

#RMP18
#Vielfaltleben

ALLE SAGTEN:
DAS GEHT NICHT!
DANN KAM EINER,
DER DAS NICHT WUSSTE
UND HAT ES EINFACH
GEMACHT!

Faktor Vielfalt – Die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland

Faktor Vielfalt – Die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland

Inhalt

Vorwort	6
Das Wichtigste in Kürze	8
Key Findings in Brief	10
1 Einleitung	12
2 Hintergrund, Ziele und Vorgehensweise	15
3 Literaturlauswertung	21
3.1 Kulturelle Vielfalt: Begriff und Messindikatoren	22
3.2 Innovation: Begriff und Messindikatoren	25
3.3 Wissenschaftliche Befunde zum Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Innovation	28
3.4 Empirische Befunde zu Stärke und Richtung des Zusammenhangs	31
3.5 Herausforderungen und Gelingensfaktoren	38
3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Literaturlauswertung	41
4 Kulturelle Vielfalt in der Praxis	45
4.1 Die wichtigsten Ergebnisse	46
4.2 Gelingensfaktoren aus der Perspektive der Praxis	47
5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	49
6 Verwendete Literatur	53
Impressum	58

Vorwort

Historisch betrachtet ist kulturelle Vielfalt schon immer Realität in Deutschland. Gleichwohl hat sich die Frage des Umgangs mit dieser Heterogenität in der Gesellschaft immer wieder von Neuem gestellt. Der Reinhard Mohn Preis 2018 „Vielfalt leben – Gesellschaft gestalten“ legt einen Begriff von kultureller Vielfalt zugrunde, der die Dimensionen Herkunft, Religion und Sprache umfasst. Diese Perspektive auf gesellschaftliche Vielfalt ist somit enger gefasst als etwa im unternehmerischen Diversity Management. Dort werden auch Merkmale wie Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung und Behinderung einbezogen. Die Schwerpunktsetzung ist bewusst so gewählt, da es besonders die drei zuerst genannten Dimensionen von Vielfalt sind, die aktuell die öffentliche Debatte bestimmen und als Herausforderung für das Zusammenleben wahrgenommen werden.

Der Umgang mit kultureller Vielfalt fordert die Menschen heraus. Das wird durchaus auch als Belastung wahrgenommen. Aber aus der Anstrengung, sich mit etwas auseinanderzusetzen, was – zunächst – fremd erscheint, entstehen auch Chancen. Das gilt nicht zuletzt für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen. Nicht ohne Grund sind die Innovationszentren dieser Welt kulturell divers: Das Silicon Valley, Stadtstaaten wie Singapur oder Länder wie Israel stehen dafür und zeichnen sich zugleich durch eine hohe Innovationsfähigkeit aus, was neben der Anzahl an Patenten auch an der Zahl der Start-ups ersichtlich ist.

Und Innovationen sind es, die Deutschland als „Land der Ideen“ braucht. Sie zählen zu den entscheidenden Treibern für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Regionen und Nationen. Dabei liegt der Wert neuartiger Produkte und Dienstleistungen nicht allein darin, neue Märkte zu erschließen und Umsatz zu erzeugen. Innovationen werden auch benötigt, um zukunftsweisende Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden und neue Formen der sozialen Kooperation in einer Zeit zu entwickeln, die von tief greifendem Wandel geprägt ist.

Deshalb ist es wichtig, die unterschiedlichen Perspektiven und die Kreativität, die aus der Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund entstehen kann, bewusst zu nutzen. Um diese Potenziale auszuschöpfen, bedarf es eines vertieften Verständnisses der Wirkzusammenhänge zwischen kultureller Vielfalt und Innovation. Dazu wollen wir mit der vorliegenden Studie beitragen.

Eines gilt mit Sicherheit: Wir brauchen eine Haltung des Respekts und der Wertschätzung gegenüber anderen Kulturen, Weltanschauungen und Religionen. Nur eine solche Haltung, die andere Sichtweisen und Erfahrungen gelten lässt, schafft den Rahmen zur Entfaltung des innovativen Potenzials unserer Gesellschaft.

Stephan Vopel

Director

Programm Deutschland und Asien,

Programm Lebendige Werte

Das Wichtigste in Kürze

Der Reinhard Mohn Preis 2018 zum Thema „Vielfalt leben – Gesellschaft gestalten“ möchte Impulse geben und Perspektiven eröffnen, wie wir in Deutschland Vielfalt leben und Gesellschaft gestalten können. Die vorliegende Studie „Faktor Vielfalt – Die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland“ setzt sich mit der Frage auseinander, ob und wie kulturelle Vielfalt sich auf die Innovationskraft von Unternehmen und Gesellschaft auswirkt. Vieles spricht dafür, dass eine kulturell vielfältige Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft – also auch verschiedene Erfahrungen, Denkmuster und Interpretationskontexte – für Kreativität und Innovationen förderlich ist.

Für die vorliegende Arbeit wurden empirische Studien zum Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Innovation ausgewertet. Die Literaturanalyse erfolgte entlang eines engen Begriffs von kultureller Vielfalt, der insbesondere die Aspekte „Ethnizität“, „Religion/Weltanschauung“ und „Nationalität“ subsumiert. Innovation wurde je nach Studie anhand der Anzahl der Patente, der Patentzitationen, der Selbsteinschätzungen von Unternehmen hinsichtlich ihrer Produkt- und Prozessinnovationen oder der totalen Faktorproduktivität gemessen. Die Ergebnisse des Forschungsüberblicks wurden anschließend im Rahmen von Interviews und in Gesprächen mit Experten aus Unternehmen, Verwaltung und Zivilgesellschaft reflektiert.

Zentrale Ergebnisse

- Es gibt insgesamt nur wenige empirische Studien für Deutschland zum Einfluss kultureller Vielfalt auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen.
- Die Mehrzahl dieser Studien weist auf einen positiven Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation hin.
- Einige Studien belegen, dass der Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation stärker ist als für andere Vielfaltsindikatoren (z. B. Alter und Geschlecht).
- Die Qualifikation von Einwanderern hat einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation: Je höher die Qualifikation, desto eher zeigt sich ein positiver Zusammenhang.

- Je vielfältiger die Zusammensetzung eines Teams hinsichtlich der Herkunftsländer ist, desto stärker wirkt sich dies positiv auf die Innovationskraft aus.
- Am deutlichsten zeigt sich der positive Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Innovation in Studien, die kulturelle Vielfalt auf der Ebene von Vorständen und Unternehmensleitungen untersuchen.
- Unternehmen, die ein aktives Diversity Management betreiben, tun dies in der Regel generalisiert für sämtliche Vielfaltsmerkmale (also neben Herkunft/Nationalität auch in Bezug etwa auf Alter und Geschlecht).

Über alle Einzelergebnisse der Primärstudien hinweg sowie aus den Experteninterviews und den Gesprächen mit Vertretern aus Unternehmen lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Nicht nur in Unternehmen, sondern auch auf der Ebene von Kommunen und Regionen empfiehlt sich die Einführung eines Diversity Managements mit besonderem Fokus auf kulturelle Vielfalt. Ein solches Diversity Management sollte als Querschnittsaufgabe angesehen werden, die Akteure aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft gleichermaßen angeht.
- Der Erfahrungsaustausch zu Diversity Management sollte insbesondere zwischen mittelständischen Unternehmen, aber auch zwischen Kommunen und Regionen gestärkt werden.
- Die (nachträgliche) Qualifizierung von Einwanderinnen und Einwanderern sollte verbessert werden, um den Faktor Vielfalt optimal zu nutzen.

Key Findings in Brief

The 2018 Reinhard Mohn Prize on “Living Diversity – Shaping Society” is meant to bring new momentum and perspectives to how Germany lives diversity and shapes society. The present study “The Diversity Factor – How Cultural Diversity Impacts Innovations in Germany” examines the question of whether and how cultural diversity affects the innovative power of both companies and society. There is much to suggest that a culturally diverse workforce – e.g. people with different experiences, mindsets and interpretive contexts – fosters creativity and innovation.

The current publication is based on evaluations of empirical studies that examine the correlation between cultural diversity and innovation. This analysis of the literature was carried out using a narrow definition of cultural diversity, one that includes, in particular, the dimensions of “ethnicity,” “religion/world view” and “nationality.” Innovation was measured in each study based on the number of patents, patent citations or companies’ self-assessments of their product and process innovations or overall factor productivity. The results of this research were then considered more deeply in interviews and conversations with business experts, public administrators and civil society leaders.

Key findings

- There are few empiric studies on how cultural diversity in Germany affects the innovative power of businesses and the country’s various regions.
- Most of these studies suggest a positive correlation between cultural diversity and innovation.
- Some studies show that the correlation between cultural diversity and innovation is stronger than for other diversity indicators (e.g. age and gender).
- Immigrants’ qualifications influence the correlation between cultural diversity and innovation, with higher qualifications exhibiting a greater positive correlation.
- The more diverse a team is in terms of its members’ native countries, the more positive the impact on innovative power.

- The positive correlation between cultural diversity and innovation is most apparent in studies that examine cultural diversity at the level of corporate boards and senior management.
- Companies that actively engage in diversity management generally do so by taking all diversity characteristics into account (e.g. age and gender in addition to heritage/nationality).

Based on the results of the individual primary studies along with the interviews and talks with business experts, the following recommendations can be made:

- Not only should businesses engage in diversity management that focuses on cultural diversity, so should communities and regions. Diversity management of this sort should be seen as an interdisciplinary task that actors from the business community, political sphere, public administration and civil society should all address to the same degree.
- An exchange of experiences on diversity management should be promoted, especially among small and mid-sized companies, but also among communities and regions.
- Immigrants should be supported in gaining higher qualifications, for example through further training, in order to make optimal use of the diversity factor.

A photograph of a group of people in a meeting. In the foreground, a woman with glasses and braids is smiling, and a man with a beard and glasses is holding a white mug. Another man is visible in the background, also smiling. They are all holding documents or papers. The image has a warm, slightly desaturated color palette.

1

Einleitung

1 Einleitung

Der Reinhard Mohn Preis 2018 widmet sich dem Thema „Vielfalt leben – Gesellschaft gestalten“. Damit rückt die Bertelsmann Stiftung ein Thema in den Fokus, das seit längerem politische Debatten prägt: Was heißt es für uns heute, dass Deutschland kulturell vielfältig ist, dass hier Menschen verschiedener Herkunft, Sprache und Religion leben? Wie gestalten wir den gelingenden Umgang mit dieser Vielfalt und wie können wir die Chancen nutzen, die in der Pluralität der Perspektiven stecken?

Mit der vorliegenden Studie prüfen wir, ob und wie kulturelle Vielfalt sich auf die Innovationskraft von Unternehmen und Regionen auswirkt. Dieser Frage liegt die aus der Forschung bekannte Hypothese zugrunde, dass Innovationen aus der Rekombination bestehenden Wissens resultieren. Erfahrungen, Werte und Herangehensweisen ebenso wie Traditionen und Lebensstile sind potenziell wertvolle Ressourcen, die sich Menschen im Laufe ihres Lebens auch abhängig von ihrer kulturellen Umgebung aneignen. Diese können sie in neue Zusammenhänge einbringen und im Austausch und Dialog mit anderen fruchtbar machen. Vieles spricht also dafür, dass kulturelle Vielfalt – in der Verbindung verschiedener Erfahrungen, Denkmuster und Interpretationskontexte – Kreativität und Innovationen fördert.

Wie kulturell vielfältig wir heute in Deutschland bereits sind, wird vor allem in den Ballungszentren deutlich: 61 Prozent aller Personen mit Migrationshintergrund lebten 2015 in städtischen, knapp 13 Prozent in ländlichen Regionen. Richard Florida prägte die Bezeichnung der Creative Cities: In ihnen kommen verschiedene Ideenwelten und Milieus miteinander in Kontakt, profitieren wechselseitig voneinander und bringen Neues hervor. Einwanderung und die damit verbundene kulturelle Vielfalt können sich – so sein Ergebnis – auf Innovationskraft und Leistungsfähigkeit positiv auswirken, selbst wenn dabei Konflikte nicht ausbleiben.

Wesentliche Akteure im Kontext kultureller Vielfalt sind die global tätigen Unternehmen. Durch ihre internationale Belegschaft und Kunden in aller Welt können sie gar nicht anders, als ein Gespür für kulturelle Nuancen zu entwickeln und Formen interkultureller Zusammenarbeit einzuüben. Das schafft die Basis für innovative Produkte und Services, die einer vielfältigen Kundschaft eher gerecht werden. Kulturelle Vielfalt gilt deswegen bereits heute als sogenannter „weicher“ Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.

Aber wie beurteilen Fach- und Führungskräfte den Umgang mit kultureller Vielfalt in ihren Unternehmen im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit? Das Marktforschungsinstitut YouGov hat dies im Auftrag der Bertelsmann Stiftung als Ergänzung zu der vorliegenden Studie ermittelt und dazu online 500 Fach- und Führungskräfte befragt. 48 Prozent von ihnen sind der Überzeugung, dass es einen Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovationsfähigkeit von Unternehmen gibt. Fast ebenso viele (47 Prozent) glauben, dass ihr Unternehmen bei der Zusammenstellung der Mitarbeiterschaft auf kulturelle Vielfalt achtet. Deutlich wird: Etwa die Hälfte der Fach- und Führungskräfte beurteilt die Chancen, die in kultureller Vielfalt stecken, skeptisch.

Dies mag auch daran liegen, dass gerade in Unternehmen die Sorge vorhanden ist, dass kulturelle Vielfalt nicht per se ein Gewinn ist. Sie kann auch anstrengend sein, weil sie neben divergierenden Sichtweisen und Wertorientierungen auch mit Kommunikationsproblemen und Auseinandersetzungen verbunden sein kann. Kulturelle Vielfalt braucht daher aktive Gestaltung, um das ihr innewohnende innovative Potenzial zu entfalten. Diversity Management muss deshalb noch viel mehr als bisher kulturelle Diversität neben Gender- und Altersdiversität in den Blick nehmen, um die damit verbundenen Chancen zu nutzen.

Wir danken dem Team der VDI Technologiezentrum GmbH (VDI TZ) um Dr. Silke Stahl-Rolf für die Erstellung der Studie, mit der wir Impulse zur Ausschöpfung der Potenziale von kultureller Vielfalt für die Innovationsfähigkeit geben wollen. Kulturelle Vielfalt ist eine Stärke. Das wird in den gegenwärtigen Debatten, die unser Land umtreiben, oft verkannt. Es lohnt sich daher, sich näher damit zu beschäftigen, wenn wir die Innovationsfähigkeit Deutschlands auch in Zukunft sichern wollen.

Dr. Markus Gick
Senior Project Manager
Programm Lebendige Werte

Andreas Grau
Project Manager
Programm Lebendige Werte

2

Hintergrund, Ziele und Vorgehensweise

2 Hintergrund, Ziele und Vorgehensweise

Die Debatte um Migration und Integration

Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass das mitten in Europa gelegene Deutschland schon immer durch Wanderungsbewegungen geprägt wurde und unterschiedliche kulturelle Einflüsse aufgenommen hat. Als politisches Thema wird Zuwanderung heute jedoch vor allem mit drei Zeiträumen verbunden: der Gastarbeiteranwerbung ab den 1950er-Jahren, der Aufnahme von Kriegsflüchtlings aus dem Balkan in den 1990er-Jahren sowie schließlich der jüngsten, auch durch den andauernden Syrienkrieg ausgelösten Flüchtlingszuwanderung seit 2015 vorwiegend aus arabischen Ländern.

Stets waren diese Zuwanderungsbewegungen mit kontroversen gesellschaftlichen Debatten verbunden, deren Schärfe in jüngster Zeit zugenommen hat. Das zeigt sich an Phänomenen wie der Pegida-Bewegung und dem Aufstieg der rechtspopulistischen AfD. Ihnen stehen vielfältige Bemühungen um eine Willkommenskultur und Initiativen entgegen, die Brücken zwischen Zugewanderten und alteingesessener Bevölkerung schlagen wollen. Die Unterschiedlichkeit der zwischen beiden Gruppen vertretenen Positionen tritt vor allem in einem Punkt zutage: dem Umgang mit der durch die Zuwanderung anwachsenden kulturellen Vielfalt. Auch politische Forderungen nach der Durchsetzung einer vermeintlich „deutschen Leitkultur“ und die breite Diskussion über eine „richtige“ Integrationspolitik lassen sich auf diese Fragestellung zurückführen.

