpfeiler eines erfolgreichen Diversitätsmanagements.....	10
Inklusionsklima und seine Effekte im Unternehmen.....	11
I. Das Inklusionsklima in der Wahrnehmung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen	11
II. Auswirkungen eines aktiven Diversitätsmanagements auf das Inklusionsklima	12
III. Diversitätsmanagement, Inklusionsklima und verbundene Effekte	13
Literatur zum Thema Diversitätsmanagement	14
I. Leseempfehlung	14
II. Wissenschaftliche Basis der Studie	14

Allgemeiner Endbericht der Studie

Teilnehmer der Studie

Insgesamt haben 105 Unternehmen an der Studie teilgenommen. Der Bericht basiert auf den Angaben aus Interviews mit 50 Geschäftsführern¹ und Personaldirektoren sowie Fragebögen von 95 HR-Verantwortlichen und 924 Mitarbeitern. Im Folgenden erhalten Sie allgemeine Informationen zu den teilnehmenden Unternehmen.

I. Unternehmen nach Größe

Mit 37% gehört der Großteil der teilnehmenden Unternehmen der Gruppe kleiner und mittelständischer Unternehmen an (bis 250 Mitarbeiter). 17% der befragten Unternehmen beschäftigen 251-500 Mitarbeiter und 13% weisen eine Mitarbeiteranzahl von 501-1000 auf. 17% der Unternehmen sind Großunternehmen mit 1.001-5.000 Angestellten. 16% der befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 5.000 Arbeitnehmer.

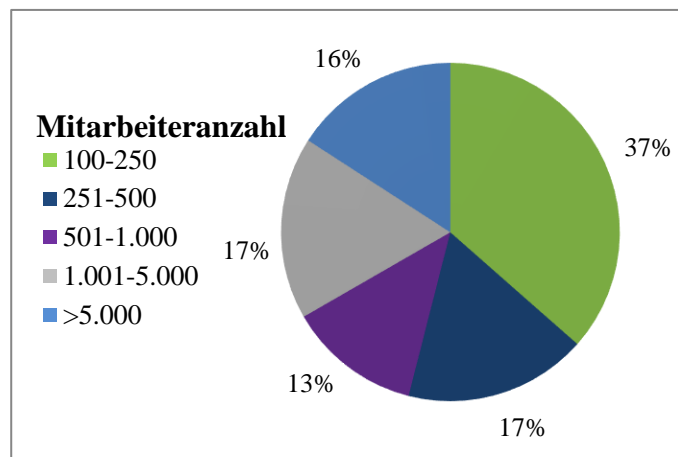


Abb. 1: Verteilung der Unternehmensstichprobe nach Größe

II. Unternehmen nach Industrie

Die an der Studie beteiligten Unternehmen entstammen einer Vielfalt an Branchen. Die größte Gruppe gehört dem Gesundheits-/Pflegesektor an (19%). Die zweitgrößte Gruppe sind Unternehmen des Herstellenden Gewerbes (16%), gefolgt von Unternehmen aus dem Dienstleistungssegment (14%). Abgesehen davon sind Firmen aus dem Finanz- und Versicherungssektor (13%), dem Handel (11%), dem Verwaltungswesen (8%), der IT-Branche (6%), dem Medien- und Verlagsgewerbe (6%) sowie aus Transport und Logistik (6%) vertreten.

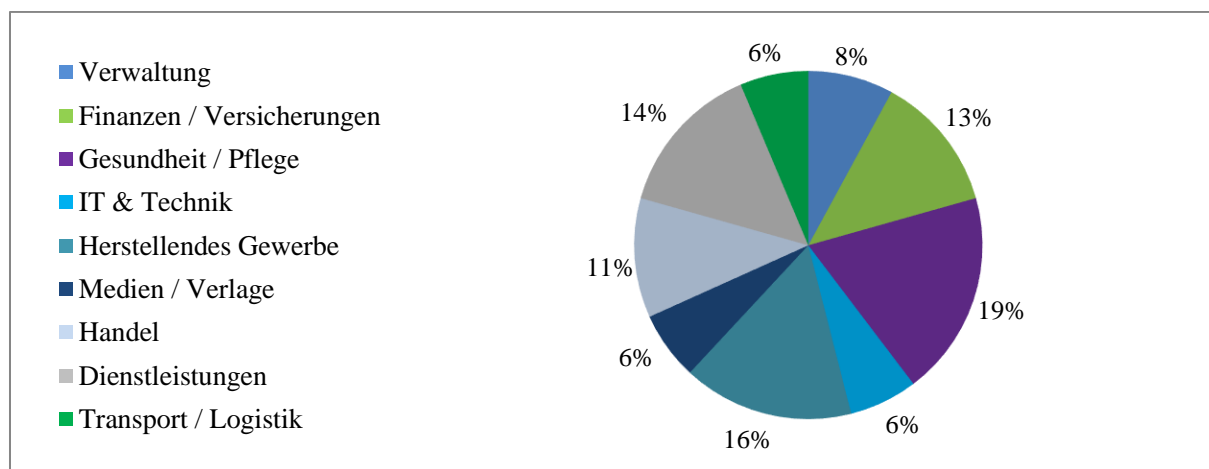


Abb. 2: Verteilung der Unternehmensstichprobe nach Branchen

¹ Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird in diesem Forschungsbericht das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Aussagen und Bezüge gelten für beiderlei Geschlecht.

III. Mitarbeiter in den befragten Unternehmen nach Geschlecht, Herkunft und Alter

Die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, weisen folgende Belegschaftszusammensetzung aufgeschlüsselt nach Geschlecht, Herkunft, und Altersgruppen auf.

