



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

DIVERSITÄT IN FUE-TEAMS: ALLE(S) GLEICH ANDERS? KONZEPTE-EFFEKTE-IMPLIKATIONEN

Zentrale Ergebnisse des 5. Essener FuE-Workshops am 06.09.2018 im KaBü in Essen

Motivation und Fragestellungen

Der Blick in die FuE-Statistik zeigt: Das wissenschaftliche Personal für Forschung und Entwicklung kann vor allem mit den Begriffen männlich, deutsch und MINT beschrieben werden. Eine verpasste Chance für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland? Stück für Stück haben sich die Teilnehmenden des von der Wissenschaftsstatistik des Stifterverbandes organisierten Workshops der Antwort zu dieser Frage angenähert – und unterschiedliche Perspektiven, Ansätze und Implikationen mit Experten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft diskutiert.

VORMITTAG

Top 1 Einführung aus Sicht der Politik: 3,5-Prozent-Ziel für die FuE-Quote: Mehr Wettbewerb um die besten Köpfe? Mehr Diversität in FuE-Teams?

Referentin aus der Politik: Dr. Katharina Pijnenburg, Bundesministerium für Bildung und Forschung

Hightech-Strategie 2025 und das 3,5 Prozent Ziel

Am 5. September 2018 wurde vom Kabinett die Hightech-Strategie 2025 verabschiedet. Mit der neuen Hightech-Strategie 2025 möchte die Bundesregierung eine Innovationskultur etablieren, die durch Offenheit, Agilität und Weitsicht geprägt ist. Zur Umsetzung der diversen Vorhaben müsse noch stärker in Forschung und Entwicklung investiert werden. Deshalb hat die Bundesregierung vereinbart, gemeinsam mit den Ländern und der Wirtschaft, bis 2025 mindestens 3,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung aufzuwenden. Der Personalbedarf zur Erreichung des 3,5 Prozent-Ziels stelle dabei eine Herausforderung dar. Schätzungen gehen davon aus, dass die FuE-Ausgaben zur Erreichung des 3,5 Prozent-Ziels bis 2025 auf ca. 125 Mrd. Euro ausgeweitet werden müssen. Etwa 125.000 bis 170.000 zusätzliche Vollzeitstellen werden dafür benötigt. Bei gleichzeitigem Rückgang der Hochschulabsolventenzahlen sei zukünftig eine Konkurrenzsituation um Hochqualifizierte zu befürchten.



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Struktur und Potential des FuE-Personals in Deutschland

Die Studie des Stifterverbands „Männlich – Deutsch – Mint“ ergab, dass das wissenschaftliche Forschungspersonal in den Unternehmen Deutschlands vorrangig männlich (81 Prozent) ist, aus Deutschland kommt (95 Prozent) und ein abgeschlossenes Studium in den Fachbereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften oder Technik (MINT) hat (82 Prozent). Die Gewinnung von Frauen und ausländischem Forschungspersonal könne damit zur Erreichung des 3,5 Prozent-Ziels dienen. Diversität sei allerdings nicht nur ein Weg, um neue Potenziale zu erschließen, sondern auch um die Qualität von Forschung und Innovation zu erhöhen. Die Expertenkommission für Forschung und Innovation äußerte in ihrem Gutachten 2014, dass das Zusammenspiel unterschiedlicher Kenntnisse und Qualifikationen und Erfahrungen Kreativität fördert und die Innovationsfähigkeit verbessert. Sie argumentiert, dass die Heterogenität einer Gruppe und die damit verbundenen unterschiedlichen Lebenserfahrungen und Informationen der Einzelnen dazu beitragen können, unterschiedliche Perspektiven und Ideen einzubringen und so neue Problemlösungen zu finden. Für das BMBF sind Vielfalt und Diversität die Triebkraft für Innovation, wirtschaftliche Dynamik und kulturellen Reichtum. Das BMBF setze sich daher für die Förderung von Diversität ein und möchte sowohl den Anteil des weiblichen FuE-Personals erhöhen als auch internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anwerben.