In der gegenwärtigen politischen Kontroverse kann man leicht den Eindruck gewinnen, dass Positionen, die den Blick darauf richten wollen, welchen positiven Beitrag Migration zur gesellschaftlichen Entwicklung geleistet hat und weiter leisten kann, in die Defensive geraten sind. Auch findet, jedenfalls in der öffentlichen Debatte, kaum eine Verständigung darüber statt, wie wir Integration begreifen wollen, wenn damit nicht nur die schlichte Anpassung an eine vorhandene (und ja keinesfalls homogene) Kultur gemeint sein soll.

Schließlich wird oft vergessen, dass das Thema Einwanderung viel breiter gefasst ist: Längst gibt es eine Arbeitsmigration von Hochqualifizierten, die vor allem in international tätigen Unternehmen gefragt sind. Zugleich werden in Tätigkeitsbereichen, in denen der Fachkräftemangel inzwischen zu massiven Engpässen geführt hat, zunehmend Arbeitskräfte aus dem Ausland angeworben, etwa in der Pflege.

Für alle Zuwanderer – ob sie vor Krieg und Gewalt fliehen oder vor allem eine gut bezahlte Arbeit suchen – gilt: Sie bringen neue Sichtweisen und Erfahrungen ein und erweitern die

kulturellen Facetten dieses Landes. Das kann Verständigung erschweren und Konflikte befördern. Die gewachsene Heterogenität ist aber auch ein Motor für Kreativität und Innovation. Das gilt nicht nur für Unternehmen, die sich auf dem globalen Markt behaupten wollen, sondern ebenso für Politik und Gesellschaft, die sich in einer sich im Wandel befindlichen Welt verorten und handlungsfähig bleiben müssen.

Argumente für einen positiven Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Innovation

Um die Diskussion zu konkretisieren und damit zugleich zu versachlichen, ist es sinnvoll, den Einfluss von Migration und kultureller Vielfalt auf die Innovationskraft von Organisationen – wie Unternehmen – und von politischen Gestaltungseinheiten – wie Regionen – genauer herauszuarbeiten. Das wollen wir in dieser Untersuchung tun. Die theoretischen Argumente für einen Zusammenhang liegen auf der Hand: Kreativität – eine Voraussetzung für Innovation – entsteht insbesondere dort, wo unterschiedliche Sichtweisen, verschiedene Denkmuster und Erfahrungen aufeinandertreffen. Dazu kommt: Es ist zu vermuten, dass Teams mit verschiedenen kulturellen Hintergründen besser in der Lage sind, die Wünsche von Kunden weltweit zu identifizieren und aufgrund ihrer internationalen Marktkenntnisse neue Märkte schneller zu erschließen als nationale Teams.

Es wäre daher zu kurz gegriffen, den Begriff „Innovation“ auf die Etablierung technischer Innovationen am Markt zu reduzieren. Vielmehr hat sich das Verständnis von Innovationsprozessen in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt und bezieht beispielsweise die Nachfrageseite, aber auch kulturspezifische Anforderungen an innovative Produkte und Dienstleistungen mit ein. Aktuell weitet sich die Perspektive sowohl hinsichtlich der Akteure und der Innovationsprozesse als auch hinsichtlich des Innovationsbegriffs selbst: Neben technischen Innovationen rücken zunehmend auch soziale und frugale Innovationen (Gillwald 2000, Howaldt und Schwarz 2010, Tiwari und Herstatt 2012) in den Blick. Unter sozialen Innovationen werden neue Handlungsweisen verstanden, die sich in der Gesellschaft durchsetzen und sie verändern. Teilweise ist damit eine normative Interpretation verbunden, das heißt, die sozialen Innovationen werden als besser bewertet als die bisherigen Praktiken.

„Frugal“ werden Innovationen genannt, die einfacher, robuster, günstiger und oft auch ressourcenschonender als bisherige Lösungen sind. Sie entstehen häufig aus zivilgesellschaftlichem Engagement und bringen neue Akteure in den Innovationsprozess ein. Solche Innovationen bieten nicht nur in Entwicklungs- und Schwellenländern Wachstumspotenziale, sondern stärken zugleich die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Bevölkerung in wirtschaftlichen und politischen Krisenzeiten und den verantwortlichen Umgang mit Ressourcen (Kalogerakis et al. 2017).

Nicht zuletzt findet die Öffnung von Innovationsprozessen – in Richtung Wissenschaft und Forschung ebenso wie in Richtung Zivilgesellschaft – steigende Aufmerksamkeit.

Ein sich weitender Blick auf das Innovationssystem

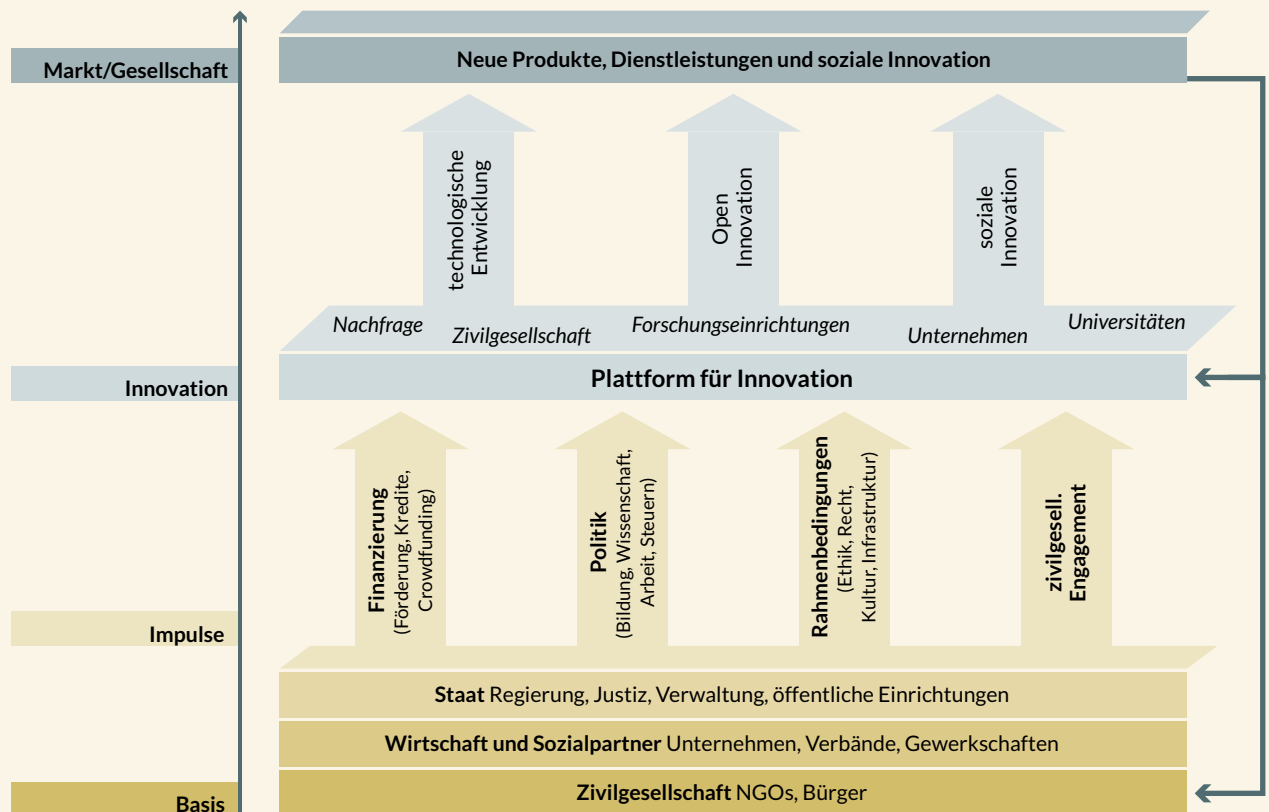
Das weitere Verständnis von Innovationsprozessen hat dazu geführt, dass auch Innovationssysteme, die das Wechselspiel unterschiedlicher Partner auf dem Weg zu einer Umsetzung von Innovationen beschreiben, breiter gefasst werden. Bislang wurden dabei vor allem die Teilsysteme Unternehmen, Bildung und Forschung sowie der Staat mit seinen Institutionen in den Blick genommen und außerdem Intermediäre, die dazu beitragen, diese Teilsysteme stärker miteinander zu vernetzen (vgl. dazu z. B. Europäische Kommission 2012, Arnold et al. 2001). Meistens ausgespart wurden hingegen Akteure der Zivilgesellschaft und die Nachfrageseite, wenngleich sie in der Praxis schon immer einen wichtigen Beitrag zum Innovationsgeschehen geleistet haben. Dazu zählen einzelne Bürger – etwa als Kunde und Verbraucher – ebenso wie etwa Nichtregierungsorganisationen (Non-Governmental Organisations = NGOs).

Abbildung 1 (vgl. Stahl-Rolf et al. 2016) illustriert den sich weitenden Blick auf das Innovationssystem, indem sie solche Akteure mit einbezieht:

- Die **Basis** des Innovationssystems bilden: die Zivilgesellschaft, zu der die einzelnen Bürger und NGOs gehören, die Wirtschafts- und Sozialpartner sowie der Staat mit seinen Institutionen und seinem Rechtsrahmen.
- Von dieser Basis gehen zahlreiche **Impulse** für die Innovationstätigkeit aus. Als Steuerungsinstrument spielen dabei das Steuer- und Abgabensystem sowie innovationsfördernde Maßnahmen des Staates eine Rolle. Auch Finanzierungsmöglichkeiten haben Einfluss auf die Innovationstätigkeit, genauso aber ethische Werte und kulturelle Prägungen, die zum Beispiel die Agenda dessen, woran gearbeitet wird, mitbestimmen und wesentliche Elemente der Bewertung neuer Entwicklungen sind. Nicht zuletzt ist das zivilgesellschaftliche Engagement von großer Bedeutung, da es dazu beiträgt, individuelle und vor allem gesellschaftliche Bedürfnisse und Interessen transparent zu machen und zu kommunizieren.
- Die Interaktion der verschiedenen Akteure bei der Suche nach neuen und innovativen Lösungen hat den Charakter einer offenen **Plattform**. Das bisherige Innovationsmodell mit definierten Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren weicht damit einem Ansatz, der Innovation als Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von Kundennachfrage, Zivilgesellschaft, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Hochschulen beschreibt und sowohl innovative technische als auch soziale Ideen und Lösungen berücksichtigt.
- Setzen sich diese Ideen und Lösungen als neue Produkte, Dienstleistungen oder soziale Neuerungen am Markt oder in der Gesellschaft durch, so spricht man von einer **Innovation**.

Wichtig ist, dass es zwischen den einzelnen Ebenen des skizzierten Innovationssystems zahlreiche Rückkoppelungen gibt. Innovationen wirken wiederum auf die „Plattform für Innovationen“ zurück, indem sie neue Kontexte für die Suche nach Ideen und Lösungen

ABBILDUNG 1 Eine neue Landkarte des Innovationssystems



Quelle: VDI Technologiezentrum GmbH

| BertelsmannStiftung

schaffen. Sie beeinflussen auch die Basis, indem sie beispielsweise neue regulatorische Rahmenbedingungen nach sich ziehen, Wertsetzungen verändern oder den zivilgesellschaftlichen Handlungsrahmen erweitern.

Die Akteure der Zivilgesellschaft und der Nachfrageseite spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle, denn sie lenken den Blick auf gesellschaftliche Bedarfslagen und sind aktiv an der Ausgestaltung innovativer Lösungen beteiligt. Mit den neuen Akteuren verändert sich das Innovationssystem insgesamt, wie etwa die Entwicklung von Open-Innovation-Plattformen oder neue Finanzierungsformen wie Crowdfunding und Crowdinvestment zeigen. Sie ermöglichen es Akteuren aus der Zivilgesellschaft, selbst Innovationsprozesse anzustoßen, diese gemeinsam mit anderen auszugestalten und für die Umsetzung Finanzierungen zu finden.

Zielsetzungen der Studie

Die vorliegende Studie will einen Beitrag dazu leisten, den theoretisch vermuteten Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation klarer zu fassen und empirisch zu überprüfen. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Fördert kulturelle Vielfalt das Innovationspotenzial von Unternehmen und Regionen?
- Wie hoch ist dieser Effekt in welchem Bereich?
- Welche Innovationsformen gewinnen durch kulturelle Vielfalt besonders?
- Was sind mögliche Nachteile kultureller Vielfalt – und wie können sie reduziert werden?
- Was sind die Gelingensfaktoren dafür, dass von kultureller Vielfalt positive Effekte auf die Innovationskraft von Wirtschaft und Gesellschaft ausgehen? Wie sieht gutes Diversity Management in der Praxis aus?

Vorgehensweise

Die Ausgangsbasis unserer Studie bildet eine Literaturrecherche, bei der wir einschlägige Untersuchungen zum Thema herangezogen und ausgewertet haben. Parallel hierzu haben wir Interviews mit Experten aus Forschung und Wissenschaft, aus zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen und Politik geführt. Dabei ging es uns darum, die Ergebnisse der Literatúrauswertung zu reflektieren und zugleich Beispiele dafür zu identifizieren, wie sich in der Praxis die Wechselwirkung zwischen kultureller Vielfalt und Innovation darstellt. Zudem haben wir uns zehn Praxisbeispiele aus Unternehmen, dem Bereich des zivilgesellschaftlichen Engagements und aus Regionen genauer angesehen.

Aus einer Zusammenschau dieser komplementären empirischen Zugänge haben wir dann Schlussfolgerungen abgeleitet.

3



Literaturauswertung

3 Literaturauswertung

In diesem Kapitel setzen wir uns im Rahmen einer Literaturauswertung zunächst mit den verschiedenen Konzepten von kultureller Vielfalt und den dafür eingesetzten Messindikatoren auseinander. Im Abschnitt 3.2 wenden wir uns dann dem Innovationsbegriff und den Indikatoren zu, mit denen Innovationen gemessen werden. Abschnitt 3.3 fasst als Hauptergebnis die wissenschaftlichen Befunde zu den Wirkungsbeziehungen zwischen kultureller Vielfalt und Innovation zusammen. Der nachfolgende Abschnitt 3.4 konzentriert sich auf empirische Befunde zu Art und Stärke des Effekts. Abschnitt 3.5 schließlich geht auf Hemmnisse und Gelingensfaktoren für positive Effekte von kultureller Vielfalt ein.

3.1 Kulturelle Vielfalt: Begriff und Messindikatoren

Der Begriff der Vielfalt wird in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert. Dabei werden mehr oder minder viele Aspekte von Heterogenität einbezogen. So wird Vielfalt etwa im Sinne unterschiedlicher Nationalitäten, Geschlechter und Altersgruppen (Buche et al. 2013) gefasst oder umfasst auch Faktoren wie Hautfarbe und Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit (Lee 2015). In der Charta der Vielfalt, die in der Literatur gelegentlich als Bezugsrahmen diskutiert wird, findet sich eine der umfassendsten Zusammenstellungen möglicher Vielfaltsaspekte in Unternehmen: „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.“ (Charta der Vielfalt e. V. 2007).

