

Liebrich, Anja

Book

Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Liebrich, Anja (2008) : Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation, ISBN 978-3-86618-263-9, Rainer Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68567>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Anja Liebrich:

Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation

ISBN 978-3-86618-263-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 259 S., € 27.80

Die Veränderung der Bevölkerungsstruktur, die unter dem Begriff des demografischen Wandels diskutiert wird, besitzt Auswirkungen auf das Erwerbspersonenpotenzial und somit auf die Belegschaftsstrukturen von Unternehmen. Dies zeigt sich bspw. durch den Anstieg des Altersdurchschnitts, in einer erhöhten Erwerbstätigkeit von Frauen oder am wachsenden Anteil von Personen aus anderen Kulturkreisen. Der Umgang mit dieser Veränderung, die im Angelsächsischen unter dem Begriff „Diversity Management“ subsumiert wird, stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Einerseits verspricht die personelle Vielfalt mehr Erfahrungshintergründe und Meinungen, die positiv auf die Kreativität und Innovationskraft des Unternehmens wirken können. Sie birgt andererseits das Risiko, Kommunikationsflüsse zu erschweren. Da die meisten Störungen zwischenmenschlicher Interaktion im Rahmen von Kommunikation entstehen und sich Kommunikationsprobleme bzw. Disharmonien negativ auf den Prozess der Zusammenarbeit auswirken, kommt diesem Thema eine bedeutende Rolle im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft zu. Der steigende Anteil an medienvermittelter Kommunikation und elektronisch verfügbarer Information stellt Unternehmen in diesem Zusammenhang zusätzlich vor neue Herausforderungen.

Innerhalb dieses Buches wird ein generalisierbarer und strukturierter Gestaltungsprozess für die interne Unternehmenskommunikation entwickelt, der spezifische Aspekte von Diversity Management berücksichtigt. Da jedes Unternehmen eine unterschiedliche Ausgangssituation bzgl. der Heterogenität der Belegschaft und der eingesetzten Medien aufweist, zeigt das erarbeitete Rahmenkonzept Möglichkeiten, wie Informations- und Kommunikationsflüsse an die neuen Herausforderungen angepasst werden können und somit das Thema Diversity Management eine strukturelle Verankerung im Unternehmen erfahren kann.

Schlüsselwörter: Diversity Management, Personelle Vielfalt, Interne Unternehmenskommunikation, Informations- und Kommunikationsstrukturen

Anja Liebrich, geboren 1975, studierte an der Universität Mannheim Diplom-Psychologie mit Nebenfach Betriebswirtschaftslehre. Der Studienschwerpunkt lag dabei im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Von November 2001 bis September 2007 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Kaiserslautern. Seit Oktober 2007 arbeitet sie am Institut für Technologie und Arbeit, Kaiserslautern. Im Frühjahr 2008 erfolgte die Promotion zum Dr. rer. pol. Ihr Interesse gilt den Themen Diversity Management, demografischer Wandel, medienvermittelte Kommunikation sowie Lernen und Arbeiten in verteilten Strukturen.

Anja Liebrich

Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-263-9

DOI 10.1688/9783866182639

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Diese Arbeit wurde im Wintersemester 2007/08 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern als Dissertation angenommen. Sie entstand während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft sowie am Institut für Technologie und Arbeit in Kaiserslautern.

Kurz vor der Drucklegung denke ich vermehrt an jene Personen, die mich in den letzten Jahren bei meinem „Dissertationsprojekt“ unterstützt haben. Ich will dieses Vorwort nutzen, um mich nochmals herzlich zu bedanken.

Zunächst gilt mein Dank meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Klaus J. Zink, der mit seinen kritischen und konstruktiven Anregungen zum Gelingen dieser Arbeit beitrug. Ebenfalls danke ich Herrn Prof. Dr. Heiner Müller-Merbach für die Übernahme des Zweitgutachtens, Herrn Prof. Dr. Michael von Hauff für seine Mitwirkung an der mündlichen Prüfung und Herrn Prof. Dr. Hans-Dieter Feser für den Vorsitz der Promotionskommission.

Bei meinem Kollegen- und Freundeskreis möchte ich mich für die Unterstützung und die aufgebrachte Geduld bedanken. Genannt sei an dieser Stelle Herr Dr. Ulrich Steimle, der den Entstehungsprozess von Anfang an mit wertvollen Anregungen begleitete und immer Zeit für fachliche Diskussionen hatte. Ebenso trugen Herr Dr. Christian Ehrlich und Herr Dr. Harald Weber durch manch gute Worte und Taten zur Fertigstellung dieser Arbeit bei. Besondere Erwähnung gebührt Herrn Dipl. oec. Tobias Reuter für seine fachliche, motivationale und kulinarische Unterstützung in der zurückliegenden Zeit. Nicht vergessen will ich Frau Dipl.-Wirtsch.-Ing. Theresa Maxeiner und cand. Wirtsch.-Ing. Jens Köhler, die mich bei der formalen Korrektur unterstützen.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Familie bedanken. Bei meinen Eltern, Maria und Günther Liebrich, für den Rückhalt, den ich Zeit meines Lebens erfahren habe. Und bei meinem Partner, Dr. Wolfgang Neubarth, der auch in schwierigen Zeiten immer für mich da war. Danke für Alles.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1 Problemstellung und Ziele.....	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Forschungsansatz und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Diversity Management	6
2.1 Begriffliche Eingrenzung.....	6
2.1.1 Annäherung an die Begriffe Diversity und Diversity Management	7
2.1.2 Historische Wurzeln des Konzeptes.....	11
2.1.2.1 Entwicklungen in den USA	11
2.1.2.2 Entwicklungen in Europa	12
2.1.2.3 Entwicklungen in Deutschland.....	14
2.1.3 Dimensionen der Vielfalt	17
2.2 Zur Begründung eines Diversity Managements.....	23
2.3 Theorien eines Diversity Managements.....	28
2.3.1 Vergemeinschaftende Personalpolitik	28
2.3.2 Diversity Management als Change-Prozess	32
2.3.3 Stadien der Diversitywahrnehmung und -kompetenz.....	33
2.3.3.1 Fairness and Discrimination Approach	33
2.3.3.2 Access and Legitimacy Approach.....	34
2.3.3.3 Learning and Effectiveness Approach	35
2.3.4 Das interaktionistische Modell des Einflusses von Diversität auf individuellen Karriereerfolg und organisationale Effektivität	37
2.3.5 Theorie der kommunikativen Interaktion in heterogenen Arbeitsgruppen.....	40
2.3.6 Zusammenfassende Bewertung der vorgestellten Ansätze	43
2.4 Instrumente und Strategien zum Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen ..	44
2.4.1 Ebene Individuum	45