Förderung von MINT und Chancengleichheit von Frauen

Es existieren eine Reihe von Maßnahmen, die noch vor dem Schulabschluss Interesse für MINT wecken sollen und damit die Grundlage für eine spätere Ausbildung oder ein Hochschulstudium im MINT-Bereich legen wie z.B. die Maßnahme „Haus der kleinen Forscher“ und Bundeswettbewerbe wie „Jugend forscht“. Diese Maßnahmen zeigten bereits Wirkung, wie der Spitzenplatz bei den MINT-Abschlüssen im OECD-Vergleich. Rund 35 Prozent der 25- bis 64-Jährigen in Deutschland mit einem tertiären Abschluss, d.h. einem Hochschulabschluss oder einem berufsorientierten tertiären Bildungsabschluss, erwarben diesen in einem MINT-Fach.

Frauen machen in Deutschland 28 Prozent der MINT-Anfänger aus, im OECD-Mittel sind es mit 30 Prozent etwas mehr. Mehr Frauen für den MINT-Bereich zu gewinnen, sei für Bund und Länder von hoher Bedeutung. Eine wichtige Maßnahme ist der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft im Jahr 2008 gestartete nationale MINT-Pakt. Gemeinsames Ziel aller Partner im MINT-Pakt-Netzwerk sei es, junge Frauen für akademische MINT-Berufsfelder zu begeistern sowie den Anteil der Studentinnen, insbesondere in der Informatik und Elektrotechnik, weiter zu erhöhen.



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Förderung von ausländischen Forscherinnen und Forschern

Der Anteil internationaler Bildungsteilnehmer im Masterbereich betrug 2015 12,9 Prozent. Dieser Wert liegt über dem EU-Durchschnitt (12,4 Prozent) und über dem Durchschnitt der OECD (11,5 Prozent). Ingenieurwissenschaften sind dabei die beliebteste Fächergruppe in Deutschland. Die 46.000 ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stellten 11 Prozent des gesamten Wissenschaftspersonals in 2016. Die höchsten Anteile verzeichnen dabei die Fächergruppen Mathematik und Naturwissenschaften (17 Prozent) sowie Ingenieurwissenschaften (16 Prozent). Diese Anteile versucht das BMBF mit dem Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) und der Alexander v. Humboldt-Stiftung (AvH) weiter auszubauen. Für das BMBF spielt die Stärkung des Wissenschaftsstandorts Deutschland durch Transfer von Wissen und Köpfen aus dem Ausland eine wichtige Rolle. Dazu brauche es einen besseren Austausch von Fachleuten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Bisher liege der Fokus bei akademischen Karrieren oft auf rein wissenschaftlichen Laufbahnen an Universitäten. Die Stärken des Standorts sowie Attraktivität eines Engagements in Deutschland soll systematisch und zielgruppenspezifisch weltweit kommuniziert werden. Über Leben, Arbeiten und Studieren in Deutschland informierten Kampagnen wie „Study in Germany – Land of Ideas“ und „Make it in Germany“ sowie die App „Karriere-Kompass Deutschland“.

Zusammengefasst lege das BMBF mit den genannten Maßnahmen zur Erhöhung des weiblichen FuE-Personals und des Anteils der ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einen Grundstein für Diversität in FuE-Teams.

Anmerkungen aus der Diskussion:

- (1) Drückt die Senkung der Einkommensgrenze zur Rekrutierung der ausländischen Fachkräfte auf 60.000 Euro die inländischen Gehälter und führt dies im Gegenzug zu einer Abwanderung der inländischen Fachkräfte ins Ausland? Insbesondere wenn die Arbeitsnachfrage im Zuge einer Rezession sinkt.
- (2) Wieso finden nur spezielle MINT-Programme statt, warum fördert man nicht auch die Bereiche Chemie und Pharmazie?
- (3) Die Einführung des Bachelorabschlusses sei in Chemie und Pharmazie wenig hilfreich, da dieser weder akademisch noch praktisch qualifiziere.
- (4) Die Programme um ausländische Studenten nach Deutschland zu holen sind gut, es bräuchte aber dann im Anschluss weitere begleitende Maßnahmen um die Studenten auch in Deutschland zu halten.



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Top 2 Wissenschaft und Praxis

Themenblock 1: Diversität – Vielfalt in Teams, was heißt das? Unterschiedliche Forscherinnen und Forscher mit Erfahrung in verschiedenen Wissensbereichen teilen ihre Erkenntnisse und kombinieren sie mit unterschiedlichen Methoden zu gänzlich neuen Ideen. Aber was bedeutet Diversität, Vielfalt, Heterogenität in diesem Zusammenhang und wie funktioniert sie? Welche Zusammensetzung von Teams streben Unternehmen an und wie finden sie die geeigneten Mitarbeiter/innen?

