

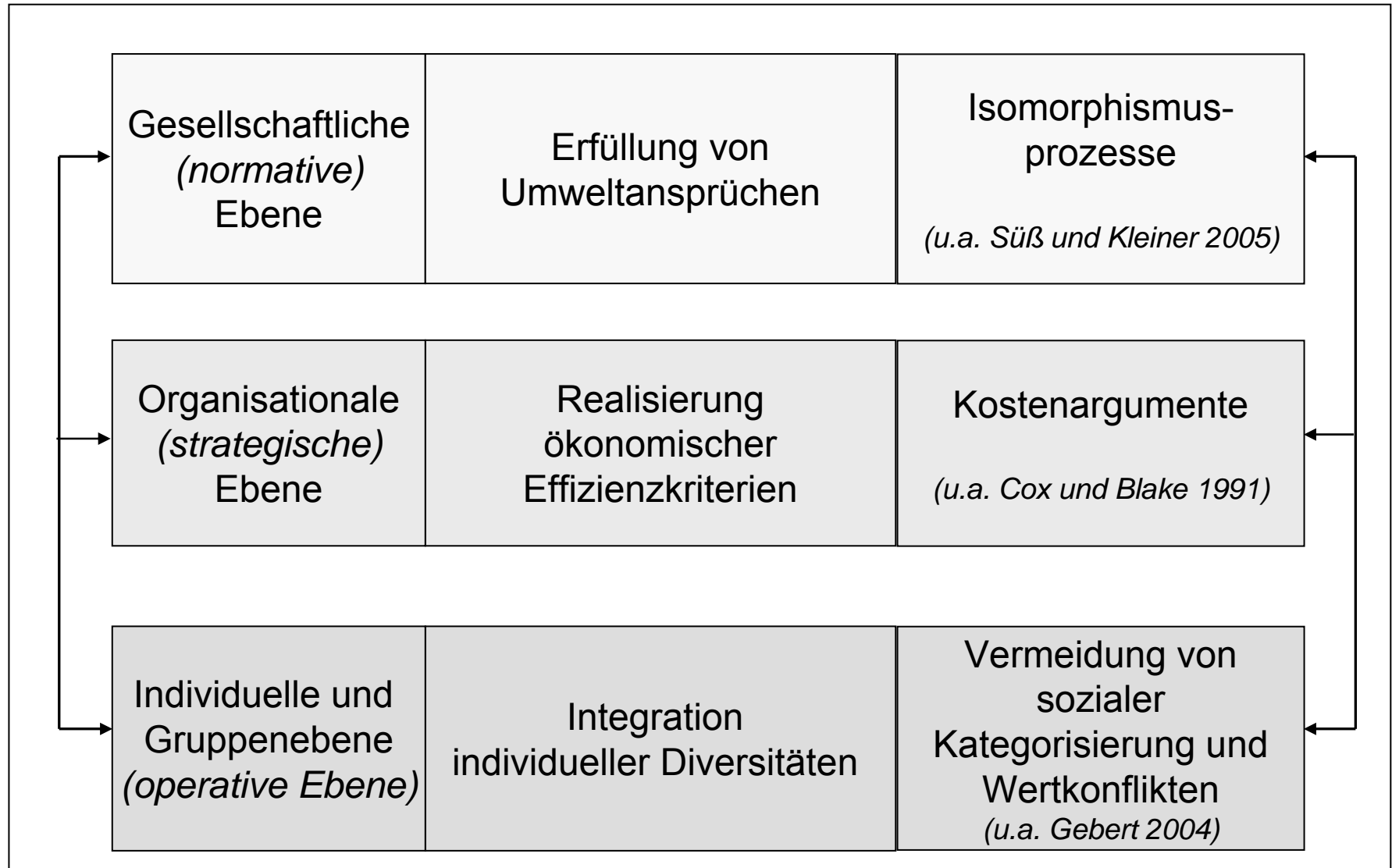
**Diversity-gerechte Unternehmenskulturen –  
Traumschlösser oder realistische  
Fundamente für den Umgang mit Vielfalt**

***Dr. Christine Watrinet***

*Diversity und Diversity Management. Schwerpunktthema Nationalität,  
Ethnizität, Migrationshintergrund, 30. und 31. Mai 2008  
Freie Universität Berlin*