2.4.2	Ebene Gruppe/Team.....	46
2.4.3	Ebene Gesamtorganisation.....	47
2.5	Messung und Bewertung der Vielfalt im Unternehmen.....	51
2.5.1	Messung der Heterogenität der Belegschaft.....	51
2.5.2	Erfolgsmessung von Maßnahmen des Diversity Managements	54
2.6	Kritische Würdigung des Konzeptes „Diversity Management“	64
3	Direkte Effekte des Diversity Managements.....	72
3.1	Erhebungsverfahren	72
3.2	Erhebungszeitraum und Stichprobe	74
3.3	Aufbau des Befragungsinstruments.....	75
3.4	Deskriptive Ergebnisse	76
3.4.1	Beschreibung der Stichprobe.....	77
3.4.2	Diversitätsklima innerhalb der Unternehmen	77
3.4.3	Organisationale Effektivität	81
3.4.4	Zusammenfassung und Diskussion der deskriptiven Auswertung	82
3.5	Direkte Effekte eines Diversity Managements	84
3.5.1	Zusammenhänge zwischen den Variablen des Diversitätsklimas.....	84
3.5.2	Interpretation des Diversitätsklimas	86
3.5.3	Zusammenhänge der Aspekte der organisationalen Effektivität	87
3.5.4	Interpretation der organisationalen Effektivität.....	88
3.5.5	Zusammenhänge zwischen Diversitätsklima und organisationaler Effektivität	89
3.5.6	Interpretation der Zusammenhänge zwischen Diversitätsklima und organisationaler Effektivität	93
3.6	Zusammenfassung und Kritik	94
4	Kommunikation im Unternehmen	97
4.1	Zum Begriff der Kommunikation in Organisationskonzeptionen	99
4.2	Kommunikation im Allgemeinen	105
4.2.1	Grundlagen	106
4.2.2	Modelle der Kommunikation.....	110

4.2.2.1	Das nachrichtentechnische Kommunikationsmodell.....	111
4.2.2.2	Sprachtheoretisches Kommunikationsmodell.....	112
4.2.2.3	Psychologisches Kommunikationsmodell.....	113
4.2.2.4	Bewertung der Kommunikationsmodelle	115
4.3	Unternehmenskommunikation	116
4.3.1	Kommunikationsmanagement.....	124
4.3.2	Management durch Kommunikation.....	126
4.3.3	Management von Kommunikation.....	131
4.3.3.1	Steuerung der Aufmerksamkeit	132
4.3.3.2	Selektionsprozesse	133
4.3.3.3	Entscheidungsprozesse	134
4.3.4	Medien der Unternehmenskommunikation.....	135
4.3.4.1	Persönliche Kommunikation	135
4.3.4.2	Schriftliche Medien	137
4.3.4.3	Elektronische Kommunikationswege	138
4.3.5	Theorien der medienvermittelten Kommunikation.....	141
4.3.5.1	Nutzerzentrierte Theorien der Medienwahl.....	142
4.3.5.2	Medienzentrierte Theorien der Medienwahl	145
4.3.5.2.1	Media-Richness-Theorie.....	145
4.3.5.2.2	Die Media-Synchronicity-Theorie.....	153
5	Diversity Management im Kontext des Stakeholderansatzes.....	160
5.1	Stakeholdermanagement.....	162
5.1.1	Stakeholderidentifikation	165
5.1.2	Unternehmensinterne Umsetzung des Stakeholderansatzes	167
5.1.2.1	Strukturelle Aspekte	167
5.1.2.2	Prozesse	168
5.1.2.3	Instrumente.....	168
5.1.2.4	Formulierung stakeholderbezogener Strategien.....	170
5.1.3	Unternehmung – Stakeholder – Interaktionen.....	172
5.1.4	Zusammenfassende Bewertung.....	175

5.2	Diversity-Management-Fähigkeit	177
5.2.1	Rationale Ebene der Diversity-Management-Fähigkeit	178
5.2.2	Prozessuale Ebene der Diversity-Management-Fähigkeit	180
5.2.2.1	Strukturelle Aspekte	181
5.2.2.2	Prozesse	182
5.2.2.3	Instrumente.....	184
5.2.2.4	Formulierung von Diversity-Management-Strategien	186
5.2.3	Interaktion der innerbetrieblichen Gruppen	187
5.2.4	Fazit	188
6	Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation	190
6.1	Analyse des Ist-Zustandes	193
6.1.1	Kommunikatives Beziehungsgeflecht.....	194
6.1.2	Wissen und Meinungen.....	198
6.1.3	Potenziale der Unternehmenskommunikationsplanung	202
6.2	Planung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation ..	204
6.2.1	Grundlagen	204
6.2.2	Rahmenkonzepte.....	206
6.2.3	Programme der Unternehmenskommunikation.....	206
6.2.3.1	Strategische Programme	207
6.2.3.2	Operative Programme	208
6.3	Umsetzung	210
6.4	Evaluation.....	212
6.4.1	Evaluation operativer Programme.....	215
6.4.2	Evaluation strategischer Programme	218
6.5	Fazit	221
7	Zusammenfassung und Ausblick	223
8	Literatur.....	228