Referentin aus der Wissenschaft: Jun.-Prof.in Dr. Kerstin Ettl für Entrepreneurial Diversity & SME Management

Alle Menschen sind gleich(wertig), aber jeder für sich unterschiedlich. Das Konzept der Diversität erkennt die Unterschiedlichkeit der Menschen an und nutzt gleichzeitig das Potential des gegenseitigen Lernens. Jede Person zeichnet sich neben der ihr ureigenen Persönlichkeit durch nicht willentlich veränderbare Merkmale aus (z.B. Alter, Geschlecht und Herkunft). Diese Merkmale werden in vielen Diversitätsmodellen als „Innere Dimension“ zusammengefasst. Die sogenannte „Äußere Dimension“ beinhaltet Merkmale, die eine Person im Laufe der Zeit willentlich verändern kann (z.B. Familienstand, Berufserfahrung, Ausbildung). Im Unternehmenskontext kommt darüber hinaus noch die sogenannte „Organisationale Dimension“ zum Tragen, die Merkmale einer Person beschreibt, die sie im Kontext des Unternehmens von anderen Personen unterscheidet (z.B. Arbeitsinhalte, Abteilungszugehörigkeit, Status). Gerade diese organisationalen Dimensionen können den Unterschied in Organisationen ausmachen und sind flexibel und durch die Organisation selbst wandelbar, z.B. im Rahmen konkreter Maßnahmen des Diversitätsmanagements. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird mit Diversität allerdings selten bewusst umgegangen.

Hinsichtlich des Nutzens von Diversität kommt die bisherige Forschung zu Teamdiversität nicht zu einheitlichen Ergebnissen. Diversität kann Probleme, Missverständnisse und das Konfliktpotenzial in Teams erhöhen, die Zusammenarbeit kann sich dadurch aufwändiger gestalten. Wenn sich ein diverses Team allerdings „gefunden“ hat, ist es kreativer bei der Problembewältigung und erfolgreicher beim Finden alternativer Lösungen. Unterschiedliche Diversitätsaspekte können sich sowohl positiv als auch negativ auf die Gruppenleistung auswirken, abhängig von Kontext, der Organisation, der jeweiligen Arbeitsgruppe in Verbindung mit Aufgabe, Ziel und Teamdesign und letztlich Machtaspekten innerhalb der Gruppe.



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Anmerkungen aus der Diskussion:

- (1) Diversität einer Gruppe lässt sich ausdrücken als Vielfalt, also wie viele verschiedenartige Elemente bspw. Kompetenzen kommen innerhalb der Gruppe zusammen (scope) und als Verschiedenartigkeit (disparity), also wie werden diese Elemente innerhalb der Gruppe geteilt. Die Spanne der Verschiedenartigkeit reiche hier von homogen (jedes Gruppenmitglied verfügt über alle Kompetenzen) bis stark heterogen (jedes Gruppenmitglied weist jeweils eine Kompetenz auf).
- (2) Ein vertiefter Blick in die ökonomisch-empirische Literatur zum Thema Diversität sei ergänzend lohnend. Gerade auch die Betrachtung von Karriereverläufen sei für eine Beurteilung und Auswahl der geeigneten Mitarbeiter zentral.
- (3) Antwort auf die Frage: Wie soll Diversität in Teams denn konkret ausgestaltet werden? Das erste Ziel sei nicht die richtige Zusammensetzung der Teams sondern die Bewusstseinschaffung für das Thema Diversität – insbesondere in KMU. Die Fokussierung auf die Einbeziehung von „Frauen“ im Diversitätskontext sei für den Anfang pragmatisch, aber Diversität umfasst mehr als nur „Geschlecht“.

Referentin aus der Praxis: Britta Kohl, BP Europe SE

Diversität erfordert eine Kultur der Einbeziehung. Zentral ist hierbei die Unterscheidung von Diversität und Inklusion: Ersteres ist die Wahrnehmung der Unterschiede, Letzteres ist deren Wertschätzung. Eine Vielzahl von Maßnahmen und Aktionen werden bei BP unternommen, hierzu zählen bspw. Business Response Groups Leadership (u.a. BP Pride, Working Parents, Parents to be) oder Mentoring Circles. Auf Diversität, Vielfalt und Heterogenität in Teams wird hier gesondert eingegangen, um proaktiv jeden Menschen für seine Unterschiede wertzuschätzen. Frau Kohl betont, dass dieses Ziel nur erreicht werden kann, wenn man das eigene Verhalten reflektiert und bewusst hinterfragt.

