

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

TUM

Der Mix ist entscheidend

Innovation durch Diversität



ORVIDAS

The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D. Henderson gegründet und ist heute an 85 Standorten in 48 Ländern vertreten. Für weitere Informationen: www.bcg.de.

Die Technische Universität München (TUM) zählt zu den besten Universitäten Europas. Spitzenleistungen in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und Talentförderung zeichnen sie aus. Dazu kommen starke Allianzen mit Unternehmen und mit wissenschaftlichen Einrichtungen auf der ganzen Welt. Die TUM ist eine der drei ersten Exzellenz-Universitäten Deutschlands. In internationalen und nationalen Rankings schneidet sie regelmäßig hervorragend ab. Seit 1927 wurden 13 Professoren oder Absolventen der TUM mit einem Nobelpreis ausgezeichnet.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



Der Mix ist entscheidend

Innovation durch Diversität

**Dr. Rocío Lorenzo, Nicole Voigt, Karin Schetelig, Annika Zawadzki,
Prof. Dr. Isabell M. Welp und Dr. Prisca Brosi**

April 2017

MANAGEMENT-SUMMARY

Die Hypothese, dass es einen Zusammenhang zwischen der Diversität des Managements und der Innovationskraft eines Unternehmens gibt, ist nicht neu, lässt sich aber nur schwer belegen. In einer aktuellen Studie haben The Boston Consulting Group (BCG) und die Technische Universität München (TUM) untersucht, wie sich verschiedene Arten von Diversität auf die Fähigkeit eines Unternehmens, neue Ertragsquellen zu generieren, auswirken. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen Diversität und Innovationskraft besteht.

ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DIVERSITÄT UND INNOVATIONSKRAFT

Bei vier Arten von Diversität – in Bezug auf das Herkunftsland, die berufliche Laufbahn, den Branchenhintergrund und das Geschlecht – ist ein positiver Zusammenhang mit der Innovationskraft festzustellen. Allerdings sind die Auswirkungen je nach Art des Unternehmens unterschiedlich. Große und komplexe Konzerne profitieren in punkto Innovationskraft in jeder Hinsicht von einer größeren Diversität des Managements. Bei kleineren oder weniger komplexen Unternehmen sind die Auswirkungen dagegen gering oder gar nicht zu erkennen.

INNOVATIONSFÖRDERNDE RAHMENBEDINGUNGEN

Diversität wirkt sich vor allem dann positiv auf die Innovationskraft aus, wenn Unternehmen Offenheit fördern und ausdrücklich unterschiedliche Perspektiven einfordern. Dies kann sowohl informell, z. B. über eine partizipative Führungskultur, als auch formell, d. h. durch die Einführung von Instrumenten zur Verbesserung der Kommunikation, erfolgen.

VON DEN SECHS EHEMALIGEN Vorstandsvorsitzenden von Coca-Cola wuchs nur einer in den USA auf. Die Deutsche Telekom versucht seit 2010, den Anteil von Frauen im Management zu erhöhen; inzwischen sind 40 % der Aufsichtsratsmitglieder weiblich. Der japanische Getränkehersteller Suntory griff bei der Suche nach einem Senior Executive Manager für eine geografische Expansion nicht auf hauseigene Talente zurück, sondern entschied sich für den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von Lawson, der zweitgrößten Convenience-Store-Kette des Landes.

Lohnt es sich für Unternehmen, die Diversität ihres Managements zu erhöhen, indem sie beispielsweise den Anteil von Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder unternehmens- bzw. branchenfremden Managern in Führungspositionen steigern?

Betrachtet man das Thema Innovationskraft, scheint die Antwort "Ja" zu lauten. Eine Studie, bei der 171 Unternehmen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich befragt wurden, zeigt einen klaren Zusammenhang zwischen der Diversität der Management-Teams und dem Umsatz aus innovativen Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens auf.

Gerade jetzt wird intensiv darüber diskutiert, welchen geschäftlichen Nutzen eine größere Diversität im Management bietet. In der Vergangenheit reichte der indirekte Nutzen aus: Durch Diversität konnte der Arbeitskräftepool auf allen Ebenen vergrößert und die Unternehmensmarke gestärkt werden. Der tatsächliche geschäftliche Nutzen stand im Hintergrund – man konnte noch nicht einmal sicher sagen, ob ein solcher Nutzen tatsächlich existierte. Die vorliegende Studie zeigt nun, dass dies in der Tat der Fall ist.

BCG und der Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München haben mithilfe empirischer Forschungsmethoden den Zusammenhang zwischen der Diversität des Managements (und zwar auf allen Führungsebenen, nicht nur der obersten für das gesamte Unternehmen) und Innovationskraft untersucht. Zwar bezieht sich die Studie nur auf eine eingeschränkte geografische Region, aber ihre Ergebnisse lassen sich unseres Erachtens weltweit anwenden. Die wichtigsten Erkenntnisse lauten wie folgt:

- Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Diversität des Management-Teams und der Innovationskraft eines Unternehmens. Er ist positiv und statistisch signifikant. Dies bedeutet, dass Unternehmen mit höherer Diversität im Management einen größeren Umsatzanteil mit neuen Produkten und Dienstleistungen erzielen.

Die Analyse zeigt: Eine größere Diversität des Managements führt oftmals zu mehr Innovationskraft.

- Verschiedene Arten von Diversität stärken die Innovationskraft. Die Innovationskraft profitiert von einem höheren Anteil sowohl von Führungskräften mit Migrationshintergrund als auch von weiblichen und unternehmens- oder branchenfremden Führungskräften.
- Die Diversität des Managements scheint sich besonders bei komplexen Unternehmen, d. h. Unternehmen, die mehrere Produktlinien anbieten oder in mehreren Bereichen tätig sind, positiv auf die Innovationskraft auszuwirken. Zudem fällt der Effekt von Diversität im Management bei größeren Unternehmen auch stärker aus.
- Damit das Potenzial voll ausgeschöpft wird, dürfen in punkto Geschlechterdiversität nicht nur symbolische Maßnahmen ergriffen werden. Unserer Studie zufolge erhöht sich die Innovationskraft nur dann signifikant, wenn der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei über 20 % liegt. Ein hoher Anteil von weiblichen Beschäftigten insgesamt hat hingegen keine Auswirkungen auf die Innovationskraft, solange nur ein kleiner Teil der Führungskräfte weiblich ist.
- In Unternehmen, die bereits über facettenreiche Management-Teams verfügen, hängt die Innovationskraft zudem davon ab, ob die Führungskräfte für die Beiträge ihrer Mitarbeiter offen sind und ein Umfeld herrscht, in dem die Mitarbeiter frei ihre Meinung äußern können.

METHODIK DER STUDIE

BCG und die Technische Universität München haben Diversity-Manager und Führungskräfte von 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen befragt. Die Umfrage fand im zweiten Halbjahr 2016 statt. Von den teilnehmenden Unternehmen beschäftigte ein Drittel weniger als 1.000, ein Viertel über 10.000 und 42 % zwischen 1.000 und 10.000 Mitarbeiter.

Die Unternehmen repräsentieren unterschiedlichste Bereiche, z. B. Chemie, Technologie, Konsumgüter, Finanzen und Gesundheitswesen.

Der Zusammenhang zwischen Diversität und dem Grad an Innovationskraft wurde als Korrelationskoeffizient nach Pearson (r) berechnet, wobei eine Bandbreite von +1 für eine vollständig positive Korrelation bis -1 für eine vollständig negative Korrelation gilt. (Bei einer Korrelation von null besteht überhaupt

kein Zusammenhang zwischen beiden Variablen.)

In einigen Teilen der Analyse verwenden wir den Determinationskoeffizienten R^2 , der beschreibt, in welchem Umfang Veränderungen einer Variable (in diesem Fall: innovationsbedingte Umsätze) durch eine andere Variable zu erklären sind (in diesem Fall: eine bestimmte Art von Diversität des Managements). R^2 entspricht dem Quadrat des Korrelationskoeffizienten r und liegt zwischen 0 (0 %) und 1 (100 %).

Außerdem haben wir den Zusammenhang auf seine statistische Signifikanz hin geprüft, d. h. die Wahrscheinlichkeit, dass bei anderen Datensätzen dasselbe Ergebnis erzielt wird. In dieser Studie weisen Korrelationen mit einem p-Wert von $< 0,01$ bzw. $< 0,05$ oder $< 0,1$ eine "sehr hohe" bzw. "hohe" oder "geringe" statistische Signifikanz auf.