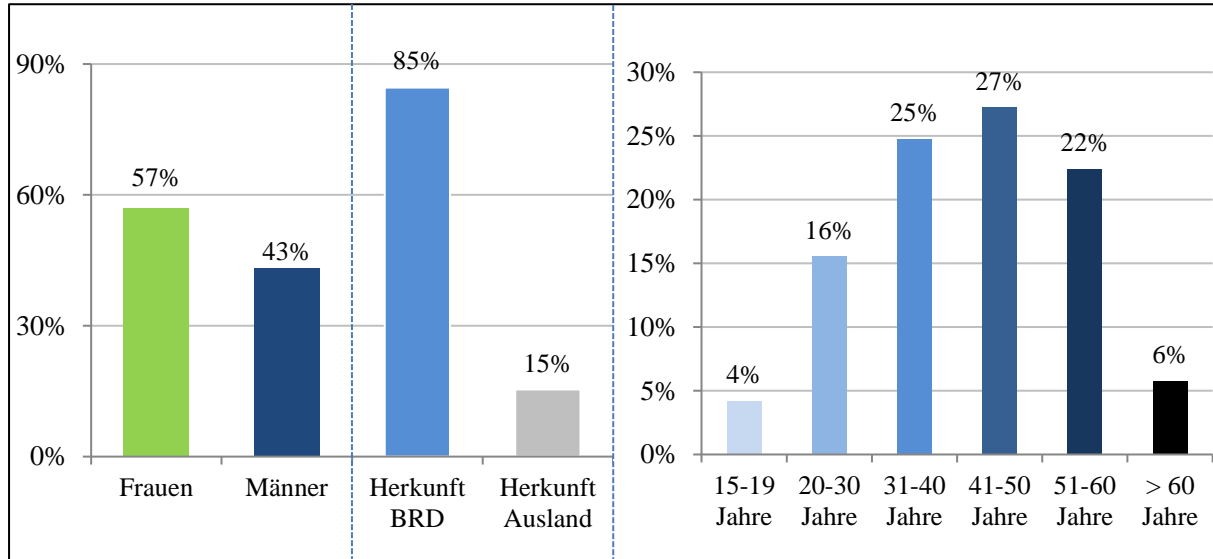


Abb. 3: Belegschaftszusammensetzung der Unternehmensstichprobe nach Geschlecht, Herkunft und Altersgruppe

Mit Ausnahme des leichten Überschusses an weiblichen Arbeitnehmern ist die demografische Zusammensetzung der Belegschaften in den befragten Unternehmen repräsentativ für den deutschen Arbeitsmarkt (Statistisches Bundesamt, 2014).

Einstellungen gegenüber Diversität

In diesem Abschnitt werden die in den Unternehmen vorherrschenden Ansichten und Einstellungen zu Diversität auf Geschäftsführungs-, Personalverantwortlichen sowie Mitarbeitererebene vorgestellt. Diese Grundannahmen bilden einen wichtigen Grundpfeiler für die Implementierung und den Erfolg von Diversitätsmaßnahmen.

I. Ergebnisse aus den Interviews mit der Geschäftsführung

Eine grundlegende Erkenntnis unserer Studie ist, dass die Einstellung der Geschäftsführung zu Diversität eine wichtige Grundlage für den Erfolg des Diversitätsmanagements darstellt. Je positiver die Geschäftsführung dem Thema gegenüber steht, desto größer die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs von Diversitätsmanagementmaßnahmen. Daher ist es entscheidend diese Einstellungen zu erkennen und aktiv in den Prozess einzubinden.

Die Geschäftsführer in unserer Stichprobe nennen unterschiedliche Gründe für die Beschäftigung mit dem Thema Diversität. 31 der 50 Führungskräfte führen den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel als (bevorstehende) wirtschaftliche Konsequenz als Beweggrund an. Der zweithäufigste Hintergrund ist die zunehmende Heterogenität im Kundensegment. 27 Geschäftsführer empfinden es als notwendig, sich mit dem Thema Diversität zu befassen, da eine stets diverser werdende Gesellschaft auch zu einer diverseren Mitarbeiterenschaft führt. 24 der 50 Führungskräfte berichten keinen konkreten Grund oder Startpunkt des Diversitätsmanagements, für sie ist Diversität etwas natürlich Gewachsenes. Diese Gruppe von Unternehmen hat häufig entweder einen diversen Gründungsimpuls, d.h. sie beschäftigten sich in ihren Geschäftsmodellen seit jeher mit interkulturellen Fragestellungen oder haben eine besonders vielfältige Kunden- und Mitarbeiterzusammensetzung. Verbunden mit dieser Ausgangssituation „leben“ diese Unternehmen das Diversitätsmanagement ohne eine konkrete Strategie.

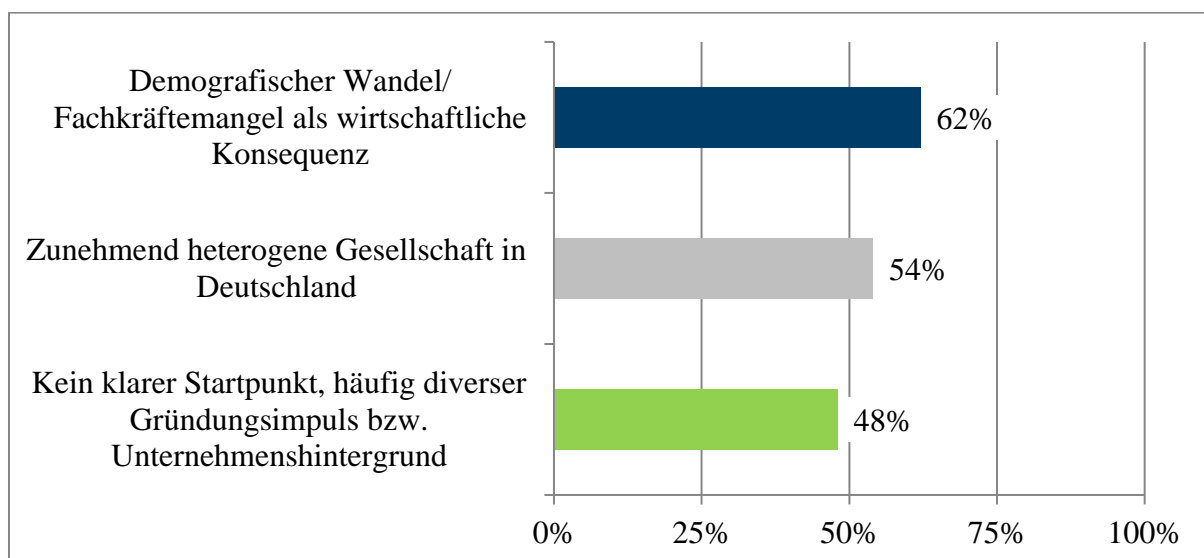


Abb. 4: Hintergründe des Diversitätsmanagements

Im Zuge unserer 50 Interviews mit Geschäftsführern konnten wir vier Hauptperspektiven zum Thema Diversität identifizieren:

- Die Homogenitäts- und Resistenzperspektive
- Die Diskriminierungs- und Fairnessperspektive
- Die Marktzugangs- und Legitimitätsperspektive
- Die Lern- und Integrationsperspektive

8% der Geschäftsführer stehen der Vielfalt ihrer Belegschaft sehr kritisch gegenüber. Ihre Haltung zum Thema Diversität zeichnet sich durch eine ablehnende Haltung aus, die Unterschiedlichkeit in der Belegschaft generell als unvorteilhaft einschätzt. Daher streben die Führungskräfte dieser Unternehmen an, so homogen wie möglich zu bleiben. In der zweiten Perspektive stehen für 16% der Geschäftsführer vorrangig gesetzliche Aspekte und gesellschaftliche Erwartungen im Vordergrund. Ziel dieser Geschäftsführer ist es vor allem durch Diversitätsmanagementmaßnahmen den gesetzlichen Anforderungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung gerecht zu werden. Jedoch wird in diesem Ansatz Diversität nicht als Vorteil gesehen, sondern eher als Konfliktpotential.

Im Gegenzug dazu sehen 48% der Geschäftsführer die Diversität ihrer Mitarbeiter als vorteilhaft an, um die Wettbewerbsposition zu stärken und einen vereinfachten Zugang zu neuen Kundengruppen und Märkten zu realisieren. Für diese Führungskräfte stehen vor allem die ökonomischen Vorteile einer diversen Belegschaft im Vordergrund. Die restlichen 28% der Geschäftsführer sehen die Vielfalt ihrer Mitarbeiter als eine wichtige Ressource an, die einen Wert für sich darstellt. Das Arbeitsklima in diesen Unternehmen zeichnet sich durch Offenheit gegenüber vielfältigen Normen, Einstellungen und Werten aus und wird als vollständig diversitätsoffen eingestuft. Forschungsarbeiten zeigen auf, dass vor allem die lern- und integrationsorientierte Perspektive ein inklusives Unternehmensklima fördert. Dies ermöglicht die langfristige und nachhaltige Ausschöpfung der mit Diversität verbundenen Vorteile.

II. Ergebnisse der Online-Befragung unter Personalverantwortlichen

Im Rahmen der Online-Umfrage wurden Personalverantwortliche befragt, welche Effekte eine steigende Diversität für ihr Unternehmen hat. Die Personalverantwortlichen wurden dabei gebeten einzuschätzen, inwiefern sich Diversität in der Belegschaft auf verschiedene betrieblich relevante Bereiche wie das Innovationspotential, die Erfüllung der Unternehmensziele aber auch auf gestiegene Kommunikationsschwierigkeiten und erhöhte Kosten auswirkt.