Einen Blick, der über diese äußerlich wahrnehmbaren Erscheinungsformen von Vielfalt hinausgeht, hat Geert Hofstede auf kulturelle Aspekte geworfen. Seine Arbeiten zählen zu den wichtigsten der interkulturellen Organisationsanthropologie und haben bis heute große Bedeutung im Bereich des internationalen Managements. Er nennt vier (später fünf) Dimensionen, die für Arbeit und Führung in (international agierenden) Organisationen relevant sind (Hofstede 1983a, 1983b und 2001). Diese Dimensionen, die nach seiner Überzeugung unterschiedliche nationale Kulturen kennzeichnen, werden nach wie vor genutzt, um Effekte kultureller Vielfalt auf den Unternehmenserfolg und damit auch auf Innovationen herauszuarbeiten:

- **Machtdistanz:** Diese Dimension gibt an, in welchem Maße Menschen Machtunterschiede akzeptieren. Bei einer hohen Machtdistanz werden Hierarchien eher als legitim angesehen.
- **Unsicherheitsvermeidung** beschreibt, inwiefern eine unsichere Zukunft für die Menschen mit hohem Stress verbunden ist und daher eher vermieden wird.
- **Individualismus vs. Kollektivismus** bezeichnet das Verhältnis der Menschen zu ihren jeweiligen Gruppen. Ein hoher Wert in dieser Dimension weist darauf hin, dass Menschen der persönlichen Eigenständigkeit und den individuellen Entscheidungen eine hohe Bedeutung beimessen.
- **Maskulinität vs. Femininität** ist ein Maß dafür, ob in der Gesellschaft eher männliche Werte (Dominanz, Leistung) oder weibliche Werte (z. B. Kooperation, Fürsorglichkeit) anzutreffen sind. Ein hoher Wert in dieser Dimension weist auf die Dominanz maskuliner Werte hin.
- **Langfrist- vs. Kurzfristorientierung** gibt an, welche Bedeutung der Gegenwart und welche der Zukunft beigemessen wird. Ein hoher Wert weist auf hohe Zukunftsorientierung hin, die etwa durch Sparsamkeit und Beharrlichkeit charakterisiert ist.

Treffen unterschiedliche Ausprägungen dieser Dimensionen aufeinander, wie es in internationalen Unternehmen üblicherweise der Fall ist, können Konflikte und Missverständnisse auftreten. Hofstede leitet daraus für Führungskräfte die Empfehlung ab, dass sie den „ethnozentristischen Führungsstil“ überwinden und ihren Führungsstil an den Werten des Landes ausrichten sollten, in dem sie arbeiten (Hofstede 1983a).

Hofstedes Ansatz unterliegt auch der Kritik, insbesondere sein Konzept „nationaler Kulturen“. In den fünf Dimensionen werde von einer Geschlossenheit ausgegangen, die die tatsächliche Heterogenität jedes Kulturraums unterschlägt, bemängeln Kritiker. Ferner werde der Aspekt länderübergreifender Weltreligionen nicht berücksichtigt.

Diese Fragestellung verfolgt eine jüngere Arbeit von Minkov und Hofstede (2014), indem sie untersucht, ob sich kulturelle Unterschiede eher an nationalen oder an religiösen Faktoren festmachen lassen. Ihre breit angelegte Studie – sie nutzt Daten des World Values Survey und bezieht 121 religiöse Gruppen aus 56 Nationen ein – kann zeigen, dass der nationale Einfluss deutlich größer ist als der religiöse. Gibt es kulturelle Unterschiede innerhalb eines Landes, so sind diese nach Überzeugung der Autoren auf eine unterschiedliche nationale Herkunft der Subgruppen zurückzuführen. Ihre Ergebnisse fassen sie wie folgt zusammen: „A shared national heritage is an important determinant of cultural similarity at the societal level whereas a shared global religion produces no such effect. (...) Religious groups do not make good units of cultural analysis“ (Minkov und Hofstede 2014: 820).

Angesichts dieser Ergebnisse überrascht es kaum, dass sich die meisten der in der vorliegenden Arbeit ausgewerteten Studien entweder direkt auf Hofstedes Kulturdimensionen

oder auf Aspekte wie „Nationalität“ oder „Migrationshintergrund“ beziehen, während das Thema „religiöse Vielfalt“ in den ausgewerteten Studien keine Berücksichtigung findet.

In der vorliegenden Studie gehen wir in der Regel von einem engen Vielfaltsbegriff aus, in dessen Mittelpunkt Kultur und Ethnizität stehen. Um jedoch ein möglichst umfassendes Bild der Auswirkungen von Vielfalt zu zeichnen, berücksichtigen wir in unserer Literaturauswertung auch Erkenntnisse, die zu einem breiten Verständnis von Vielfalt beitragen. Dabei geht es uns unter anderem darum herauszuarbeiten, wie stark der Effekt kultureller Vielfalt – im obigen Sinn – relativ zu anderen Vielfaltsmaßen wie Alters- oder Geschlechterdiversität ist.

Ein enger Vielfaltsbegriff wird vor allem in quantitativen Studien zugrunde gelegt, die eine Operationalisierung über Merkmale wie „Nationalität der Beschäftigten“ (z. B. Niebuhr 2017; Pesch und Bouncken 2017; Welch 2015; Ozgen et al. 2011; Niebuhr 2006) oder „Herkunftsland der Beschäftigten“ anstreben (z. B. Lee 2015; Fassio et al. 2015a; Fassio et al. 2015b; Gagliardi 2015; Ozgen et al. 2013; Parrotta et al. 2012). Welches Merkmal gewählt wird, hängt wesentlich von der verfügbaren Datenlage ab. So wird bei deutschen Studien, die auf Beschäftigtendaten der Bundesagentur für Arbeit basieren, ausschließlich die „Nationalität der Beschäftigten“ in den Blick genommen, da es in diesem Datensatz keine umfassenden Informationen zum Migrationshintergrund der Beschäftigten gibt. Eine Konzentration auf Nationalität als Indikator für kulturelle Vielfalt hat vor diesem Hintergrund den Vorteil der klaren Bestimmbarkeit. Ein entscheidender Nachteil ist jedoch darin zu sehen, dass eingebürgerte Menschen nicht als kulturell vielfältig identifiziert werden können, obwohl kulturelle Einflüsse auch nach einer Einbürgerung fortbestehen dürften (Niebuhr 2006: 21). Hierfür sind Merkmale wie „Herkunftsland“ oder „Migrationshintergrund“, die ebenfalls in einzelnen Studien zum Einsatz kommen, besser geeignet.

Die Literatur zeigt auch, dass vergleichsweise gut empirisch beobachtbare Vielfaltsbegriffe wie „Nationalität“ und „Herkunftsland“ die Betrachtung von Faktoren wie ethnische Zugehörigkeit, Sprache, Religion oder Weltanschauung nicht ausschließen. So fassen Buche et al. (2013) beispielsweise verschiedene Nationalitäten in Clustern zusammen, die Ähnlichkeiten etwa mit Blick auf Sprache, Religion oder historischen Hintergrund aufweisen. Maß für kulturelle Vielfalt ist dann nicht die Anzahl der in einem Unternehmen vertretenen Nationalitäten, sondern die Anzahl der kulturellen Cluster und die Verteilung der Beschäftigten innerhalb dieser Cluster.

In qualitativ arbeitenden Studien wird hingegen ein umfassenderer und zugleich tiefer gehender Kulturbegriff verwendet. So orientieren sich Bouncken et al. (2016) an Dimensionen Hofstede's wie Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Femininität oder Ungewissheitsvermeidung. Diese zur Klassifikation von Kulturen genutzten Dimensionen werden im Rahmen von Interviews erfragt und dann mit Innovationsergebnissen multikultureller Teams in Verbindung gebracht. Aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit mit Studien, die mit empirischen Vielfaltsmerkmalen arbeiten, haben wir solche Studien in dieser Untersuchung nur am Rand berücksichtigt.

3.2 Innovation: Begriff und Messindikatoren

Die Grundlagen der heutigen Innovationsforschung legte Joseph Schumpeter in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (Schumpeter 1911). Er unterscheidet zwischen Invention (d. h. der eigentlichen Erfindung, der Entstehung von Neuem) und der Durchsetzung der Neuheit am Markt oder im Unternehmen. Erst die Durchsetzung des Neuen macht die Innovation aus. Dabei bezieht Schumpeter sich nicht nur auf Produktinnovationen, sondern berücksichtigt auch neue Prozesse oder Geschäftsmodelle. Dies bedeutet, dass Innovation nicht mit wissenschaftlich-technischen Neuerungen gleichgesetzt werden kann. Wissenschaftlich-technische Neuerungen können Grundlage einer Innovation sein. Kern der Innovation ist es jedoch, dass sich die Neuheit am Markt oder im Unternehmen durchsetzt.

In der jüngeren Innovationsforschung wird dieses Konzept aufgegriffen und weiter ausdifferenziert bzw. verfeinert (vgl. dazu auch Kapitel 1). Dabei gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte:

- Die Diskussion um soziale Innovationen lenkt den Blick auf „neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (Zapf 1989: 177).
- Die Diskussion um die Öffnung von Innovationsprozessen (open innovation) lenkt den Blick auf Akteure außerhalb des Unternehmens. Durch die Einbeziehung von Kunden, Zivilgesellschaft, aber auch Wissenschaft und Forschung soll die Ideenbasis erweitert werden. Dies erfordert zugleich eine Weiterentwicklung interner Prozesse dahin gehend, dass Unternehmen in der Lage sein sollten, externe Impulse aufzunehmen und zu nutzen (Chesbrough 2003).

Auch frugale Innovationen werden zunehmend diskutiert. Allerdings fällt auf, dass sie in den betrachteten Forschungsarbeiten zum Einfluss kultureller Vielfalt auf Innovationen kaum Berücksichtigung finden.

Dieser Befund gilt in Teilen auch für „kultursensible Produktinnovationen“. Darunter werden zielmarktspezifische Produktentwicklungen oder -anpassungen verstanden, die kulturelle Differenzen bei den Kundenbedürfnissen reflektieren. Es wird in der Literatur zwar diskutiert, dass kulturell diverse Teams besser in der Lage sind, Kundenbedarfe einzuschätzen und entsprechende Produkte und auch Dienstleistungen zu entwickeln (Kraus et al. 2014). Jedoch konnten wir keine Studie identifizieren, die systematisch der Frage nachgegangen ist, ob und in welchem Maße kulturell diverse Teams mehr kultursensible Innovationen hervorbringen.

In diesem Zusammenhang sei auf einen Effekt hingewiesen, der in umgekehrter Richtung für „kultursensible Produktinnovationen“ relevant sein könnte: Unternehmen haben offensichtlich immense wirtschaftliche Vorteile davon, ein Produkt in weitgehend unver-

änderter Form in möglichst vielen Ländern erfolgreich zu vermarkten („global brands“, Steenkamp 2017). Die Frage, welche Bedeutung kulturell diverse Teams haben, um diese „kulturelle Globalisierung“ voranzutreiben und Produkte hervorzubringen, die das Potenzial für einen weltweiten Erfolg haben, wird in der Literatur praktisch nicht untersucht. In der Betrachtung der Erfolgsfaktoren von „global brands“ richtet sich das Augenmerk vielmehr auf das Marketing und dabei auf die Abwägung zwischen globaler Standardisierung und regionaler Anpassung der Marketingstrategien (Steenkamp 2017: 75 ff.). Die Rolle, die kulturelle Diversität bei der Gestaltung solcher Marketingstrategien spielt, könnte auch als ein Faktor der Innovationsfähigkeit von Unternehmen angesehen werden, der in weiteren Studien vertieft untersucht werden müsste.

Doch wie sind Innovationen konkret messbar? Dazu ergibt sich aus der Analyse der Literatur folgendes Bild:

Patentanmeldungen und Patentzitationen

Die Anzahl der Patentanmeldungen ist ein häufig genutzter Indikator für Innovationen (beispielsweise Choudhury 2016; Ozgen 2013; Parrotta et al. 2012; Ozgen et al. 2011; Niebuhr 2006). Dieser Indikator ist über die einschlägigen Datenbanken leicht verfügbar, er ist jedoch mit der Schwäche behaftet, dass er eher Inventionen im Sinne Schumpeters misst. Patente sind kein Indikator dafür, ob sich eine Invention tatsächlich am Markt durchsetzt. Zudem gibt es zahlreiche Innovationen, denen keine Patente zugrunde liegen und die daher bei der Betrachtung von Patenten als Indikator unberücksichtigt bleiben. Um diese Schwächen zumindest zum Teil zu kompensieren, wird in der Literatur auch der Indikator „Patentzitationen“ genutzt (Fassio et al. 2015a). Dadurch sollen jene Patente stärker berücksichtigt werden, die tatsächlich Beachtung gefunden haben und von denen angenommen werden kann, dass sie mit größerer Wahrscheinlichkeit Produkt- oder Prozessinnovationen im eigentlichen Sinne nach sich gezogen haben.

Produkt- und Prozessinnovationen

Gagliardi (2015) und Ozgen (2013) orientieren sich am Community Innovation Survey der EU (Eurostat 2018). Diese Innovationserhebung misst regelmäßig in einer Stichprobe Innovationsergebnisse von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in ganz Europa. Unternehmen geben im Rahmen der Innovationserhebung selbst Auskunft über neue Produkte und Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle oder neue unternehmensinterne Prozesse. Der Vorteil ist eine Orientierung am Innovationsoutput und weniger an „Hilfsmaßen“ wie Patenten, die noch nichts über den tatsächlichen Erfolg einer Invention am Markt aussagen. Der Nachteil ist, dass es sich um eine Stichprobe und nicht um eine Vollerhebung handelt.

Insgesamt spielen soziale Innovationen eine vergleichbar geringe Rolle. Bridgstock et al. (2010) verstehen darunter Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, die darauf abzielen, gesellschaftliche Bedürfnislagen zu befriedigen. Die empirische Erfassung erfolgt über Unternehmensbefragungen.

Totale Faktorproduktivität

Ein weiteres in der Literatur (Fassio et al. 2015b) genutztes Maß ist die totale Faktorproduktivität. Sie misst, welcher Teil des Wachstums nicht auf einen vermehrten Einsatz von Produktionsfaktoren (in der Regel Kapital und Arbeit) zurückzuführen ist. Dieser „übrig bleibende“ Teil wird oftmals mit technischem Fortschritt gleichgesetzt und kann als Näherung für die Messung von Innovation angesehen werden.

Innovative Start-ups

Beziehen sich Studien auf Städte und Regionen, so wird als Indikator für Innovationskraft in der Regel die Anzahl an Unternehmensgründungen beziehungsweise der Innovationsgehalt von Gründungen betrachtet (BMW i 2017). Auch dabei wird sowohl auf die amtliche Statistik als auch auf Selbstauskünfte von Gründern zurückgegriffen: Innovative Start-ups werden entweder dadurch identifiziert, dass sie einer besonders innovationsgeprägten Branche angehören oder dass die Gründerinnen und Gründer in Interviews konkrete Innovationsleistungen benennen.

Maße für den Unternehmenserfolg

Des Weiteren gibt es eine ganze Reihe von Studien, die Innovationen nicht direkt messen, sondern einen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Maßen für den Unternehmenserfolg und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen herstellen. Hierzu gehören die Produktivität (Buche et al. 2013) oder Finanzindikatoren wie Kapitalrendite (ROE) und EBIT-Marge (BCG und TUM 2017; McKinsey 2018; McKinsey 2015; McKinsey 2011).

3.3 Wissenschaftliche Befunde zum Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Innovation

Wie wirkt sich kulturelle Vielfalt konkret auf Innovation aus und welche Wirkungsbeziehungen gibt es zwischen beiden? Dazu wurden nachstehend die wichtigsten in der Literatur zu findenden Wirkzusammenhänge zusammengestellt. Sie sind nicht als alternative, sondern als sich ergänzende Erklärungsmuster zu verstehen.

Besseres Erkennen kulturspezifischer Bedarfe

Im Bereich der „kultursensiblen Produktinnovationen“ ist der Wirkzusammenhang vergleichsweise einfach zu beschreiben: Unternehmen mit diversen Teams sind besser in der Lage, besondere Bedürfnisse und Vorlieben, etwa von Frauen oder ethnischen Minderheiten, zu erkennen. Dies ermöglicht es, auf solche Bedarfe besser und früher als andere Unternehmen mit passenden Produktinnovationen zu reagieren und neue Märkte zu erschließen (McKinsey 2018; Gao und Zhang 2016).

Kulturell diverse Teams als Quelle für Kreativität und Innovation

Das vorherrschende Verständnis des Zusammenhangs zwischen kultureller Vielfalt und Innovation baut darauf, dass Menschen sich in ihren produktiven und kognitiven Fähigkeiten unterscheiden – das heißt, dass sie Informationen auf verschiedene Weise interpretieren und unterschiedliche Problemlösungsstrategien nutzen (vgl. Lee 2015: 771; Ozgen 2013: 8; Alesina and La Ferrara 2005: 3). Mit anderen Worten: Diverse Wege der Informationsverarbeitung werden kombiniert, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, zu einem Ergebnis zu gelangen, das gegen Einseitigkeit und blinde Flecken gefeit ist.

