

Wie sich Gleichberechtigung im Wettbewerb auszahlt

Unternehmer mit Vorurteilen schaden langfristig dem eigenen Unternehmen. BWL-Forscher haben herausgefunden, dass multikulturelle Teams meist kreativer und innovativer sind als die Konkurrenz. Wer zu einseitig einstellt, gefährdet seine Wettbewerbsfähigkeit.

von Hans Christian Müller



DÜSSELDORF. Beide Bewerber hatten gleich gute High-School-Abschlüsse, ähnliche Berufserfahrungen, sie waren beide gut gekleidet, höflich und sprachgewandt. Der einzige erkennbare Unterschied: Der eine Bewerber war weiß, der andere Afroamerikaner. Für ein Feldexperiment eines Forscherteams der Universitäten Princeton und Harvard bewarben sich beide bei rund 170 Arbeitgebern in New York City um einen Job im Niedriglohnbereich. Das Ergebnis: Dem Weißen wurde doppelt so oft ein Arbeitsplatz angeboten wie dem Schwarzen.

Selbst als die Organisatoren dem Weißen eine 18-monatige Haftstrafe wegen Kokainhandels in den Lebenslauf schrieben, wurde er von den Personalabteilungen weiter bevorzugt. „Das Stigma eines Vorbestraften scheint weniger Gewicht zu haben als das eines Angehörigen einer Minderheit“, lautet das ernüchternde Fazit der beiden Forscher Devah Pager und Bruce Wester.

Betriebswirte haben in den vergangenen Jahren immer wieder in Experimenten und Feldversuchen nachgewiesen: Im Arbeitsleben werden Frauen, Behinderte, Alte, Homosexuelle und Angehörige von ethnischen Minderheiten noch immer benachteiligt – nicht nur in den USA, sondern auch in Europa.

Der ökonomische Schaden, den wenig weltoffene Arbeitgeber dabei anrichten, ist immens. Wenn sie beim Auswählen ihrer Mitarbeiter vor allem auf deren äußere Merkmale statt auf deren Fähigkeiten achten, schaden sie damit ihrem eigenen Unternehmen. Doch auch die gesamte Volkswirtschaft leidet, wenn die Arbeitskraft kompetenter Mitarbeiter brachliegt. Forschern ist es inzwischen gelungen, diese Verluste zu beziffern.

So zeigen etwa Andrea Weber und Christine Zulehner vom Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung mit Daten von 30 000 neu gegründeten österreichischen Unternehmen: Beschäftigten Start-ups besonders wenige weibliche Mitarbeiter, gehen sie häufiger und eher pleite als andere. Erhöht dagegen ein Arbeitgeber den Anteil weiblicher Kräfte in seiner Belegschaft um zehn Prozentpunkte, so Weber und Zulehner, dann reduziere sich die Wahrscheinlichkeit einer Pleite um die Hälfte.

Auch Unternehmen mit multikulturellen Belegschaften sind deutlich erfolgreicher. „Heterogene Teams sind meist einfach kreativer und innovativer“, sagt Stefan Süß, der an der Universität Düsseldorf BWL lehrt. Und dies sei eindeutig ein Wettbewerbsvorteil im immer stärker werdenden globalen Wettbewerb.

Betriebswirt Süß beschäftigt sich in seiner Forschung mit Unternehmen, die Diversity-Management betreiben – also Frauen und Minderheiten besonders fördern, gezielt Mitarbeiter aus dem Ausland suchen und auf multikulturelles Marketing setzen. Vor allem, wer für sein Unternehmen neue Länder und Kundenkreise erschließen wolle, profitiere enorm von Mitarbeitern, die sich auskennen, so Süß.

Der Erfolg der Vielfalt-Förderung lässt sich belegen, rechnete ein Forscherteam der Universität Colorado kürzlich vor. Es verglich die Geschäftszahlen der 50 US-Firmen, die sich nach Angaben der Organisation „Diversity-Inc“ nachweislich am meisten für die innerbetriebliche Vielfalt engagieren. Ihre Gewinnspanne lag im Schnitt drei Prozent höher als bei Wettbewerbern aus derselben Branche, stellten die Forscher fest.

Neben Ausmaß und Folgen von Diskriminierungen im Arbeitsmarkt stehen auch die Gründe für die Benachteiligung einzelner Gruppen im Fokus der Wissenschaft. Den theoretischen Grundstein dafür legte vor mehr als 50 Jahren der spätere Nobelpreisträger Gary Becker. Mit einem ökonomischen Modell analysierte er die Ursachen von diskriminierendem Verhalten bei Unternehmen und dessen Folgen für den Wettbewerb.