Ein positiver Zusammenhang zwischen Diversität und Innovationskraft

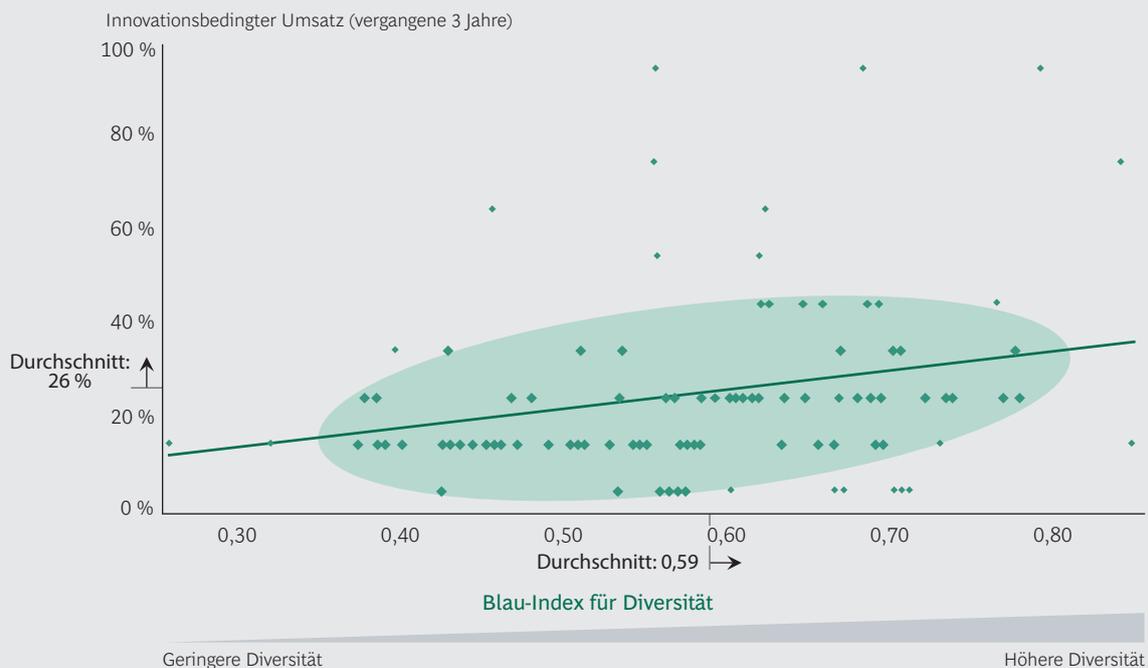
Die Hypothese, dass es einen Zusammenhang zwischen der Diversität des Managements und der Innovationskraft eines Unternehmens gibt, ist nicht neu. Sie stützt sich auf die Annahme, dass durch Diversität verschiedene Perspektiven entstehen, die sich positiv auf das Finden neuartiger Lösungen auswirken können. Dies lässt sich jedoch nur schwer belegen. Anders als bei Faktoren, die sich günstig auf die Innovationskraft eines Unternehmens auswirken – z. B. Forschungs- und Entwicklungsausgaben oder spezifische Strategien zur Innovationsförderung –, ist der Zusammenhang zwischen Diversität und Innovationskraft nicht linear. Zudem waren die meisten Studien zu diesem Thema bisher eher qualitativer als quantitativer Natur.

Die Studie von BCG und der Technischen Universität München zeigt mithilfe statistischer Methoden, nämlich Korrelations- und Regressionsanalysen, dass tatsächlich ein Zusammenhang zwischen Diversität und Innovationskraft besteht. Darüber hinaus haben wir analysiert, welche Arten von Unternehmen ihre Innovationskraft durch größere Diversität steigern können, wie die Unternehmen die positiven Auswirkungen von Diversität erhöhen können und welche Arten von

Diversität besonders wirksam sind. Der letzte Punkt ist insofern wichtig, als Unternehmen bei ihrer Diversitätsstrategie mittlerweile nicht mehr nur auf angeborene Diversitätsmerkmale wie z. B. Geschlecht oder Migrationshintergrund abstellen, sondern ihre Perspektive erweitern und die sogenannte "erworbene Diversität", auch bekannt als "zweidimensionale Diversität" oder "2-D-Diversität", mit einbeziehen. Hierunter fallen beispielsweise Branchenquereinsteiger oder Mitarbeiter mit nicht linearen beruflichen Laufbahnen.

Die Studie belegt, dass die Innovationskraft durch verschiedene Arten von Diversität gesteigert werden kann. Die Unternehmen wurden zunächst mithilfe des Blau-Index analysiert, wodurch der Gesamtgrad der Diversität im Unternehmen in sechs Bereichen ermittelt wurde. Der daraus resultierende Diversitäts-Score wurde dann mit dem Innovationsgrad der Unternehmen verglichen. Es zeigte sich, dass die Innovationskraft – definiert als Anteil der Umsätze, die in den vergangenen drei Jahren mit neuen Produkten und Dienstleistungen erzielt wurden – mit steigender Diversität zunimmt (siehe Abbildung 1).

ABBILDUNG 1 | Der Zusammenhang zwischen Diversität und Innovationskraft ist positiv und statistisch signifikant



- BCG und die Technische Universität München haben in dieser Abbildung **98 Unternehmen** anhand von zwei Variablen **dargestellt**: ihrer Diversität (ausgedrückt als Blau-Index) und ihrer innovationsbedingten Umsätze.
- Die **diagonale Linie** zeigt die Beziehung zwischen diesen beiden Variablen an, d. h. den durchschnittlichen innovationsbedingten Umsatz, der mit einem bestimmten Diversitätsgrad einhergeht.
- Die Rauten geben den jeweiligen Diversitätsgrad und den innovationsbedingten Umsatz der jeweiligen Unternehmen an und zeigen, inwieweit der jeweilige innovationsbedingte Umsatz vom allgemeinen Trend abweicht.

Anmerkung: Die gezeigte Beziehung ist positiv (Pearsons $r = 0,253$) und statistisch signifikant ($p < 0,05$). Vgl. Anhang für eine Erläuterung der statistischen Analyse und der Begriffe. Als "innovationsbedingter Umsatz" wird derjenige Umsatz bezeichnet, der mit einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung erzielt wird.

Quelle: Umfrage von BCG und der Technischen Universität München unter 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, 2016. 98 der befragten Unternehmen stellten die für diese Analyse benötigten Angaben zur Verfügung.

Es gibt keine direkte Beziehung, wie sie z. B. bei einem Straßenverkäufer zu beobachten ist, der an einem Regentag mehr Schirme verkauft – die Wechselwirkungen zwischen Diversität und Innovationskraft sind komplexer. Außerdem hängt die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auch noch von anderen Faktoren als der Diversität ab, z. B. von der Kreativität seiner Forschungs- und Entwicklungsabteilung, der Risikoeinstellung des Management-Teams oder dem Grad, mit dem neue Projekte durch die Anteilseigner unterstützt werden. Nichtsdestotrotz ist die Diversität des Managements als gesonderter Einflussfaktor auf die Innovationskraft anzusehen. Diversität und Innovationskraft entwickeln sich parallel, und der Zusammenhang ist statistisch signifikant, tritt also mit hoher Wahrscheinlichkeit in jeder beliebigen Gruppe von Unternehmen auf.

Wie sich Diversität auf die Innovationskraft auswirkt, zeigt sich bereits, wenn Unternehmen mit höherer bzw. geringerer Diversität miteinander verglichen werden. In unserer Studie erzielten Unternehmen, deren Diversität über dem Medianwert liegt (ein Blau-Index von über 0,59), im Durchschnitt einen um 38 % höheren Anteil ihres Umsatzes in den vergangenen drei Jahren mit innovativen Produkten und Dienstleistungen als solche Unternehmen, deren Diversität unter dem Medianwert liegt.

Noch aufschlussreicher wird es, wenn die Ergebnisse der Studie nach unterschiedlichen Arten von Diversität aufgeschlüsselt werden. Diese Detailanalyse zeigt, wie sich Diversität im Hinblick auf Innovationen optimal nutzen lässt, und welche Arten von Diversität den größten Nutzen bringen.

DEFINITION DER BEGRIFFE DIVERSITÄT UND INNOVATIONSKRAFT

In der aktuellen Studie haben BCG und die Technische Universität München sechs Arten von Diversität genauer untersucht:

- **Geschlechterdiversität:** Prozentualer Anteil von Frauen in Führungspositionen (auf allen Ebenen, nicht nur im Vorstand).
- **Diversität nach Herkunftsland:** Prozentualer Anteil von Führungskräften, die im Ausland geboren wurden oder deren Eltern im Ausland geboren wurden.
- **Laufbahndiversität:** Prozentualer Anteil von Führungskräften, die zuvor in anderen Unternehmen gearbeitet haben.
- **Branchendiversität:** Prozentualer Anteil von Führungskräften, die Erfahrungen in anderen Branchen als derjenigen gesammelt haben, der das befragte Unternehmen angehört.
- **Altersdiversität:** Das Ausmaß der Gleichverteilung von Managern über unterschiedliche Altersgruppen. Die Diversität wird mithilfe des Blau-Index berechnet, der den Grad an Heterogenität in einem gegebenen Datensatz misst.
- **Diversität** in Bezug auf den akademischen Hintergrund: Ausmaß der unterschiedlichen akademischen Ausbildungen der Manager, ermittelt mithilfe des Blau-Index.