Gruppenstudien bestätigen, dass diverse Teams bessere Lösungen für komplexe Probleme hervorbringen als homogene Gruppen, und dies sogar unter schlechteren Arbeitsbedingungen. Homogene Arbeitsgruppen denken in gleichen und/oder ähnlichen Weisen, sodass erst durch den Austausch mit neuen Akteuren neues Wissen aufgegriffen werden kann (Spillover-Effekte) und ein Lernprozess der Beteiligten in Gang kommt (vgl. Ozgen 2015: 2 f.). Es liegt also nahe, dass die Heterogenität von Perspektiven innovative Lösungen wahrscheinlicher macht (vgl. Lee 2015: 771; Ozgen 2013: 8). Tatsächlich entstehen Innovationen nicht in Einzelarbeit, sondern in Gruppenkonstellationen mit verschiedenen Arbeitsphasen. Allerdings macht die Heterogenität auch kommunikative Störungen und Konflikte wahrscheinlicher, was die Notwendigkeit einer Steuerung zeigt.

Damelang (2014; 2011) fokussiert sich auf die sprachlich-kulturelle Dimension. So kommt Diversität nach seiner Definition in Sprache, Lebensform, Sichtweisen und Kompetenzen zum Ausdruck, die sich in spezifischen Werten und Ideen manifestieren und im Austausch innerhalb eines Teams Innovationen hervorbringen können. Voraussetzung sei, dass Raum

für eine offene Kommunikation geschaffen wird, sodass neue Denkmuster und Vorstellungen in Arbeitsgruppen entwickelt werden können (vgl. Damelang 2014: 53).

Philips (2014) geht noch weiter und weist experimentell eine Beziehung zwischen Vielfalt – sei sie nun kulturell oder durch politische Einstellungen bedingt – und Entscheidungsfindungsprozessen nach. Mithilfe von Dreiergruppen hat er untersucht, ob homogene Arbeitsgruppen zu besseren Ergebnissen kommen als heterogene. Ein guter Informationsaustausch war im Studiendesign Voraussetzung zur Erfüllung der gestellten Aufgabe. Obwohl die Informationen in den Experimental- und Kontrollgruppen gleich verteilt waren, erzielten heterogene Arbeitsgruppen signifikant bessere Ergebnisse als homogene. Dabei stellte sich heraus: Wenn Menschen mit homogenen Hintergründen aufeinandertreffen, tendieren sie zu der Annahme, dass bei anderen Gruppenmitgliedern ähnliche Informationsstände und Sichtweisen vorliegen. In der Folge finden weniger Diskussionen innerhalb einer Arbeitsgruppe statt und wichtige Informationen und Ideen bleiben unausgesprochen.

In diversen Teams tendierten die Mitglieder zudem dazu, ihre Argumente besser vorzubereiten und alternative Sichtweisen zu durchdenken, da sie nicht von vornherein Übereinstimmung erwarteten. Homogene und heterogene Teams unterscheiden sich also in den Erwartungshaltungen, was den Aufwand der Konsensfindung angeht. Diversität von Arbeitsgruppen bringt Individuen dazu, ihr Kommunikationsverhalten zu verbessern, was die Wahrscheinlichkeit für Kreativität und Innovationen erhöht.

Migrationshintergrund als Innovationsfaktor

Betrachtet man eine kleinere Analyseeinheit – und zwar einen Beschäftigten statt einer Arbeitsgruppe –, so lässt sich auf verschiedenen Ebenen ein positiver Zusammenhang zwischen Migrationshintergrund und Innovationspotenzial ausmachen. Erstens können Einwanderer und ihre Nachkommen durch die eigene Migrationsbiografie oder durch eine entsprechende in der Familie vermittelte Haltung einen positiven Selbstselektionsmechanismus durchlaufen haben. So sind sie möglicherweise besonders zupackend, risikofreudig und kreativ, weil sie den Wunsch, im Ausland zu arbeiten, tatsächlich umgesetzt oder gar eine riskante Flucht bewältigt haben. Zweitens können sie Experten in einem Themenfeld sein, da sie im Herkunftsland bereits eine entsprechende universitäre Ausbildung durchlaufen haben. Drittens bringt das überdurchschnittlich junge Alter von Zuwanderern meist auch erhöhte Mobilität, Kreativität und Progressivität mit sich. Der Mobilitätsaspekt impliziert meist auch eine gute und vertrauensvolle Vernetzung im Heimatland und gute Kenntnisse sowohl über das dortige Nachfrageverhalten als auch über das institutionelle Gefüge. Dies ermöglicht es Unternehmen, in denen Menschen mit Migrationshintergrund tätig sind, ihre Produkte und Dienstleistungen besser an den Zielmarkt anzupassen und Innovationen zu entwickeln, die auf den tatsächlichen Bedarf zugeschnitten sind (vgl. Ozgen 2015: 3; Ozgen 2013: 71).

Kulturelle Vielfalt als Charakteristikum innovativer Milieus

Ein weiterer Diskussionsstrang beschäftigt sich mit kultureller Vielfalt und dem regionalen Umfeld für Innovationen. Demnach sind Unternehmer oder Gründer innovativer, wenn sie in einem innovationsunterstützenden Umfeld, insbesondere in Städten, agieren (Audretsch et al., 2010; Florida et al. 2008; Ottaviano und Peri 2005). Ausgehend von der Beobachtung, dass sich die Wirtschaftsstruktur und die Treiber von Wohlstand grundlegend verändert haben, formuliert Florida einen positiven Zusammenhang zwischen der „kreativen Klasse“ in Städten und deren wirtschaftlichem Wohlstand. Unter „kreativer Klasse“, die nach Florida immerhin 30 Prozent der Beschäftigten in den Vereinigten Staaten ausmacht, versteht er Menschen, die Neues schaffen oder kreative Problemlösungen erarbeiten.

Im Kern der Argumentation Floridas steht die positive Wechselwirkung der von ihm als „3 T“ bezeichneten Faktoren „Technologie“, „Toleranz“ und „Talent“. Städte, die die Chancen der kreativen Klasse für sich nutzen wollen, müssten nach seiner Überzeugung alle drei Faktoren erfüllen: Toleranz trägt dazu bei, die besten Talente für eine Stadt zu gewinnen und diese zu einem Ort des Austauschs werden zu lassen. Insofern ist Toleranz zugleich eine Voraussetzung für Vielfalt (diversity), die charakteristisch für Städte mit einem hohen Anteil an Beschäftigten ist, die der kreativen Klasse zuzurechnen sind. Dabei versteht Florida unter Vielfalt nicht nur ethnische Vielfalt, sondern auch die Vielfalt von Lebensentwürfen oder sexueller Orientierung (Florida 2002, Florida 2003: 8 ff.).

Die Argumente Floridas lassen sich unter anderem durch die Startup Heatmap der „European Startup Initiative“ (European Startup Initiative 2017) belegen. Die Startup Heatmap hat das Ziel, die attraktivsten Städte für Start-ups zu identifizieren und zu definieren, welche Faktoren eine Stadt als Standort für ein Start-up-Unternehmen besonders interessant machen. Die zuletzt veröffentlichte Umfrage kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmensgründer eine hochmobile Gruppe darstellen: 24 Prozent der befragten Gründer sind demnach in ein anderes Land gezogen, um für ihre Unternehmensgründung bessere Rahmenbedingungen nutzen zu können. Beispielsweise haben in Berlin 44 Prozent der Gründer im Digitalsektor einen internationalen Hintergrund. Dabei rangiert unter den Gründen für die Standortentscheidung der Zugang zu vielfältigen Talenten an erster Stelle.

Die Arbeiten Floridas sind ein Ausgangspunkt der Diskussion, ob und in welchem Maße Vielfalt Innovation fördert und welche Auswirkungen dies auf die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen beziehungsweise Regionen hat. Vielfach wird in dieser Diskussion die vergleichsweise dünne empirische Basis der Arbeiten Floridas bemängelt. Metastudien gelingt es oft nicht, den von Florida formulierten Zusammenhang empirisch überzeugend zu belegen (vgl. dazu z. B. Nathan 2015; Qian 2013). Allerdings zeigen diese Metastudien, dass soziokulturelle Faktoren eine wichtige Rolle spielen, etwa unterschiedliche Migrationsmuster, Einwanderungspolitiken oder auch die Kultur des jeweils aufnehmenden Landes.

Vielfalt als Indikator für gute Unternehmensführung

In der Managementliteratur (z. B. McKinsey 2018) wird eine weitere Hypothese für den Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt, insbesondere auf der Managementebene, und Unternehmenserfolg formuliert: Unternehmen mit einem kulturell vielfältigen Management setzen danach eher Maßnahmen des Diversity Managements auf allen Unternehmensebenen um und haben dadurch eine insgesamt leistungsfähigere Unternehmensstruktur. Zudem wird kulturelle Vielfalt als Signal an Mitarbeiter und weitere Stakeholder verstanden, dass das Unternehmen gesellschaftliche Vielfalt tatsächlich wertschätzt und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft und des jeweiligen Umfelds besser versteht.

3.4 Empirische Befunde zu Stärke und Richtung des Zusammenhangs

Als Nächstes wollen wir herausarbeiten, welche Hinweise die Literatur zu Richtung und Stärke des Zusammenhangs zwischen kultureller Vielfalt und Innovation gibt. Dabei rekurrieren wir in erster Linie auf empirische Studien, die diesen Zusammenhang mithilfe ökonomischer Methoden analysieren. Obwohl generell ein eher positiver Zusammenhang zwischen kultureller Diversität und Innovation belegbar ist, kommen die Studien zu teils unterschiedlichen Aussagen. Dies liegt nicht nur an den unterschiedlichen Indikatoren und Daten, die zur Messung von Vielfalt und Innovation zum Einsatz kommen, sondern auch an den unterschiedlichen Fragestellungen der Studien. Zusammengefasst untersuchen sie die folgenden Aspekte:

- Auswirkungen auf der Ebene von Teams, Unternehmen, Gründungen, Sektoren/Branchen oder Regionen;
- Bedeutung kultureller Vielfalt relativ zu anderen Einflussfaktoren (andere Aspekte von Vielfalt wie Alter, Geschlecht oder Bildungshintergrund);
- direkte Betrachtung des Innovationsergebnisses (z. B. anhand von Patenten) oder Betrachtung weiterer Merkmale für den Unternehmenserfolg wie Produktivität, Exportaktivität oder Finanzergebnisse.

Nachfolgend sind die wichtigsten Studien zusammengefasst, Tabelle 1 bietet einen Überblick zu den Ergebnissen. Dabei wird auch deutlich, welchen Fragestellungen sich die Studien zuordnen lassen und wie „kulturelle Vielfalt“ und „Innovation“ jeweils operationalisiert werden.

TABELLE 1 Übersicht zu den Fragestellungen und wichtigsten Ergebnissen der empirischen Studien zum Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Innovation

Studie	Region	Fragestellung	Maß für Vielfalt	Maß für Innovation	Ergebnis
BCG und TUM 2017	D, A, CH	Wie wirkt sich Diversität auf die Innovationsergebnisse aus?	6 Diversitätsaspekte: Alter, Geschlecht, Herkunftsland, Karriereweg, Branchenhintergrund, akademischer Hintergrund	Einnahmen aus neuen Produkten und Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren	Von den 6 Diversitätsaspekten sind 5 positiv mit den Innovationsergebnissen korreliert. Lediglich der Diversitätsaspekt „Alter“ ist negativ korreliert.
BMW 2017	D	Welche ungenutzten Potenziale gibt es bei Gründungen durch Migranten? Wie innovativ sind Gründungen von Migranten?	Migrationshintergrund	Gründungen in den Bereichen Spitzentechnologie/ hochwertige Technologie, FuE betreibende Gründungen, Gründungen mit Marktneuheiten	Migranten haben einen nicht unwesentlichen Anteil an innovativen Gründungen; in der Gruppe der Gründungen aus gemischten Teams heraus finden sich die meisten Gründungen mit FuE-Aktivitäten.
Bouncken et al. 2016	ein internat. Unternehmen	Wie wirkt sich kulturelle Vielfalt in Teams auf deren Innovationskraft aus?	tiefer gehender Kulturbegriff, der zum Beispiel Aspekte wie Machtdistanz, Individualismus/ Kollektivismus, Maskulinität/Femininität oder Ungewissheitsvermeidung berücksichtigt	Produktinnovationen	Insbesondere Machtdistanz behindert die Arbeit in Teams und damit die Innovativität. Es besteht aber die Möglichkeit, diese tiefer gehenden Dimensionen von Kultur zu beeinflussen.
Brunow und Stockinger 2013	D	Kann Vielfalt innerhalb der Gruppe der Migranten deren geringes Bildungsniveau kompensieren?	Nationalität	Produktinnovationen	Kulturelle Vielfalt hat bei hohem Bildungsniveau positiven Einfluss auf Innovationen.
Buche et al. 2013	D	Wie wirkt sich Vielfalt auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen aus?	Breiter Vielfaltsbegriff; für die kulturelle Vielfalt werden unterschiedliche Nationalitäten in „Clustern“ zusammengefasst, die Ähnlichkeiten z. B. mit Blick auf Werte, Sprache oder Religion aufweisen.	Betrachtet wird Produktivität mit Innovation als Einflussfaktor	Steigt die Anzahl kultureller Cluster in einem Unternehmen, steigt die Produktivität (jeder zusätzliche kulturelle Cluster steigert die Produktivität um 1 %). Differenziert man nach Betriebsgrößen, so ist der Effekt in kleinen Unternehmen geringer als in großen.
Fassio et al. 2015a	D, F, UK	Welchen Einfluss haben einheimische Arbeitnehmer und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund auf die Innovationskraft von Unternehmen?	Herkunftsland	Patentzitationen innerhalb von 4 Jahren nach Anmeldung	Es gibt einen positiven Effekt bei hoch qualifizierten Migranten in Hightechsektoren; allerdings ist der Effekt einheimischer Arbeitnehmer größer.
Fassio et al. 2015b	D, F, UK	Wie wirkt sich kulturelle Vielfalt auf Innovationen in unterschiedlichen Sektoren aus?	Anteil Migranten und Vielfalt an Herkunftsländern	Totale Faktorproduktivität (TFP)	In allen Sektoren wirken sich Migranten positiv auf die TFP aus. Die differenzierte Betrachtung zeigt, dass hoch qualifizierte Migranten in Hightechsektoren einen größeren Einfluss haben, während mittel und gering qualifizierte Migranten eine größere Rolle im verarbeitenden Gewerbe spielen. Betrachtet man die Diversität der Herkunftsländer, so ergibt sich nur für den Dienstleistungssektor ein positiver Zusammenhang.
Florida 2003	vorwiegend US	Welche Faktoren bestimmen wirtschaftliches Wachstum in den Regionen?	ethnische Vielfalt, Vielfalt von Lebensentwürfen oder sexueller Orientierung	wirtschaftliches Wachstum	positiver Zusammenhang zwischen der „kreativen Klasse“ in Städten und deren wirtschaftlichem Wohlstand