Becker nahm an, dass manche Arbeitgeber eine „Vorliebe für Diskriminierung“ hätten – also lieber Gewinneinbußen in Kauf nähmen, als Mitarbeiter einer bestimmten Gruppe einzustellen. Die Folge: Die Konkurrenz könne die verschmähten Arbeitnehmer zu geringeren Löhnen einstellen und habe so einen Wettbewerbsvorteil, der die rassistischen Konkurrenten früher oder später in die Pleite treibe. Diskriminierendes Verhalten, so argumentierte Becker in seinem Werk „The Economics of Discrimination“, sei daher nur dann dauerhaft möglich, wenn alle Arbeitgeber gleich denken würden oder ein Unternehmen keinen Konkurrenzkampf fürchten müsse.

In der Tat konnten Betriebswirte jüngst nachweisen, dass die Verbreitung von rassistischen Vorurteilen in einer Gesellschaft die Lohngerechtigkeit beeinflusst. So zeigten die Chicagoer Forscher Kerwin Kofi Charles und Jonathan Guryan im renommierten „Journal of Political Economy“, dass die Lohnlücke zwischen Weißen und Schwarzen in denjenigen US-Bundesstaaten besonders groß ist, in denen Vorurteile gegen Minderheiten bei der weißen Mehrheit stark verbreitet sind.

Auch Beckers These, dass mehr Wettbewerb die Lohnlücke schließt, konnte mehrfach bestätigt werden: Je marktfreundlicher die Wirtschaft eines Landes, desto kleiner die Unterschiede im Geldbeutel – das gilt sowohl im Vergleich ethnischer Gruppen als auch im Verhältnis von Männern und Frauen. Doch mehr Wettbewerb allein wird wohl nicht ausreichen, um rassistische und frauenfeindliche Arbeitgeber zum Umdenken zu bewegen. Noch immer verdienen Frauen in nahezu allen Industriestaaten deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen.

Besonders Deutschland schneidet hier im EU-Vergleich schlecht ab – und liegt auf einem kläglichen 20. Platz, inzwischen sogar hinter konservativeren Gesellschaften wie Italien, Polen oder Irland.

Zwar vergleicht die Europäische Kommission bei diesen Berechnungen einfach den Durchschnittsverdienst aller Frauen und Männer und lässt dabei Unterschiede bei Bildung, Berufserfahrung und der Vorliebe für bestimmte Branchen außer Acht. Doch auch ein Vergleich der Einkommen von Männern und Frauen mit gleicher Ausbildung, die in gleicher Position in derselben Branche arbeiten, ergab für Deutschland ein Lohngefälle von zwölf Prozent, wie Hermann Gartner vom Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Thomas Hinz von der Universität Konstanz jüngst in einer Studie feststellten. Die beiden Forscher zeigten darüber hinaus, dass dieser Wert sich in den vergangenen 15 Jahren nicht geändert hat.

Mittlerweile haben auch in Deutschland die meisten Großunternehmen der Diskriminierung den Kampf angesagt: Sie entwickeln ethische Grundsätze für mehr Vielseitigkeit und Gleichberechtigung, fördern Mitarbeiternetzwerke und richten Anlaufstellen für Mobbing-Opfer ein. Ihren Geschäftsberichten legen sie jedes Jahr sogenannte Nachhaltigkeitsberichte bei, in denen sie unter anderem auch ihre Bemühungen im Diversity-Management darlegen.

Oft sei daraus allerdings gar nicht ersichtlich, ob die Unternehmen tatsächlich Fortschritte machen, kritisiert Stefan Süß. So finden sich in vielen der meist aufwendig gestalteten Nachhaltigkeitsberichten mehr blumige Absichtserklärungen als aufschlussreiche Daten.

Die eigentlich entscheidenden Indikatoren – etwa über die innerbetriebliche Lohndifferenz zwischen Männern und Frauen oder die Zahl der Mobbingfälle im zurückliegenden Jahr – verschweigen die allermeisten. „Einige Unternehmen betreiben Diversity-Management sicher nur aus Imagegründen“, sagt Süß. Doch insgesamt nehme der Anteil derer, die es ernst meinen, sicher zu.

Dass deutlich mehr möglich wäre als nur schöne Wort, bewiesen kürzlich 50 große Unternehmen in Frankreich. Sie beschlossen, sich selbst vor potenziellen Vorurteilen gegen Bewerber zu schützen. Dafür lassen sie einfach vor der Begutachtung die Namen und Fotos in den Bewerbungsmappen schwärzen.

Doch damit allein ist die Chancengleichheit noch immer nicht hergestellt, zeigen Untersuchungen über ein ähnliches Projekt in Schweden. Zwar wurden weibliche und ausländische Bewerber tatsächlich deutlich häufiger zu Bewerbungsgesprächen eingeladen, wenn die Personalabteilung nichts über Herkunft, Geschlecht und Aussehen wusste. Doch die Wahrscheinlichkeit, später auch einen Job zu bekommen, stieg nur bei Frauen. Migranten wurden ebenso selten eingestellt wie sonst auch.