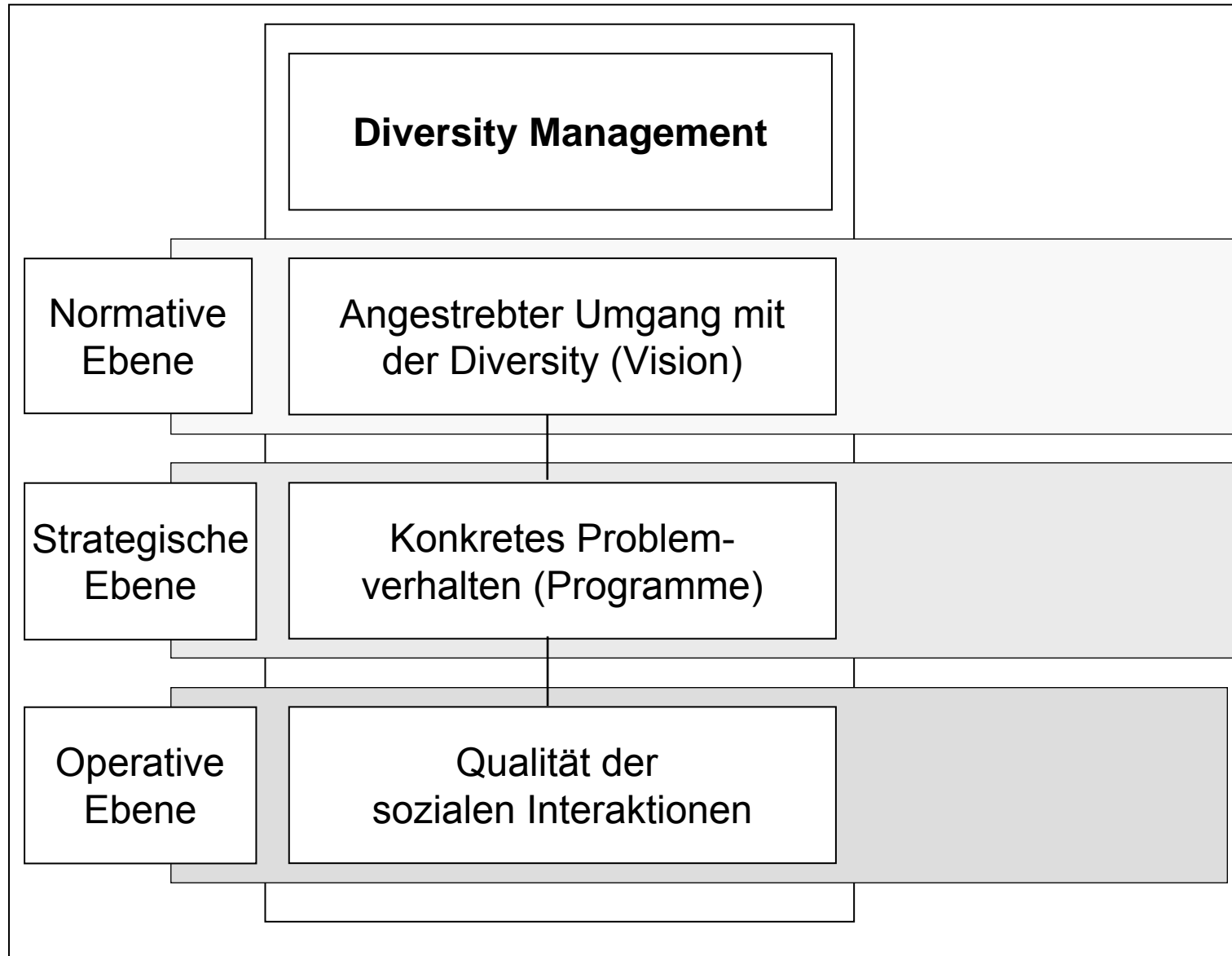
- Gestaltungselemente diversity-gerechter Unternehmenskulturen
- Durchführung und Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analyse
- Darstellung der Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur
- Zusammenfassung

# Begründungsebenen für das Diversity Management



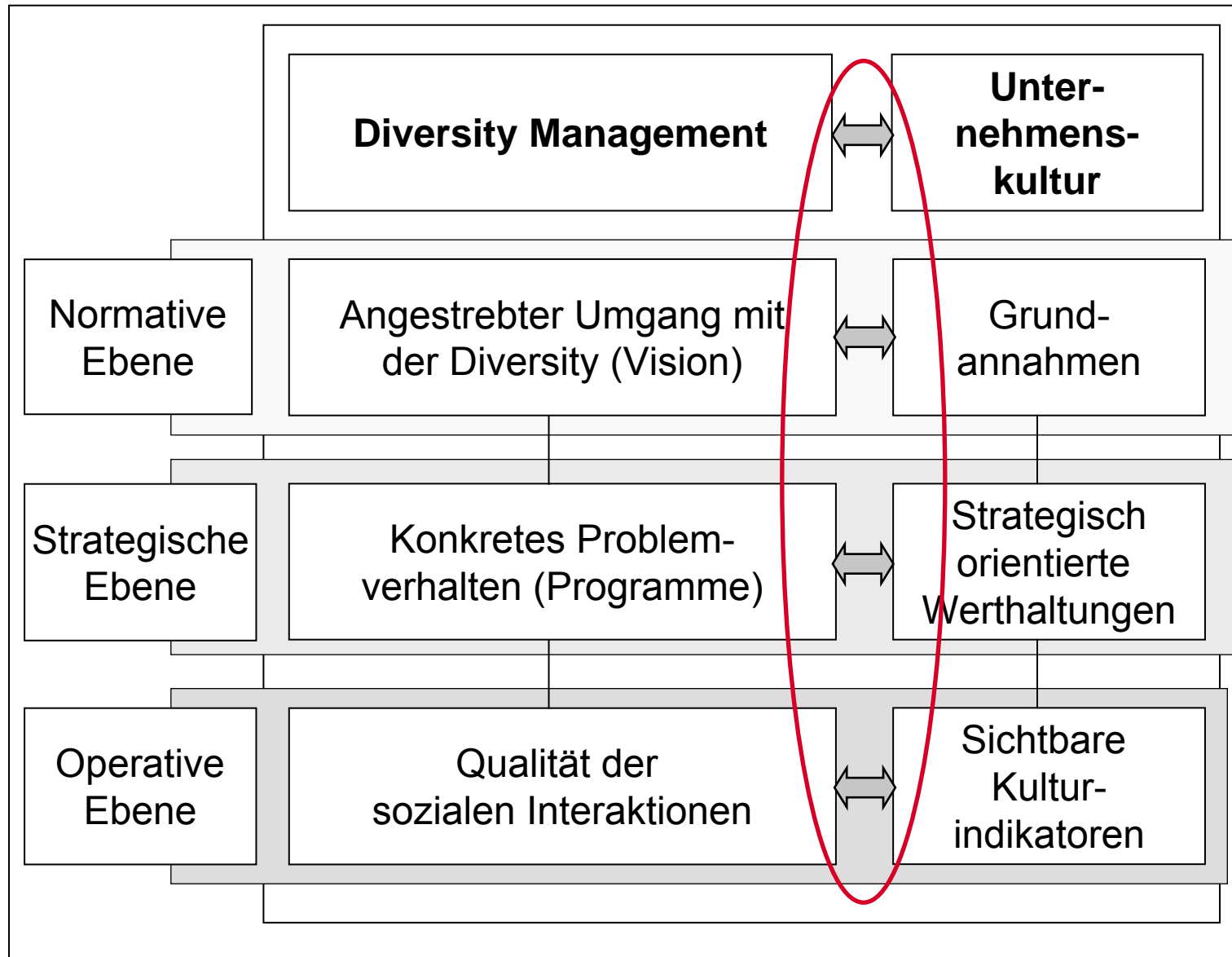
Watrinet (2007)