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzung von IKT durch Beschäftigte 2002-2006 in Prozent.....	3
Abbildung 2: Taxonomie zur Beschreibung personeller Vielfalt	19
Abbildung 3: Mögliche Wettbewerbsvorteile im Überblick.....	25
Abbildung 4: Das interaktionistische Modell des Einflusses von Diversität auf individuellen Karriereerfolg und organisationale Effektivität	38
Abbildung 5: Organisationale Strategien im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft	49
Abbildung 6: Umgang mit der Vielfalt: Überblick über mögliche Ansatzpunkte	50
Abbildung 7: Evaluationsinstrumente der Personalentwicklung	57
Abbildung 8: Die Balanced Scorecard.....	59
Abbildung 9: Perspektiven der Diversity Scorecard	61
Abbildung 10: Nutzen eines Diversitätsmanagements	65
Abbildung 11: Verteilungskennwerte „kulturelle Differenzen“	78
Abbildung 12: Verteilungskennwerte „strukturelle Integration“	78
Abbildung 13: Verteilungskennwerte „informelle Integration“	79
Abbildung 14: Häufigkeit der realisierten Instrumente des Diversity Managements innerhalb der Unternehmen.....	80
Abbildung 15: Auswirkungen auf die organisationale Effektivität	81
Abbildung 16: Taxonomie von Wissensformen mit Beispielen aus der Steuerung eines simulierten Kohlekraftwerks	108
Abbildung 17: Psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation.....	113
Abbildung 18: Modell der normativen Medienwahl.....	143
Abbildung 19: Modell der interpersonellen Medienwahl	144
Abbildung 20: Unsicherheit und Mehrdeutigkeit in Bezug zum Informationsanspruch.....	146
Abbildung 21: Kommunikationsmedien und ihre Reichhaltigkeit.....	148
Abbildung 22: Media-Richness-Theorie	150
Abbildung 23: Hierarchieebene und Media Richness.....	151
Abbildung 24: Identifikation von Stakeholdern	166
Abbildung 25: Prozess einer Stakeholder-Strategie-Formulierung.....	170
Abbildung 26: Das EFQM-Modell für Excellence	174

Abbildung 27: Checkliste zur Identifikation relevanter Gruppen für eine diversity-sensitive interne Unternehmenskommunikation.....	180
Abbildung 28: Beispiel für die Integration des Diversity-Management-Ansatzes in den bestehenden strategischen Planungsprozess	183
Abbildung 29: Beispiel einer Vier-Felder-Matrix zur instrumentellen Umsetzung eines Diversity Managements	185
Abbildung 30: Prozess der Formulierung einer Diversity-Strategie	187
Abbildung 31: Vier Phasen der systematischen Planung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation	192
Abbildung 32: Ebenen der Evaluation der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation.....	214

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Gesetze in Deutschland mit Bezug zu Diversity Management	14
Tabelle 2: Beispielkennzahlen einer Diversity Scorecard.....	63
Tabelle 3: Operationalisierungen der relevanten Faktoren	76
Tabelle 4: Korrelationsmatrix der kulturellen Differenzen.....	84
Tabelle 5: Korrelationsmatrix der strukturellen Integration.....	85
Tabelle 6: Korrelationsmatrix der informellen Integration.....	85
Tabelle 7: Korrelationsmatrix Organisationale Effektivität	87
Tabelle 8: Modellzusammenfassung Regression auf „Kreativität/Innovationen“	89
Tabelle 9: Koeffizienten der Regression auf „Kreativität/Innovationen“	90
Tabelle 10: Modellzusammenfassung Regression auf „Entscheidungsfindung in Gruppen“	90
Tabelle 11: Koeffizienten der Regression auf „Entscheidungsfindung in Gruppen“ ..	91
Tabelle 12: Modellzusammenfassung Regression auf „Gruppenkohäsion/-kommunikation“	91
Tabelle 13: Koeffizienten der Regression auf „Gruppenkohäsion/-kommunikation“ ..	91
Tabelle 14: Modellzusammenfassung Regression auf den Index „organisationale Effektivität“	92
Tabelle 15: Koeffizienten der Regression auf den Index „organisationale Effektivität“	92
Tabelle 16: Aufgaben der Kommunikation innerhalb der Strategieimplementierung	130
Tabelle 17: Kriterien der Medienbewertung und die Medien	157
Tabelle 18: Hypothesen der Media-Synchronicity-Theorie.....	159

1 Problemstellung und Ziele

1.1 Relevanz des Themas

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden zurzeit ausführlich in Gesellschaft und Wissenschaft diskutiert. Im Mittelpunkt stehen die Überalterung der Bevölkerung sowie deren Implikationen auf das private wie öffentliche Leben.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, stellt fest, dass sich deutliche Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt erkennen lassen: Mit sinkender Bevölkerungszahl geht auch die Zahl der arbeitsfähigen Menschen zurück. Darüber hinaus altert die Erwerbsbevölkerung. Dabei ist bis 2010/2015 mit einer leichten Abnahme des Erwerbspotenzials zu rechnen, welches durch Zuwanderungen ausgeglichen werden kann. Danach wird das Erwerbspotenzial jedoch so stark absinken, dass selbst hohe Zuwanderungen und eine steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen diesen Effekt nicht kompensieren können.¹

Diese Prognose verdeutlicht zweierlei: Zum einen wird der Altersdurchschnitt von Personen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland immer höher, weshalb Unternehmen Wege zum Umgang mit älteren Arbeitnehmern² finden müssen. Zum anderen ändert sich nicht nur der Anteil an älteren Arbeitnehmern: Es verschieben sich weitere demografische Variablen, wie z. B. der Anteil an Personen aus anderen Kulturkreisen bzw. von Frauen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Ergebnisse des Mikrozensus zeigen, dass bereits 2005 20% der Bevölkerung Deutschlands einen Migrationshintergrund besitzen³ – die Tendenz ist steigend.

Durch die damit einhergehende Heterogenisierung der Belegschaft können positive wie negative Effekte der Zusammenarbeit entstehen. Einerseits verspricht die Vielfalt

¹ Vgl. Fuchs, J. & Dörfler, K. (2005). Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB Kurzbericht, 11. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung, S. 3-4.

² Als geschlechtsübergreifende Gattungsbegriffe wird in der folgenden Arbeit die männliche Form verwendet. D.h., wenn hier von älteren Arbeitnehmern die Rede ist, sind selbstverständlich auch ältere Arbeitnehmerinnen gemeint. Wenn möglich, wird auf eine geschlechtsneutrale Formulierung zurückgegriffen.