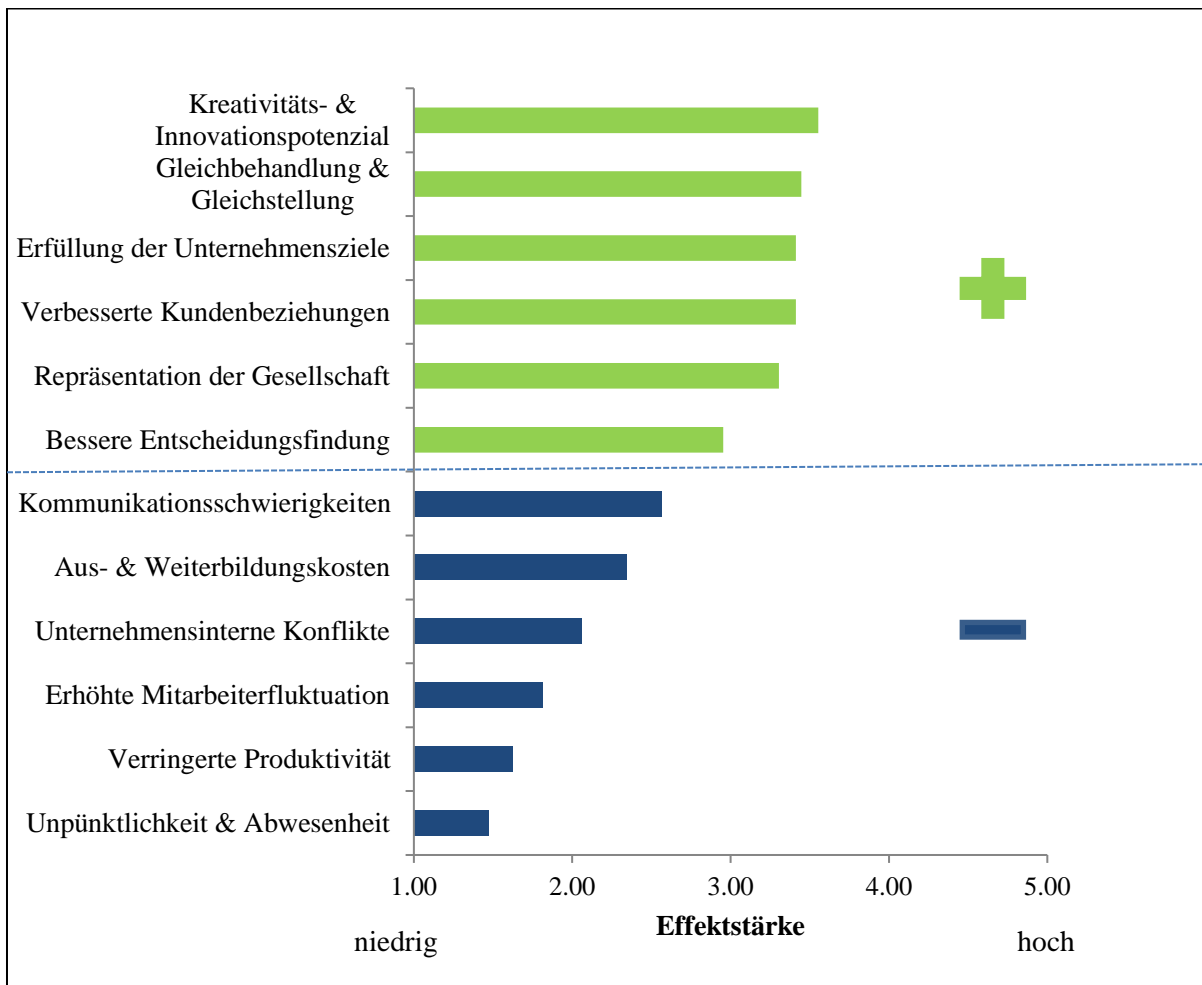


Abb. 5: Positive und negative Effekte von Diversität aus Sicht der Personalverantwortlichen

Die Analyse der erwarteten Effekte von Diversität ergibt ein positives Bild: Demnach verbinden die Personalverantwortlichen mit der Vielfältigkeit ihrer Mitarbeiter vornehmlich förderliche Effekte, wie vor allem ein erhöhtes Kreativitäts- und Innovationspotential oder eine bessere Erfüllung der Unternehmensziele. Leichte negative Effekte nehmen die Personalverantwortlichen bspw. mit Blick auf Kommunikationsschwierigkeiten oder in Bezug auf erhöhte Kosten in Aus- und Weiterbildung wahr.

III. Ergebnisse der Online-Befragung unter Mitarbeitern

Im Rahmen der Online-Umfrage befragten wir auch die Mitarbeiter, welche Einstellung sie gegenüber Diversität haben. Dazu konnten sie sechs Aussagen auf einer Skala von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (= stimme voll und ganz zu) beantworten. Beispiele hierfür sind:

- Ich glaube, dass verschiedene Perspektiven einen kreativen Mehrwert schaffen.
- Ich glaube, dass Diversität wichtig für den Unternehmenserfolg ist.

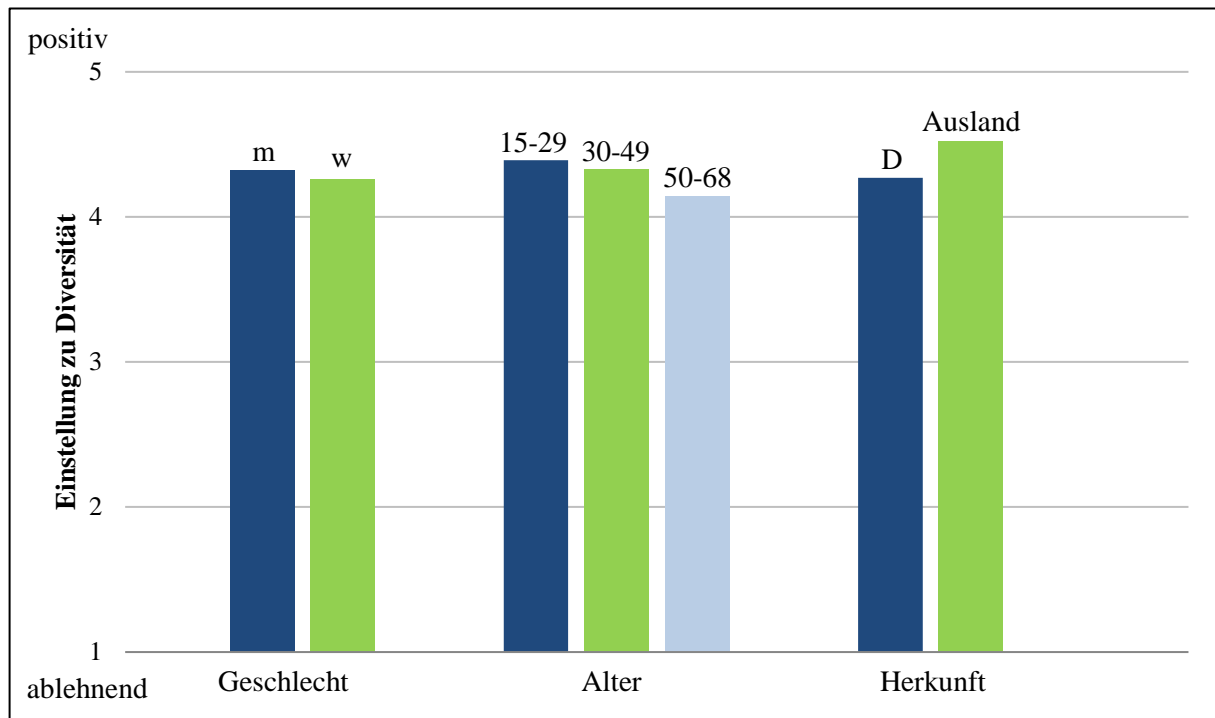


Abb. 6: MitarbeiterEinstellung zu Diversität nach Geschlecht, Altersgruppe und Herkunft

Insgesamt haben die Mitarbeiter in den befragten Unternehmen eine positive, wertschätzenden Auffassung von Diversität (Mittelwert = 4,29). Dabei existiert kein statistisch relevanter Unterschied zwischen Männern und Frauen. Leichte Unterschiede bestehen dagegen zwischen Beschäftigten, die im Ausland und in der BRD geboren wurden. Demnach haben Personen, die im Ausland geboren wurden eine positivere Wahrnehmung von Diversität. Auch wird Diversität von Mitarbeitern im Altersbereich von 19-49 Jahren im Vergleich zu älteren Kollegen im Alter 50-68 Jahren positiver wahrgenommen. Mögliche Widerstände aus diesen beiden Gruppen sollten daher besonders beachtet und bei der Implementierung von Diversitätsmanagementmaßnahmen berücksichtigt werden.