# Diversity Management und Unternehmenskultur



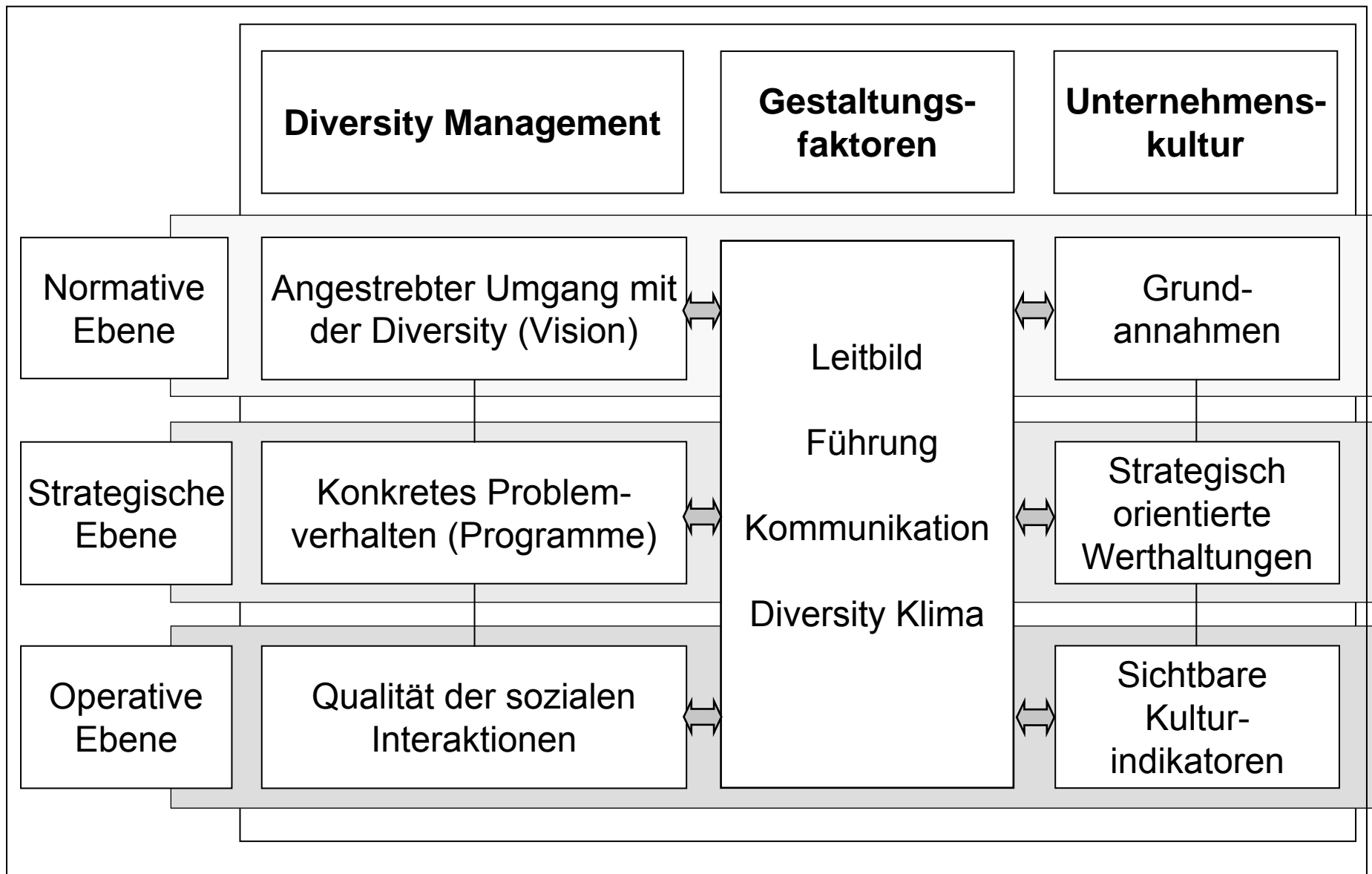
*in Anlehnung  
an Bleicher  
(1996)*

# Diversity Management und Unternehmenskultur

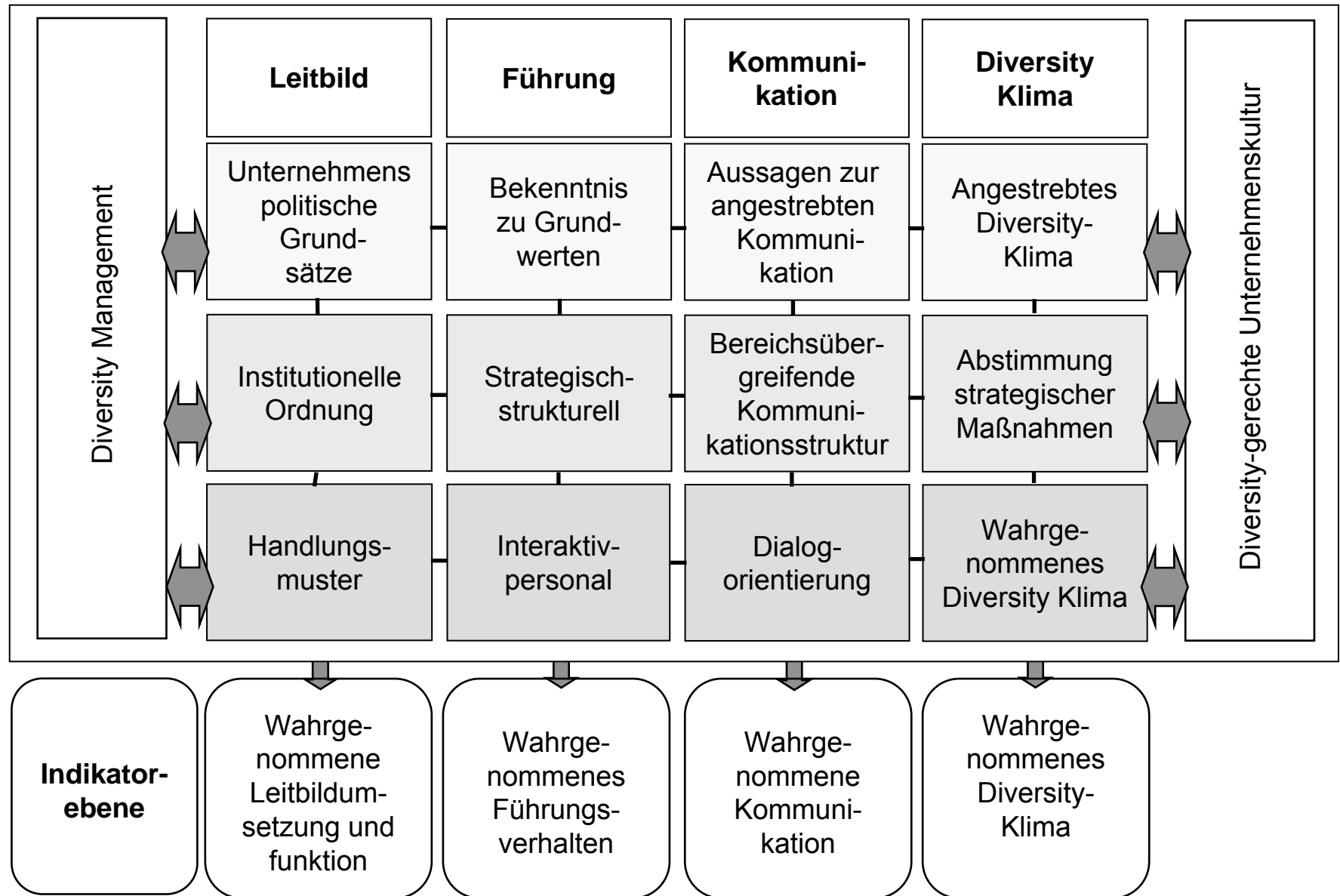


*in Anlehnung an Bleicher (1996) und Schein (1985)*

# Diversity Management und Unternehmenskultur



# Neues integratives Gesamtkonzept für das Diversity Management



# Forschungsdesign und Methoden

- Überprüfung der Relevanz der Gestaltungsfaktoren, deren Elemente und Indikatoren
- Beschreibung unterschiedlich ausgeprägter Unternehmenskulturen anhand der generierten Indikatoren

Normative Ebene

Leitbildanalyse N = 2  
(Strukturierungsleitfaden)

Strategische Ebene

Interviews N = 32  
(halbstandardisierter problem-  
zentrierter Interviewleitfaden, qualitative Inhaltsanalyse)

Operative Ebene

schriftliche Befragung N = 941  
(deskriptive Statistik, explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse,  
Varianzanalysen und t-test)





## Stichprobenbeschreibung

	Unternehmen 1 Handelsunternehmen	Unternehmen 2 Hersteller Konsumgüter
Umsatz Deutschland	2,4 Mrd. €	2,6 Mrd. €
Mitarbeiterzahl Deutschland	14538	6900
Mitarbeiterzahl Ausland	8587	ca. 90.000