Referentin aus der Praxis: Maria Schwenke, BEN Europe

Diversity Management als aktive und bewusste Entscheidung der Geschäftsleitung. Anstreben von zukunfts- und wertorientierter strategischer Personalpolitik. Zentral ist, dass eine Unternehmenskultur etabliert wird, die ein hohes Maß an Respekt und Akzeptanz aufweist und eine Arbeitsumgebung, in der sich die Mitarbeiter wohlfühlen und sich gegenseitig ergänzen und die Unterschiede der anderen schätzen. Ein gutes Diversity Management kann zudem Unzufriedenheit und Motivationsmängel beheben und als Folge die Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigern. Eine Vielfältigkeitskultur fördert die Flexibilität (unterschiedliche Bedürfnisse bzgl. Home Office o.Ä.), die Kreativität (neue Ideen, unterschiedliche Denkweisen) und auch das Problemlösungspotential.

Anmerkungen aus der Diskussion: Wie finde ich meine Mitarbeiter?

In vielen Unternehmen herrsche bereits ein auf die Nutzung von Diversität ausgelegter Unternehmenskodex. Die Unternehmensvertreter waren sich darin einig, dass ein integratives Umfeld, in dem die Mitarbeiter mit Respekt behandelt und ihre unterschiedlichen Eigenschaften geschätzt



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

werden, zu besseren Ergebnissen führt. In Deutschland sei dabei insbesondere der gesellschaftliche Rahmen problematisch – die Gleichstellung von Mann und Frau sei im internationalen Vergleich unzureichend realisiert.

Woher weiß ich als Unternehmen, dass die Frau mit Migrationshintergrund nicht funktioniert wie ein Mann ohne Migrationshintergrund?

Unternehmen sollten Mitarbeiter nicht nach Diversitätsmerkmalen (z.B. Geschlecht) sondern kompetenzbasiert auswählen. Kompetenzbasierte Auswahlverfahren werden im Mehraugenprinzip mit Hilfe standardisierter, strukturierter Interviews (Antwortskalen) mit Anforderungsbezug durchgeführt. Ein methodisches Hilfsmittel zur Bestimmung von Persönlichkeitsmerkmalen ist z.B. der Myers-Briggs-Typenindikator zu Motivation, Aufmerksamkeit, Entscheidungsverhalten und Lebensstil.

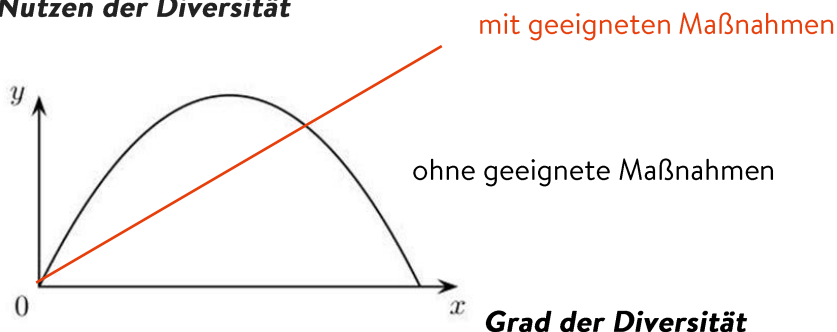
Themenblock 2: Innovationsfähigkeit – Wie wirkt Vielfalt in Teams auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen? Die Ergebnisse in der Literatur sind zum Teil widersprüchlich – kreativere Problemlösungsstrategien und eine erhöhte kollektive Intelligenz stehen einer aufwändigeren Kommunikation und Vertrauensbildung gegenüber. Welchen Effekt haben hier Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur und Diversitätsmanagement? Nach welchen Charakteristika suchen innovative Unternehmen? Und was zeichnet einen innovativen Mitarbeiter aus?

Referentin aus der Wissenschaft: Katharina Hochfeld, Fraunhofer CeRRI

Der Erfolg von diversen Teams hängt im Wesentlichen von den Rahmenbedingungen und der Unternehmenskultur im Unternehmen ab. Beobachtet man die Effektivität von diversen Teams sieht man eine inverse U-Funktion, die nur durch geeignete Maßnahmen durchbrochen werden kann.