Als "innovationsbedingter Umsatz" wird in dieser Studie derjenige Anteil des Umsatzes bezeichnet, den die Unternehmen mit verbesserten oder gänzlich neuen Produkten oder Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren erzielt haben. Der Durchschnittswert für den innovationsbedingten Umsatz liegt für alle an der Studie beteiligten Unternehmen bei 26 %.

Von den sechs in dieser Studie untersuchten Arten von Diversität weisen vier – nämlich das Herkunftsland, die berufliche Laufbahn, der Branchenhintergrund und die Geschlechterdiversität – eine positive Korrelation mit der Innovationskraft auf. Die Altersdiversität (d. h. der Umfang, in dem alle Altersgruppen gleichmäßig unter den Führungskräften vertreten sind) mindert dagegen die Innovationskraft. Eine sechste Art von Diversität, der akademische Hintergrund, scheint wiederum keinerlei Auswirkungen auf die Innovationskraft zu haben, weder positive noch negative (siehe Abbildung 2).

ABBILDUNG 2 | Vier Arten der Diversität steigern die Innovationskraft – zwei hingegen nicht

ART DER DIVERSITÄT	ZUSAMMENHANG MIT INNOVATIONSKRAFT	
	Richtung des Zusammenhangs	Statistische Signifikanz des Zusammenhangs
 Branchenhintergrund	↑	Sehr hoch
 Herkunftsland	↑	Sehr hoch
 Berufliche Laufbahn	↑	Sehr hoch
 Geschlecht	↑	Hoch
 Akademischer Hintergrund	~	Keine
 Alter	↓	Hoch

↑ Positive signifikante Beziehung ↓ Negative signifikante Beziehung
 ~ Keine signifikante Beziehung

Anmerkung: Der Begriff "Innovationskraft" steht hier für den prozentualen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten oder Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren. Vgl. Anhang für eine Erläuterung der statistischen Analyse und der Begriffe.

Quelle: Umfrage von BCG und der Technischen Universität München unter 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, 2016.

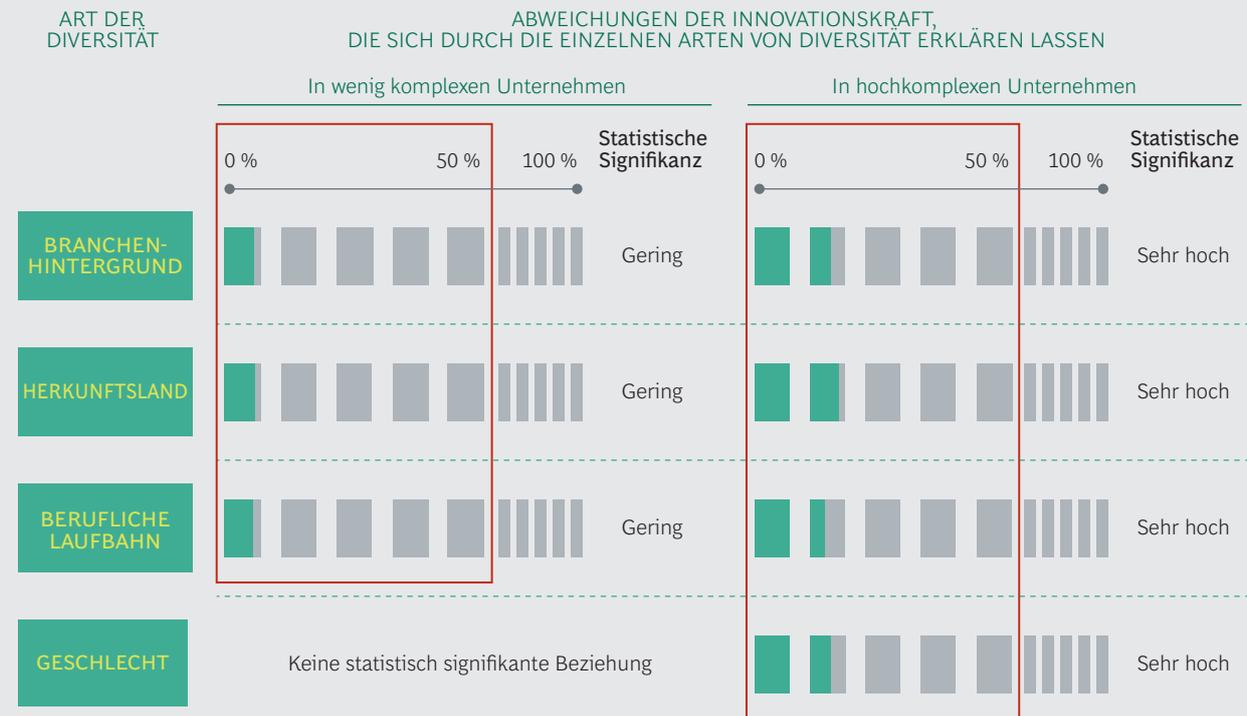
Komplexe und große Unternehmen erzielen den größten Nutzen

Diversität wirkt sich insbesondere für komplexe Unternehmen, die mehrere Produktlinien herstellen oder in mehreren Bereichen tätig sind, positiv aus. In vielerlei Hinsicht ist Komplexität heutzutage weniger eine Option als eine Notwendigkeit: Angesichts der Anzahl der Risiken, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, können sie es sich nicht leisten, an eine einzige Ertragsquelle gebunden zu sein. Dementsprechend ist ein Führungsteam, dessen Mitglieder alle denselben Hintergrund aufweisen, für die Entscheidungsfindung nicht optimal – auch wenn alle Führungskräfte über erstklassige Fähigkeiten und eine hervorragende Ausbildung verfügen.

Der perfekte Mix für eine Förderung der Innovationskraft ist gewiss nicht in jedem komplexen Unternehmen gleich – wichtig ist aber, dass überhaupt ein solcher Mix besteht.

In komplexen Unternehmen gibt es einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Innovationskraft und vier Arten von Diversität: Branchenhintergrund, Herkunftsland, berufliche Laufbahn und Geschlecht. Alle vier Arten haben etwa eine gleich große Auswirkung; sie erklären bis zu 18 % der Innovationskraft der betrachteten Unternehmen. Bei Unternehmen mit geringer Komplexität ist ein solcher Zusammenhang nur für die drei erstgenannten Dimensionen von Diversität erkennbar und erklärt jeweils zu höchstens 9 % die Innovationskraft (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 3 | In komplexen Unternehmen ist der Zusammenhang positiv und hochgradig signifikant



Anmerkung: Die Abbildung stellt den Determinationskoeffizienten R^2 , ausgedrückt als prozentualer Anteil, dar. Die prozentualen Anteile werden unabhängig voneinander berechnet und können nicht aufaddiert werden. Vgl. Anhang für eine Erläuterung der statistischen Analyse und der Begriffe. Unternehmen mit "geringer Komplexität" sind höchstens in einem primären und einem sekundären Sektorklassifizierungscode tätig. Unternehmen mit "hoher Komplexität" erwirtschaften ihren Umsatz in mehr als zwei Sektorklassifizierungscodes. Die Zahl der Unternehmen mit geringer Komplexität beträgt 34 bis 37, diejenige der Unternehmen mit hoher Komplexität 48.