³ Vgl. Niebuhr, A. (2007). Zuzug Hochqualifizierter stärkt Innovationskraft der Regionen. IAB Kurzbericht, 12. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung, S. 1.

mehr Erfahrungshintergründe und Meinungen, die positiv auf die Kreativität und Innovationskraft des Unternehmens wirken können.⁴ Diese Faktoren bergen andererseits das Risiko in sich, Kommunikationsflüsse zu erschweren.⁵ Da die meisten Störungen zwischenmenschlicher Interaktion im Rahmen von Kommunikation entstehen⁶ und sich Kommunikationsprobleme bzw. Disharmonien negativ auf den Prozess der Zusammenarbeit auswirken⁷, kommt diesem Thema eine bedeutende Rolle im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft zu.

Diversity Management ist ein Konzept, diesen Effekten innerhalb von Organisationen prospektiv zu begegnen. Es stellt nicht die Vielfalt an sich in den Mittelpunkt der Betrachtung, sondern den Umgang mit dieser. Die Diversität wird nicht als Problem, sondern als Ressource betrachtet, die Unternehmen betriebswirtschaftlich nutzen können. Ziel ist es, die positiven Effekte zu stärken und die negativen zu minimieren.

In der Literatur werden häufig nur die Chancen der Vielfalt diskutiert. Um eine ganzheitliche Betrachtung des Themas zu gewährleisten ist es jedoch notwendig, die negativen Effekte und vor allem deren Auswirkungen stärker ins Auge zu fassen.

Werden Organisationen als soziale Systeme verstanden, die auf Kommunikation basieren, liegt der Schritt nahe, sich mit Informations- und Kommunikationsflüssen innerhalb des Unternehmens zu beschäftigen. Diese haben sich im Laufe der letzten Jahre gewandelt. Durch die vermehrte Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien steigt der Anteil medienvermittelter Kommunikation an. Daten des Statistischen Bundesamtes zeigen bspw., dass 2002 71 % der deutschen Unternehmen Computer zur Erledigung der täglichen Aufgaben einsetzten. 59% nutzten E-Mails zur Unterstützung von Informations- und Kommunikationsflüssen, 62% hatten Zugang zum Internet und 18% verfügten sogar über ein firmeneigenes

⁴ Dieser Effekt ist nicht nur auf Unternehmensebene zu beobachten. Eine Studie des IAB zeigt bspw., dass sich die kulturelle Vielfalt in der Erwerbsbevölkerung positiv auf die Zahl der Patentanmeldungen auswirkt. Vgl. Niebuhr, A. (2007), a. a. O., S. 4.

⁵ Vgl. Rhon, A. S. (2006). Multikulturelle Arbeitsgruppen. Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 98.

⁶ Vgl. Delhees, K. H. (1994). Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 307.

⁷ Vgl. Weinkauff, K., Högl, M., Gemünden, H. G. & Hölzle, K. (2005). Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung. Journal für Betriebswirtschaftslehre, 55 (2), S. 95.

Intranet.⁸ Vier Jahre später – im Jahr 2006 – wurden bereits in 84% aller Unternehmen Computer eingesetzt und die Zahl der Unternehmen, die über einen Internetzugang verfügten, stieg um 17 auf 79%.⁹

Diese rasante Entwicklung ist auch auf der Ebene des Einzelarbeitsplatzes zu beobachten. Von 2002 bis 2006 stieg der Anteil der Beschäftigten, die über einen Computer am Arbeitsplatz verfügen, um 13% auf 58%. Die Zahl der Internetzugänge stieg innerhalb dieser vier Jahre um 17% an (vgl. Abbildung 1).

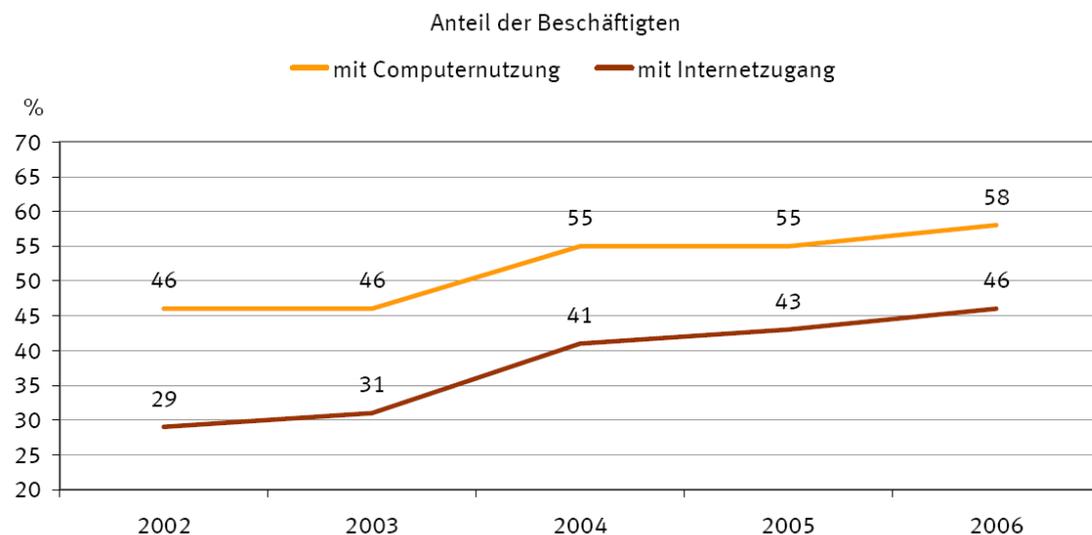


Abbildung 1: Nutzung von IKT durch Beschäftigte 2002-2006 in Prozent¹⁰

Diese Entwicklung impliziert, dass sich die Anbindung an den Informations- und Kommunikationsfluss innerhalb der Unternehmen unterscheidet. Es gibt Arbeitnehmer, die auf IKT zurückgreifen können, und solche ohne Anbindung an die sogenannten neuen Medien.

Somit stehen Unternehmen zwei tiefgreifenden Entwicklungen gegenüber. Einerseits werden Belegschaften immer vielfältiger, andererseits ist eine Digitalisierung des Informations- und Kommunikationsflusses zu beobachten, an dem jedoch (noch) nicht alle Belegschaftsgruppen beteiligt sind.

Die Wechselwirkung dieser beiden Phänomene stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Es steht zur Diskussion, wie Informations- und Kommunikations-

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007). IKT in Unternehmen. Nutzung von Informationstechnologien in Unternehmen. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, S. 4.

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007), a. a. O., S. 5.