Zielgruppen und Maßnahmen des Diversitätsmanagements

Im Folgenden betrachten wir den Status quo in Bezug auf Zielgruppen und Maßnahmen des Diversitätsmanagements aus Sicht der Geschäftsführung und der Personalverantwortlichen.

I. Zielgruppen des Diversitätsmanagements

Zunächst wurden sowohl die Personalverantwortlichen als auch die Geschäftsführung gefragt, welche Charakteristika in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Diversität verstanden werden (Mehrfachnennungen waren hierbei möglich).

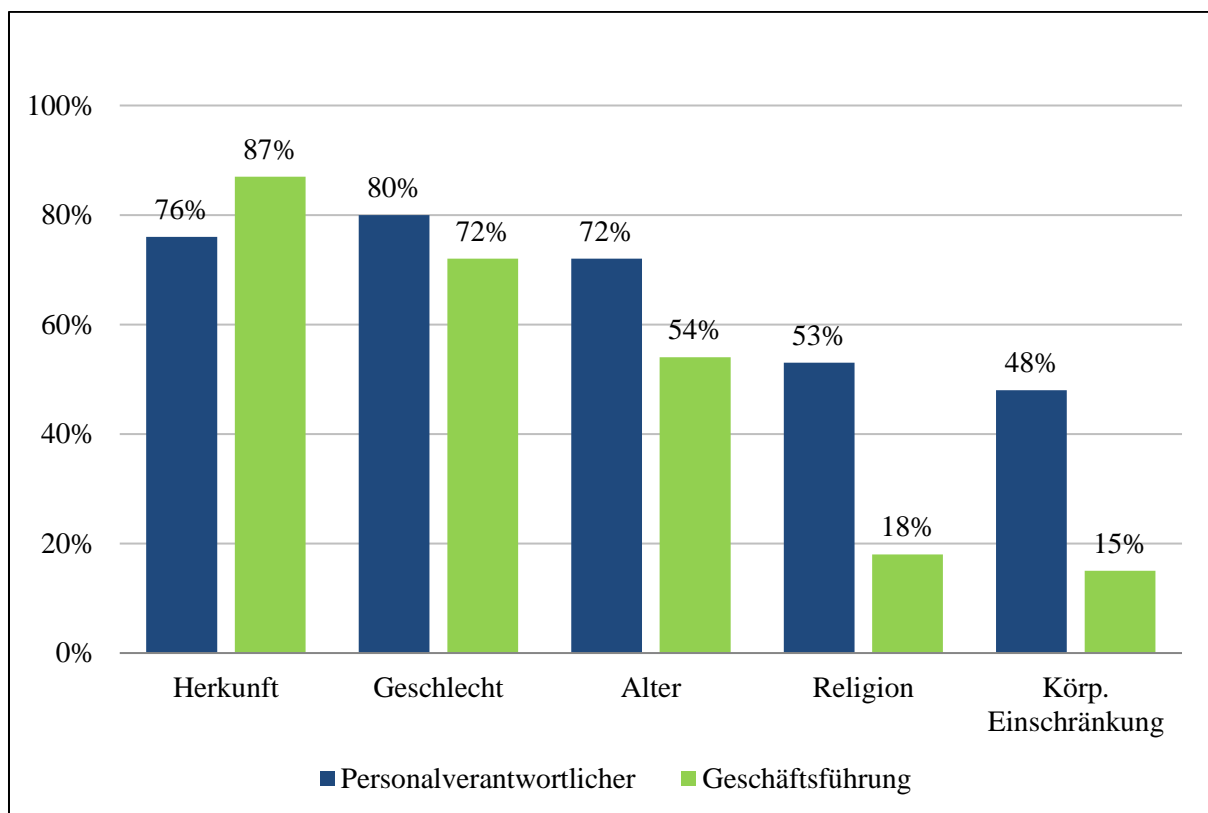


Abb. 7: Zielgruppen des Diversitätsmanagements aus Sicht der Personalverantwortlichen und der Geschäftsführung

Die Ergebnisse der Befragung zeigen auf, dass die Diversitätsdimensionen Herkunft, Geschlecht und Alter für die Unternehmen im Fokus des Diversitätsmanagements stehen. Die Diversitätsdimensionen Religion und körperliche Einschränkung nehmen im Vergleich eine untergeordnete Rolle ein. Auffällig ist dabei, dass für die Geschäftsführung Herkunft eine wichtigere Rolle als Geschlecht spielt, während die Personaler diese beiden Dimensionen als etwa gleich relevant einschätzen. Anders als bei den Personalverantwortlichen, scheint das Thema Alter nur für 54% der Geschäftsführer eine Rolle zu spielen. Generell lässt sich aus den Daten ableiten, dass Personalverantwortliche tendenziell Diversität breitgefächerter auffassen. Die leicht unterschiedliche Auslegung zeigt dabei auf, dass weiterer Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf zwischen Personalverantwortlichen und Geschäftsführung besteht, um eine konsistente Botschaft in den Unternehmen zu kommunizieren.

II. Implementierungsgrad und Stellenwert der Diversitätsmanagementmaßnahmen

Nachdem im vorherigen Abschnitt erfasst wurde welche Mitarbeitergruppen im Zentrum des betrieblichen Diversitätsmanagements stehen, wurden im Weiteren der Implementierungsgrad einzelner Maßnahmen und die wahrgenommene Bedeutsamkeit für das Unternehmen erhoben. Die Skala umfasste hierbei ein Spektrum von 1 (= nicht existent) bis 6 (= eingeführt und sehr wichtig).