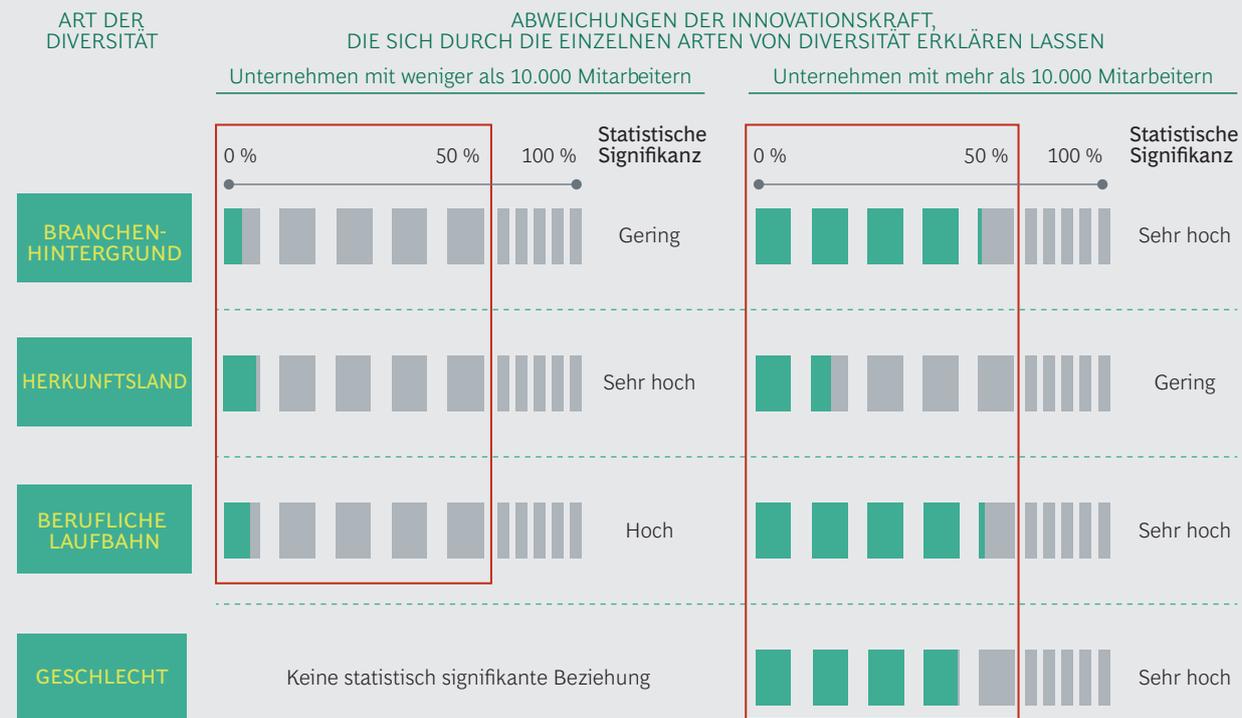
Quelle: Umfrage von BCG und der Technischen Universität München unter 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, 2016.

Erfolgreiche komplexe Unternehmen scheinen den Wert von Management-Diversität erkannt zu haben. Ein Beispiel ist der deutsche Konzern Siemens, der über 350.000 Mitarbeiter beschäftigt, auf allen Kontinenten tätig ist und über neun Sparten verfügt, darunter Strom und Gas, erneuerbare Energien und Bautechnologie. Vor etwa einem Jahrzehnt setzte sich Siemens das Ziel, die Diversität auf der Führungsebene deutlich zu erhöhen. Das Unternehmen hat in dieser Beziehung beträchtliche Fortschritte gemacht: Dem 20-köpfigen Aufsichtsrat gehören inzwischen 13 Mitglieder an, die aktuell nicht für Siemens arbeiten oder die ihre Laufbahn in anderen Unternehmen gestartet haben. Mindestens zehn unterschiedliche akademische Hintergründe sind vertreten; 6 Aufsichtsräte sind weiblich, und 4 wurden nicht in Deutschland geboren. Außerdem gehören dem Aufsichtsrat Mitglieder verschiedener Altersgruppen an – von 44 bis 74 Jahre.

Neben der Komplexität spielt auch die Größe des Unternehmens eine Rolle, wenn es um die Auswirkungen der Diversität des Managements geht. Bei großen Unternehmen entsteht eine gewisse Sogwirkung, wahrscheinlich, weil ihnen mehr Ressourcen und Expertise zur Verfügung stehen, um Diversität für sich nutzbar zu machen – nicht zuletzt beim Thema Innovation. In Unternehmen mit über 10.000 Mit-

arbeitern lassen sich die Unterschiede bei der Innovationsfähigkeit zu einem größeren Teil durch die Diversität des Managements erklären als bei Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern. Die Unterschiede bei der Innovationskraft sind bei großen Unternehmen zu bis zu 41 % auf unterschiedliche Branchenhintergründe oder Laufbahnen der Führungskräfte zurückzuführen (siehe Abbildung 4).

ABBILDUNG 4 | Große Unternehmen profitieren in punkto Innovationskraft stärker von Diversität



Anmerkung: Die Abbildung stellt den Determinationskoeffizienten R^2 , ausgedrückt als prozentualer Anteil, dar. Die prozentualen Anteile werden unabhängig voneinander berechnet und können nicht aufaddiert werden. Vgl. Anhang für eine Erläuterung der statistischen Analyse und der Begriffe.

Quelle: Umfrage von BCG und der Technischen Universität München unter 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, 2016. 69 bis 75 kleinere Unternehmen, 22 bis 23 größere Unternehmen.

Das heiße Eisen Geschlechterdiversität

In den vergangenen Jahren galt die größte Aufmerksamkeit zweifelsohne dem Thema Geschlechterdiversität. Einige Länder schreiben inzwischen eine Mindestanzahl von Frauen in Unternehmensvorständen und Aufsichtsräten gesetzlich vor, z. B. Island und Frankreich (40 %), Norwegen (40 % oder mehr, abhängig von der Größe des Vorstands), Italien (33 %) und Deutschland (30 %). Die Gesetze wurden nicht verfasst, um die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen; sie streben breiter gesteckte Ziele an. Aber auch, wenn eine Steigerung der Innovationskraft ihr einziger Zweck gewesen wäre, wären die Gesetze sinnvoll gewesen (vgl. Kasten: "Welche Auswirkungen hat eine höhere Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt auf die nationale Innovationskraft?").

WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT EINE HÖHERE PARTIZIPATION VON FRAUEN AM ARBEITSMARKT AUF DIE NATIONALE INNOVATIONSKRAFT?

Jedes Jahr erstellen die Cornell University, INSEAD und die Weltorganisation für geistiges Eigentum (World Intellectual Property Organization) eine Rangliste von Ländern auf Basis ihrer Innovationskraft. BCG und die Technische Universität München haben die Rangliste von 2015 im Verhältnis zum Anteil von Frauen an der Erwerbsbevölkerung der jeweiligen Länder untersucht, um festzustellen, wie sich die Erwerbsbeteiligung von Frauen auf die Innovationskraft auswirkt.

Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass in innovationsstarken Ländern oftmals auch die Erwerbstätigkeit von Frauen besonders hoch ist. Dies gilt z. B. für die Schweiz (Erwerbsquote der Frauen: 76 %; Nr. 1 von allen Ländern im Global Innovation Index 2015), Schweden (74 %; Nr. 2) und Island (82 %; Nr. 13).

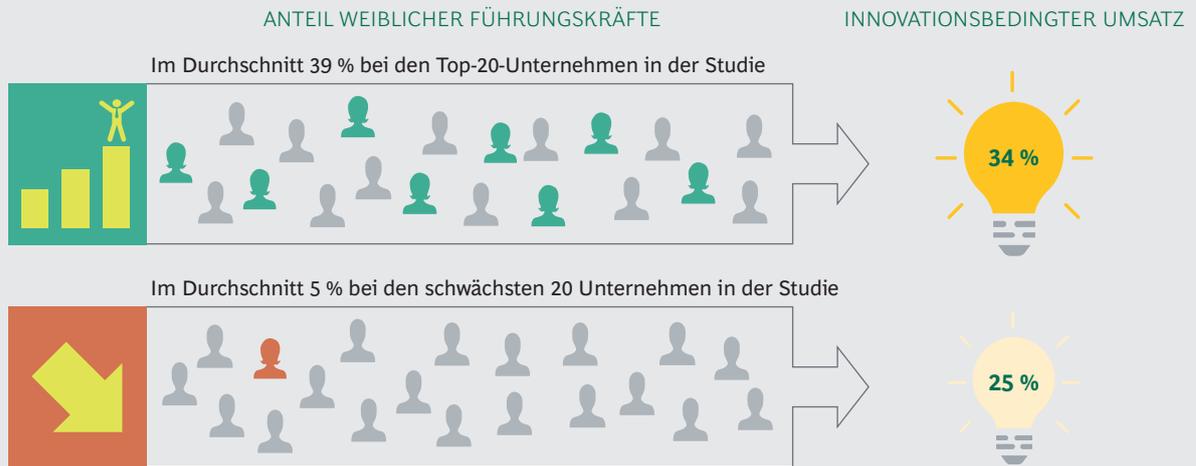
Da die Erwerbstätigkeit von Frauen offensichtlich positive Auswirkungen auf die nationale Innovationskraft hat, sollte ein weiterer Anstieg der

Erwerbstätigkeit von Frauen gefördert werden. Die politischen Rahmenbedingungen eines Landes (einschließlich Steuerpolitik, Antidiskriminierungsgesetzen und Gesetzen zur Lohngleichheit) können der Studie zufolge beträchtliche Auswirkungen auf die Erwerbsbereitschaft von Frauen haben. Dasselbe gilt für strukturelle Faktoren wie die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung sowie für gesellschaftliche Werte, beispielsweise die grundsätzliche Unterstützung von karriereorientierten Frauen.

Marketingorientierte Initiativen von Unternehmen sowie Prämierungen von Diversitätsinitiativen einzelner Unternehmen auf nationaler Ebene sind dagegen von geringerer Bedeutung. Solche Auszeichnungen werfen zwar Licht auf die gelebte Praxis führender Unternehmen, scheinen aber in den meisten Ländern faktisch keine Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit von Frauen oder andere wichtige Fragen wie die Entlohnung von Frauen oder ihre Aufstiegschancen in Führungspositionen zu haben.