Teilnehmer qualitative Analyse	19 Mitglieder der ersten und zweiten Führungsebene	13 Mitglieder der ersten und zweiten Führungsebene
Teilnehmer quantitative Analyse	442 Mitarbeiter	399 Mitarbeiter

Auswahl der Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und der Aufgeschlossenheit für die Diversity Thematik

## **Leitbildanalyse:**

- Wertschätzung individueller Vielfalt in beiden Leitbildern
- Detaillierungsgrad und Umfang der Leitbilder ist sehr unterschiedlich

## **Inhaltsanalyse der Interviews:**

- Vorgehensweise bei der Implementierung der Leitbilder unterschiedlich
- Strategischer Fokus hinsichtlich der Diversity und Begründungen für die Umsetzung eines Diversity Managements ist in den Unternehmen unterschiedlich
- Ergebnisse weisen auf eine homogenere Unternehmenskultur und eine unzureichende Verknüpfung der Gestaltungsfaktoren Leitbild und Führung in Unternehmen 2 hin

## **Insgesamt:**

- Relevanz der Elemente der normativen und strategischen Ebene kann für beide Unternehmen bestätigt werden

# Ergebnisse der explorativen Analyse

Faktor 1: Wahrgenommener **Umgang mit der Diversity**

Faktor 2: Wahrgenommenes **Diversity Klima** hinsichtlich der nur schwer oder nicht-veränderbaren **persönlichen** Diversity-Merkmale