Diversitätsmanagement-Maßnahmen	Umgesetzt (in %)	Wichtigkeit der Maßnahme
Flexible Arbeitszeitgestaltung	90%	Hoch
Heterogene Teams	71%	Eher hoch
Integration des Themas Diversität in die Unternehmenskultur	65%	
Diversitätsorientierte Gestaltung des Personalmanagements	57%	
Unternehmensweite Kommunikation des Diversitätsmanagements	52%	
Gleichstellungs- /Diversitätsbeauftragter bzw. -abteilung	50%	
Sprachtraining	48%	
Spezielle Mentorenprogramme	45%	
Diversitätsorientierte Einrichtungen (z.B. Kinderbetreuung, Gebetsraum)	41%	
Spezielle Networking-Aktivitäten	43%	Eher niedrig
Spezielle Trainings / Workshops	41%	
Beratungsdienste (z. B. für ältere / ausländische Mitarbeiter)	38%	
Diversitätsmanagement als Evaluationskategorie für Führungskräfte	23%	
Diversitätsorientierte Betriebsvereinbarungen	34%	Niedrig
Gleichstellungsplan (Quote)	24%	
Bedarfsanalyse des Diversitätsmanagements	24%	
Gleichstellungskomitee zur Schlichtung von Konflikten	23%	

Tab. 1: Implementierungsgrad und Stellenwert einzelner Maßnahmen des Diversitätsmanagements

Die Befragung der Personalverantwortlichen zum Implementierungsgrad und dem Stellenwert von Diversitätsmaßnahmen legt dar, dass der Großteil der Unternehmen (90%) eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit den Arbeitnehmern anbietet. Weiter mit eher hoher Bedeutung werden einerseits eher strategische Themen, wie Integration des Themas in Unternehmenskultur und Personalmanagementsystem sowie Kommunikation und spezifische Trainings angesehen. Viele der Maßnahmen, wie Beratungsdienste oder Networking-Aktivitäten werden derzeit noch wenig umgesetzt. Mit Umsetzungsquoten von 24% bzw. 23% werden Quoten und Gleichstellungskomitees als derzeit unwichtigste Maßnahmen betrachtet.

Die Daten zeigen auf, dass die meisten Unternehmen noch in der Anfangsphase des Diversitätsmanagements stehen. Im Vordergrund stehen bewährte Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten und heterogene Teams sowie strategische Ansätze, um das Unternehmen zu sensibilisieren und das Thema erst einmal im Unternehmen zu verankern. Für viele Unternehmen besteht daher das Potential, weitere geeignete Maßnahmen zu identifizieren und das eigene Diversitätsmanagement weiter auszubauen.

III. Lessons Learned – Eckpfeiler eines erfolgreichen Diversitätsmanagements

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, haben wir aus unseren Interviews mit den Geschäftsführungen vier Eckpfeiler herausgearbeitet, die förderlich für ein erfolgreiches Diversitätsmanagement sind.

- **Unterstützung der Unternehmensführung:**
Die Einstellung der Geschäftsführung zum Thema Diversität ist wichtig damit auch die Umsetzung der Diversitätsmanagementmaßnahmen klappt. Unsere Studie zeigt, dass wenn die Führungskräfte offen gegenüber der Vielfalt ihrer Mitarbeiter sind, sich dies auch automatisch in der Belegschaft widerspiegelt.
- **Einbindung der Mitarbeiter:**
Bei der Erarbeitung einer Diversitätsmanagementstrategie ist es essentiell die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Nur so gelingt es, ein inklusives Arbeitsklima zu etablieren.
- **Klare Kommunikation und Ansprechpartner:**
Werden Diversitätsmanagementmaßnahmen implementiert, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter Bescheid wissen und es eine Anlaufstelle gibt, an die sie sich mit Fragen und Anmerkungen wenden können. Durch eine solche „Verankerung der Verantwortlichkeiten“ lässt sich das Thema fest in den Arbeitsalltag integrieren.
- **Gelebte Diversität durch bewusstes Zusammenstellen diverser Teams:**
Solche Teams können z.B. aus jüngeren und erfahreneren, deutschen und ausländischen sowie weiblichen und männlichen Mitarbeitern bestehen. Durch heterogene Teams kann Akzeptanz gefördert und Vielfältigkeit gezielt genutzt werden.

Aufbauend auf diesen Eckpfeilern lassen sich weitere Maßnahmen pass- und strategierecht in den Unternehmen implementieren.

Inklusionsklima und seine Effekte im Unternehmen

In diesem Studienabschnitt haben wir die Mitarbeiter nach ihren persönlichen Wahrnehmungen bzgl. des organisationalen Inklusionsklimas, ihrer Arbeitszufriedenheit und dem Ausmaß an Wissenstransfer in ihrem Arbeitsumfeld befragt. Die Ergebnisse werden in drei Teilen dargestellt: 1) anhand der Wahrnehmung der Mitarbeiter, sowie 2) dem Zusammenhang des Diversitätsmanagements mit dieser Wahrnehmung und 3) deren Effekte auf das Verhalten von Mitarbeitern.

I. Das Inklusionsklima in der Wahrnehmung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen

Das Inklusionsklima beschreibt inwiefern Mitarbeiter ihr Unternehmen als diversitätsfreundlich auffassen. Hierzu gehören individuelle Wahrnehmungen hinsichtlich der fairen Behandlung, der Integration und Wertschätzung von Vielfalt und das Einbeziehen aller Mitarbeiter in organisationale Entscheidungsprozesse, ungeachtet persönlicher Merkmale und Charakteristika. Zur Erfassung des Inklusionsklimas wurde eine Skala bestehend aus 15 Fragen eingesetzt, z.B.:

- Mein Unternehmen investiert in die Entwicklung von allen Mitarbeitern.
- Mein Unternehmen verfügt über eine Kultur, in der die Mitarbeiter die vorhandene Vielfalt schätzen.
- In meinem Unternehmen werden Verbesserungsvorschläge, egal von wem, ernst genommen und berücksichtigt.