¹⁰ Abb. aus Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007), a. a. O., S. 5.

flüsse gestaltet werden sollten, damit sie auch den Anforderungen einer heterogenen Belegschaft gerecht werden. Dabei sollten die Effekte, die medienvermittelte Kommunikation mit sich bringt, Berücksichtigung finden.

Da jedes Unternehmen unterschiedliche Belegschaftsstrukturen und Medienverfügbarkeiten aufweist, kann dieses Gestaltungsproblem nicht abschließend gelöst werden. Vielmehr ist zu diskutieren, wie ein übergeordneter, strukturierter Prozess gestaltet werden kann, der jedem Unternehmen in seiner spezifischen Ausgangslage Möglichkeiten aufzeigt, seine Informations- und Kommunikationsstruktur an diese neuen Herausforderungen anzupassen.

1.2 Forschungsansatz und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen strukturierten Prozess zu skizzieren, der es Unternehmen ermöglicht, ihre Informations- und Kommunikationsflüsse „diversitysensitiv“ zu gestalten. Dies bedeutet, dass bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation die Heterogenität der Belegschaft Berücksichtigung findet und folglich das Thema der personellen Vielfalt auch strukturell im Unternehmen verankert wird.

Diesem Entwurf vorgelagert ist eine Untersuchung der Effekte von Diversity Management. Diese Studie soll einen Einblick geben, ob durch die bereits existierenden Maßnahmen des Diversity Managements, die vor allem auf personeller Ebene greifen, Einflüsse auf die oben skizzierten positiven und negativen Auswirkungen von Heterogenität erkennbar sind.

Daraus ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit:

Im ersten inhaltlichen Kapitel (Kapitel 2) werden, ausgehend von der begrifflichen Eingrenzung von Diversity Management, die in der Literatur vorherrschenden Begründungen dieses normativen Konzeptes vorgestellt. Darauf folgt die Diskussion verschiedener Modelle, um schließlich Instrumente und Strategien zum Umgang mit der Vielfalt in Unternehmen zu beleuchten. Dieses Kapitel schließt mit der Frage ab, wie Vielfalt im Unternehmen gemessen und bewertet werden kann.

In Kapitel 3 wird eine empirische Studie vorgestellt, welche die Verbreitung und Bewertung von Diversity Management in deutschen Großunternehmen untersucht. Hierbei ist das theoretische Modell von Cox (1993) zugrunde gelegt. Es zeigt sich,

dass bei der Implementierung des Konzeptes vor allem auf strukturelle Aspekte geachtet werden sollte.

Kapitel 4 befasst sich mit dem Thema Kommunikation in Organisationen. Nach einer kurzen Darstellung von allgemeinen Aspekten zwischenmenschlicher Kommunikation stehen Aspekte der internen Unternehmenskommunikation im Mittelpunkt. Aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit dominiert hier vor allem der Aspekt „Management von Kommunikation“ den des „Managements durch Kommunikation“.

Die Beachtung von Stakeholderinteressen¹¹ verlangt die Fähigkeit, mit einem vielfältigen (externen) Umfeld zu interagieren. Aus diesem Grund folgt in Kapitel 5 die Vorstellung des „Stakeholdermanagements“. Aufbauend auf der von Freeman in die Diskussion eingeführten „Stakeholdermanagement-Fähigkeit“ werden Instrumente und Strategien zur Interaktion mit vielfältigen Anspruchsgruppen vorgestellt. Diese werden in einem zweiten Schritt auf die innerbetriebliche Ebene adaptiert, um eine „Diversity-Management-Fähigkeit“ zu diskutieren.

Die Ausführungen in Kapitel 6 basieren auf den Überlegungen der vorangegangenen Kapitel. Es wird ein strukturierter Prozess der Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation entwickelt. Ausgehend von einer Ist-Analyse der Situation des Unternehmens werden relevante Aspekte der Planung dieses Kommunikationskonzeptes vorgestellt. Faktoren, die eine erfolgreiche Umsetzung bedingen, finden ebenfalls Beachtung. Die darauf folgende Evaluation im Zuge einer Übertragungs- und Erfolgsmessung liefert Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung der unternehmensinternen Umsetzung.

¹¹ Der Begriff Stakeholder meint im Sinne Freemans „Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives.“ Dies trifft auf jene Gruppen zu, die für die Erreichung ihrer persönlichen Ziele von der jeweiligen Organisation abhängig sind und von denen diese Organisationen umgekehrt selbst abhängt. Vgl. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, S. 25. Nähere Ausführungen zum Stakeholderbegriff siehe auch Kapitel 1.

2 Diversity Management

Demografischer Wandel, Migration und Globalisierung verändern die Belegschaften von Unternehmen. Immer häufiger treffen Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund, unterschiedlichen Normen und Werten aufeinander und arbeiten zusammen.¹² Unternehmen sehen sich demnach mit einer immer größeren Heterogenität ihrer Mitarbeiter konfrontiert, auf die es flexibel zu reagieren gilt. Der im Folgenden vorgestellte Ansatz des Diversity Managements bietet Möglichkeiten, die innerhalb der Organisationen entstehende Vielfalt gezielt zu fördern und zu nutzen.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Entwicklungen im Bereich des Diversity Managements aufzuzeigen sowie den aktuellen Forschungsstand zu schildern. Ausgehend von einer begrifflichen Annäherung an das Konzept werden die rechtlichen Entwicklungen in den USA, in der Europäischen Union und in Deutschland skizziert. Diese münden in die Diskussion um grundlegende Motive der Beschäftigung mit Diversity Management innerhalb von Unternehmen. Daran anschließend werden die wichtigsten Theorien innerhalb des Forschungsfeldes vorgestellt sowie Instrumente und Maßnahmen zum Umgang mit heterogenen Belegschaften besprochen. Die Möglichkeiten zur Messung und Bewertung der Vielfalt und der Aktivitäten im Bereich des Diversity Managements sind, vor einer kritischen Würdigung des Konzeptes, Gegenstand der Diskussion.