Abbildung 1

Nutzen der Diversität



Die Unternehmenskultur besteht dabei nicht nur aus den sichtbaren, kodifizierten Werten (z.B. Unternehmenskodex) sondern auch auf impliziten Wertvorstellungen, Einstellungen und Überzeugungen. Widersprechen sich kodifizierte und implizierte Werte und Normen ist der Erfolg von



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Diversität und unterstützenden Maßnahmen gefährdet. Verschiedene Kulturmuster sind z.B. die offene Hochleistungskultur, die konformistische Formalkultur, die konservative Ausschlusskultur oder die veränderungsorientierte Bewahrungskultur. Gender Diversität wirkt sich besonders positiv in einer offenen Unternehmenskultur aus, die frei von Stereotypen ist.

Referent aus der Praxis: Dr. Grzegorz Darlinski, Covestro AG

Die Vielfalt an Erfahrungen und Fähigkeiten fördert unkonventionelles Denken, kreative Ideen und Offenheit. Aber auch unterschiedliche Lebensentwürfe brauchen unterschiedliche Möglichkeiten, berufliche Interessen mit privaten Belangen in Einklang zu bringen. Unternehmen können diese Vielfalt ihrer Mitarbeiter nutzen, um sich als Arbeitsgeber zu profilieren – aber auch, um erfolgreicher zu werden.

Je komplexer Themenstellungen werden, desto notwendiger ist eine Diversität in Teams. Unterschiedliche Hintergründe und Qualifikationen können aber zu Barrieren führen: Selbst die „Fachsprache“ kann sich unterscheiden und führt dann zu Missverständnissen, die hinderlich für eine Zusammenarbeit sein können. Daher sollte in diversen und multidisziplinären Teams ausreichend Aufwand betrieben werden, um Kommunikationsfehler zu minimieren und ein gegenseitiges Verständnis füreinander zu fördern. Nur so lassen sich die Potenziale einer diversen Gruppe optimal heben.

In FuE-Teams werden die Mitarbeiter in der Regel nach Kompetenzen zusammengestellt. Interessant ist aber auch die Berücksichtigung von unterschiedlichen sozialen Backgrounds oder sogar nach individuellen Eigenschaften: z.B. Impulsive vs. Bedächtige, Intro- vs. Extrovertierte, usw. Eine vielfältige Zusammensetzung von Teams wird oftmals angestrebt und kann erfolgreich funktionieren - sie stellt aber besondere Anforderungen an den Gruppenleiter/Manager.

Vielfalt ist mehr als nur Äußerlichkeit. Anhand des Eisbergmodells lassen sich die einzelnen Merkmale verdeutlichen: An der Oberfläche sind die Charakteristika wie Geschlecht, ethnischer und sozialer Hintergrund, Alter etc. sichtbar, - wichtig für Unternehmen sind allerdings die arbeitsbezogenen Merkmale, d.h. was sich unter der Wasseroberfläche verbirgt: die Art zu denken, die Skills, die Erfahrungen.

Anmerkungen aus der Diskussion:

Warum sollten sich Unternehmen divers aufstellen? – Deutschland ist bislang doch wirtschaftlich sehr erfolgreich. Man kann sich ja nicht einmal sicher sein, dass Diversität mehr bringt als sie kostet.

Dinge verändern sich, in der Arbeitswelt 4.0 wird die proaktive Gestaltung von Vielfalt im Unternehmen wichtiger. Eine hohe Offenheit aller in einem Unternehmen Beschäftigten gegenüber



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

eigenständigen, flexiblen Arbeitsprozessen und -strukturen sowie eine hohe Kooperationsbereitschaft mit anderen Organisationen im Geschäftsfeld eines Unternehmens sind wichtige Erfolgsfaktoren in Zeiten von Digitalisierung, Internationalisierung und immer schnelleren Innovationszyklen.

Um gleichzeitig innovativ und nachhaltig sein zu können, müsse man ein inspirierendes Arbeitsumfeld sowie eine Kultur der professionellen Entwicklung und persönlichen Entfaltung bieten („speak-up-Kultur“). Diversität – im Sinne unterschiedlicher Qualifikationen, konkret der Einbeziehung von Geistes- oder Sozialwissenschaftlern – helfe auch bereits im frühen Forschungsstadium, die Akzeptanz von Produkten in der Gesellschaft zu bewerten und das Produkt im weiteren Prozess unter dieser Fragestellung zu begleiten.

