

EDITORIAL

Wirtschaftlicher Ausblick auf das Jahr 2008

Der Ölpreis bei 100 Dollar pro Barrel. Der Dollar auf Talfahrt. Amerikas Häusermarkt in der Krise. Großbanken in Bedrängnis. Schreckensmeldungen über Schreckensmeldung. Steigende Energiepreise, starker Euro, schwache US-Wirtschaft, Kreditklemme: jeder der einzelnen Brandherde hätte eigentlich alleine schon die Feuerkraft für einen konjunkturellen Flächenbrand. Doch was passiert mit der deutschen Wirtschaft? Sie wächst ungebrochen weiter. Zwar etwas verlangsamt, aber immer noch deutlich stärker als in der ersten Hälfte des Jahrzehnts. Der deutschen Industrie geht es so gut wie in der Nachkriegszeit. Deutschland erlebt sein zweites Wirtschaftswunder. Der Aufschwung ist auch im Jahr 2008 nicht vorbei. Er geht weiter, etwas gebremst, aber insgesamt bleibt er stabil und robust. Natürlich gibt es viele gute Gründe, schwarz zu malen und die Risiken als hoch gefährlich einzustufen. Es gibt aber mehr und vor allem bessere Gründe, gelassen und selbstbewusst den kommenden Herausforderungen entgegenzutreten. Die Aussichten für 2008 sind aller dunklen Wolken zum Trotz heiter. TS

IN DIESER AUSGABE

Diversity Management – Potenziale
und Forschungsbedarf Seite 1/2

AKP-EU Economic Partnership
Agreements: Verbesserung der
Regierungsführung? Seite 3

Einbürgerung und Integration Seite 4

DIVERSITÄT

Diversity Management – Potenziale und Forschungsbedarf

Mit der steigenden demographischen Diversität von Märkten und Belegschaften wächst das Interesse an Managementstrategien, welche geeignet sind, Vielfalt produktiv zu integrieren. In diesem Zusammenhang gewinnen die Stichworte „Diversity“ und „Diversity Management“ seit Anfang der 1990er Jahre auch in Europa zunehmend an Bedeutung. Kulturelle und andere Vielfalt, so lautet die diesen Konzepten zugrundeliegende Botschaft, sollte nicht als Problem, sondern als Chance begriffen werden. Programme des „Diversity Management“ wenden den Blick gerade auch auf die ökonomischen Chancen kultureller Vielfalt. Unter der Bezeichnung „Business Case for Diversity“ wird das Argument diskutiert, dass Vielfalt – jedenfalls, wenn sie adäquat „gemanaged“ wird – die Effizienz und Profitabilität von Organisationen erhöht. Von Michael Fischer

Diversity Management ist eine Managementstrategie, die Unterschiede zwischen Individuen produktiv nutzen will. Der Ansatz des Diversity Management unterscheidet sich von herkömmlichen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsprogrammen in vier Hinsichten: 1) Im Rahmen von Diversity Management sollen nicht nur wenige, sondern zahlreiche, wenn nicht gar alle Dimensionen von Vielfalt berücksichtigt werden. Typische in der Literatur genannte Dimensionen sind neben Geschlecht, Ethnizität und physischer Leistungsfähigkeit auch Alter, Kultur, Nationalität, Religion sowie sexuelle Orientierung. 2) Derartige Unterschiede werden emphatisch als positives Element und Chance hervorgehoben. Diversität, so der zentrale Gedanke, soll anerkannt, wertgeschätzt, befördert und produktiv genutzt werden. 3) Diversity Management stellt den Versuch dar, die Organisationskultur grundlegend in Richtung einer Kultur der Vielfalt zu transformieren. Ziel ist die Herstellung einer multikulturellen Organisation, die alle Mitglieder gleichermaßen einbezieht. 4) Diversity Management ist wesentlich