Studie	Region	Fragestellung	Maß für Vielfalt	Maß für Innovation	Ergebnis
Gagliardi 2015	UK	Welchen Einfluss haben qualifizierte Migranten auf Innovationen?	Herkunftsland	Produkt- und Prozessinnovationen (CIS)	Qualifizierte Migration hat einen positiven Effekt auf die Innovativität britischer Regionen. Dabei gibt es zwei Einflussfaktoren: individuelle Fähigkeiten der Migranten und innovativeres Milieu durch Migration, von dem alle regionalen Akteure profitieren.
Hammermann und Schmidt 2014	D	Welche Maßnahmen des Diversity Managements gibt es und wie wirken sich diese auf die Innovationskraft aus?	eigener Geburtsort oder Geburtsort der Eltern im Ausland	mindestens eine Produkt-/ Dienstleistungs- oder Prozess-/ Verfahrensinnovation in den vergangenen zwei Jahren	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen Diversity Management und Innovationserfolg, v. a. im Dienstleistungsbereich. Ein Zusammenhang zwischen dem Anteil an Migranten und dem Innovationserfolg lässt sich nicht nachweisen.
Lee 2015	UK	Ist der Einfluss kultureller Vielfalt auf Innovation eher auf unternehmensbezogene oder regionale Faktoren zurückzuführen?	Anteil von Managern mit ausländischen Wurzeln (Unternehmen), Anteil von Menschen die außerhalb des UK geboren sind (Region)	6 Maße für Produkt- und Prozessinnovation, die im britischen ASBS abgefragt werden.	Der Unternehmenseffekt überwiegt gegenüber dem Regioneneffekt; der Regioneneffekt kann den Unternehmenseffekt verstärken.
McKinsey 2018	12 Länder weltweit mit Schwerpunkt auf US und UK	Wie wirkt sich Diversität auf der Führungsebene auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen aus?	Anteil von Frauen und ethnisch/kulturell diverser Menschen	EBIT-Marge	Unternehmen im obersten Quartil für kulturelle Diversität haben eine 33 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, zu den profitabelsten Unternehmen der Branche zu gehören.
Nathan 2015	UK	Lassen sich die US-Ergebnisse zu ethnischer Vielfalt und Innovation auf UK übertragen?	Diversität ethnischer Hintergründe	Patentanmeldungen	Erfinder, die einer ethnischen Minderheit angehören, sind regional konzentriert. Es geht ein positiver Effekt von der ethnischen Vielfalt innerhalb dieser regionalen Schwerpunkte auf das individuelle Patentieren aus.
Niebuhr 2006	D	Wie wirkt sich kulturelle Vielfalt auf die Innovationsergebnisse in einer Region aus?	Vielfalt der Nationalitäten der Beschäftigten in der Region	Patentanmeldungen in der Region sowie diverse Maße für Innovationsinput	positiver Zusammenhang, vor allem unter hoch qualifizierten Mitarbeitern
Ozgen 2013	NL	Wie wirkt sich kulturelle Diversität auf Innovation in den Regionen und Unternehmen aus?	Geburtsort außerhalb der Niederlande	Patentanmeldungen in der Region, Angaben von Unternehmen zu ihrer Innovationstätigkeit im CIS	Auf regionaler Ebene findet sich ein leicht positiver Effekt. Betrachtet man die Firmendaten, so ist v. a. ein Einfluss auf Produktinnovationen festzustellen.
Ozgen et al. 2011	170 europ. Regionen	Wie wirkt sich kulturelle Vielfalt auf die Innovationsergebnisse in einer Region aus?	Vielfalt der Nationalitäten der Beschäftigten in der Region	Patentanmeldungen in der Region	Positiver Zusammenhang; der Effekt ist umso höher, je höher die Netto-Einwanderung, je höher der Anteil von Ausländern an der Gesamtbevölkerung und je höher die kulturelle Vielfalt unter Migranten.
Parotta 2012	DK	Welchen Einfluss haben verschiedene Diversitätsparameter auf Innovationen in Unternehmen?	Breiter Vielfaltsbegriff (demografisch, Bildung, kulturell); Kultur wird über Herkunftsland gemessen.	Patente	Vielfalt hat einen positiven Effekt auf Innovationen. Dabei wirkt sich v. a. ethnische Diversität positiv aus: Steigt die ethnische Diversität um 10 %, so steigt die Anzahl der Patentanmeldungen um 2,3 %. Außerdem steigt die fachliche Breite der Patentanmeldungen. Bildung und Demografie spielen keine eigenständige Rolle.

A = Österreich, CH = Schweiz, D = Deutschland, DK = Dänemark, F = Frankreich, NL = Niederlande, UK = Vereinigtes Königreich, US = Vereinigte Staaten
 Quelle: VDI Technologiezentrum GmbH

Kulturelle Vielfalt und die Innovationskraft von Regionen

Kulturelle Vielfalt wirkt sich den meisten Studien zufolge positiv auf die Innovationskraft von Regionen aus.

Niebuhr (2006) hat untersucht, inwieweit sich die kulturelle Vielfalt in Regionen in Deutschland auf deren Innovationskraft auswirkt. Als Maß für kulturelle Diversität nutzt er die Nationalität der Beschäftigten in der Region, als Maß für Innovation die Anzahl der Patente. Dabei ermittelt er einen positiven Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation, der bei Hochqualifizierten besonders ausgeprägt ist. Regionale Faktoren (wie Urbanität) spielen nach seinen Ergebnissen aber genauso eine Rolle.

Zur Messung von Vielfalt wird in dieser Studie ein Diversity-Score herangezogen. Ein Score von 0 würde bedeuten, dass in einer Region nur eine einzige Nationalität vertreten ist, während ein Wert, der gegen 1 konvergiert, für eine sehr hohe kulturelle Vielfalt spricht. Niebuhr stellt fest, dass bezogen auf alle Beschäftigten in einer Region eine Steigerung des Scores um 0,1 zu einer statistisch signifikanten Steigerung der Patentanmeldungen pro Einwohner um durchschnittlich rund 3,1 Prozent führt. In der Gruppe der Geringqualifizierten liegt der Effekt bei 2,8 Prozent, in der Gruppe der Hochqualifizierten bei 4,3 Prozent.

Ebenfalls mit den Zusammenhängen auf regionaler Ebene beschäftigen sich Ozgen et al. (2011). Sie stellen die Frage nach dem Einfluss von Einwanderung in den Mittelpunkt und betrachten 170 europäische Regionen. Maß für Innovation ist wiederum die Anzahl der Patente. Nach ihren Ergebnissen gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Netto-Einwanderung und Innovation. Weitere positive Einflussfaktoren sind: der Anteil von Ausländern in der Region, das Qualifizierungsniveau sowie die kulturelle Diversität innerhalb der Gruppe der Zuwanderer. Nach diesem Modell geht eine Verdoppelung des Ausländeranteils durchschnittlich mit einer Steigerung der Patentanmeldungen pro Einwohner in einer Region um rund 16,3 Prozent einher.

In ihrer Studie mit Daten aus Deutschland und den Niederlanden stellen Ozgen et al. (2014) hingegen fest, dass ein hoher Anteil von Zuwanderern allein keinen Einfluss auf Produktinnovationen hat. Vielmehr müsse die Diversität innerhalb dieser Gruppe beachtet werden. Die Variable, die sich auf Produktinnovationen auswirkt, ist nach ihren Erkenntnissen das Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer. Ein Einfluss von Altersdiversität sei nicht erkennbar (vgl. ebd.: 404).

Diversität und Qualifikationsniveau

Zuwanderer mit (hoher) Qualifikation haben einen positiven Effekt auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen. Bei gering qualifizierten Zuwanderern ist der Effekt weniger oder gar nicht ausgeprägt.

Fassio et al. (2015a) vergleichen, welchen Einfluss einheimische Arbeitnehmer und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund auf die Innovationen von Unternehmen haben. Dabei beziehen sie Daten aus Deutschland, Frankreich und Großbritannien ein. Als Maß für kulturelle Vielfalt nutzen sie das Merkmal Migrationshintergrund (in Deutschland gemessen anhand von Daten aus dem Mikrozensus), als Maß für Innovation die Zitationen innerhalb von vier Jahren nach Patentanmeldung.

Die Analyse zeigt, dass es sowohl für hoch qualifizierte Zuwanderer als auch für hoch qualifizierte Einheimische einen positiven Effekt gibt: Ein einprozentiger Anstieg der Anzahl hoch qualifizierter Einheimischer lässt die Anzahl der mit den Zitationen gewichteten Patente um 0,3 Prozent steigen. Bei hoch qualifizierten Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund beträgt dieser Wert nur 0,1; er steigt bei Betrachtung des Hightechsektors.

Auch Gagliardi (2015) arbeitet – für Großbritannien – heraus, dass qualifizierte Migration einen positiven Effekt auf die Innovationsfähigkeit von Regionen hat. Nach dem Modell führt eine Steigerung des Anteils hoch qualifizierter Zuwanderer um zehn Prozentpunkte in einer Region durchschnittlich zu einer Steigerung des Anteils innovativer Unternehmen um 0,64 Prozentpunkte.

Qualifikationsniveau wirkt sich je nach Sektor unterschiedlich aus.

In einer weiteren Studie untersuchen Fassio et al., welchen Effekt kulturelle Diversität in unterschiedlichen Sektoren hat (2015b). Als Diversitätsmaß nutzen sie hier das Merkmal Herkunftsland, als Maß für Innovation die totale Faktorproduktivität (TFP). Dabei berücksichtigen sie die Situation in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Ihre Datenanalyse belegt, dass sich Migration in allen Sektoren positiv auf die TFP auswirkt. Hoch qualifizierte Zuwanderer haben in Hightechsektoren einen größeren Effekt, wohingegen mittel und niedrig qualifizierte Arbeitnehmer vor allem im Produktionsgewerbe positive Effekte erzielen (die totale Faktorproduktivität steigt dort durch ein Prozent mehr ausländische Geringqualifizierte um 0,393 Prozent, im Dienstleistungsbereich um 0,082 Prozent (ebd.: 26). Bezogen auf den Grad der Diversität der Herkunftsländer ergibt sich nur für den Dienstleistungssektor ein positiver Zusammenhang.

Diversität innerhalb der Gruppe der Zugewanderten

Kulturelle Vielfalt kann die negativen Effekte eines niedrigen Qualifikationsniveaus nicht kompensieren.

Die Studie von Brunow und Stockinger (2013) geht zwei Fragen nach: Kann die Vielfalt innerhalb der Gruppe der niedrig qualifizierten Einwanderer auf der Ebene der Betriebe die negativen Effekte eines niedrigen Bildungsniveaus kompensieren? Und: Welche Rolle spielt Vielfalt innerhalb der Gruppe der Zuwanderer für Innovationskraft einer Region? Für die betriebliche Analyse ziehen sie Daten des IAB-Betriebspanels zu Produktinnovationen sowie Zahlen zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten heran. Die Ergebnisse lassen sich dahin gehend zusammenfassen, dass kulturelle Vielfalt innerhalb der Gruppe der Einwanderer dann positive Auswirkungen hat, wenn diese ein hohes Qualifikationsniveau haben. Kulturelle Vielfalt kann jedoch die negativen Effekte eines niedrigen Qualifikationsniveaus nicht kompensieren. Interessanterweise profitieren Regionen nach dieser Studie nicht von einer hohen Diversität innerhalb der Gruppe der Einwanderer – seien sie nun niedrig oder hoch qualifiziert. Betrachtet man im Vergleich zu kultureller Diversität andere Diversitätsmaße, so zeigt sich, dass Geschlechterdiversität einen geringeren Einfluss als kulturelle Diversität hat und es keinen Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Innovationserfolg gibt.

Vor allem ethnische Diversität hat einen positiven Effekt auf Innovationen.

Diese Ergebnisse werden ergänzt durch die Studie von Parrotta et al. (2012), die sich auf dänische Daten bezieht. Die Studie betrachtet unterschiedliche Diversitätsparameter hinsichtlich der von ihnen ausgehenden Effekte auf die Innovationsergebnisse in Unternehmen. Dabei wird kulturelle Vielfalt über das Herkunftsland gemessen; als Maß für Innovation werden Patente herangezogen. Die Studie zeigt, dass Vielfalt einen positiven Effekt auf Innovationen hat. Dabei wirkt sich vor allem ethnische Diversität positiv aus: Wächst sie um zehn Prozent, so steigt die Anzahl der Patentanmeldungen um 2,3 Prozent. Außerdem steigt die fachliche Breite der Patentanmeldungen. Demografie und überraschenderweise auch Bildung spielen bei Berücksichtigung aller Kontrollvariablen hingegen keine eigenständige erklärende Rolle.

Jeder zusätzliche kulturelle Cluster steigert die Produktivität vor allem in großen Unternehmen.

Buche et al. (2013) untersuchen den Zusammenhang von Vielfalt und Produktivität auf der Ebene von Unternehmen. Als Maß für kulturelle Vielfalt nutzen sie das Merkmal Nationalität und fassen dabei unterschiedliche Nationalitäten in Clustern zusammen. Sie zeigen, dass mit der Anzahl kultureller Cluster in einem Unternehmen die Produktivität steigt; jeder zusätzliche kulturelle Cluster steigert die Produktivität um ein Prozent. Dieser Zusammenhang ist bei großen Unternehmen am deutlichsten ausgeprägt. In kleinen Betrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern wirkt sich eine größere Zahl etwa gleich großer kultureller Cluster hingegen negativ auf den Umsatz aus (siehe dazu auch 3.5).

Management und Führung

Von Zuwanderern geführte Unternehmen sind möglicherweise etwas innovativer.

Einer etwas anderen Fragestellung geht Lee (2015) nach. Seine Studie untersucht für Großbritannien, ob der Einfluss kultureller Vielfalt auf den Innovationserfolg eher auf Unternehmenseffekte oder auf regionale Effekte zurückzuführen ist. Lee nutzt Daten des britischen Annual Small Business Survey (ASBS), der in einer Stichprobe kleine und mittlere Unternehmen unter anderem zu Erfolgen im Bereich der Produkt- und Prozessinnovationen befragt. Kulturelle Vielfalt auf der Ebene von Unternehmen wird hier über den Anteil von Firmeninhabern beziehungsweise Partnern mit ausländischen Wurzeln gemessen, Vielfalt auf regionaler Ebene über den Anteil von Zuwanderern und die Diversität innerhalb dieser Gruppe.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Firmeneffekt überwiegt und Unternehmen mit Eigentümern beziehungsweise Partnern, die außerhalb Großbritanniens geboren wurden, etwas innovativer sind. Ist der Inhaber einer Firma ein Zuwanderer, so ist die Wahrscheinlichkeit für eine Produktinnovation im Durchschnitt um rund 0,1 Prozentpunkte höher.

Gründerteams aus Einheimischen und Zuwanderern sind vor allem in den Bereichen Forschung und Entwicklung aktiv.

Neue Perspektiven ergeben sich, wenn man das Gründungsgeschehen und hier insbesondere innovative Gründungen und Innovationsaktivitäten in neu gegründeten Unternehmen betrachtet. Eine Untersuchung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi 2017) betrachtet das innovative Gründungsgeschehen vor dem Hintergrund der Beteiligung von Zuwanderern beziehungsweise kulturell diverser Teams. Innovative Gründungen machen insgesamt nur einen kleinen Teil der Gründungen aus. Jedoch liegt der Anteil innovativer Gründungen unter einheimischen Gründern nur etwas höher als jener von Gründern mit Migrationshintergrund. Bei Gründerteams, die sich sowohl aus einheimischen als auch aus Gründern mit Migrationshintergrund zusammensetzen, ist unter allen Gründerkonstellationen die Wahrscheinlichkeit am höchsten, dass sie in den Bereichen Forschung und Entwicklung aktiv sind.

Unternehmen mit kultureller Diversität auf der Führungsebene gehören zu den profitabelsten ihrer Branche.

In der beratungsorientierten Managementliteratur finden sich ebenfalls Belege für einen positiven Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovationskraft beziehungsweise Unternehmenserfolg. Die Studie „The Mix that Matters“ (BCG und TUM 2017) arbeitet heraus, dass diverse Branchenhintergründe, Karrierewege, Herkunftsländer und Geschlechter einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen haben. Lediglich der Diversitätsaspekt „Alter“ ist negativ korreliert. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie „Vielfalt siegt!“ (McKinsey 2011), die einen Zusammenhang zwischen Vielfalt auf der Managementebene und Unternehmenserfolg nachzeichnet. Demnach haben Unterneh-

men, deren Vorstände sich sowohl durch eine hohe kulturelle Vielfalt (gemessen an der Nationalität) als auch durch Geschlechtervielfalt auszeichnen, eine deutlich höhere Kapitalrendite (ROE) und EBIT-Marge als Unternehmen mit geringer Vielfalt.

Die jüngst veröffentlichte McKinsey-Studie „Delivering through Diversity“ (2018) bestätigt diesen Befund nochmals. Demnach haben Unternehmen, die zu den 25 Prozent mit der stärksten kulturellen Diversität auf der Führungsebene gehören, eine 33 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, zu den profitabelsten Unternehmen der Branche zu gehören.

3.5 Herausforderungen und Gelingensfaktoren

Im Folgenden richten wir den Blick auf Untersuchungen, die sich einerseits mit Herausforderungen der Zusammenarbeit in diversen Teams beschäftigen und andererseits Gelingensfaktoren diskutieren.