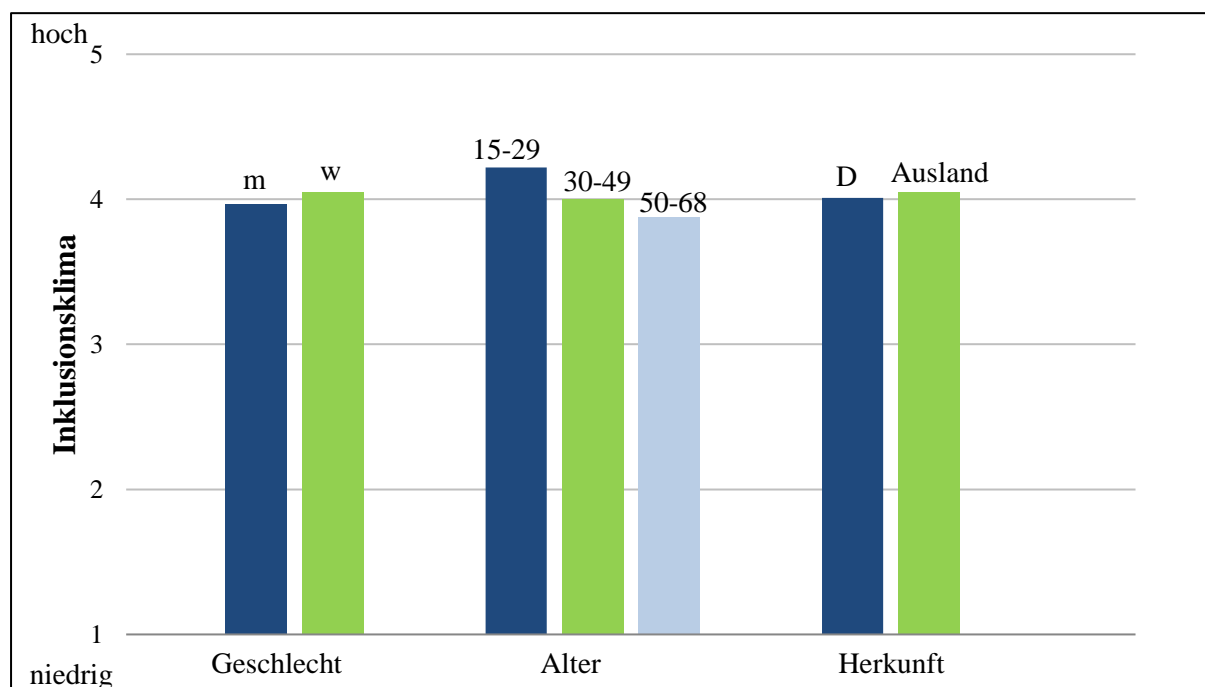


Abb. 8: Das Inklusionsklima aus Mitarbeitersicht aufgeschlüsselt nach Geschlecht, Altersgruppe und Herkunft

Insgesamt nehmen die Mitarbeiter ihre Unternehmen als inklusiv wahr (Mittelwert = 4,01). Es bestehen keine statistisch relevanten Unterschiede in der Wahrnehmung von Männern und Frauen. Auch existieren keine relevanten Unterschiede in der Wahrnehmung des Inklusions-

klimas zwischen Personen, die in Deutschland und Personen, die im Ausland geboren wurden. Junge Arbeitnehmer in der Altersgruppe von 15 bis 29 Jahren dagegen nehmen ihr Arbeitsumfeld als am diversitätsfreundlichsten bzw. inklusivsten wahr. Im Gegensatz dazu zeichnet sich bei den älteren Arbeitnehmern (50-68 Jahre) eine deutlich geringere Wahrnehmung organisationaler Inklusion ab. Die Differenz in der Wahrnehmung des Inklusionsgrads ist zwischen der Gruppe der Arbeitnehmer im Alter von 15-29 Jahre und den Beschäftigten im mittleren Lebensabschnitt (30-49 Jahre) sowie den älteren Mitarbeitern (50-68 Jahre) statistisch bedeutsam. Daher kann die letztere Gruppe als Risikogruppe betrachtet werden, die besondere Einbindung in das Diversitätsmanagement erfordert.

II. Auswirkungen eines aktiven Diversitätsmanagements auf das Inklusionsklima

Beruhend auf den Angaben der Personalverantwortlichen wurde die Intensität durchgeführter Maßnahmen des Diversitätsmanagements, z.B. diversitätsorientiertes Recruiting oder Chancengleichheit bei Beförderungen, berechnet und in Zusammenhang zu dem organisationalen Inklusionsklima gesetzt. Dabei zeigten sich bedeutende Unterschiede.

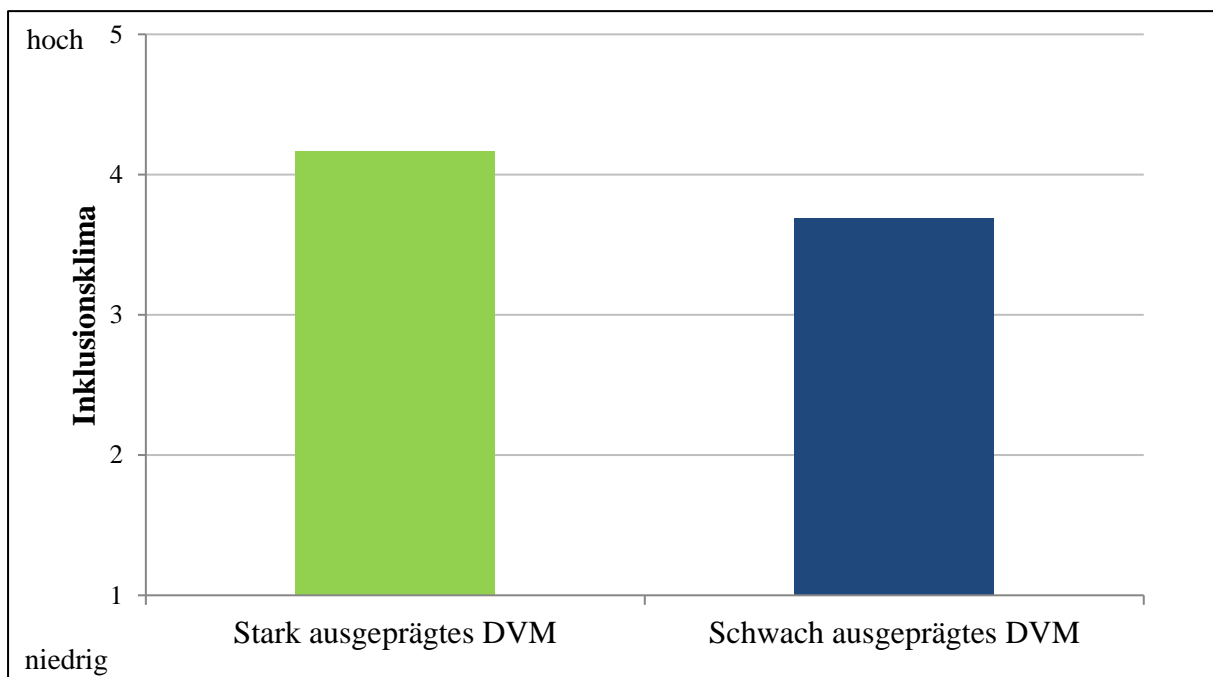


Abb. 9: Der Zusammenhang zwischen einem inklusiven Klima und Engagement im Diversitätsmanagement