an wirtschaftlichem Nutzen ausgerichtet. Während traditionelle Gleichstellungsprogramme vorwiegend durch Gerechtigkeits- und Integrationsanliegen motiviert sind, ist für Diversity Management der „business case“ das vorrangige Argument. In der Praxis handelt es sich bei Diversity Management allerdings nicht um eine einheitliche und stets gleichförmig angewandte Methode. Vielmehr wird „Diversity Management“ als eine Bezeichnung für verschiedenste Maßnahmen und Programme gebraucht, die manchmal gemeinsam und manchmal einzeln eingesetzt werden. Drei wesentliche Typen von Diversity-Management-Maßnahmen lassen sich unterscheiden: a) Personalrekrutierungsprogramme, die darauf abzielen, die Diversität von Belegschaften systematisch zu erhöhen. b) Maßnahmen zur Sensibilisierung für (kulturelle und andere) Unterschiede, die die Minimierung von Kosten der Heterogenität und die Maximierung von Synergieeffekten zum Ziel haben. c) Maßnahmen, welche Flexibilität und Arbeitszufriedenheit dadurch erhöhen sollen, dass sie die Bedürfnisse einer heterogenen Belegschaft differenziert

berücksichtigen – so etwa die Einrichtung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten, behindertengerechte Einrichtungen, Raum für religiöse Praktiken oder flexible Kleiderordnungen. Da oft schon einzelne dieser Maßnahmen als „Diversity Management“ bezeichnet werden, ist die bloße Information, dass eine Organisation Diversity Management betreibt, wenig aussagekräftig.

Es werden fünf Arten von Effekten regelmäßig als angestrebte positive Wirkungen von Diversity Management genannt. Erstens sollen verfügbare Talente auch unter Minderheiten oder benachteiligten Gruppen stärker genutzt werden. Zweitens soll der Zugang zu Märkten verbessert sowie die Anerkennung seitens Geschäftspartnern, Auftraggebern und Kunden erhöht werden. Drittens sollen Synergieeffekte der Diversität befördert und genutzt werden – die Kombination vielfältiger Perspektiven, so die zugrundeliegende Annahme, führe zu höherer Kreativität, zu mehr Innovation und zu besseren Problemlösungen. Viertens soll eine inkludierende Arbeitsumgebung, in welcher Unterschiede Wertschätzung erfahren, die Arbeitszufriedenheit erhöhen und den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Potenziale voll auszuschöpfen. Fünftens schließlich sollen Diskriminierung und die damit einhergehenden Kosten abgebaut werden.

Die bestehende Forschung zum Thema ermöglicht keine einfache Antwort auf die Frage, inwieweit diese erhofften Effekte, sowie die letztlich damit beabsichtigte Erhöhung von Effizienz und Profitabilität, tatsächlich zu verzeichnen sind. Auf der einen Seite finden sich Umfragen unter Unternehmen sowie Sammlungen von Anwendungsfällen und Good Practice-Beispielen, die auf beträchtliche positive Wirkungen von Diversität und Diversity Management hindeuten. Derartige Belege beruhen allerdings typischerweise nicht auf objektiver Beobachtung von Maßnahmen und Messung von Ergebnissen. Auf der anderen Seite hat die Idee des „Business Case for Diversity“ zahlreiche empirische, hypotesentestende Forschungsarbeiten über

mögliche Synergieeffekte von Diversität stimuliert. Diese zeigen, dass geeignete kognitive Diversität (die Mischung und Kombination verschiedener Wissensbestände, Perspektiven und Interpretationen) Kreativität, Innovation und Problemlösung in Teams in der Tat verbessern kann. Der Diversity-Diskurs bezieht sich allerdings nicht vorwiegend auf kognitive Diversität, sondern auf Heterogenität in jenen Hinsichten, die unter Gleichstellungsgesichtspunkten relevant sind, z. B. auf geschlechtliche oder ethnische Unterschiede. Theoretisch ist zu erwarten, dass derartige Unterschiede manchmal, aber nicht immer mit kognitiver Diversität einhergehen, wie sie für die Bearbeitung spezifischer Aufgaben von Vorteil ist. Die Ergebnisse empirischer Forschung zeigen denn auch, dass nicht jede Form von Heterogenität unter allen Umständen die Leistung von Gruppen bzw. Teams erhöht. Ethnisch oder geschlechtlich gemischte Gruppen zeigen in verschiedenen Studien manchmal bessere, manchmal schlechtere und manchmal genau so gute Ergebnisse wie homogene Gruppen. Die meisten Beobachter kommen zu dem Ergebnis, dass Diversität positive wie auch negative Potenziale birgt, und dass das Resultat stark von Kontextfaktoren abhängt.