2.1 Begriffliche Eingrenzung

Wenn man sich mit dem Konzept des Diversity Managements beschäftigt, ist es wichtig, vorab die Begriffe zu definieren. Zu unterschiedlich ist das Alltagsverständnis des Wortes Vielfalt („Diversity“) sowie das Verständnis von „Management“. Um das dadurch entstehende Konfliktpotenzial aufgrund des Gebrauchs von alltags-sprachlichen Begriffen in der Wissenschaft zu verhindern, wird im Folgenden auf die

¹² Diese Entwicklung ist ebenfalls in Deutschland zu beobachten. Es zeigt sich eine langsame, jedoch stetige Heterogenisierung von Belegschaften. Vgl. bspw. Stuber, M. (2004). Diversity – Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Luchterhand, S. 54-55; Aretz, H.-J. (2006). Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), Diversity Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 57-58.

wesentlichen Wortbedeutungen eingegangen, um darauf aufbauend eine dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition des Konzeptes „Diversity Management“ zu extrahieren.

2.1.1 Annäherung an die Begriffe Diversity und Diversity Management

Der englische Begriff „Diversity“ lässt sich am treffendsten mit „Vielfalt“ ins Deutsche übersetzen. Viele wissenschaftliche Disziplinen arbeiten mit diesem Begriff, wenn Unterschiede der im Interesse stehenden Objekte benannt werden sollen. Allgemein betrachtet bezeichnet „Diversity“ die „innere Vielfalt oder Mannigfaltigkeit eines Systems an Strukturen und Elementen“.¹³ Im organisationalen Kontext bezieht sich Vielfalt auf die Heterogenität der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren und Märkte eines Unternehmens.¹⁴

Versteht man ein Unternehmen als sozio-technisches System¹⁵, kann dieser Begriff auf Merkmale des sozialen Subsystems übertragen werden – auf die Vielfalt der in ihm agierenden Personen. Dadurch wird der Tatsache Rechnung getragen, dass es sich bei Mitarbeitern nicht um eine homogene Masse von Menschen handelt, sondern sich diese in vielen Aspekten unterscheiden.¹⁶

In der Literatur besteht Konsens, „dass ‚Diversity‘ die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität bezeichnet, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entstehen.“¹⁷ Häufig ist in der deutschen Literatur der Begriff „kulturelle Vielfalt“ als äquivalente Übersetzung von „Diversity“ zu finden,¹⁸ jedoch ist diese Bezeichnung eher irreführend, da das Konstrukt mehr umfasst als nationale und kulturelle Heterogenität. Aus diesem Grund wird im Folgenden die von Süß und

¹³ Haeupler, H. (1995). Diversität. In: Kuttler, W. (Hrsg.), Handbuch der Ökologie, 2. Auf. Berlin: Analytica, S. 99.

¹⁴ Vgl. Ivanova, F. & Hauke, C. (2003). Managing Diversity – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. Personal, 7, S. 7.

¹⁵ Vgl. Trist, E. L. & Bamfort, K. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coalgetting. Human Relations, 4, S. 3-38.

¹⁶ Vgl. Stuber, M. (2002). Diversity Management. Personal, 3, S. 48-53.

¹⁷ Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Zeitschrift für Personalforschung, 17, S. 12.

¹⁸ Vgl. bspw. Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002). Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema in der Organisationswissenschaft. DBW, 62 (1), S. 43-62.

Kleinert vorgeschlagene Übersetzung „personelle Vielfalt“ verwendet.¹⁹ Diese verdeutlicht am ehesten, dass mit dem englischen Begriff „Diversity“ verschiedene Dimensionen der Vielfalt auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation²⁰ bezeichnet werden.

Diversity ist jedoch nicht mit „Diversity Management“ gleichzusetzen. Wenn „Diversity“ Vielfalt meint, so ist unter dem Begriff „Diversity Management“ ein Konzept des systematischen Umgangs mit Diversity zu verstehen.²¹ Im wissenschaftlichen Diskurs haben sich in diesem Kontext zwei Begriffe herausgebildet: „Diversity Management“ und „Managing Diversity“. Diese werden häufig gleichgesetzt.²² Jedoch führt Becker aus, dass „Managing Diversity“ im Gegensatz zu „Diversity Management“ die vorhandene Diversität zum Ausgangspunkt der organisationalen Gestaltung nimmt.²³ „Ziel ist die Begrenzung der durch Diversität in der Arbeitsbeziehung entstehenden Reibungsverluste, meist mit der Folge eines kleinsten gemeinsamen, der homogenen Mehrheit entgegenkommenden Nenners des Umgangs mit Heterogenität.“²⁴

Durch „Diversity Management“ hingegen wird eine marktbezogene Differenzierung angestrebt, die das Ziel der Alleinstellung gegenüber Wettbewerbern verfolgt. Individualität wird nicht nur akzeptiert, sondern als „Quelle von Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit in höchstem Maße erwünscht.“²⁵ Diese proaktive Konzeption liegt den folgenden Ausführungen zugrunde, da sie die gestalterischen Aspekte der Diversität stärker in den Vordergrund stellt.

¹⁹ Vgl. Süß, S. & Kleiner, M. (2006). Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? DBW, 66 (5), S. 523.

²⁰ Die personelle Vielfalt kann bspw. auf Ebene der Gesamtorganisation, auf Gruppen- und Individualebene betrachtet werden. Vgl. bspw. Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 143.

²¹ Vgl. Sepehri, P. (2002). Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmung zum Verständnis und ökonomische Relevanz. München und Mering: Rainer Hampp, S. 77.

²² Vgl. hierzu bspw. Becker, M. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), Diversity Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 11; Jung, R. H. (2003). Diversity Management - Der Umgang mit der Vielfalt als Managementaufgabe. In: Jung, R. H., Schäfer, H. M. & Seibel, F. W. (Hrsg.), Vielfalt gestalten - Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisation in Europa, 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Iko-Verlag für Interkulturelle Kommunikation, S. 91.

²³ Vgl. Becker, M. (2006), a. a. O., S. 11

²⁴ Ebd.

²⁵ Ebd.