Themenblock 3: Indikatorik – Darstellung nationaler und internationaler Zahlen zu Diversität in FuE-Teams in Deutschland, was ist vorhanden und welche Informationen benötigen wir, um Diversität so ausgestalten und fördern zu können, dass sie innovationsbegünstigend wirkt? Um welche Fragestellungen sollte die FuE-Erhebung erweitert werden, um diesen Bedarf zu decken? Welche Daten aus unterschiedlichen Befragungen könnten zusammengefügt werden, um die genannten Forschungsfragen zu beantworten?

Referentin: Dr. Verena Eckl (SV Wissenschaftsstatistik)

Die FuE-Erhebung befragt bislang alle FuE-Beschäftigten eines Unternehmens unabhängig vom Standort und keine Teams. Der Effekt von Diversität in Teams auf die Innovationsleistung kann daher bislang nur auf Unternehmensebene und nicht auf Team/Abteilungsebene untersucht werden.

Merkmale wie Geschlecht, Herkunft, Alter sind Approximationen für eigentlich sozialisationsbedingte und kulturelle Unterschiede wie Empathie/Emotionale Intelligenz, Arbeitsstil, Wahrnehmungsmuster, Kommunikation, Risikoneigung, Arbeits- und Führungsstil, Vernetzungsgrad, Wertekanon. Man könnte versuchen diese Merkmale direkt abzufragen.

Für eine Analyse müsste Kontext erfragt werden, man könnte Variablen zur Unternehmenskultur und zum Diversitätsmanagement in den Fragebogen aufnehmen.

Neben einer geeigneten Outputgröße muss zudem die Richtung des Effektes isoliert werden: z.B. sind diverse Teams kreativer oder kreative Unternehmen diverser?

Anmerkungen aus der Diskussion:

Die Herausforderung bestehe in der Erhebung der gewünschten Informationen, die methodischen Probleme bei der Ermittlung der kausalen Effekte seien lösbar und damit zweitrangig. Bezgl. der



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Beobachtungseinheit könnte man nach dem wichtigsten Projektteam fragen, um die Teamebene zu erreichen. Der Aufbau des wichtigsten Teams sollte in allen anderen Teams nachgeahmt werden – annahmegemäß könnten dann die Ergebnisse auf das gesamte Unternehmen übertragen werden.

Im Rahmen des EFFORTI-Projektes des Fraunhofer CeRRI können nach erfolgreich abgeschlossener Forschung Indikatoren zur Verfügung gestellt werden, mit denen der Effekt von Gleichstellungsmaßnahmen auf die Qualität und die Leistungsfähigkeit des Forschungs- und Innovationssystems belegt werden kann. Dabei wird angestrebt, über klassische Indikatoren der Wirkungsmessung von Forschung wie Patente und Publikationen hinaus zu gehen und auch neue Konzepte wie Nachhaltigkeit von Forschung abzubilden.

WORKSHOP NACHMITTAG

Ziel des vom Fraunhofer CeRRI entwickelten Workshops war es die Teilnehmenden dafür zu sensibilisieren, dass Diversity nicht nach einem allgemeinen Plan verordnet werden kann. Effektive Diversity in F&E setzt eine genaue Kenntnis der Rahmenbedingungen im Unternehmen voraus und erfordert maßgeschneiderte Maßnahmen.

Die Workshop-Teilnehmenden entwickelten in Teams anhand von fiktiven Unternehmens-Personas Maßnahmenpakete zur Erhöhung der Diversity in der F&E ihres Unternehmens. Dabei berücksichtigten die Teilnehmenden die spezifische Unternehmenskultur ihres Unternehmens und diskutierten, wie Diversity-Maßnahmen die Leistungsfähigkeit eines F&E-Teams erhöhen können. Die ad hoc entwickelten „Programmtheorien“ wurden auf Metaplanwänden visualisiert (siehe z.B. Abbildung 2).