Insgesamt bestätigt der Stand der Forschung keine einfache „Diversity is good for organizations“-Formel. Er ist aber, im Gegensatz zu den Interpretationen mancher Kritiker, auch nicht geeignet, das Business-Case-Argument für Diversity Management zu widerlegen. Es gilt zu unterscheiden, was im Diversity-Diskurs oftmals vermengt wird: die Effekte von Diversität auf der einen Seite, und die Effekte von Diversity Management auf der anderen. Diversität birgt Chancen, zeigt jedoch nicht kontextunabhängig und in allen Formen positive Synergieeffekte auf Teamebene. Diversity Management aber kann auch dort nützlich

sein, wo Diversität nicht „an sich“ zu Synergien führt. Denn erstens ist die Annahme begründet, dass sich Diversitätseffekte unter dem Einfluss von Diversity Management verändern werden – gerade die Kontextabhängigkeit dieser Effekte legt nahe, dass sie durch geeignete Management-Maßnahmen positiv zu beeinflussen sind. Und zweitens sind von Diversity Management auch andere Arten positiver Wirkungen zu erwarten, die mit den viel erforschten (und gelegentlich vermissten) Synergieeffekten der Diversität nur wenig zu tun haben. So sind etwa, entsprechende Rahmenbedingungen vorausgesetzt, die bessere Nutzung von Talenten durch geeignete Rekrutierungsprogramme, der verbesserte Zugang zu heterogenen Märkten und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch flexible Arbeitsbedingungen sehr wahrscheinliche Effekte – auch unabhängig von Fragen der Synergie auf Teamebene.

Diversity Management, so lautet daher die positive Botschaft, kann prinzipiell auf verschiedenen Wegen vorteilhafte Wirkungen haben, auch wenn Diversität nicht immer von selbst zu Leistungsverbesserungen führt. Dies heißt jedoch andererseits nicht, dass jede Maßnahme oder jedes Programm, das unter dem Namen „Diversity-Management“ firmiert, die erhofften Resultate erbringen wird. Gerade hinsichtlich des Anspruchs der Herstellung allinklusive Arbeitsbedingungen, der behaupteten Steigerung von Synergien und der angestrebten Reduktion von Diskriminierung besteht erheblicher Forschungsbedarf, um wirksame Maßnahmen von unwirksamen oder gar kontraproduktiven zu unterscheiden. Angesichts der Heterogenität der Diversity-Management-Maßnahmen kann dabei für weitere Forschung nicht die pauschale Fragestellung leitend sein, ob Diversity Management „an sich“ positive Effekte zeitigt. Stattdessen müssen verschiedene Komponenten und Formen der konkreten Umsetzungen von Diversity Management unterschieden und in ihren Wirkungen evaluiert werden, um langfristig Standards guten Diversity Managements zu etablieren.

HWWI RESEARCH

M. Fischer (2007): Diversity Management and the Business Case, *HWWI Research Paper*, 3-11. Download unter www.hwwi.org (Publikationen).

AKP-EU Economic Partnership Agreements: Verbesserung der Regierungsführung?

Die Europäische Union (EU) verhandelt zurzeit mit den AKP-Ländern über so genannte Economic Partnership Agreements. Diese Abkommen haben vor allem die Entwicklung der AKP-Länder als wichtigstes Ziel. Eine elementare Vorbedingung für Entwicklung ist die Qualität der Regierungsführung. Wie kann die EU dazu beitragen, diese Missstände zu beheben und eine nachhaltige Entwicklung der betroffenen Länder zu fördern? Dies hat das HWWI im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung in einer neuen Studie untersucht.