Die Vielfalt und der bewusste Umgang mit ihr sind nicht unabhängig voneinander. So postuliert Sepehri „[...] dass der Bekanntheitsgrad und damit das Verständnis für Diversity Management sehr stark von der tatsächlichen Existenz von Diversity im eigenen Umfeld abhängt.“²⁶ Drei Thesen untermauern diesen Zusammenhang:

- Je vielfältiger die Belegschaftsstruktur des Unternehmens, desto höher ist die Relevanz des Konzeptes Diversity Management für Führungskräfte.
- Eine eher homogene Belegschaftsstruktur führt zu einem schwach ausgeprägten Verständnis für Diversity Management.
- Eine Heterogenität der Belegschaft sollte nicht mit allen Mitteln erzwungen werden. Idealerweise ist eine Art Gleichgewicht zwischen der Vielfalt der Personen in der Organisation und der organisatorischen Einheit zu finden.

Es existieren unterschiedliche Definitionen des Konzeptes „Diversity Management“. Welche genauen Vorstellungen in der Literatur von einer systematischen Gestaltung und Lenkung von Vielfalt zu finden sind, zeigen nachfolgende Definitionen:

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung versteht unter Diversity Management „ein[en] Führungsansatz zur gezielten Berücksichtigung und bewussten Nutzung und Förderung der Vielfalt von Mitarbeitern im Unternehmen. Das Konzept zielt darauf ab, Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und Kreativität frei entwickeln und entfalten können – unabhängig von Geschlecht, Alter, Familienstand, Religion, Nationalität, Behinderung, sexuellen Orientierung und einer Vielzahl anderer wahrnehmbaren und kaum wahrnehmbaren Faktoren.“²⁷

Koall und Buchhagen fügen der personellen Sichtweise eine organisationale hinzu: Das Konzept wird verstanden als „[...] eine personalwirtschaftliche und organisationale Orientierung des Managementhandelns [...], das Privilegien elitärer und dominanter Gruppen abbaut, um die vorhandene Vielfalt betriebswirtschaftlich besser entwickeln und nutzen zu können. Diversity Management bezieht sich dabei sowohl auf individuelle Unterschiede und Ähnlichkeiten als auch auf

²⁶ Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 78.

²⁷ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004): Diversity Management. Düsseldorf: DGFP mbh.

Gruppenzugehörigkeiten.“²⁸ Auch Wagner und Sepheri betonen diesen Aspekt. Diversity Management ist in ihrer Definition ein Konzept, „...das über die differenzierende Personalpolitik hinausgeht.“²⁹ Diversity Management als „personalpolitisches Konzept bezieht sich auf eine integrierte, in sich schlüssige Steuerung der Managementprozesse im Blick auf bestimmte Personenkreise.“³⁰

Krell betont darüber hinaus den Aspekt der Arbeitsbedingungen, die so gestaltet werden sollten, dass niemand im Unternehmen in seiner Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft gehemmt wird – „indem Bedingungen geschaffen werden, die für alle passen.“³¹

Stuber fügt diesen Überlegungen noch die Beachtung verschiedener Stakeholdergruppen hinzu. Er versteht Diversity Management als ein Instrument der Unternehmensführung. Dieses umfasst „die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden. Es geht also um die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Einbeziehung und Förderung aller unterschiedlicher Stakeholder zur Steigerung des Erfolges eines Unternehmens oder einer Organisation.“³²

Aus den oben genannten Definitionen ergibt sich folgendes umfassendes Verständnis von Diversity Management, das den weiteren Ausführungen zugrunde liegt. Unter Diversity Management wird eine personalwirtschaftliche und organisationale Orientierung des Managementhandelns verstanden. Ziel ist es, Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen es möglich ist, dass alle Personen im Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln und einsetzen können und somit einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Neben der Stakeholdergruppe der „Mitarbeiter“ sind alle für das jeweilige Unternehmen relevanten strategisch wichtigen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

²⁸ Koall, I. & Bruchhagen, V. (2004). Managing Diversity: Ansätze und Zumutungen zum Umgang mit Vielfalt in Organisationen. *Hernsteiner- Fachzeitschrift für Managemententwicklung*, 2, S. 4.

²⁹ Wagner, D. & Sepheri, P. (1999). Managing Diversity. *Alter Wein in neuen Schläuchen?* Personalführung, 5, S. 18.

³⁰ Ebd.

³¹ Krell, G. (2004). Diversity Management: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 45.

³² Stuber, M. (2004), a.o.O., S. 20.

2.1.2 Historische Wurzeln des Konzeptes

Im Folgenden wird die Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Europa skizziert. Ausgehend von den USA – der „Wiege“ des Diversity Managements³³ – werden die gesetzlichen Grundlagen in Europa erläutert. Es schließt sich eine ausführliche Diskussion der legislativen Situation in der Bundesrepublik Deutschland an.

2.1.2.1 Entwicklungen in den USA

Die Ursprünge des Diversity Managements gehen auf die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung zurück.³⁴ Sie forderte in den 1960er Jahren die Gleichberechtigung am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft.³⁵ 1964 wurde daraufhin der „Civil Rights Act“ verabschiedet, der zum ersten Mal in der Geschichte ermöglichte, dass gegen Diskriminierung geklagt werden konnte. Im Blickpunkt standen hier Diskriminierung aufgrund der Hautfarbe und des Geschlechts. In die Diskussion der personellen Vielfalt am Arbeitsplatz wurden im Laufe der Zeit die Dimensionen „Alter“, „sexuelle Orientierung“ und „Behinderung“ aufgenommen. In den 1980er Jahren rückten immer mehr gesellschaftlich geprägte Dimensionen in den Blickpunkt wie „Ausbildung“, „Einkommen“ und „Familienstand“. In den 1990er Jahren kamen die organisationalen Dimensionen „Managementstatus“, „Arbeitsfeld“ und „Seniorität“ hinzu.³⁶ Diese Entwicklung betont die Notwendigkeit eines multidimensionalen Ansatzes, wenn die Verschiedenartigkeit von Menschen im Blickpunkt steht.³⁷ Seit dem Beginn der 1990er Jahre ist Diversity Management ein in den USA vieldiskutiertes Thema und ein Konzept, das eine sehr weite Verbreitung in US-amerikanischen Unternehmen gefunden hat.³⁸ Nicht nur große Arbeitgeber

³³ Vgl. bspw. Aretz, H.-J. (2006), a. a. O., S. 52.

³⁴ Vgl. Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hrsg.), Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung. Trierer Beiträge zum Diversity Management, 7. München: Rainer Hampp, S. 3.

³⁵ Vgl. Engel, R. (2004). Die Diversität des Diversity Management: Geschichte und Landkarten. Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, 2, S. 15.