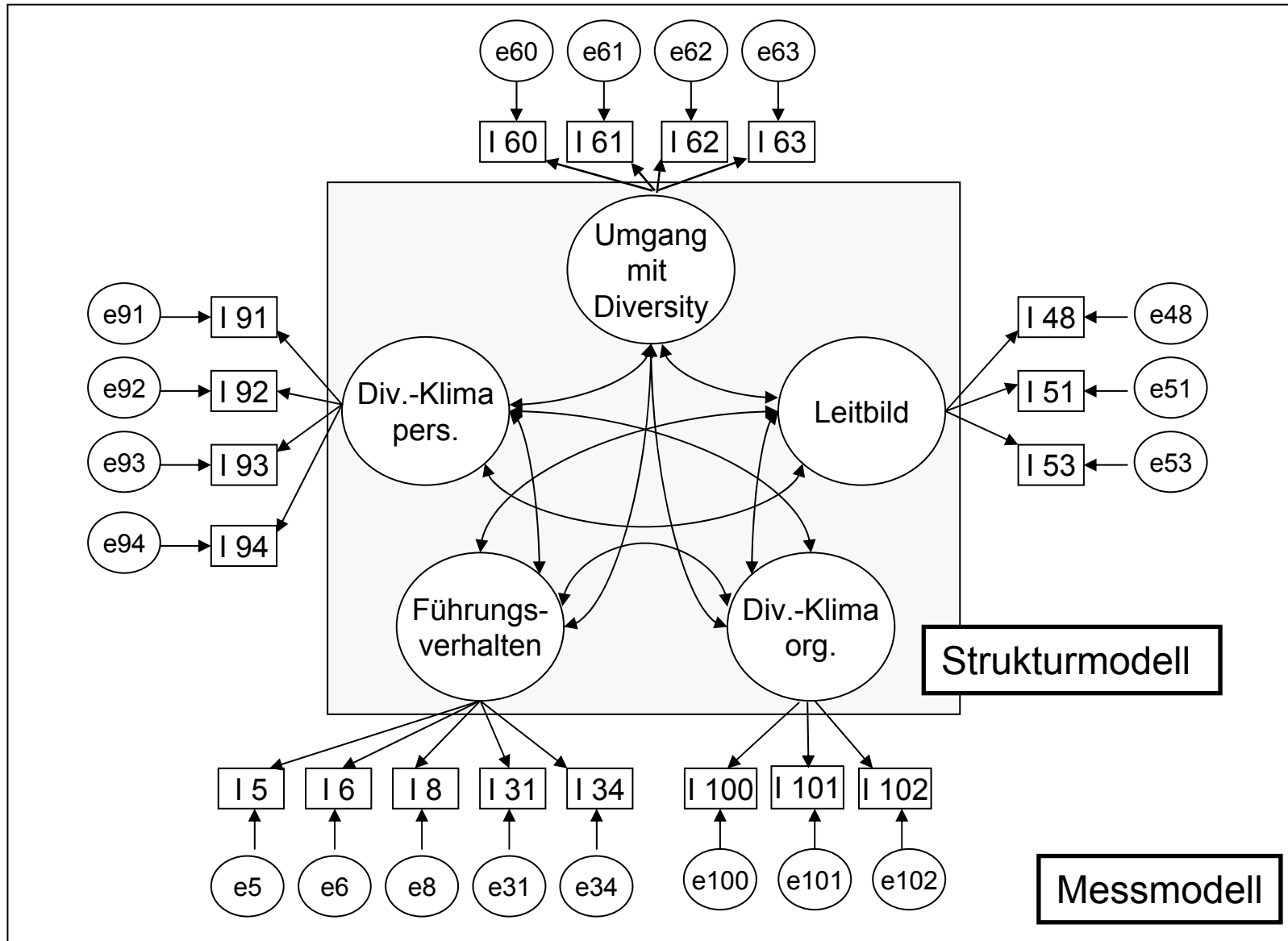
Faktor 3: Wahrgenommene **Leitbildumsetzung** und Funktion

Faktor 4: Wahrgenommenes **Führungsverhalten**

Faktor 5: Wahrgenommenes **Diversity Klima** hinsichtlich der veränderbaren, erworbenen, **organisationsspezifischen** Diversity-Merkmale

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Reliabilität der Gesamtskala (Anzahl Items)	0,92 (12)	0,86 (6)	0,86 (6)	0,84 (5)	0,81 (5)
Anzahl Items nach Überprüfung der Eindimensionalität	4	4	3	5	3