Von Matthias Busse und Steffen Gröning

Seit 2002 verhandelt die EU mit sechs regionalen Ländergruppen aus Afrika, der Karibik und dem Pazifik (AKP) über neue Wirtschaftsbeziehungen. Den insgesamt 79 AKP-Ländern werden seit Jahrzehnten günstige Handelsbedingungen von der EU eingeräumt. Diese nicht auf Gegenseitigkeit beruhenden Präferenzen verstoßen jedoch gegen die Regeln der Welthandelsorganisation (WTO), da sie nicht allen Entwicklungsländern eingeräumt werden, sondern eben nur den so genannten AKP-Ländern. In Cotonou verpflichteten sich daher die EU und die AKP-Länder im Jahr 2000 reziproke Wirtschaftspartnerschaftsabkommen auszuhandeln – die Economic Partnership Agreements (EPAs). Die neuen WTO-kompatiblen Abkommen sollen am 1. Januar 2008 in Kraft treten.

Die Ziele der EPAs gehen über eine reine Handelsbeziehung zwischen EU- und AKP-Ländern weit hinaus. Denn trotz des präferierten Marktzugangs sank der Anteil der Importe aus den AKP-Ländern an den gesamten EU-Importen von 6,7% in 1976 auf 2,8% in 2004. Neben Mängeln auf der Angebotsseite in den AKP-Ländern, kann die schlechte Handelsperformance durch erhebliche Defizite bei der Regierungsführung (governance) erklärt werden (siehe Tabelle). Gute Regierungsführung zeichnet sich unter anderem durch ein geringes Korruptionsniveau, eine effektive Regierungsführung, politische Stabilität, einfache und transparente staatliche Regulierungen und Rechtsstaatlichkeit aus. Ob Volkswirtschaften wachsen, die Arbeitslosigkeit reduziert wird, Armut bestehen bleibt, ob Kinder und Jugendliche Zugang zu adäquaten Bildungseinrichtungen haben und

ob humanitäre Entwicklungsziele erreicht werden, all dies wird entscheidend von Institutionen, Regeln und politischen Entscheidungsprozessen beeinflusst. Daher wird der Verbesserung der Regierungsführung eine zentrale Rolle im Entwicklungsprozess eingeräumt.

Vor diesem Hintergrund wurde – aufbauend auf früheren Studien zu dieser Thematik – eine grundsätzliche Forschungsfrage der Entwicklungsökonomie in einer neuen Studie untersucht: Führt die durch die EPAs induzierte Handelsliberalisierung zu besserer Regierungsführung? Die Ergebnisse der empirischen Analyse können wie folgt zusammengefasst werden:

Eine zunehmende Offenheit gegenüber dem Handel hat einen positiven Einfluss auf gute Regierungsführung. Jedoch ist der quantitative Einfluss eher gering. Politische Indikatoren, wie beispielsweise die Vermeidung von Konflikten oder die Gewährung von Pressefreiheit, haben einen erheblich größeren, positiven Einfluss auf die Qualität der Regierungsführung. **Außerdem können Länder, deren Exporte zu einem hohen Anteil aus ressourcenintensiven Gütern bestehen, überhaupt nicht von einem zunehmenden Handel im Sinne einer Verbesserung der Regierungsführung profitieren.** In diesen Ländern führt ein vermehrter Abbau und Export

HWWI GUTACHTEN

M. Busse, S. Gröning (2007): Does Trade Liberalisation Lead to Better Governance? An Analysis of the Proposed ACP/EU Economic Partnership Agreements. Download unter: www.hwwi.org (Leistungen, Gutachten).