In unserer Studie erzielten diejenigen Unternehmen mit der größten Geschlechterdiversität (8 von 20 Führungskräften waren weiblich) rund 34 % ihres Umsatzes in den vergangenen drei Jahren mit innovativen Produkten und Dienstleistungen (siehe Abbildung 5). Dagegen lag der innovationsbedingte Umsatz bei denjenigen Unternehmen mit der geringsten Geschlechterdiversität lediglich bei 25 % (1 von 20 Führungskräften war weiblich). Außerdem scheint ein hoher Anteil von weiblichen Führungskräften eine positive Korrelation mit sogenannten disruptiven Innovationen aufzuweisen, bei denen neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle der Unternehmen auf lange Sicht das bisherige Angebot in vollem Umfang ersetzen (z. B. Netflix anstelle von Videotheken oder Amazon anstelle des Einzelhandels vor Ort).

ABBILDUNG 5 | Innovationskraft nimmt zu, wenn ein größerer Anteil der Führungskräfte weiblich ist

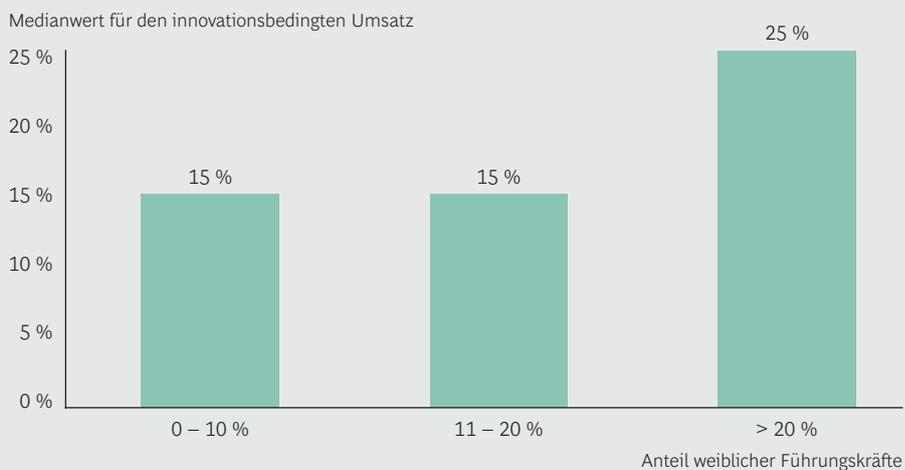


Anmerkung: Der Begriff "innovationsbedingter Umsatz" bezeichnet den prozentualen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten oder Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren.

Quelle: Umfrage von BCG und der Technischen Universität München unter 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, 2016.

Der Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft eines Unternehmens scheint hingegen keine Auswirkungen auf die Innovationskraft zu haben. Ein positiver Zusammenhang mit der Innovationskraft ist nur dann zu verzeichnen, wenn Frauen auch Führungspositionen besetzen. Dabei darf die Zahl der Frauen in Führungspositionen nicht zu gering sein: Die innovationsbedingten Umsätze steigen erst dann signifikant an, wenn mindestens 20 % der Führungskräfte in einem Unternehmen weiblich sind (siehe Abbildung 6). Solange dieser Schwellenwert nicht erreicht ist, wird das Innovationspotenzial von Geschlechterdiversität nicht erschlossen.

ABBILDUNG 6 | Innovationskraft steigt, sobald der Anteil weiblicher Führungskräfte auf über 20 % steigt



Anmerkung: Der Begriff "innovationsbedingter Umsatz" bezeichnet den prozentualen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten oder Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren.

Quelle: BCG-Umfrage "Diversity & Innovation", 2016. In dieser Analyse liegt die Zahl der Unternehmen in den drei Kategorien zwischen 28 und 34.

Die Umfrage zeigt auch, dass die Bemühungen der Unternehmen um eine Beförderung bzw. eine Bindung von Frauen in leitenden Positionen noch Schwächen aufweisen. Es geht dabei vor allem um das Engagement der Führungskräfte in Bezug auf Geschlechterdiversität. Die Bedeutung dieses Faktors ist offensichtlich: Selbst kleine Gesten von Führungskräften können beträchtliche Auswirkungen haben. "Vom Verhalten der Führungskräfte hängt sehr viel ab; manche interessieren sich für Inklusion, andere nicht", so ein Manager aus dem Personalwesen, der an der Umfrage teilnahm, in einem Folgegespräch. Rund zwei Drittel aller Unternehmen halten ein sichtbares Engagement der Unternehmensführung für das wirksamste Mittel, um Geschlechterdiversität auf der Führungsebene zu fördern, aber nur die Hälfte ist der Auffassung, dass ein solches Engagement in ihrem Unternehmen zu finden sei.

Auch in Bezug auf die Altersdiversität bleibt noch einiges zu tun. Die Ergebnisse der Umfrage (eine größere Altersdiversität geht mit geringerer Innovationskraft einher) deuten darauf hin, dass die Unternehmen noch am Anfang stehen. Der unterschiedliche Grad an Expertise und Erfahrung der Belegschaft, der mit mehr Altersdiversität einhergeht, wird oft noch nicht sinnvoll erschlossen. Einige Unternehmen zeigen aber, wie es geht: Das deutsche Softwarehaus SAP hat das Thema "generationenübergreifende Erfahrung und Expertise" auf seine Agenda für Diversität und Inklusion gesetzt. Zum ersten Mal in seiner Geschichte arbeiten fünf Generationen gleichzeitig bei SAP, die jeweils unterschiedliche Erwartungen an den Führungsstil, an das Arbeitsumfeld, an die gewünschte Flexibilität und an ein zufriedenstellendes Entgelt haben. Das Unternehmen versucht, diesen unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden und so sicherzustellen, dass die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert und sich zum Vorteil für SAP auswirkt.

LGBT: EIN SICH GERADE ENTWICKELNDES THEMA

Die meisten Befragten (79 %) geben an, die sexuelle Orientierung der Führungskräfte in ihrem Unternehmen sei ihnen unbekannt. Die meisten haben auch keine Initiativen eingerichtet, um lesbische, schwule, bisexuelle oder transsexuelle Beschäftigte ("LGBT-Beschäftigte") beim Aufstieg in Führungspositionen zu unterstützen.

Unternehmen, die über derartige Initiativen verfügen (in der Regel handelt es sich um Standards für andere Beschäftigungsgruppen, die um LGBT-Beschäftigte ergänzt wurden), scheinen

einen stärkeren Fokus auf das Thema Innovationen zu haben.¹ Möglicherweise sind solche Unternehmen insgesamt offener für neue Ideen und Denkweisen und haben dadurch einen weiteren Horizont.

¹Der "Innovationsfokus" wurde aus den Antworten der Befragten auf eine Reihe qualitativer Fragen abgeleitet. Er unterscheidet sich vom innovationsbedingten Umsatz, der eine quantitative Messgröße darstellt.

Unternehmen können zum einen ihre Führungskräfte dazu motivieren, mehr Wert auf Diversität und Inklusion zu legen, und zum anderen kulturelle und strukturelle Veränderungen fördern, um eine diverse Belegschaft anzuziehen und auch nachhaltig zu binden. Einige der von uns befragten Unternehmen experimentieren bereits mit unterschiedlichen Arbeitsstrukturen; so schließt z. B. die deutsche Design- und Innovationsagentur IXDS seit ihrer Gründung im Jahr 2006 Teilzeitarbeitsverträge (80 %) ab. Aufgrund der ungewöhnlichen Arbeitszeiten wird IXDS für eine breitere Gruppe potenzieller Beschäftigter attraktiv, darunter auch für Menschen, die neben ihrem Beruf andere Interessen wie z. B. Forschung, Lehre oder die Arbeit in einem Start-up haben. Gleichzeitig wird IXDS durch diese Flexibilität ein attraktiver Arbeitgeber für Mitarbeiter, die sich in unterschiedlichsten Lebensphasen befinden. Die Belegschaft weist einen hohen Grad an Diversität auf, und die dadurch existierenden Perspektiven helfen den Kunden von IXDS dabei, den digitalen und organisatorischen Wandel zu bewältigen.

Fünf Rahmenbedingungen, die den Effekt von Diversität verstärken

Die Studie zeigt, dass Diversität im Management die Innovationskraft von Unternehmen stärkt. Aber wie jeder Zusammenhang muss auch dieser gefördert werden, um sein volles Potenzial zu entfalten.