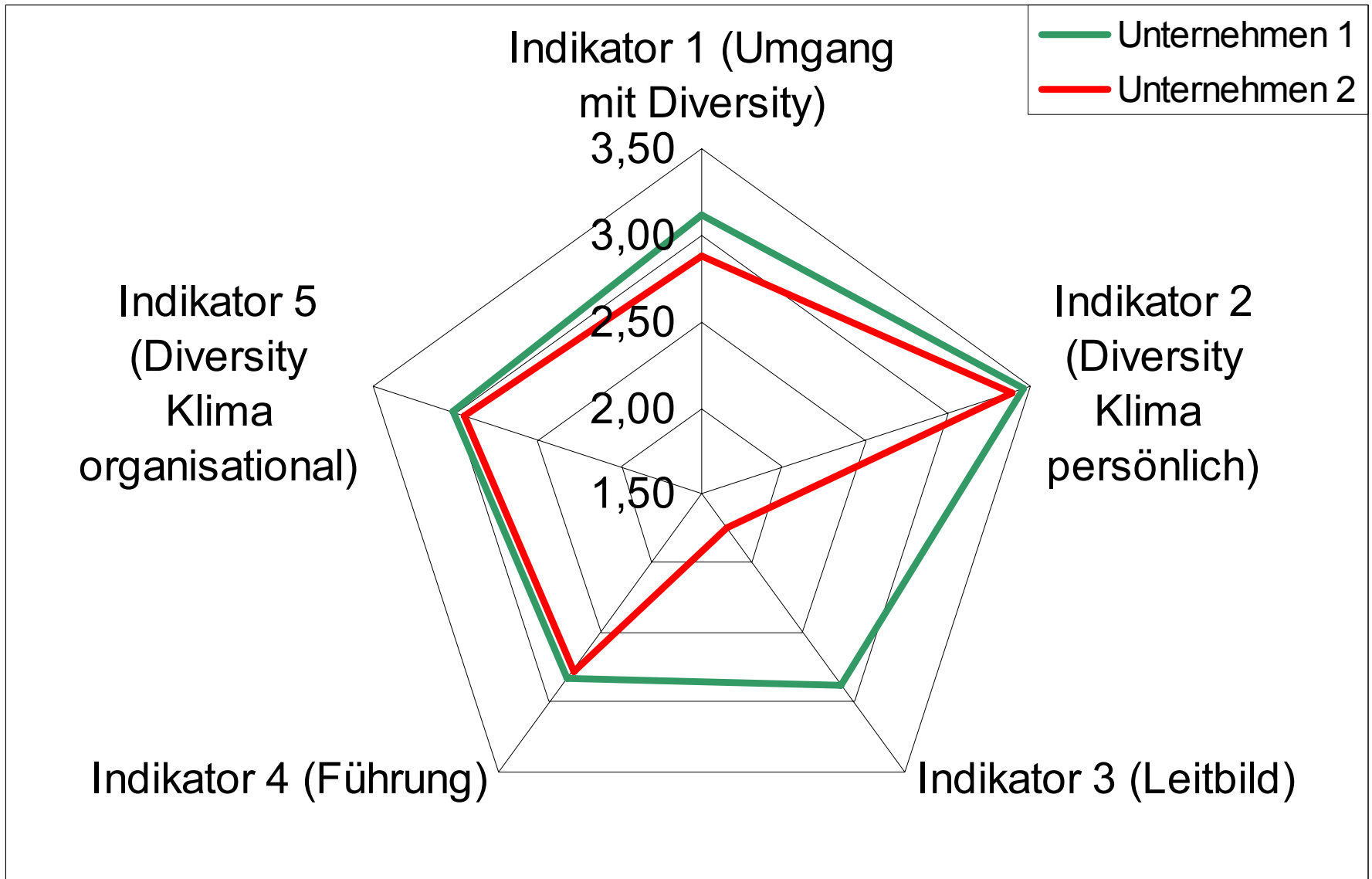
# Ergebnisse der konfirmatorischen Analyse