Im Ergebnis zeigten sich über die je nach Persona spezifischen Maßnahmenpakete zwei grundsätzliche Gelingensbedingungen für das Diversity-Management, die sich allgemein auch aus dem Change-Management ableiten lassen. Um effektive Diversity-Maßnahmen zu implementieren bedarf es eines top-down Commitments der Führungsebene in einem Unternehmen, welche die Ziele sowie die dahinterstehende Motivation einer Diversity-Maßnahme transparent kommunizieren und mit positivem Beispiel – offen und veränderungsbereit – vorangehen muss. Um den Wandel effektiv zu implementieren, bedarf es zudem der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, die sich bottom-up entwickeln muss. Dieser Prozess kann gefördert werden, indem die Mehrwerte einer höheren Diversität oder einzelner Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office oder Betriebskindergärten für die gesamte Belegschaft entsprechend kommuniziert werden.

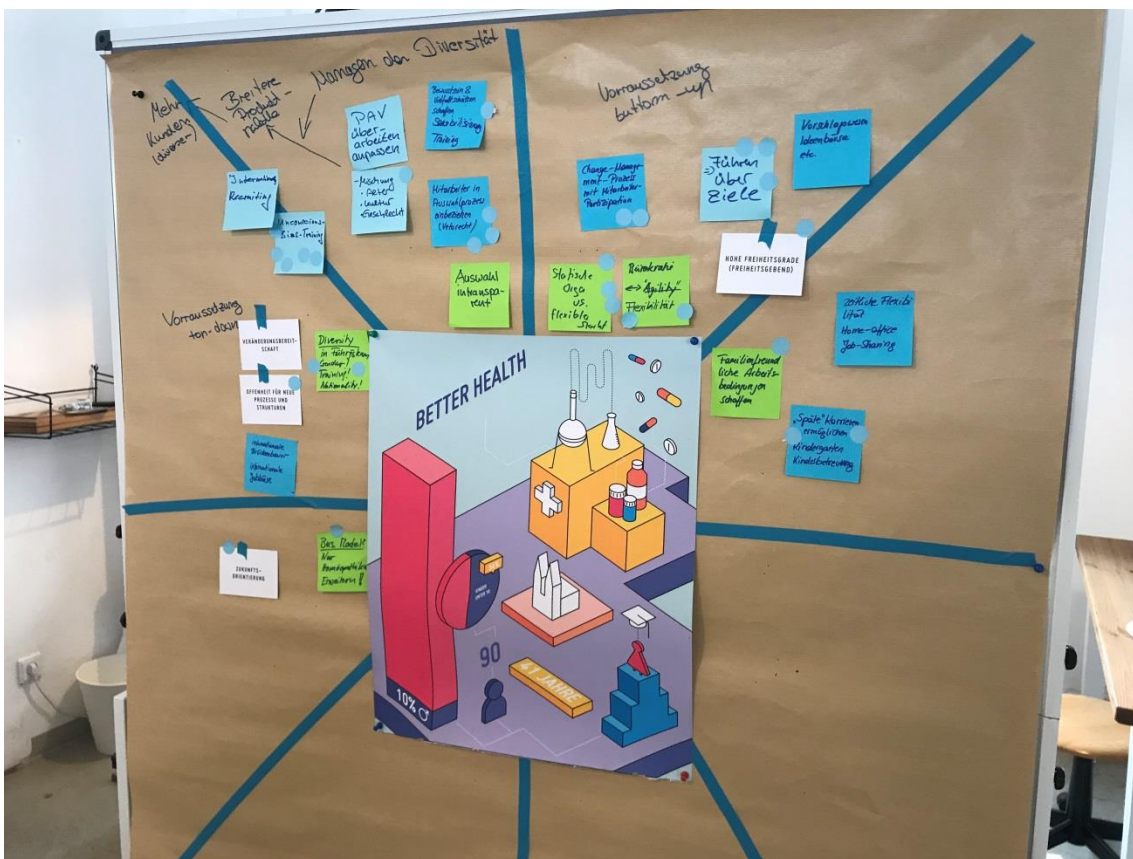


STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Eine Herausforderung war das Abwägen der möglichen Effekte der Diversity-Maßnahmen auf die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens. Hier offenbarte sich, dass die Beziehung Diversity-Performanz für alle Teilnehmenden noch von großen Unsicherheiten begleitet ist. Dies spiegelt das nach wie vor weite und noch wenig bestellte Forschungsfeld, zu dessen Eruiierung die FuE-Statistik der Wissenschaftsstatistik einen Beitrag leisten kann.

Abbildung 2: Diversity-Maßnahmen des fiktiven Unternehmens "Better Health"



Essen, 5. Oktober 2018 - SV Wissenschaftsstatistik, Fraunhofer CeRRI, Bundesministerium für Bildung und Forschung