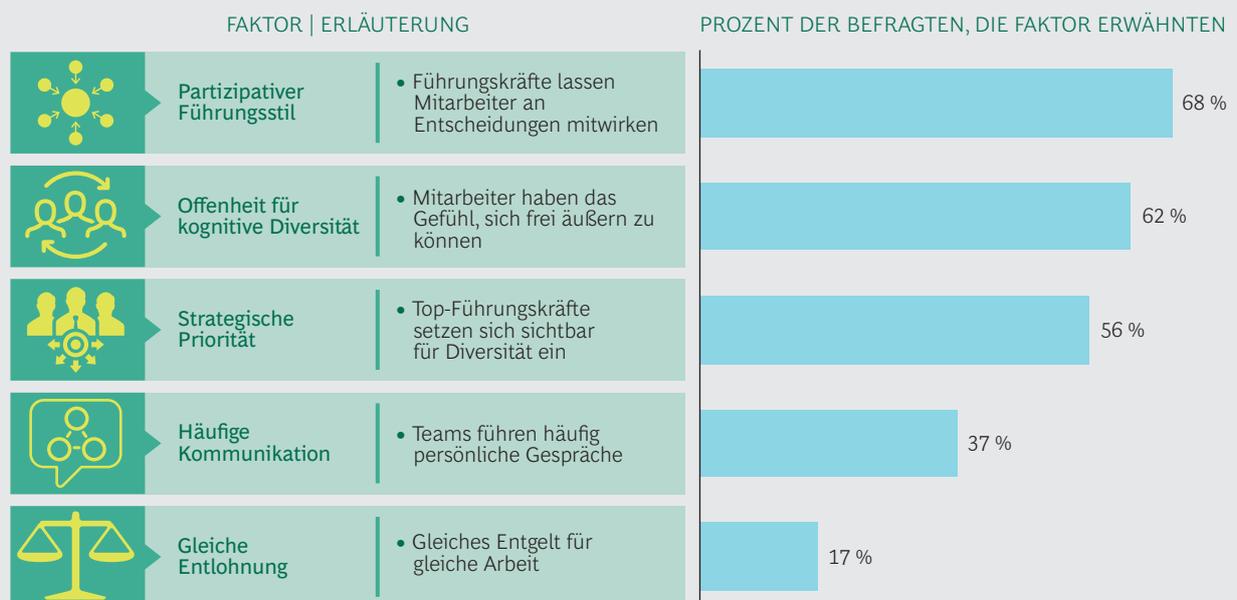
Diversität wirkt sich besonders dann positiv auf die Innovationskraft aus, wenn fünf Rahmenbedingungen in Unternehmen vorherrschen und gefördert werden.

- **Partizipativer Führungsstil.** Wenn Manager Vorschläge von Mitarbeitern aktiv wahrnehmen und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen, können die Vorteile von Diversität zielgerichtet erschlossen werden. Swarovski, das österreichische Unternehmen, das geschliffenes Kristallglas herstellt, erinnert seine Führungskräfte mithilfe sogenannter "Nudges" daran, dass Meetings deutlich produktiver sind, wenn alle Teilnehmer aktiv partizipieren, anstatt dem jeweiligen Vorgesetzten den Vortritt zu lassen. Das Sensibilisieren und Erinnern mit "Nudges" erfolgt auf unterschiedliche Weise, z. B. über Poster in den Gängen oder Erinnerungen auf den Whiteboards in den Konferenzräumen.
- **Offenheit für kognitive Diversität.** Dies beschreibt ein Umfeld, in dem sich Mitarbeiter frei genug fühlen, ihre Meinung zu äußern. Der deutsche Kabelanbieter Unitymedia, der sich an der Umfrage beteiligte, unterstützt Offenheit für kognitive Diversität. In Meetings werden der Austausch einander widersprechender Ideen sowie "konstruktive Konflikte" unter gleichrangigen Mitarbeitern und in Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften explizit gefördert. Eine Kultur, die darauf setzt, dass Wandel mit einer Frage startet und nicht einer Entscheidung, "ermöglicht es uns, das Potenzial von Diversität zu nutzen", wie ein Manager aus dem Personalwesen von Unitymedia in einem Nachgespräch erläuterte.
- **Strategische Priorität.** Bei einigen Unternehmen wird Diversität vom Top-Management in hohem Maße unterstützt. Dies gilt z. B. für den französischen Airbus-Konzern, dessen Initiative "Balance for Business" (zur Erhöhung der Geschlechterdiversität im weitgehend männlich dominierten Luftfahrtkonzern) vom Top-Führungsteam einschließlich des Vorstandsvorsitzenden unterstützt wird.

- **Häufige interpersonelle Kommunikation.** Wenn Unternehmen den Dialog zwischen Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen Perspektiven fördern, kann dies einen kreativen Funken entzünden, der die Innovationskraft deutlich erhöht. Google bereitet dieses Umfeld mithilfe seiner Google-Cafés, die spontane Unterhaltungen zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlicher Ausbildung, unterschiedlichen Aufgaben und unterschiedlichem Migrationshintergrund sowie deutlich unterschiedlicher Expertise aktiv fördern.
- **Gleiche Entlohnung.** Das Konzept ist nicht neu oder kompliziert, aber es wird noch nicht flächendeckend implementiert; manche Unternehmen gehen das Thema aber bereits an. So wurde das US-Bekleidungsunternehmen Gap Inc. dafür ausgezeichnet, dass es das Lohngefälle zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitern beseitigt hat. Dass sich das Unternehmen für Geschlechterdiversität einsetzt, zeigt sich auch an der Zahl der weiblichen Führungskräfte sowie daran, dass die Mehrheit der Filialleiter weiblich ist.

Für Unternehmen stellt sich die wichtige Frage, wie sich jede Rahmenbedingung für sich genommen auf die Innovationskraft auswirkt. Von den fünf betrachteten Rahmenbedingungen scheint der partizipative Führungsstil am wichtigsten zu sein. 68 % der befragten Unternehmen sagten, dies sei eine Voraussetzung dafür, um die Innovationskraft durch Diversität zu steigern. Auf Platz 2 folgt die Offenheit für kognitive Diversität, die von 62 % der Unternehmen erwähnt wird (siehe Abbildung 7). Die Bedeutung dieser beiden Faktoren deutet darauf hin, dass die Unternehmen nicht nur formale Initiativen (z. B. flexible Arbeitszeiten), sondern eben auch "weichere" Taktiken einsetzen müssen, wenn sie die Vorteile von Diversität für die Innovationskraft in vollem Umfang erschließen wollen.

ABBILDUNG 7 | Partizipativer Führungsstil ist entscheidend, um Innovationskraft durch Diversität zu steigern



Quelle: Umfrage von BCG und der Technischen Universität München unter 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, 2016.

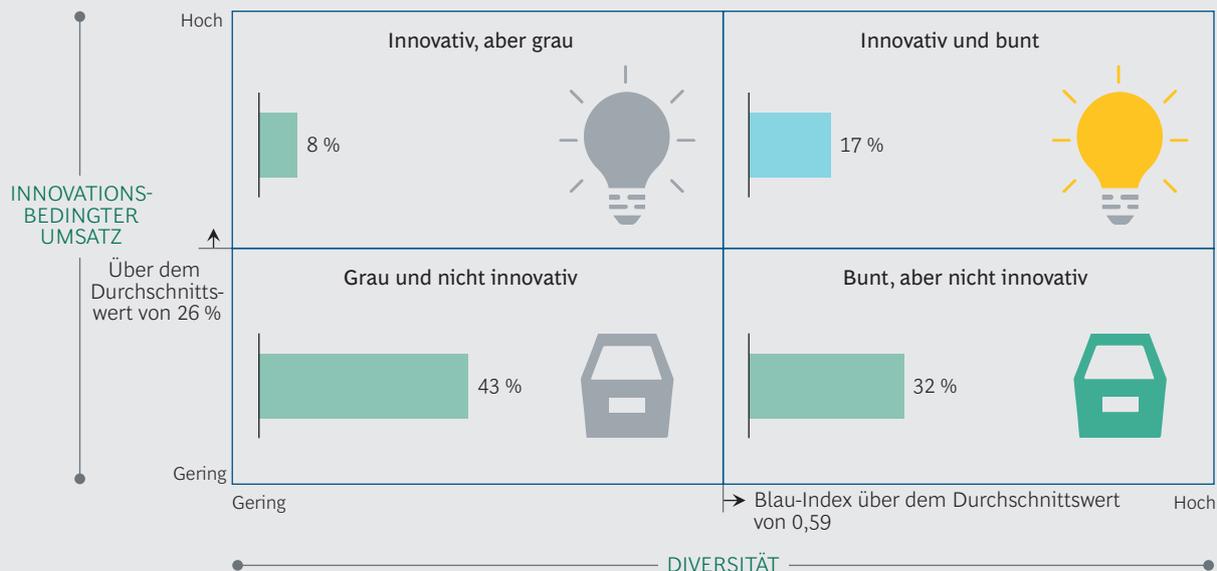
Unternehmen, die in dieser Hinsicht günstige Rahmenbedingungen schaffen, erzielen im Durchschnitt 33 % ihres Umsatzes mit innovativen Produkten und Dienstleistungen; ist dies nicht der Fall, liegt der Prozentsatz nicht einmal bei einem Viertel des Gesamtumsatzes (24 %). Darüber hinaus scheinen sich auch in anderer Hinsicht Vorteile zu bieten: Unternehmen, in denen ein günstiges Umfeld herrscht, erzielen eine EBIT-Marge von 17 % und ein Umsatzwachstum von 3,9 %; bei denjenigen, in denen dies nicht der Fall ist, belaufen sich EBIT-Marge bzw. Umsatzwachstum lediglich auf 13 % bzw. 3,4 %.