Indikatoren für gute Regierungsführung, 2006

| Indikator | Industrie-länder | Entwicklungsländer | |
|----------------------------|------------------|--------------------|------------|
| | | Alle | AKP-Länder |
| Rechtsstaatlichkeit | 1,30 | -0,47 | -0,53 |
| Korruptionskontrolle | 1,30 | -0,47 | -0,48 |
| Qualität der Regulierungen | 1,20 | -0,36 | -0,50 |
| Effektivität der Regierung | 1,33 | -0,40 | -0,56 |
| Politische Stabilität | 0,74 | -0,35 | -0,29 |
| Demokratie | 0,92 | -0,38 | -0,32 |
| Durchschnitt 6 Indikatoren | 1,13 | -0,41 | -0,45 |

Quelle: World Bank Good Governance Indicators. Anmerkungen: Alle Indikatoren sind standardisiert, d. h. sie haben einen Mittelwert von 0 und eine Standardabweichung von 1; die Werte je Land reichen von -2,5 (sehr schlechte Regierungsführung) bis +2,5 (sehr gute Regierungsführung).

von Ressourcen sogar zu einer Verschlechterung der Regierungsführung. Nigeria ist ein anschauliches Beispiel für diesen negativen Zusammenhang. Förderung und Export der Ölressourcen haben in dem westafrikanischen Land zu einer deutlichen Ausweitung von rent-seeking und Korruption geführt. **Drittens könnte durch eine tiefere Integration innerhalb der sechs EPA-Regionen, die auch Gegenstand der EPA-Verhandlungen ist, die Regierungsführung deutlich verbessert werden.**

Die Ergebnisse der Verhandlungen zwischen der EU und den AKP-Ländern der letzten Monate deuten darauf hin, dass so genannte EPA-lights vereinbart werden. Diese Variante sieht im Wesentlichen lediglich eine Handelsliberalisierung vor. Dies wäre für viele AKP-Staaten (und die EU) ein eher unbefriedigendes Ergebnis, da wichtige politische Bereiche weitestgehend ausgeklammert blieben und das Potenzial der EPAs als Entwicklungsinstrument nicht ausgeschöpft wäre. Zwar sollen diese Bereiche in einer zweiten Stufe verhandelt werden. Ob und wann diese weiteren Verhandlungen zu einem erfolgreichen Ergebnis kommen, ist jedoch ungewiss.

Einbürgerung und Integration

Im Fokus der öffentlichen Diskussion über die Integration der in Deutschland lebenden Zuwanderer stehen wiederkehrend institutionelle Rahmenbedingungen wie Sprach- und Integrationskurse oder Einbürgerungstests. Im Rahmen der von der VolkswagenStiftung geförderten HWWI-Studiengruppe „Diversity, Integration and the Economy“ wird diese Thematik aufgegriffen, indem die Auswirkungen der Einbürgerung auf die Arbeitsmarktintegration von Ausländern untersucht werden. *Max Steinhardt*

Während für Länder wie Kanada, die USA und Schweden bereits empirische Untersuchungen über die ökonomischen Effekte der Einbürgerung existieren, gibt es für Deutschland bisher keine Erkenntnisse darüber, wie sich die Annahme der deutschen Staatsbürgerschaft auf die wirtschaftliche Situation von Zuwanderern auswirkt. Die im Rahmen der Studien-Gruppe am HWWI durchgeführten empirischen Analysen auf Basis von amtlichen Daten zeigen, dass eingebürgerte Zuwanderer ein höheres schulisches und berufliches Bildungsniveau aufweisen als Ausländer ohne deutschen Pass. Zudem gibt es bei der Einbürgerung zwischen den einzelnen ausländischen Gruppen große Unterschiede bezüglich der Anzahl, der Einbürgerungsquote, dem Frauenanteil und dem Alter. So weisen Personen türkischer Herkunft allgemein eine überproportional hohe Einbürgerungsquote auf. Bezüglich der Altersstruktur wird deutlich, dass der überwiegende Teil der Personen, die sich für eine Einbürge-

rung entscheiden, jünger als 35 Jahre ist. Die Auswertungen zeigen somit, dass innerhalb der ausländischen Bevölkerung Selbstselektionsprozesse bei der Einbürgerung eine wichtige Rolle spielen.