Herausforderungen

In erster Linie sind es kommunikative Hemmnisse, die in der Literatur als Herausforderung für kulturell diverse Teams genannt werden. Das **Fehlen einer gemeinsamen Sprache** wird entsprechend als wesentliche Ursache für verminderte Produktivität von diversen Arbeitsteams (Lee 2015; Ozgen 2013; Niebuhr 2006) ausgemacht. Aber auch unterschiedliche Kommunikationsstile und Erwartungshaltungen können die Verständigung erschweren.

Auch Stahl et al. (2007) stellen in ihrer 80 Studien umfassenden Metastudie zu den Dynamiken in multikulturellen Teams fest, dass Diversität einerseits die **Konfliktwahrscheinlichkeit erhöht**. Andererseits sei Diversität eine Quelle vermehrter Kreativität – das eine sei ohne das andere nicht zu bekommen.

Die möglichen Ursachen für Konflikte in kulturell diversen Teams sind vielfältig:

Lee (2015) geht davon aus, dass Individuen unterbewusst homogene Gruppen bevorzugen, da das menschliche Gehirn nach Gemeinsamkeiten sucht und Irritationen ausblendet, um sein Selbstbild aufrechtzuerhalten. Die eigene ethnische Gruppe zu favorisieren, kann jedoch auch zu suboptimalen Entscheidungen führen.

So stellen Buche et al. (2013) negative Kommunikationsauswirkungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße fest: Bei kleinen Betrieben mit bis zu 20 Mitarbeitern führt nach ihren Untersuchungen eine größere Anzahl von etwa gleich großen kulturellen Clustern zu einem Verlust an Kommunikation, da sich entlang der Cluster Gruppen bilden, die sich voneinander abgrenzen. Das wirke sich in negativer Weise auf den Umsatz aus: Ein um den Faktor 1 höherer Blau-Index (misst die Diversität in der Gruppe der Ausländer) reduziert nach den Erkenntnissen dieser Studie den Umsatz um den Faktor 0,081 (ebd.). Insgesamt steigt so die Konfliktwahrscheinlichkeit, da Auseinandersetzungen, Misstrauen, Vorurteile

und Verständigungsprobleme begünstigt werden (vgl. Niebuhr 2016: 545; Lee 2015: 771; Buche et al. 2013: 495).

Zudem reduzieren gerade auch in kulturell diversen Teams unklare Aufgabenstellungen, persönliche Abneigungen und Meinungsverschiedenheiten die Leistung der Zusammenarbeit – auch (siehe Parrotta et al. 2012: 1; Stahl et al. 2007: 8; Niebuhr 2006: 545). Interessanterweise führen Maßnahmen, die auf eine Steigerung der Gruppenkohäsion abzielen, nicht unbedingt zu einer vorteilhaften Zusammenarbeit (vgl. Parrotta et al. 2012: 4, 23 und 25).

Auf der Tiefenebene spielen dabei **divergierende Wertüberzeugungen**, wie sie beispielsweise Hofstede (1983a) beschreibt, eine entscheidende Rolle. Bouncken et al. (2016) zeigen, dass insbesondere ein unterschiedliches Maß von Machtdistanz – also die Akzeptanz ungleicher Machtverteilung – in einem Team zu Konflikten führen kann. Im Gegensatz zu anderen Arbeiten, die die kulturellen Werte als vergleichsweise stabil beschreiben, kommen Bouncken et al. (2016) zu dem Ergebnis, dass geeignete Managementmaßnahmen in relativ kurzer Zeit dazu beitragen können, Wertüberzeugungen in Bewegung zu bringen und eine Annäherung zu erreichen. Mit Blick auf die Machtdistanz komme es demnach insbesondere darauf an, die Leitungsfunktion in einem multikulturellen Team mit einer Person mit niedriger Machtdistanz zu besetzen – dies könne auch dazu führen, dass Teammitglieder mit hoher Machtdistanz im Zeitablauf eine geringere Machtdistanz entwickeln.

Gelingensfaktoren

Bereits im vorausgehenden Kapitel 3.4 wurde auf den Zusammenhang zwischen den positiven Effekten von kultureller Vielfalt und dem **Qualifikationsniveau** eingegangen. So hat sich gezeigt, dass die Einwanderung von Hochqualifizierten die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen positiv beeinflusst, im Bereich der niedrig qualifizierten Tätigkeiten ist dieser Effekt nicht zu beobachten oder sogar negativ.

Unabhängig vom Qualifikationsniveau kommt der aktiven Gestaltung von Vielfalt wesentliche Bedeutung zu. Damit die Chancen von Vielfalt tatsächlich genutzt werden können, ist es daher notwendig, ein systematisches **Diversity Management** als Querschnittsaufgabe im Unternehmen zu verankern (vgl. Kutzner 2011) und entsprechende Strategien als Mittel sowohl zur präventiven als auch zur akuten Konfliktbewältigung einzusetzen (Buche et al.: 496).

Dabei muss nicht notwendig die Stelle eines Diversity Managers besetzt werden, vielmehr geht es darum, in den Unternehmen ein breites Bewusstsein für situationsadäquates Diversity Management zu schaffen und vor allem als Teil der Führungskultur zu etablieren.

Neben der Vermittlung von Wissen wird dabei auch die Schulung sozialer Kompetenzen zunehmend wichtiger. Wenn Menschen zusammenarbeiten, die nicht mit interkulturellen Unterschieden umgehen können oder wollen, schadet es der Leistungsfähigkeit insgesamt (vgl. Parrotta et al. 2012: 1). Es braucht daher Manager mit breitem Wissen, praktischen,

nach Möglichkeit internationalen Erfahrungen und einem Gespür für die optimale Zusammensetzung von Teams.

Diese Einsichten konnten in einer Studie zum Diversity Management in deutschen Unternehmen bestätigt werden (Hammermann und Schmidt 2014). Danach korreliert das Vorhandensein eines Diversity Managements im Unternehmen positiv mit dessen Innovationsleistung. So haben Firmen mit mindestens einer Diversity-Maßnahme in den vergangenen zwei Jahren doppelt so oft eine Innovation eingeführt wie Firmen ohne jegliche Diversity-Maßnahme (ebd.: 11). Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang bei Diversity-Maßnahmen mit Blick auf gemischte Arbeitsteams – vor allem im Dienstleistungsbereich – und auf den Austausch von Mitarbeitern über Landesgrenzen hinweg.

Bridgstock et al. 2010 heben zudem hervor, dass Diversity Management gerade in sozialen Unternehmen – damit meinen sie Unternehmen, die darauf abzielen, soziale Innovationen hervorzubringen – einen großen Einfluss auf die Innovationsergebnisse hat. Insbesondere kleinere Unternehmen können nach Überzeugung der Autoren von einem Diversity Management profitieren, das Teil eines Netzwerkansatzes ist und Unternehmen miteinander und mit ihren diversen Stakeholdern verknüpft. So könne es dazu beitragen, Diversität von außen in das Unternehmen zu bringen.

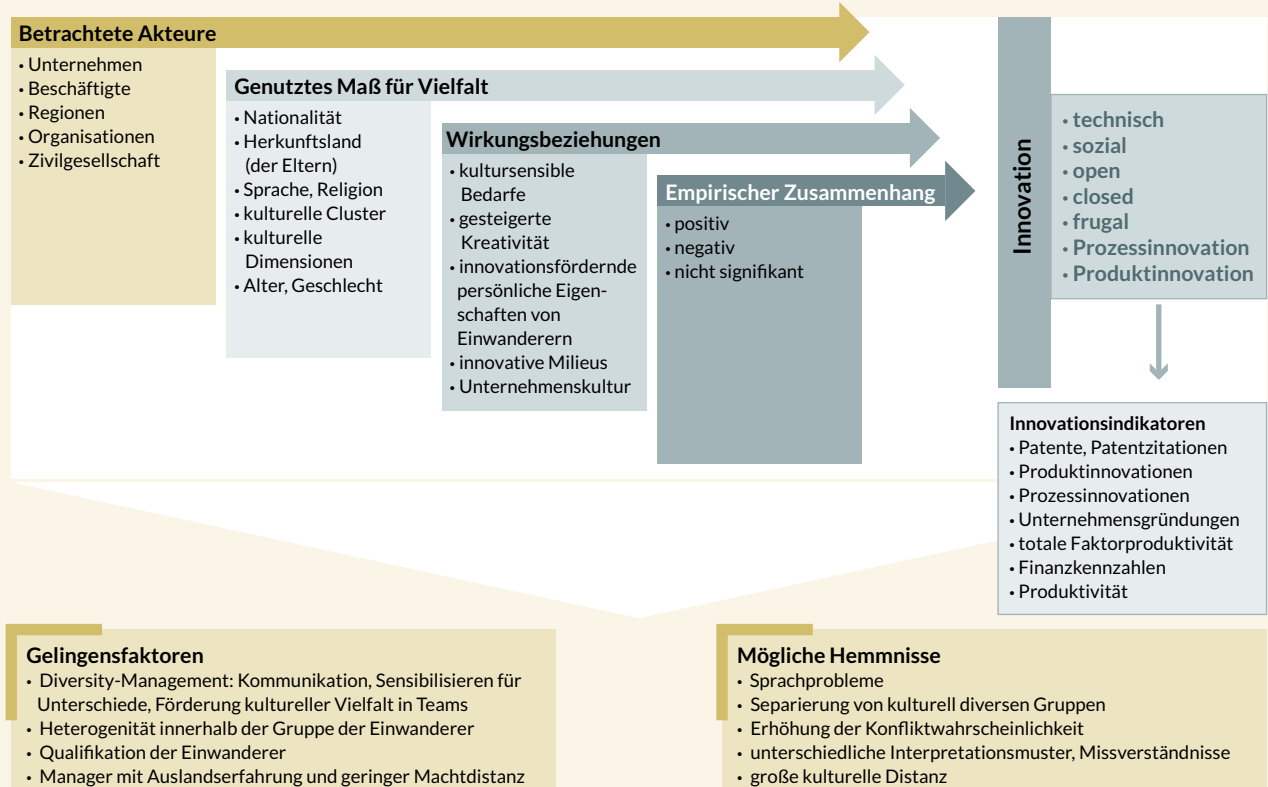
Gestaltung ist nicht allein innerbetrieblich durch ein aktives Diversity Management gefragt, sondern auch in der Gesellschaft selbst durch eine zukunftsorientierte **Einwanderungspolitik**. Basierend auf den Ergebnissen zur Rolle des Bildungsniveaus von Zuwanderern fordern etwa Fassio et al. (2015b), den Zugang zum Arbeitsmarkt für hoch qualifizierte Zuwanderer weiter zu vereinfachen, um die Innovationskraft und das Wachstum zu fördern. Dabei sollte Einwanderungspolitik nachfrageorientiert sein, das heißt, den Bedürfnissen von Firmen mit akutem Personalmangel sowie sektorspezifischen Anforderungen gerecht werden. Tertiär gebildete Zuwanderer seien für Bereiche mit hohen Wissensanforderungen wichtig. Es gebe nicht „das Herkunftsland“, das Innovationsfähigkeit verspricht – Einwanderungspolitik solle sich daher mehr an den Fähigkeiten der Menschen und weniger an deren Herkunftsländern orientieren (vgl. ebd.: 18).

Daraus lassen sich zwei Implikationen für die „EU Blue Card“, das Nachweisdokument für die legale Erwerbstätigkeit von Angehörigen eines Nicht-EU-Staates, ableiten: Erstens sollte die EU Blue Card noch stärker als bisher auf hoch qualifizierte Arbeitnehmer und Studierende ausgerichtet sein. Zweitens sollten dabei insbesondere Absolventen der MINT-Fächer profitieren, um das volle Innovationspotenzial im Bereich der Hightechindustrie auszuschöpfen (vgl. Fassio et al. 2015a: 20).

3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Literaturlauswertung

Die Literaturlauswertung zeichnet ein vielschichtiges Bild des Wechselspiels zwischen kultureller Vielfalt und Innovation. Der auf der Grundlage theoretischer Überlegungen abgeleitete mögliche Zusammenhang konnte in den empirischen Studien zum Teil belegt werden. Abbildung 2 fasst die unterschiedlichen Aspekte zusammen, die im Folgenden näher erläutert werden.

ABBILDUNG 2 Zusammenfassung der verschiedenen Aspekte und Einflussgrößen im Wechselspiel von kultureller Vielfalt und Innovation



Quelle: VDI Technologiezentrum GmbH

| BertelsmannStiftung

Betrachtet man die möglichen Ebenen, auf denen sich Effekte kultureller Vielfalt zeigen könnten, so lassen sich im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise Unternehmen mit ihren Teams, die Beschäftigten selbst, Regionen beziehungsweise innovative Milieus sowie Organisationen insbesondere der Zivilgesellschaft unterscheiden. Die Mehrzahl der Studien, die wir hier betrachtet haben, bezieht sich auf Unternehmen bzw. Teams/Beschäftigte in Unternehmen. Dabei sind wir auch der Frage nachgegangen, ob sich auf regionaler Ebene ein Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation ausmachen lässt. Studien, die Organisationen und Akteure der Zivilgesellschaft in den Mittelpunkt stellen, gibt es zwar, sie spielen aber insgesamt eine eher untergeordnete Rolle. Dies liegt auch daran, dass kaum Daten in diesem Bereich vorliegen und diese Daten im Rahmen von Studien daher noch erhoben werden müssen, was aufgrund des damit verbundenen Aufwands vielfach nur mit kleinen Fallzahlen umsetzbar ist. Eine geringe Fallzahl schränkt jedoch wiederum die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein.

Der Aspekt der verfügbaren Daten prägt das Bild davon, welche Maße für kulturelle Vielfalt eingesetzt werden und wie Innovation gemessen wird:

Für die vorliegende Literaturlauswertung wurde ein enger Begriff von kultureller Vielfalt genutzt, der sich insbesondere auf den Aspekt der Ethnizität stützt. Die hierfür am häufigsten verwendeten – da empirisch beobachtbaren – Maße sind Nationalität und Herkunftsland, wobei durch das Merkmal Migrationshintergrund teilweise auch Zuwanderer der zweiten Generation berücksichtigt werden. Aspekte wie Sprache oder Religion wurden in den Studien zum Teil dahin gehend einbezogen, dass verschiedene Nationalitäten beziehungsweise Herkunftsländer zu kulturellen Clustern zusammengefasst wurden. In empirisch aufwendigeren Studien wurde zudem mit unterschiedlichen grundlegenden Dimensionen von Kultur, wie Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität oder Ungewissheitsvermeidung, gearbeitet. Einige Studien nutzen einen weiten Vielfaltsbegriff und untersuchen beispielsweise, ob sich kulturelle Vielfalt stärker auf die Entwicklung von Innovationen auswirkt als Faktoren wie Alter und Geschlecht.

Da auf europäischer Ebene mit dem Community Innovation Survey (CIS) ein umfangreicher, auf einer Stichprobenerhebung basierender Datensatz zu verschiedenen Formen von Produkt- und Prozessinnovationen in Unternehmen existiert, stützen sich viele Studien – vor allem solche, die sich auf regionale Aspekte beziehen – auf diesen Datensatz. Studien, in deren Mittelpunkt Unternehmen stehen und in denen ein unternehmensseitiger Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation identifiziert werden soll, nutzen hingegen in der Regel Patente beziehungsweise Patentzitationen als Indikator, da hierzu mit den Patentdatenbanken vollständige Informationen auf Unternehmensebene vorliegen. Aspekte wie soziale, offene oder frugale Innovationen werden im Rahmen der empirisch angelegten Studien kaum thematisiert. Der Grund hierfür dürfte ebenfalls in der schlechten Datenverfügbarkeit liegen, die umfangreiche eigene empirische Erhebungen erforderlich machen würde.

Des Weiteren werden innovative Unternehmensgründungen als Maß für Innovation genutzt. Weitere Indikatoren messen Innovation indirekt, etwa über die Produktivität oder Finanzkennzahlen. Eine solche Vorgehensweise lässt sich damit begründen, dass Innovationen sich zum einen in einer höheren Produktivität niederschlagen können und vor allem Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen haben. Die Indikatoren können allerdings nur Näherungen sein. Dies betrifft insbesondere die Finanzkennzahlen, die vielfach durch Faktoren beeinflusst werden, die außerhalb der Realwirtschaft liegen.