Insbesondere können die positiven Auswirkungen von drei Arten der Diversität auf die Innovationskraft durch die Rahmenbedingungen verstärkt werden: Herkunftsland, berufliche Laufbahn und Branchenhintergrund. Sind die Umweltfaktoren stark ausgeprägt, wirken sich diese drei Arten von Diversität positiv auf die Innovationskraft aus, andernfalls führen sie nicht zu deren Erhöhung.

Fünf Schritte, um die positiven Auswirkungen von Diversität auf die Innovationskraft zu stärken

Die Analyse zeigt, dass lediglich 17 % der Unternehmen sowohl in Bezug auf Diversität als auch in Bezug auf Innovationskraft über dem Durchschnitt liegen. Etwa ein Drittel der Unternehmen verzeichnet überdurchschnittliche Werte bei der Diversität, hinkt aber in Sachen Innovationskraft hinterher (siehe Abbildung 8). Es scheint also noch deutlich Luft nach oben zu geben.

ABBILDUNG 8 | Zu wenige Unternehmen setzen auf Diversität, um Innovationskraft zu stärken



Anmerkung: Der Begriff "innovationsbedingter Umsatz" bezeichnet den prozentualen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten oder Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren. Vgl. Anhang für eine Erläuterung der statistischen Analyse und der Begriffe.

Quelle: Umfrage von BCG und der Technischen Universität München unter 171 deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen, 2016.

Unternehmen sollten verstehen, wie sich die Umweltfaktoren auf die Innovationskraft auswirken.

Um das Potenzial von Diversität im Hinblick auf die Innovationskraft zu erschließen, sind fünf Schritte anzugehen.

Schritt 1: Analyse des Status quo. Im ersten Schritt geht es darum, den Status quo in allen drei Bereichen festzuhalten: Innovationskraft, Diversität und Rahmenbedingungen. So könnte ein Unternehmen in Schritt 1 erkennen, dass sein innovationsbedingter Umsatz unter dem Durchschnitt der Branche liegt, die Diversität insgesamt leicht überdurchschnittlich ist, die Geschlechterdiversität allerdings unterdurchschnittlich und die Rahmenbedingungen eher ungünstig sind (nicht besonders partizipativer Führungsstil und ineffektive Kommunikationsmechanismen). Es muss Klarheit über die Ausgangssituation herrschen, damit ein nachhaltiges Zielbild und ein Fahrplan für die Umsetzung entwickelt werden können.

Die Innovationskraft ist dabei als Erstes zu untersuchen. Insbesondere stellt sich die Frage, wie innovationskräftig das Unternehmen ist (dies schlägt sich im Umsatz mit neuen Produkten und Dienstleistungen nieder), und welche Hindernisse gegebenenfalls bestehen. Mithilfe dieser Analyse entsteht Transparenz darüber, inwieweit das Thema Innovation Defizite aufweist. Dies wären z. B. Produktdesigns, die für ein allzu kleines Marktsegment attraktiv sind, oder Produkte, die nicht vom Markt angenommen werden, oder eine deutlich über dem Branchendurchschnitt liegende Misserfolgsquote bei der Platzierung von Produkten und Dienstleistungen. Danach folgt die Untersuchung der Diversität – das Unternehmen sollte über Grad und Art der Diversität des Managements in verschiedenen Abteilungen Transparenz herstellen. Dabei sollte der Forschungs- und Entwicklungsabteilung besondere Aufmerksamkeit zukommen, da dieser Bereich eine wichtige Rolle für die grundsätzliche Innovationskraft des Unternehmens spielt und unterschiedliche Sichtweisen sowie zentrale Beiträge zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen leisten kann. (Bei einer unzureichenden Diversität des Managements im Bereich Forschung und Entwicklung weist das Produktportfolio gegebenenfalls "blinde Flecken" auf.) Zuletzt muss das Unternehmen sein Umfeld analysieren. So lässt sich z. B. erkennen, ob das Unternehmen zu hierarchisch organisiert ist, bei der Entscheidungsfindung nicht inklusiv genug vorgeht oder unabsichtlich die Botschaft aussendet, dass nur die Meinungen bestimmter Mitarbeiter zählen.

Schritt 2: Definition des Zielbildes. Dies ist der wichtigste Schritt. Ausgangspunkt ist ein Blick nach draußen. Dabei analysiert das Unternehmen die Entwicklung des Marktes und der Wettbewerber, um zu verstehen, ob es bei der Innovationsfähigkeit hinterherhinkt, führend ist oder dem Durchschnitt entspricht.

Diese nach außen gerichtete Analyse sowie das Gespür des Unternehmens für die innovationsträchtigsten Geschäftsbereiche können dabei helfen, sinnvolle organisatorische Veränderungen zu erarbeiten, festzustellen, welche Partnerschaften weiterverfolgt werden sollten, sowie Anreizprogramme zu entwickeln. Die Analyse der eigenen Innovationskraft kann dem Unternehmen auch aufzeigen, ob es von größerer Diversität im Management profitieren könnte. Beispielsweise könnte ein Unternehmen feststellen, dass es mehr Frauen in der Marktforschung, mehr branchenfremde Führungskräfte in der Geschäftsentwicklung und mehr Quereinsteiger in der Produktionskontrolle benötigt. Hieraus leitet sich dann ab, welche

Rahmenbedingungen das Unternehmen auf welche Art ändern muss – von der Flexibilität der Arbeitszeiten bis zur Fähigkeit der Führungskräfte, zuzuhören.

IT-Tools können dabei eine Hilfe sein, indem sie einen partizipativeren Führungsstil ermöglichen, die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander erleichtern oder andere wichtige Rahmenbedingungen unterstützen. (Google z. B. setzt bei konzernweiten Meetings ein hauseigenes "Moderator"-Tool ein und ermittelt so mithilfe von Mitarbeiterabstimmungen, welche Themen behandelt werden sollen.). In diesem Schritt geht es um das Verständnis des Nutzens neuer IT-Tools, und ihre Funktionalität ist an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Zuletzt sollten Schlüsselkennzahlen ("Key-Performance-Indicators", kurz KPIs) für die neuen Ziele festgelegt werden. Wenn ein Unternehmen seine Innovationskraft stärken will, kann ein KPI z. B. darin bestehen, dass der Anteil der Kunden, die auf Nachfolgeprodukte umsteigen, verdoppelt werden soll. Auch Diversitäts-KPIs können sinnvoll sein. Ein Beispiel ist das Ziel, im Vergleich zu den Wettbewerbern einen Rang im obersten Quartil bei der Schaffung von Chancengleichheit am Arbeitsplatz zu erreichen, um Talente zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden.

Schritt 3: Identifizierung von Lücken. In diesem Schritt identifiziert ein Unternehmen, woran es fehlt, um in punkto Innovationsfähigkeit, Diversität und Rahmenbedingungen vom Istzustand zum Zielzustand zu gelangen.

Ein Vergleich des Status quo und des Zielzustands kann dabei hilfreich sein. Wenn ein Unternehmen beispielsweise eine überdurchschnittlich hohe Anzahl von Patentanmeldungen vorweisen kann, aber dennoch unterdurchschnittliche innovationsbedingte Umsätze erzielt, deutet dies auf Mängel bei der Vermarktung hin. Möglicherweise verliert ein Unternehmen auch in einem rasch wachsenden ausländischen Markt an Boden und gelangt zu dem Schluss, dass es nicht über genügend Manager verfügt, die den lokalen Markt kennen.

In den meisten Fällen bestehen nicht nur zwei oder drei Mängel, sondern Dutzende oder Hunderte. Es gilt festzustellen, bei welchen Mängeln eine Verminderung besonders wichtig ist, um die definierten Ziele zu erreichen. Diesen sollte beim Zugang Priorität beigemessen werden.

Schritt 4: Aufstellung eines Fahrplans. In diesem Schritt entwickelt das Unternehmen einen Plan, um die identifizierten Mängel entsprechend den festgelegten Prioritäten zu beseitigen oder zu vermindern. Dieser Plan ist zwangsläufig komplex; er besteht aus zahlreichen Teilen, enthält voneinander abhängige Zwischenziele und sollte klare Zeitpläne vorsehen. Die Qualität der Umsetzung ist entscheidend; Pilotprogramme können dabei sehr hilfreich sein. Dies gilt vor allem für Bereiche, in denen die Umsetzung wahrscheinlich auf Widerstand trifft. Pilotprogramme ermöglichen es dem Unternehmen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und sich bei geringem Risiko und hohen Renditen neu zu orientieren.