Erste ökonomische Analysen des Zusammenhangs zwischen der Einbürgerung und dem wirtschaftlichen Erfolg von Ausländern weisen darauf hin, dass sich die Einbürgerung in Deutschland positiv auf das Lohnwachstum von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auswirkt. Dieses und weitere Ergebnisse wurden am 30. November 2007 auf dem von der VolkswagenStiftung finanzierten Workshop „The socio-economic implications of naturalizations“ vorgestellt. An der Veranstaltung nahmen renommierte Wissenschaftler aus Europa und Kanada sowie Vertreter politischer Institutionen teil, um ausgewählte Aspekte der Einbürgerung aus unterschiedlichen Blickwinkeln und für verschiedene Länder zu diskutieren. Die Veranstaltung wurde mit einem Vortrag von Prof. Dr. Thomas Straubhaar eröffnet, welcher den Zusammenhang von Integration und Staatsbürgerschaft thematisierte. Im ersten Teil der Veranstaltung präsentierte Prof. Don DeVoretz von der Simon Fraser University in Vancouver seine Arbeiten zu den ökonomischen Implikationen der Einbürgerung in Kanada, wobei er unter anderem die Notwendigkeit der interdisziplinären Analyse im Bereich der Migrationsforschung betonte. Anschließend stellte Prof. Pieter Bevelander von der Universität Malmö in seinem Vortrag den positiven Einfluss von im Inland erworbener Bildung und Sprachkompetenzen auf die Einbürgerungsneigung in den Niederlanden heraus.

Im zweiten Teil des Workshops präsentierte Bernt Bratsberg vom Ragnar Frisch Centre in Oslo seine Studien, die belegen, dass junge Zuwanderer in den USA in den Jahren nach der Einbürgerung ein überproportional starkes Lohnwachstum verzeichnen. Darüber hinaus gab er einen ersten Ausblick auf den Zusammenhang von Arbeitsmarkterfolg und Einbürgerung in Norwegen. Im Anschluss wurden erste Ergebnisse zu den Lohneffekten der Einbürgerung in Deutschland vorgestellt.

Sowohl die im Anschluss an die Präsentationen stattfindenden Diskussionen als auch das abschließende Plenum verdeutlichten den Facettenreichtum und die Komplexität der Thematik. In den Diskussionsrunden kam es einerseits zu einem intensiven Austausch über Methoden und theoretische Erklärungsansätze, andererseits wurde durch zahlreiche Wortbeiträge die politische Bedeutung der Forschungsvorhaben hervorgehoben. **So ist es aus Sicht der nationalen Integrationspolitik von großem Interesse Erkenntnisse darüber zu erhalten, ob bezüglich der Einbürgerungsentscheidung bestimmte Muster innerhalb der Gruppe der Zuwanderer vorliegen und welche sozioökonomische Relevanz der Einbürgerungsakt für die Zuwanderer hat.**

Die auf dem Workshop vorgestellten Arbeiten finden Sie im Internet in der Rubrik Workshops (<http://www.migration-research.org/diversity/>).

AUSZEICHNUNG

Die Diplomarbeit von **Max Steinhardt** mit dem Thema „Arbeitsmarkt und Migration – eine empirische Analyse der Lohn- und Beschäftigungseffekte der Zuwanderung für Deutschland“ wurde in der Kategorie „Diplom-/Magisterarbeit“ mit dem **Gerhard-Fürst-Preis 2007** des Statistischen Bundesamtes ausgezeichnet. Darüber hinaus wurden die Forschungsleistungen von Max Steinhardt im Rahmen des Warsaw International Economic Meeting 2007 mit dem **Best Paper Prize für Young Economists** prämiert.

EMPFEHLENSWERTE LITERATUR

M. Steinhardt (2007): Aktuelle Trends der Einbürgerungen in Deutschland, in: Wirtschaftsdienst, 87. Jg., Nr. 8, S. 544-549.