Grundlage der empirischen Studien ist die theoretische Auseinandersetzung mit möglichen Wirkzusammenhängen zwischen kultureller Vielfalt und Innovation. Zusammenfassend lassen sich folgende ausmachen:

- Kulturell diverse Unternehmen beziehungsweise Teams können kultursensible Bedarfe ihrer Kunden besser erkennen.
- Kulturelle Diversität bringt unterschiedlichste Informationen und Interpretationsmuster in den Innovationsprozess ein und steigert damit die Kreativität.
- Da die Migrationsentscheidung selbst Mut und Entschlusskraft erfordert, wird vermutet, dass Zuwanderer sich durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale vom Durchschnitt der Bevölkerung unterscheiden, etwa mit Blick auf Kreativität oder Problemlösungskompetenz.
- Ferner wird diskutiert, dass Regionen mit vielen Zuwanderern ein Umfeld mit besonders hoher Anregungsdichte darstellen – sogenannte innovative Milieus. Von diesen regionalen Effekten profitieren Unternehmen im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit.
- Schließlich wird als Einflussfaktor die Unternehmenskultur diskutiert und dort insbesondere die Frage, ob ein Betrieb Maßnahmen zur Gestaltung und Nutzung der Vielfalt im Unternehmen einsetzt.

Betrachtet man die empirischen Zusammenhänge, so weist die ausgewertete Literatur auf einen tendenziell positiven Einfluss von kultureller Vielfalt auf Innovation hin. Der Effekt ist zwar insgesamt eher gering, in den meisten Studien jedoch signifikant. Unterschiede in den Ergebnissen sind auf verschiedene Messkonzepte sowie auf die zur Anwendung kommenden verschiedenen ökonometrischen Verfahren zurückzuführen. Es spielen auch Gegebenheiten in den betrachteten Ländern eine Rolle – so wird in den Studien beispielsweise betont, dass in Deutschland der Anteil gering qualifizierter Zuwanderer im Vergleich zu anderen europäischen Ländern recht hoch sei.

Bei allen Unterschieden lassen sich jedoch Gemeinsamkeiten festhalten:

- Ein positiver Einfluss geht weniger vom Anteil der Zuwanderer an der Gesamtbevölkerung aus als von einer hohen Vielfalt innerhalb der Gruppe der Zuwanderer.
- Ein hohes Bildungsniveau verstärkt in den meisten Studien den positiven Effekt kultureller Vielfalt auf Innovationsfähigkeit. Es gibt jedoch auch Studien, in denen der Faktor „kulturelle Vielfalt“ als erklärende Variable ausschlaggebend ist.
- Die Studien zeigen zum größten Teil, dass sich kulturelle Vielfalt auch über regionale beziehungsweise urbane Effekte positiv auf die Innovationstätigkeit auswirkt. Es scheint jedoch so, dass die regionale Komponente und insbesondere der Aspekt der Urbanität einen geringeren Einfluss haben als vielfach angenommen.
- Größere Unternehmen profitieren von kultureller Vielfalt stärker als kleinere. Dies hängt damit zusammen, dass in kleinen Unternehmen die Konfliktwahrscheinlichkeit höher ist. Hierfür lassen sich unterschiedliche Erklärungsmuster heranziehen. Zum einen gibt es in kleineren Unternehmen seltener ein aktives Diversity Management. Zum anderen weisen Buche et al. (2013) darauf hin, dass in kleinen Unternehmen tendenziell eher eine Abgrenzung der Gruppen voneinander festzustellen ist, was wiederum die Konfliktwahrscheinlichkeit erhöht.
- Geschlechterdiversität weist zumeist einen positiven Zusammenhang mit Innovation auf. Es gibt jedoch keine Hinweise darauf, dass sich Altersdiversität positiv auf Innovationen auswirkt.

Zusammenfassend lässt sich aus den ausgewerteten empirischen Studien ableiten, dass die möglichen Nachteile kultureller Vielfalt insbesondere in den Bereichen Sprachprobleme sowie Konflikte zu suchen sind: Unterschiedliche Interpretationsmuster oder divergierende kulturelle Dimensionen führen zu Missverständnissen. Auch ein geringes Bildungsniveau wirkt sich hemmend auf die Innovationsfähigkeit aus.

Auf der Seite der Gelingensfaktoren ist insbesondere das Diversity Management zu nennen, das als eigenständiger Faktor oftmals kulturelle Vielfalt selbst als Einflussfaktor überlagert. Ein aktives Diversity Management setzt insbesondere auf Kommunikation und Partizipation aller Akteure, um für mögliche Missverständnisse zu sensibilisieren und diese abzubauen; es fördert den kulturellen Austausch und trägt zu einer Teamzusammensetzung bei, die Innovationen unterstützt. Auch der Aufbau von Auslandserfahrungen der Manager und die diversitätsbewusste Besetzung von Führungspositionen sind Gegenstand des Diversity Managements.

4



Kulturelle Vielfalt in der Praxis

4 Kulturelle Vielfalt in der Praxis

Die Ergebnisse der Literaturlauswertung haben wir durch konkrete Recherchen zu Unternehmen, zum Bereich des zivilgesellschaftlichen Engagements und zu Regionen, die erfolgreiche Strategien zum Umgang mit beziehungsweise zur Nutzung von kultureller Diversität entwickelt haben, überprüft. Dabei haben wir auf unterschiedliche Quellen zurückgegriffen, wie etwa begleitende Expertengespräche, Interviews mit zehn ausgewählten Vertretern von Unternehmen, Regionen und Zivilgesellschaft sowie Selbstdarstellungen von Unternehmen, die sich aktiv für Vielfalt in ihrem Unternehmen einsetzen.

4.1 Die wichtigsten Ergebnisse

Bei der Recherche und bei den Gesprächen mit den zehn Akteuren der Praxis – vom Start-up über den hoch spezialisierten Mittelständler bis hin zum global tätigen Großkonzern – fielen vier Aspekte auf:

- Diversity Management wird meist als Teil einer guten Unternehmenskultur verstanden. Zu einem umfassenden Nachhaltigkeitsansatz gehört demnach neben der Umweltvorsorge auch die soziale Verantwortung gegenüber den Beschäftigten, die die Vermeidung von Diskriminierung und die Wertschätzung aller einschließt – unabhängig von Herkunft, Religion, Geschlecht oder körperlichen Beeinträchtigungen. Ein aktives Diversity Management ist darauf ausgerichtet und kann zugleich die Potenziale ausschöpfen, die in einer vielfältigen Belegschaft liegen. Innovative Effekte werden von einer solchen Strategie allerdings meist nicht explizit erwartet und daher auch nicht systematisch nachgehalten. Insofern stehen eher Zielvorstellungen wie „gute Unternehmensführung“ oder „Chancengleichheit“ hinter Diversity Management-Aktivitäten. Diesen Befund bestätigen größere empirisch angelegte Untersuchungen: So zeigt etwa Kutzner in ihrer Studie zum Thema Vielfalt im Innovationsprozess, dass die meisten der im Rahmen der Studie befragten Unternehmen (56,5 Prozent) mit dem Begriff „Diversity Management“ den Aspekt der Chancengleichheit verbinden (Kutzner 2011: 27).
- Die Unternehmen verfolgen in der Regel eine Gesamtstrategie, die nicht nur kulturelle Vielfalt, sondern auch Geschlechter- und Generationenvielfalt einbezieht. Daher lassen sich Innovationserfolge nicht notwendigerweise allein auf den Faktor „kulturelle Vielfalt“ zurückführen.

- Die untersuchten Unternehmen hatten Schwierigkeiten, konkrete Beispiele zum Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovationskraft zu benennen. Ein Grund dafür könnte ein fundamentales Mess- und Beobachtungsproblem in den einzelnen Unternehmen sein, das auch mehrmals so angesprochen wurde.
- Die meisten der untersuchten Unternehmen setzten das Diversity Management nach außen gezielt zu Imagezwecken bei der Rekrutierung ein. Aussagen zu kultureller Vielfalt sind vor allem auf den Karriereseiten der Unternehmen zu finden und dienen offensichtlich dazu, potenzielle Bewerber von den Qualitäten und der Attraktivität des jeweiligen Unternehmens zu überzeugen.

4.2 Gelingensfaktoren aus der Perspektive der Praxis

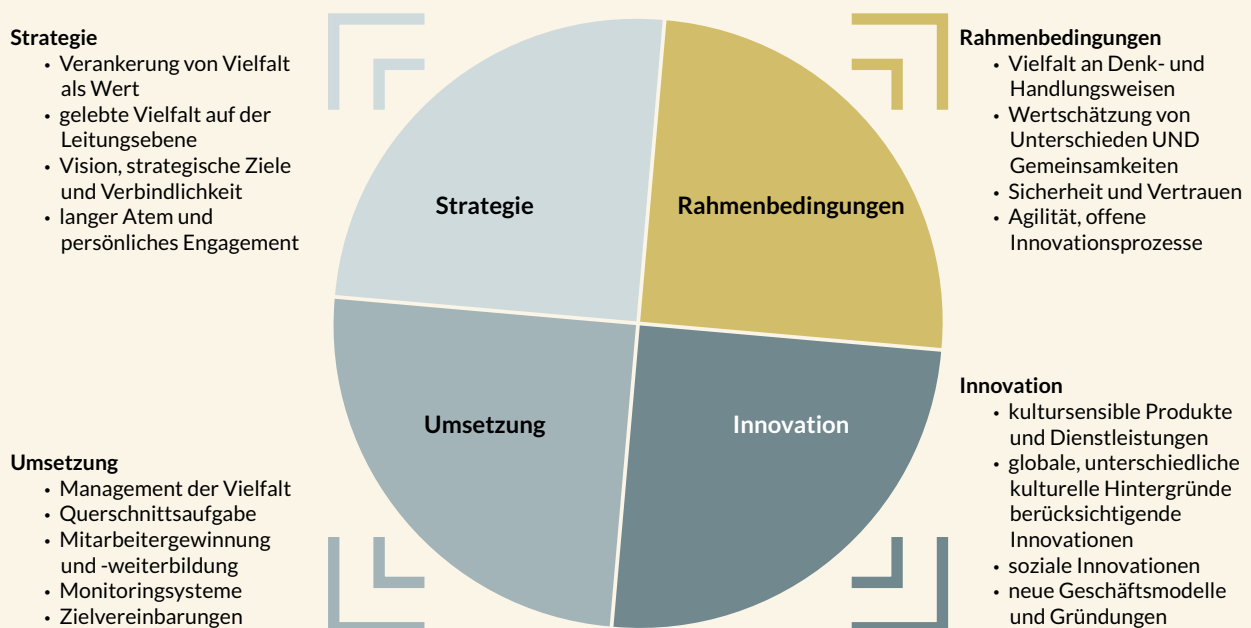
Aus Sicht der Experten und der Unternehmensvertreter, mit denen wir gesprochen haben, lassen sich folgende Gelingensfaktoren festhalten:

- **Strategische Verankerung:** Erfolgreiche Diversity-Ansätze sind keine Nischen, sondern quasi in der DNA des Unternehmens, der Region oder der zivilgesellschaftlichen Initiative als Wert verankert. Sie werden von der Leitung gelebt und prägen mit einem hohen Maß an Verbindlichkeit die Kommunikation und das Miteinander. Erfolgreiche Diversity-Strategien zeichnen sich durch eine Vision und strategische Ziele aus, die mit einem langen Atem und persönlichem Engagement auf den unterschiedlichsten Ebenen verbunden sind.
- **Rahmenbedingungen:** Die strategische Verankerung geht mit einer Reihe von Setzungen einher, die sich als „Mindset“ des Unternehmens, der Region oder der Initiative beschreiben lassen. Dazu gehören die Anerkennung einer Vielfalt an Denk- und Handlungsweisen, die Wertschätzung von Unterschieden und das Bewusstsein von Gemeinsamkeiten. Auch die Öffnung der Innovationsprozesse nach außen, etwa über Modelle der Co-Creation, bei denen Kunden oder Zivilgesellschaft in die Produktentwicklung einbezogen werden, wird immer wieder als Erfolgsfaktor genannt. Außerdem spielen Aspekte wie Sicherheit und Vertrauen eine große Rolle – dies beinhaltet auch, dass Scheitern zugelassen wird. Nicht zuletzt wird immer wieder betont, dass der Abbau von Vorbehalten und Stereotypen als langfristige Aufgabe zu begreifen sei.
- **Umsetzung:** Um kulturelle Vielfalt im Unternehmen, in der Region oder der Organisation als Erfolgsfaktor zu nutzen, bedarf es eines gezielten Managements der Vielfalt, sei es nun als „Diversity Management“ in Unternehmen oder durch ein entsprechendes kommunales Management. Dabei ist es wichtig, dass das Management nicht allein von einem „Vielfaltsbeauftragten“ wahrgenommen wird, sondern in die jeweiligen Strukturen der Organisation als Querschnittsaufgabe eingebunden ist. Konkrete Instrumente sind zum

Beispiel Ansprechpartner in allen Organisationsbereichen (die sich neben ihrer Haupttätigkeit auch für das Thema Vielfalt einsetzen) oder auch in zeitlich befristet einberufenen diversen Teams. Teilweise werden Monitoringsysteme genutzt, um die Entwicklung von Vielfalt nachzuhalten.

- Weit gefasster Innovationsbegriff: Es gibt eine große Breite an möglichen Innovationsergebnissen, die sowohl kultursensible Produkte für die jeweiligen Besonderheiten von Märkten oder Zielgruppen als auch global einsetzbare Produkte umfassen. Bei Letzteren wurden verschiedene kulturelle Perspektiven im Entwicklungsprozess dahin gehend berücksichtigt, dass die Produkte auf den unterschiedlichsten Märkten funktionieren. Neben konkreten Produkten geht es aber auch um neue Geschäftsmodelle, soziale Innovationen und innovative Gründungen. Abbildung 3 fasst die Gelingensfaktoren zusammen.

ABBILDUNG 3 **Gelingensfaktoren: Kulturelle Vielfalt im Zusammenspiel von Strategie, Rahmenbedingungen, Umsetzungsmodellen und Innovationsansätzen**



Quelle: VDI Technologiezentrum GmbH

| BertelsmannStiftung

5

Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

In den für die vorliegende Studie gesichteten empirischen Studien und theoretischen Analysen werden zahlreiche Argumente dafür genannt, warum sich kulturelle Vielfalt positiv auf die Innovationskraft von Unternehmen und Regionen auswirkt. Hier sind zuvorderst kulturell spezifische Wissensressourcen, einander ergänzende kognitive Stile und Kommunikationsweisen, eine besondere Motivation sowie höhere Risikobereitschaft von Einwanderern und Menschen mit Migrationshintergrund zu nennen.

Die Literaturanalyse erfolgte entlang eines engen Begriffs von kultureller Vielfalt, der insbesondere die Aspekte „Ethnizität“, „Religion/Weltanschauung“ und „Nationalität“ einschließt. Innovation wurde in der ausgewerteten Literatur je nach Primärstudie anhand der Anzahl der Patente, der Patentzitationen, der Selbsteinschätzungen von Unternehmen hinsichtlich ihrer Produkt- und Prozessinnovationen oder der totalen Faktorproduktivität gemessen.

Die betrachteten empirischen Studien, von denen es für Deutschland nur wenige gibt, weisen in der Gesamtschau auf einen **moderaten positiven Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Innovation** hin. Ein eindeutiges Bild lässt sich nach Auswertung der wissenschaftlichen Arbeiten und Interviews mit Experten aus Wissenschaft, Unternehmen, Verwaltung und Zivilgesellschaft jedoch nur schwer zeichnen. Dieser Befund hat eine Reihe von Gründen, die von der Begriffsbestimmung (kultureller) Vielfalt und seiner Messbarkeit bis hin zum Innovationsbegriff selbst reichen.

So hat **Diversity Management eine entscheidendere Bedeutung** für den Zusammenhang von kultureller Vielfalt und Innovation, als es die theoretische Auseinandersetzung hierzu vermuten ließe. **Diversity Management erfolgt zumeist generalisiert für sämtliche Vielfaltsmerkmale** (neben kultureller Vielfalt auch für Geschlecht und Alter) und ist in der Regel Teil einer umfassenden strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Ein Innovationen förderndes Management zeichnet sich dadurch aus, dass es offen für neue Herangehensweisen ist, Transparenz bietet, auf Fehlertoleranz und Vertrauen setzt sowie die Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen und Funktionen im Unternehmen unterstützt.