Die fünf Schritte sollten dauerhaft in die operativen Prozesse des Unternehmens aufgenommen werden.

Schritt 5: Institutionalisierung des Prozesses. Unternehmen verschenken Potenzial, wenn das Thema nicht systematisch und nachhaltig angegangen wird. Der Einfluss auf eine Steigerung der Innovationskraft ist sehr viel stärker, wenn der Prozess regelmäßig wiederholt und im besten Fall dauerhaft in die operativen Tätigkeiten des Unternehmens eingebunden wird. Die Ziele werden dabei je nach Verfügbarkeit neuer Tools, neuer Erkenntnisse und neuer Marktgegebenheiten angepasst. Zudem reicht es nicht, wenn die Stärkung der Innovationskraft durch Diversität lediglich als Steckenpferd der Personalabteilung angesehen wird – das gesamte Unternehmen muss daran mitwirken, sodass der größtmögliche Nutzen erzielt wird.

Der Weg in die Zukunft

Wenn in einem Unternehmen neue Erkenntnisse transparent gemacht werden, verlieren sich Mitarbeiter oftmals in Einzelheiten. Dies verleitet dazu, nach einer Bestätigung für den aktuellen Kurs des Unternehmens zu suchen oder aber nach einem Beleg, der diesen infrage stellt (abhängig davon, an welcher Stelle der Organisation man sich befindet).

Diversität und Innovationskraft sind sehr komplexe Themengebiete für ein Unternehmen, und wir erwarten, dass nur sehr wenige Führungskräfte nach einer Analyse der neuen Daten sagen werden, dass ihr Unternehmen in jeder Hinsicht alles richtig bzw. alles falsch macht.

Für uns ist das wichtigste Ergebnis der Studie: Diversität auf der Führungsebene fördert Innovationskraft. Allein aufgrund dieser Tatsache kann die Diskussion von der Ebene des "Ob" auf die Ebene des "Was nun?" verlagert werden – und das ist der Anfang von Fortschritt.

ANHANG

Im Folgenden erläutern wir pro Abbildung die Hintergründe der statistischen Analysen.

Abbildung 1

Der Blau-Index in dieser Grafik ist ein aggregierter Index, der sechs Arten von Diversität umfasst. Der Index reicht von 0 (keine Diversität) bis zu einer maximalen Diversität von 1,0.

In dieser Abbildung sind die Korrelation nach Pearson 0,253 und der Grad der statistischen Signifikanz hoch ($p < 0,05$). Die statistische Signifikanz gibt an, wie wahrscheinlich es ist, dass in jedem Datensatz dieselben Zusammenhänge zu beobachten sind. Ein Wert von $p < 0,05$ bedeutet, dass dieselbe Beziehung mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % in jedem Datensatz auftritt.

Abbildung 2

In dieser Abbildung bedeutet eine "sehr hohe" statistische Signifikanz einen p-Wert von $< 0,01$. Eine "hohe" statistische Signifikanz bezeichnet einen p-Wert von $< 0,05$.

Abbildung 3 und Abbildung 4

Unternehmen werden als "wenig komplex" definiert, wenn sie maximal einen primären und einen sekundären Sektorklassifizierungscode aufweisen. Unternehmen mit mehr Sektorklassifizierungscode gelten als "hochkomplex".

In Abbildung 3 und 4 bezeichnet eine "sehr hohe" statistische Signifikanz einen p-Wert von $< 0,01$. Eine "hohe" statistische Signifikanz bezeichnet einen p-Wert von $< 0,05$ und eine "niedrige" statistische Signifikanz einen p-Wert von $< 0,1$.

Abbildung 3 und 4 zeigen den Determinationskoeffizienten R^2 . Der Prozentsatz gibt an, in welchem Umfang sich die Abweichungen bei der Innovationskraft durch Diversität erklären lassen. In Abbildung 3 lässt sich die Abweichung bei der Innovationskraft hochkomplexer Unternehmen zu bis zu 16 % durch die Diversität des Branchenhintergrunds ihrer Führungskräfte erklären. Bei wenig komplexen Unternehmen erklärt die Diversität des Branchenhintergrunds die Abweichungen bei den innovationsbedingten Umsätzen lediglich zu bis zu 8 %.

Die übrigen R^2 -abgeleiteten Prozentwerte für Unternehmen mit geringer bzw. hoher Komplexität lauten wie folgt:

- Herkunftsland: 9 % (geringe Komplexität) bzw. 18 % (hohe Komplexität).
- Berufliche Laufbahn: 8 % (geringe Komplexität) bzw. 14 % (hohe Komplexität).
- Geschlecht: 16 % (bei hochkomplexen Unternehmen; bei wenig komplexen Unternehmen ist der Prozentsatz nicht statistisch signifikant).

Die R^2 -abgeleiteten Prozentsätze für kleinere bzw. größere Unternehmen (weniger bzw. mehr als 10.000 Mitarbeiter) in Abbildung 4 lauten wie folgt:

- **Branchenhintergrund:** 5 % (kleinere Unternehmen) bzw. 41 % (größere Unternehmen).
- **Herkunftsland:** 9 % (kleinere Unternehmen) bzw. 15 % (größere Unternehmen).
- **Berufliche Laufbahn:** 7 % (kleinere Unternehmen) bzw. 41 % (größere Unternehmen).
- **Geschlecht:** 40 % (bei größeren Unternehmen; bei kleineren Unternehmen ist der Prozentsatz nicht statistisch signifikant).

Über die Autorinnen

Dr. Rocío Lorenzo ist Partnerin und Geschäftsführerin im Münchner Büro von The Boston Consulting Group sowie Leiterin der BCG Women's Initiative in München. Per E-Mail ist sie unter lorenzo.rocio@bcg.com zu erreichen.

Nicole Voigt ist Partnerin und Geschäftsführerin im Düsseldorfer Büro von The Boston Consulting Group sowie Leiterin der BCG Women's Initiative in Düsseldorf. Per E-Mail ist sie unter voigt.nicole@bcg.com zu erreichen.

Karin Schetelig ist Principal im Wiener Büro von The Boston Consulting Group (Austria) GmbH. Per E-Mail ist sie unter schetelig.karin@bcg.com zu erreichen.

Annika Zawadzki ist Principal im Kölner Büro von The Boston Consulting Group sowie Leiterin des LGBT-Network von BCG in Deutschland und Österreich. Per E-Mail ist sie unter zawadzki.annika@bcg.com zu erreichen.

Prof. Dr. Isabell M. Welp ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München. Außerdem ist sie wissenschaftliche Leiterin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Per E-Mail ist sie unter welpe@tum.de zu erreichen.

Dr. Prisca Brosi ist Habilitandin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München. Per E-Mail ist sie unter brosi@tum.de zu erreichen.

Danksagung

Die Autorinnen danken allen, die bei der Arbeit an dieser Studie ihre Zeit und ihre Erfahrung zur Verfügung gestellt und inhaltliche Beiträge geleistet haben; namentlich seien erwähnt Florian Grassl, Carsten Kratz, Massimo Portincaso und Prof. Dr. Rainer Strack. Katherine Andrews, Corinna Babicz, Gary Callahan, Katie Davis, Birgit Dengel, Kim Friedman, Abby Garland, Robert Hertzberg, Hannah Holbrook, Katharina Sacken und Sara Strassenreiter gilt unser Dank für ihre Unterstützung während des Schreib- und Editierungsprozesses sowie beim Design und der Produktion der Studie. Research- und Analyseleistungen wurden erbracht von Dr. Susanne Dyrchs, Ina Wicker, Vanessa Böcker, Dr. Henri De Belsunce, Herbert Haas, Corinna Hammerstingl, Timo Hilberg, Jan Moritz Klein, Anna Kunisch, Saskia Lange, Lukas Loch, Clara Luckner, Nikolas von Hoffmann und Charline Wurzer.

Außerdem danken die Autorinnen den 171 Unternehmen aus dem DAX, dem MDax und anderen Marktsegmenten, die sich Zeit für die Teilnahme an der Umfrage genommen haben. Jedes teilnehmende Unternehmen erhielt eine Übersicht, innerhalb derer seine Antworten mit dem Gesamtergebnis verglichen wurden.

Sollte Ihr Unternehmen Interesse an der Teilnahme an künftigen Studien zum Thema Diversität haben, wenden Sie sich bitte an eine der Autorinnen.

Kontaktinformationen

Bei Fragen oder Anmerkungen zu dieser Studie wenden Sie sich bitte an die Autorinnen.

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcgperspectives.com.

Follow [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) on Facebook and Twitter.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. All rights reserved.

4/17

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

TUM