Die Ergebnisse der varianzanalytischen Untersuchung zeigen auf, dass Unternehmen, die Diversitätsmanagement mit besonderem Engagement verfolgen über ein stark ausgeprägtes Inklusionsklima verfügen. Dies steht in Kontrast zu den Unternehmen, die sich kaum im organisationalen Diversitätsmanagement engagieren. Ein gezieltes Diversitätsmanagement wirkt sich daher auf ein positives Inklusionsklima in Unternehmen aus.

III. Diversitätsmanagement, Inklusionsklima und verbundene Effekte

Um die Effekte des Diversitätsmanagements zu analysieren, wurden weitere statistische Berechnungen durchgeführt. Das folgende Modell fasst die Ergebnisse der statistischen Auswertung zusammen und gibt einen Überblick über die positiven Wirkungen organisationaler Inklusion:

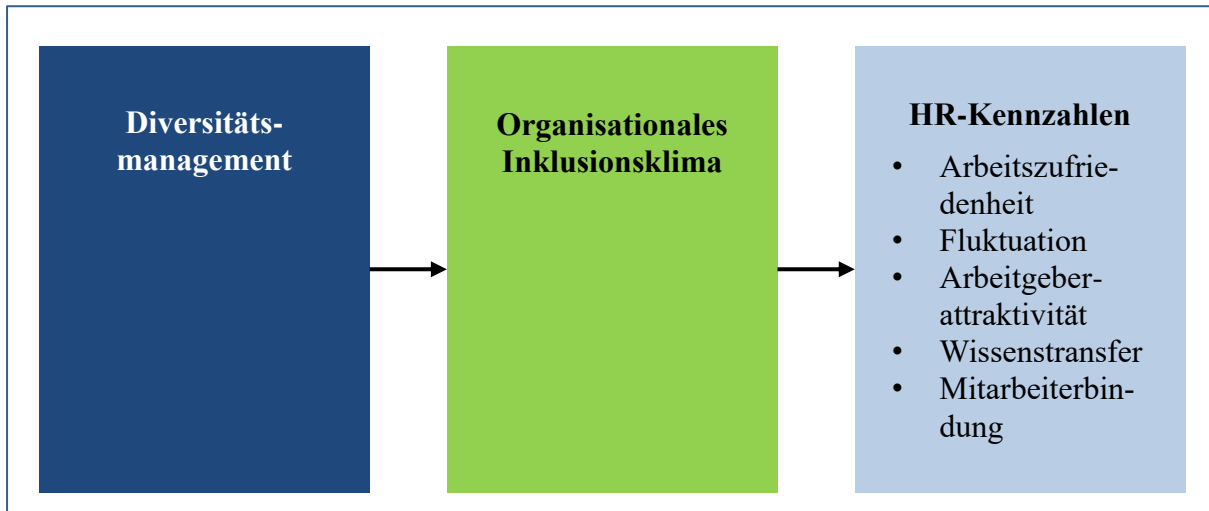


Abb. 10: Effekte von Diversitätsmanagement

Ein gezieltes Diversitätsmanagement führt zu einem verbesserten Inklusionsklima. Dieses wiederum zeigt positive Effekte auf den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern sowie die Arbeitszufriedenheit auf. Letztere zeigt einen starken Zusammenhang mit verringerten Kündigungsabsichten und damit geringerer Fluktuation unter den Mitarbeitern.

Des Weiteren zeigen unsere Analysen, dass ein starkes Inklusionsklima die hohen Kündigungsabsichten in der Gruppe der jungen Arbeitnehmer (15-29 Jahre) beträchtlich reduzieren kann. Dies ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des *War for Talent* von außerordentlicher Bedeutsamkeit. Zudem legen unsere Untersuchungen dar, dass insbesondere ältere Arbeitnehmer (> 50 Jahre) ein engagiertes betriebliches Diversitätsmanagement wertschätzen. Dies resultiert in dieser Gruppe in einem hohen Grad an wahrgenommener Inklusion. Damit zeigt unsere Studie auf, dass dem Diversitätsmanagement und der Schaffung eines inklusiven Unternehmensklimas eine zentrale Rolle hinsichtlich der Verbesserung von wichtigen HR-Kennzahlen zukommt.

Literatur zum Thema Diversitätsmanagement

I. Leseempfehlung

Bendl, R., Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (2012/ Hrsg.), *“Diversität und Diversitätsmanagement“*, Wien: Facultas/ UTB.

II. Wissenschaftliche Basis der Studie

Cox, T.H. (1991), “The multicultural organization”, *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2, pp. 34-47.

Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001), “Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, pp. 229-273.

Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Priola, V., Sacramento, C.A., Woods, S.A., Higson, H.E., Budhwar, P.S. & West, M.A. (2014), “Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23 No. 5, pp. 783-802.

Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006), “Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies”, *American Sociological Review*, Vol. 71, pp. 589-617.

Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013), “Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers’ Negative Age Stereotypes *Journal of Management Studies*”, Vol. 50 No. 3, p. 413-442.

Nishii, L.H. (2013), “The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups”, *Academy of Management Journal*, Vol. 56 No. 6, pp. 1754-1774.

Pless, N.M. & Maak, T. (2004), “Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, pp. 129-147.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe-Ehrhart, K. & Singh, G. (2011), “Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research”, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 1262-1289.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.; 2014), *Mikrozensus: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland*. Wiesbaden.