Einige der Studien weisen darauf hin, dass der **Einfluss von kultureller Vielfalt auf Innovation stärker ist als von anderen Vielfaltsindikatoren** (z. B. Alter und Geschlecht).

Es wird deutlich, dass insbesondere die Heterogenität innerhalb von Arbeitsgruppen eine entscheidende Rolle spielt: **Je vielfältiger die Zusammensetzung eines Teams hinsichtlich**

der Herkunftsländer seiner Mitarbeiter ist, desto stärker wirkt sich dies positiv auf die Innovationsfähigkeit aus.

Als Ergebnis der Studie lassen sich über die Primärstudien hinweg sowie aus den Experteninterviews und den Gesprächen mit Vertretern aus zehn Unternehmen folgende Empfehlungen ableiten:

Damit kulturelle Vielfalt für Innovation fruchtbar wird und eher als Bereicherung denn als Belastung wahrgenommen wird, kommt es nicht nur auf das Unternehmen, sondern auch auf das gesellschaftliche Umfeld an. Besondere Bedeutung kommt hierbei der **Einführung eines Diversity Managements auf der Ebene von Unternehmen, Kommunen und Regionen mit besonderem Fokus auf kulturelle Vielfalt** zu. Was zählt, ist ein integrierter, mehrschichtiger Ansatz, der Aspekte von Bildung und Qualifizierung, Wirtschaftsförderung und Quartiersmanagement miteinander verbindet. Gerade kleineren Städten und Gemeinden dürfte dies jedoch schwerfallen. Mögliche Ansatzpunkte sind regionale Partnerschaften, die verschiedene Akteure, neben großen Unternehmen auch Behörden und zivilgesellschaftliche Akteure, einbeziehen. Dabei kommt es darauf an, von guten Beispielen zu lernen und sie in andere Kontexte zu übertragen.

Kulturelle Vielfalt wirkt sich nicht in jedem Fall positiv auf Innovationen aus. Vielmehr ist mit einer Vielfalt von Sichtweisen und Herkunftsn auch die Möglichkeit von Missverständnissen, Ausgrenzungen und Konflikten verbunden. Gerade das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Werte birgt Konfliktpotenzial. Erst das gezielte Management von Vielfalt lässt die in der Theorie vermuteten positiven Effekte zu echten Chancen werden. In größeren Unternehmen gelingt dies in der Regel besser als in kleinen und mittleren Firmen, die nicht über die hierfür erforderlichen Ressourcen verfügen. Dieser Befund ist umso gravierender, als mehr als 60 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt sind (Statistisches Bundesamt 2017: 521). Insbesondere diese Unternehmen gilt es für die Chancen und Möglichkeiten des Diversity Managements zu sensibilisieren.

Ein Erfahrungsaustausch zu Diversity Management sollte insbesondere zwischen mittelständischen Unternehmen, aber auch zwischen Kommunen und Regionen gestärkt werden.

Denkbar sind beispielsweise die Organisation eines Austauschs oder auch die Beratung durch Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure, die erfolgreich neue Wege beschritten haben. Auch die Vermittlung guter Praxis insbesondere aus Großunternehmen kann kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei ihrem eigenen Diversity Management unterstützen.

Schließlich ist die Frage zu stellen, welche Rolle die Politik spielen kann. Wie die Ergebnisse der betrachteten Primärstudien zeigen, fällt dem Qualifikationsniveau der Einwanderer entscheidendes Gewicht für die Innovationspotenziale kultureller Vielfalt zu. Dieser Befund ruft nach einer Reihe von Maßnahmen, beginnend mit einem noch **stärkeren Engagement im Bereich der (Nach-)Qualifizierung** bis hin zu gezielten Initiativen, die die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte unterstützen, etwa durch ein Einwanderungsgesetz. Diese

Maßnahmen werden vor allem dann auf fruchtbaren Boden fallen, wenn die Gesellschaft mit ihren Unternehmen, Institutionen und Organisationen auf die Integration Eingewandelter als Aufgabe eingestellt ist. Proaktives Diversity Management ist also nicht nur eine unternehmerische, sondern auch eine gesellschaftliche Aufgabe.

Nicht zuletzt besteht nach Einschätzung der Autoren ein Forschungsdefizit, das aus dem hohen Zeit- und Ressourceneinsatz breit und längerfristig angelegter empirischer Studien zum Zusammenspiel von kultureller Vielfalt und Innovation herrührt. Gerade solche Studien könnten die Diskussion jedoch versachlichen und den aktuellen Wissensstand auf eine breitere Basis stellen. Mit Blick auf die weitere Forschung regen wir an, die empirischen Grundlagen durch die Bereitstellung besseren Datenmaterials – etwa zu Bildungsbiografien oder zum Migrationshintergrund von Beschäftigten – zu stärken. Dabei ist hervorzuheben, dass die Datenlage zu Europa sehr viel unübersichtlicher ist als die zu den USA.

6 Verwendete Literatur

- Alesina, Alberto | La Ferrara, Eliana (2005). „Ethnic diversity and economic performance“. *Journal of Economic Literature* (43) 3. 762–800.
- Arnold, Erik et al. (2001). *Evaluation of the Research Council of Norway*. Brighton.
- Audretsch, David | Dohse, Dirk | Niebuhr, Annekatrin (2010). „Cultural diversity and entrepreneurship: a regional analysis for Germany“. *The Annals of Regional Science* (45). 55–85.
- BCG und TUM – Boston Consulting Group und Technische Universität München (2017). *The mix that matters. Innovation through diversity*. München.
- BMWi (2017). *Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln – Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse*. Berlin.
- Bouncken, Ricarda B. | Brem, Alexander | Kraus, Sascha (2016). „Multicultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance“. *International Journal of Innovation Management* (20) 1. 1–34.
- Bridgstock, Ruth S. | Lettice, Fiona O. | Ozbilgin, Mustafa | Tatli, Ahu (2010). „Diversity Management for innovation in social enterprises in the UK“. *Entrepreneurship and Regional Development* (22) 6. 557–574.
- Brunow, Stephan | Stockinger, Bastian (2013). *Establishments' and regions' cultural diversity as a source of innovation. Evidence from Germany*. Norface Migration Discussion Paper No. 2013–22.
- Buche, Antje | Jungbauer-Gans, Monika | Niebuhr, Annekatrin | Peters, Cornelius (2013). „Diversität und Erfolg von Organisationen“. *Zeitschrift für Soziologie* (42) 6. 483–501.
- Charta der Vielfalt e. V. (2007). *Die Charta im Wortlaut*. www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html (Download 19.1.2018).
- Chesbrough, Henry W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston.
- Choudhury, Prithwiraj (2016). „Return migration and geography of innovation in MNEs: a natural experiment of knowledge production by local workers reporting to return migrants“. *Journal of Economic Geography* (16) 3. 585–610.
- Damelang, Andreas (2014). „Arbeitsmarkt und Integration. Die Vorteile kultureller Vielfalt nutzen“. *Vielfalt als Leitmotiv*. Hrsg. v. Marianne Krüger-Potratz und Christoph Schroeder. *Beiträge der Akademie für Migration und Integration* Heft 14. Bonn. 49–60.
- Damelang, Andreas (2011). *Arbeitsmarktintegration von Migranten. Die Potenziale kultureller Vielfalt nutzen*. Nürnberg und Bielefeld.
- Enkel, Ellen | Horváth, Annette (2010). *Mit Cross-Industry-Innovation zu radikalen Neuerungen*. Hrsg. v. Serhan Ili. *Open Innovation umsetzen – Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur*. Symposium Publishing 293–314. Düsseldorf.

- Europäische Kommission (2012). *Evaluierung von Innovationsförderung – Methodischer und praktischer Leitfaden*. Brüssel.
- European Startup Initiative (2017). *Startup Heatmap Europe 2017*. www.startupheatmap.eu/assets/pdf/startups-heatmap-europe_2017_executive-summary.pdf (Download 15.12.2017).
- Eurostat (2018). *Innovationserhebung der Gemeinschaft*. <http://ec.europa.eu/eurostat/de/web/microdata/community-innovation-survey> (Download 20.1.2018).
- Fassio, Claudio | Montobbio, Fabio | Venturini, Alessandra (2015a). „How do native and migrant workers contribute to innovation? A study on France, Germany and the UK“. Discussion Paper (IZA).
- Fassio, Claudio | Kalantaryan, Sona | Venturini, Alessandra (2015b). „Human Resources and Innovation: Total Factor Productivity and Foreign Human Capital“. Discussion Paper (IZA).
- Florida, Richard | Mellander, Charlotta | Stolarick, Kevin (2008). „Inside the black box of regional development – human capital, the creative class and tolerance“. *Journal of Economic Geography* (8) 5. 615–649.
- Florida, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York.
- Florida, Richard (2003). „Cities and the creative class“. *City and Community* (2). 3–19.
- Gagliardi, Luisa (2015). „Does skilled migration foster innovative performance? Evidence from British local areas“. *Papers in Regional Science* (94) 4. 773–794.
- Gao, Huasheng | Zhang, Wei (2016). „Employment Nondiscrimination Acts and Corporate Innovation“. *Management Science* (63) 9. 2982–2999.
- Gillwald, Katrin (2000). „Konzepte sozialer Innovation“. *WZB Discussion Paper* 00–519.
- Hammermann, Andrea | Schmidt, Jörg (2014). „Diversity Management: Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen“. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*.
- Hofstede, Geert (1983a). „National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among nations“. *International Studies of Management and Organization*. (13). 46–74.
- Hofstede, Geert (1983b). „The cultural relativity of organizational practices and theories“. *Journal of International Business Studies* (14). 75–89.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Howaldt, Jürgen | Schwarz, Michael (2010). *Social Innovation. Concepts, research fields and international trends*. IMO-Trendstudie 2010. Dortmund.
- Kalogerakis, Katharina | Tiwari, Rajnish | Fischer, Luise (2017). „Potenziale frugaler Innovationen: Handlungsimplicationen für das deutsche Forschungs- und Innovationssystem“. Technische Universität Hamburg-Harburg. Arbeitspapier 99.
- Kraus, Sascha | Meier, Fabian | Eggers, Felix | Bouncken, Ricarda | Schuessler, Felix (2014). „Standardization vs. adaption: A conjoint experiment on the influence of psychic, cultural, and geographical distance on international marketing mix decisions“. *European Journal of International Management*.
- Kutzner, Edelgard (2011). „Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management“. IFF Forschungsreihe Band 18. Universität Bielefeld.

- Lee, Neil (2015). „Migrant and ethnic diversity, cities and innovation. Firm effects or city effects“. *Journal of Economic Geography* (15) 1. 769–796.
- McKinsey (2011). *Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten*. www.mckinsey.de/files/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf (Download 20.1.2018).
- McKinsey (2015). *Why Diversity matters*. www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters (Download 20.1.2018).
- McKinsey (2018). *Delivering Through Diversity*. www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx (Download 20.1.2018).
- Minkov, Michael | Hofstede, Geert (2014). „Nation Versus Religions: Which Has a Stronger Effect on Societal Values?“. *Management International Review* 54, 801–824.
- Nathan, Max (2015). „After Florida: Towards an economics of diversity“. *European Urban and Regional Studies* (22). 2–19.
- Niebuhr, Annekatrin (2017). „Economic effects of migration and cultural diversity. A review of recent evidence“. *International Innovation Networks and Knowledge Migration. The German-Turkish Nexus*. Hrsg. v. Andreas Pyka, Yesim Kustepeli und Dominik Hartmann. New York und Routledge. 117–134.
- Niebuhr, Annekatrin (2016). „Effekte der Migration auf Produktivität, Innovationen und Exportaktivität.“ *Wirtschaftspolitische Blätter* (3). 543–554.
- Niebuhr, Annekatrin (2006). „Migration and innovation. Does cultural diversity matter for regional R&D activity?“. *Papers in Regional Science* (89) 3. 563–585.
- Ottaviano, Gianmarco | Peri, Giovanni (2005). „The economic value of cultural diversity: evidence from US cities“. *Journal of Economic Geography* (6). 9–44.
- Ozgen, Ceren | Peters, Cornelius | Niebuhr, Annekatrin | Nijkamp, Peter | Poot, Jacques (2014). „Does cultural diversity of migrant employees affect innovation?“. *International Migration Review* (48) 1. 377–416.
- Ozgen, Ceren | Nijkamp, Peter | Poot, Jacques (2013). „The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data“. *IZA Journal of Migration*. 2–18.
- Ozgen, Ceren (2015). *Immigration and Firm Innovation in Western-Europe: Understanding the Channels of Influence*. European University Institute. Florenz.
- Ozgen, Ceren (2013). *Impacts of immigration and cultural diversity on innovation and economic growth*. Amsterdam.
- Ozgen, Ceren | Nijkamp, Peter | Poot, Jacques (2011). „Immigration and innovation in European regions“. *IZA Discussion Paper* 5676.
- Parrotta, Pierpaolo | Pozzoli, Dario | Pytlikova, Mariola (2012). „The nexus between labor diversity and firm’s innovation“. *IZA Discussion Paper* 6972.
- Pesch, Robin | Bouncken, Ricarda B. (2017). „How to Achieve Benefits from Diversity in International Alliances“. *Global Strategy Journal* (7).
- Philipps, Katherine W. (2014). „How diversity makes us smarter“. *Scientific American*. 1.10.2014. www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/ (Download 1.11.2017).
- Qian, Haifeng (2013). „Diversity Versus Tolerance: The Social Drivers of Innovation and Entrepreneurship in US Cities“. *Urban Studies* (50). 2718–2735.
- Schumpeter, Joseph A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin.

- Stahl, Günter K. | Maznevski, Marta | Voigt, Andreas | Jonsen, Karsten (2007). *Unravelling the Diversity-Performance Link in Multicultural Teams. Meta-analysis of Studies on the Impact of Cultural Diversity in Teams*. INSEAD Faculty & Research Paper 2007 /36. Fontainebleau.
- Stahl-Rolf, Silke | Holtmannspötter, Dirk | Reuß, Karsten | Demetry, Nils | Hutapea, Luciana | Loeck, Saskia | van Loo, Christopher | Mörsch, Tim (2016). *Innovationsstrategie für die Bertelsmann Stiftung*. Düsseldorf.
- Statistisches Bundesamt (2017). *Statistisches Jahrbuch 2017*. Wiesbaden.
- Steenkamp, Jan-Benedict (2017). *Global Brand Strategy: Worldwide Marketing in the Age of Branding*. London.
- Tiwari, Rajnish | Herstatt, Cornelius (2012). „Frugal innovation. A global networks’ perspective“. *Die Unternehmung* (66) 3. 245–274.
- Welch, Anthony (2015). „A New Epistemic Silk Road? The Chinese Knowledge Diaspora, and its Implications for the Europe“. *European Review* (23) S1. 95–11
- Zapf, Wolfgang (1989). „Über soziale Innovationen“. *Soziale Welt* (40) 1/2. 170–183.

Impressum

© Mai 2018
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich

Dr. Markus Gick
Andreas Grau

Autorinnen und Autoren

Dr. Silke Stahl-Rolf (Projektleitung)
Dr. Dirk Holtmannspötter
Luciana Hutapea
Elisa Mecks
Daniel Pfaff
Dr. Sidonia von Proff
Dr. Karsten Reuß

Lektorat | Korrektorat

Gesine Bonnet, Wiesbaden
Dr. Andrea Rinnert, Frankfurt am Main
Sibylle Reiter

Bildnachweise

Titelseite © Veit Mette, Bielefeld
Innenseiten © Jordis Schlösser, Berlin

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Druck

Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Dr. Markus Gick

Senior Project Manager
Programm Lebendige Werte
Telefon +49 5241 81-81511
markus.gick@bertelsmann-stiftung.de

Andreas Grau

Project Manager
Programm Lebendige Werte
Telefon +49 5241 81-81563
andreas.grau@bertelsmann-stiftung.de

 facebook.com/VielfaltGesellschaft

 [@vielfalt_bst](https://twitter.com/vielfalt_bst)

www.bertelsmann-stiftung.de