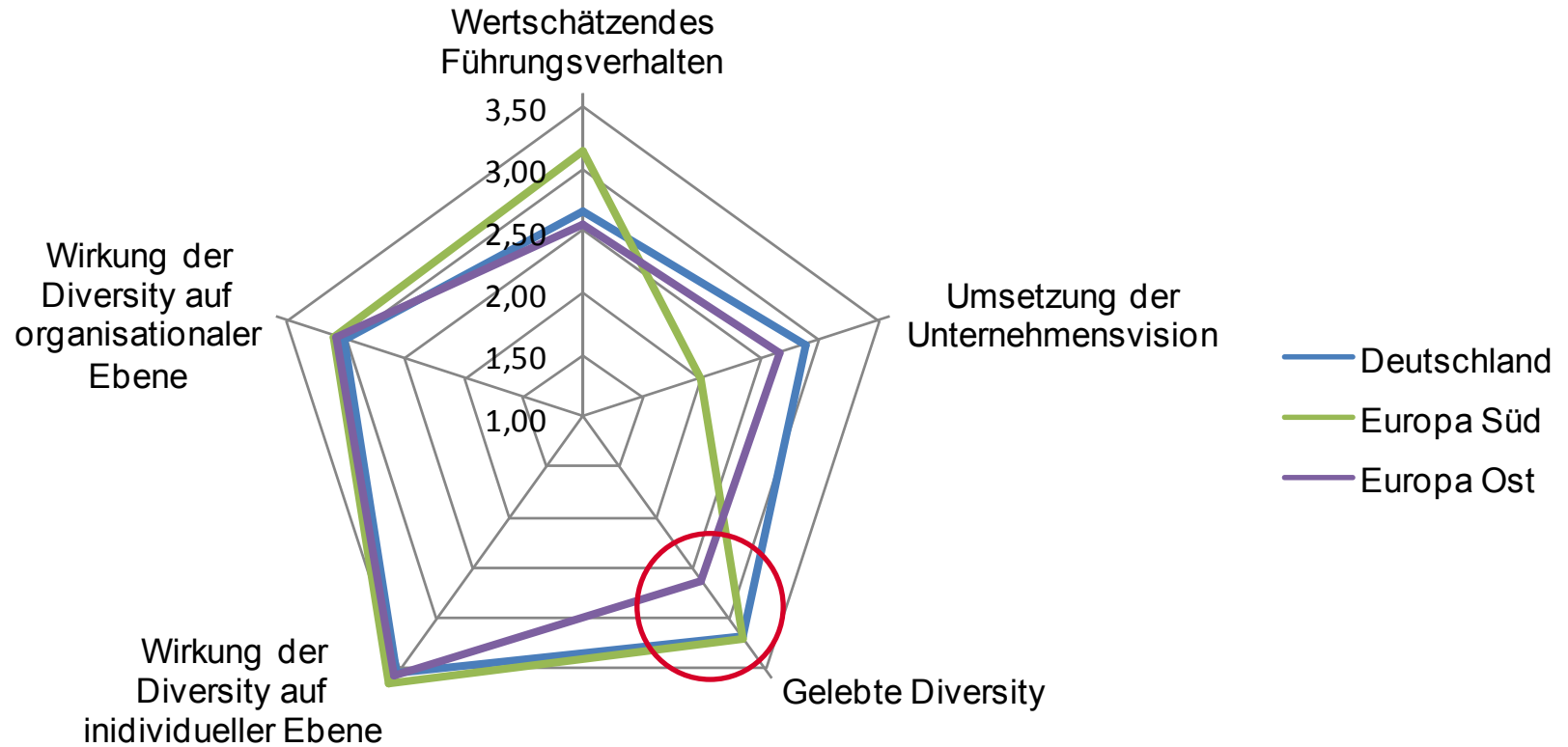
# Überprüfung des Modell-Fits

Anpassungsmaß	Testanforderung	berechneter Wert Unternehmen 1	berechneter Wert Unternehmen 2
$\chi^2/df$ Chi-Quadrat/Anzahl der Freiheitsgrade	$\leq 2,5$	1,916	1,765
GFI Goodness-of-fit-Index	$\geq 0,9$	0,94	0,94
AGFI Adjusted-Goodness-of-fit-Index	$\geq 0,9$	0,92	0,92
RMSEA Root-Mean-Square-Error-of-Approximation	$\leq 0,05$	0,046	0,044
TLI Tucker-Lewis-Index	$\geq 0,9$	0,954	0,968
CFI Comparative-Fit-Index	$\geq 0,9$	0,962	0,973

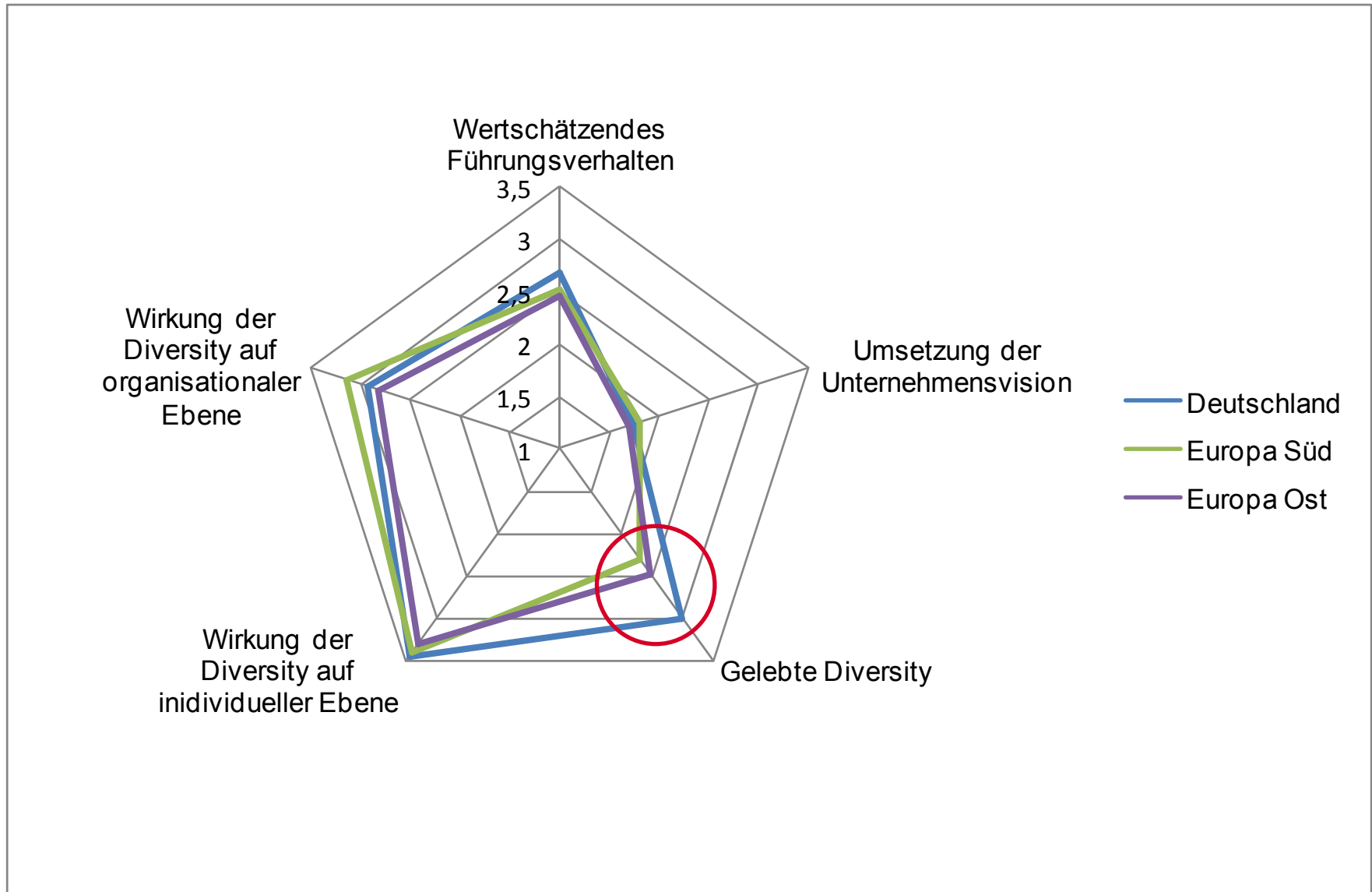
# Darstellung der Indikatoren für die Gesamtunternehmen



# Indikatoren unter Berücksichtigung von Migrationshintergründen (U 1)

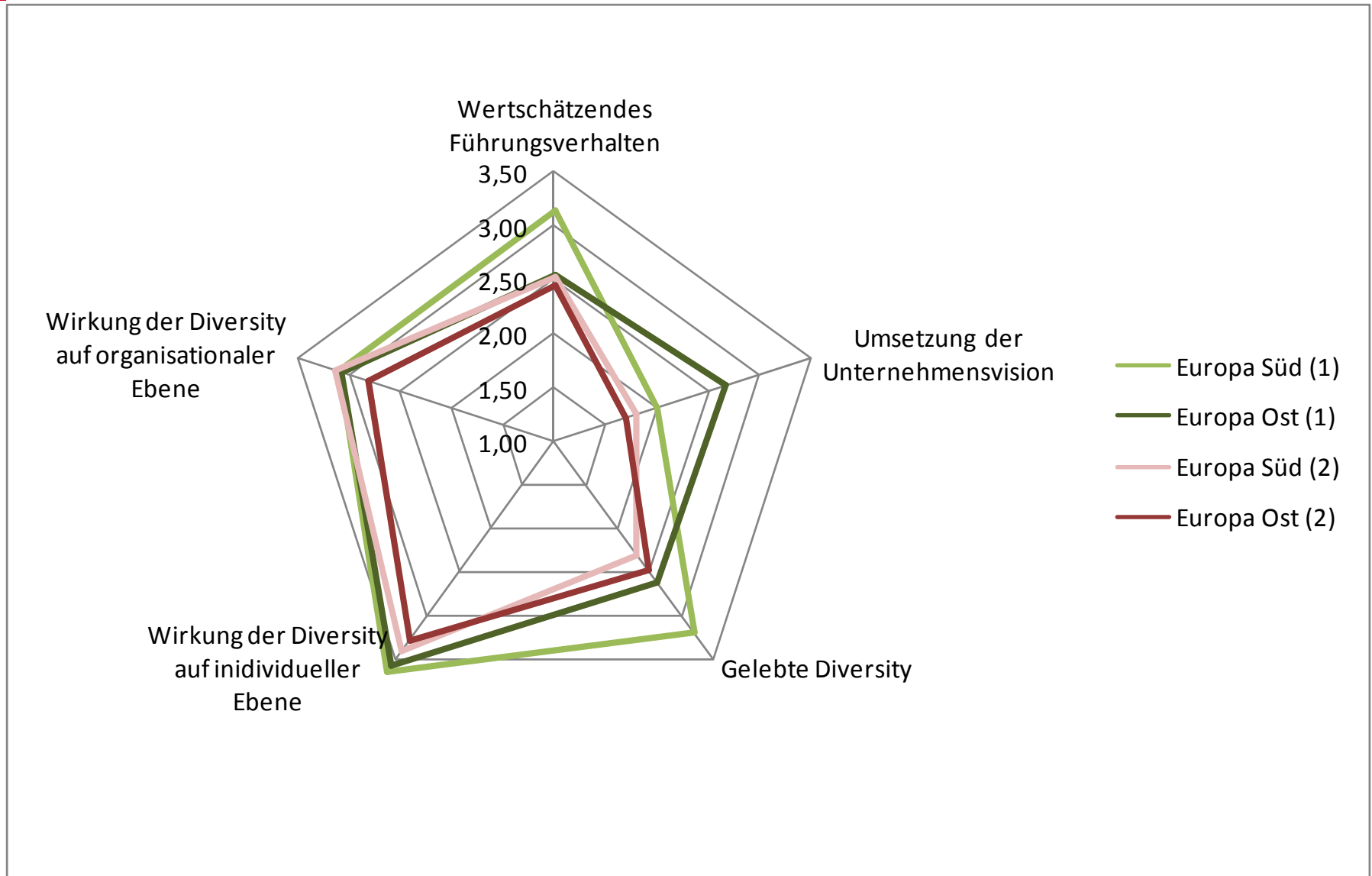


# Indikatoren unter Berücksichtigung von Migrationshintergründen (U 2)





# Vergleich der Integration der Gruppen mit Migrationshintergrund



### Die theoretischen Ausführungen und empirischen Ergebnisse

- liefern einen Beitrag zur Überwindung des normativen Charakters der bisherigen Ansätze und der eingangs aufgezeigten theoretischen Defizite.
- zeigen die Möglichkeit, den Fortschritt der Umsetzung eines Diversity Managements und der entsprechenden diversity-gerechten Unternehmenskultur mittels quantitativer Indikatoren zu erfassen.
- zeigen die Wichtigkeit der Authentizität einer Leitbildentwicklung und Umsetzung auf.
- zeigen die Notwendigkeit einer Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansprüche der Diversity-Gruppen im Rahmen eines gelungenen Diversity Managements auf.

### Weiterer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich

- der Integration des Konzeptes in vorhandene Planungs- und Steuerungsinstrumente.
- der Überprüfung der Indikatoren in Längsschnittstudien.



## Kontakt

---

Dr. Christine Watrinet  
Universität Karlsruhe  
Institut für Unternehmensführung  
Kaiserstraße 12  
76131 Karlsruhe

Telefon 0721-608-3431  
Mobil 0172-6373869

eMail: [watrinet@ibu.uni-karlsruhe.de](mailto:watrinet@ibu.uni-karlsruhe.de)

**Diversity-gerechte Unternehmenskulturen –  
Traumschlösser oder realistische  
Fundamente für den Umgang mit Vielfalt**

***Dr. Christine Watrinet***

*Diversity und Diversity Management. Schwerpunktthema Nationalität,  
Ethnizität, Migrationshintergrund, 30. und 31. Mai 2008  
Freie Universität Berlin*