³⁶ Vgl. ebd., S. 15-18.

³⁷ Vgl. Davis, A. (1981). Gender, Race and Class. New York: Vintage Books, S. 24.

³⁸ Im Jahr 2003 setzten 90% der FORTUNE 500 Unternehmen Diversity Management ein. Vgl. Vedder, G. (2003). Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, H.,

führen eigene Diversity-Management-Initiativen durch, Diversity Management wurde auch auf klein- und mittelständische Unternehmen (KMU), Beratungsunternehmen, öffentliche Verwaltungen, Universitäten und Non-Profit-Organisationen übertragen.³⁹

2.1.2.2 Entwicklungen in Europa

Durch international agierende Unternehmen wird dieses Konzept immer häufiger auch in Europa eingesetzt.⁴⁰ „In Europa generell und in Deutschland speziell zeigt sich aber, dass die angloamerikanischen Managementkonzepte nicht eins-zu-eins – wenn überhaupt – übertragen werden können. In Europa und Deutschland sieht man sich eher unter anderen Gesichtspunkten (insbesondere Globalisierung der Wirtschaft einerseits und die zunehmende Wirtschaftsverflechtung in der EU andererseits) veranlasst, sich dem Diversity-Thema zuzuwenden.“⁴¹

Mit Artikel 13 des Amsterdamer Vertrags, der am 1. Mai 1999 in Kraft trat, legte die EU die Basis, bestehenden Diskriminierungen entgegenzuwirken. Folgende verbindliche Richtlinien sind darin enthalten: 2000/43/EG und 2000/78/EG.

Mit der Initiierung des Aktionsprogramms zur Bekämpfung von Diskriminierung (Beschluss 2000/750/EG), das die Umsetzung der Richtlinien in den einzelnen Ländern unterstützen und ergänzen soll, hat die Europäische Gemeinschaft weitere deutliche Signale im Hinblick auf den Umgang mit personeller Vielfalt gesetzt. In diesem Rahmen ist bspw. im Jahr 2005 ein Kompendium zum Thema „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“ erschienen, das die vielfältiger werdenden Belegschaften innerhalb Europas und den sinnvollen Umgang mit dieser steigenden Heterogenisierung zum Thema hat.⁴²

Vedder, G. & Führung, M. (Hrsg.), Personelle Vielfalt in Organisationen. München: Hampp, S. 22.

³⁹ Vgl. ebd.

⁴⁰ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster, Hamburg, London: LIT-Verlag, S. 8.

⁴¹ Ladwig, D. H. (1999). Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams. In: Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, S. 442.

⁴² Vgl. Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales (Hrsg.) (2005). Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.

Es existieren auch in Europa Konzepte, die dem des Diversity Managements nicht unähnlich sind und daher als europäische Vorläufer gesehen werden können.

In diesem Kontext ist vor allem „Gender Mainstreaming“ zu nennen. „Gender Mainstreaming besteht in der (Re-) Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure/innen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“.⁴³ Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht hierbei die Dimension „Geschlecht“.⁴⁴ Es existieren viele Parallelen zwischen Gender Mainstreaming und Diversity Management. „Beide setzen auf eine differenzierte Wahrnehmung, denn ‚Gender‘ benennt das Geschlecht als eine Strukturierung neben der ethnischen Zugehörigkeit oder Herkunft, der sexuellen Orientierung, der sozialen Lage, der Befähigung bzw. Behinderung.“⁴⁵ Im Mittelpunkt stehen jeweils soziale Strukturen, in denen Menschen agieren und von denen sie geprägt werden. Beide Konzepte versuchen einen Weg aufzuzeigen, um diese Strukturen diskriminierungsfrei zu gestalten. Diversity Management unterscheidet sich von Gender Mainstreaming in zwei Punkten: Der ökonomische Nutzen wird mehr in den Vordergrund gerückt und es werden neben dem Merkmal „Geschlecht“ noch weitere Faktoren berücksichtigt. Der Aspekt der Diskriminierung, der bei Gender Mainstreaming eine zentrale Rolle einnimmt, wird innerhalb des Diversity Managements nicht immer expliziert.⁴⁶

⁴³ Krell, G., Mückenberger, U. & Tönhof, K. (2000). Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse. Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, S. 5.

⁴⁴ Im angloamerikanischen Sprachraum existieren zwei Begriffe für das deutsche Wort „Geschlecht“. Dabei drückt „sex“ das biologische, „gender“ hingegen das soziale Geschlecht aus. Diese Differenzierung macht deutlich, dass bei der Betrachtung dieser Dimension nicht das natürliche Geschlecht im Mittelpunkt steht, sondern die Rollendifferenzierung, die historisch-gesellschaftlich entstanden und somit veränderbar ist. Vgl. hierzu bspw. Krell, G., Mückenberger, U. & Tönhof, K. (2008). Gender Mainstreaming. Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, G. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Aufl. Stuttgart: Gabler, S. 98.

⁴⁵ Sellach, B., Enders-Drägässer, U. Baer, S. Kuhl, M. & Kreß, B. (2003). Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung. Frankfurt a. M., Berlin: Gesellschaft für Sozialwissenschaftliche Forschung, S. 40.

⁴⁶ Vgl. ebd.

2.1.2.3 Entwicklungen in Deutschland

„In letzter Zeit trifft „Diversity Management“ auch in Deutschland auf zunehmendes Interesse – wenn auch zunächst fast ausschließlich in Großunternehmen, [...] da man in diesem Konzept eine Möglichkeit sieht, auf aktuelle Veränderungen in der gesellschaftlichen Umwelt angemessen reagieren zu können“. ⁴⁷

Im deutschen Recht existieren zahlreiche Regelungen, die sich mit dem Thema der Diskriminierung auseinandersetzen. Beispielfähig sollen im Folgenden die wichtigsten genannt werden:

Artikel 3, Absatz 2 der Verfassung der Bundesrepublik Deutschland lautet: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt“. Dieser Absatz wurde 1994 wie folgt ergänzt: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Diese Regelung betrifft die Nichtdiskriminierung im Allgemeinen. Darüber hinaus existieren Gesetze mit eindeutigem Bezug zu Arbeitsverhältnissen. Beispielsweise sieht § 611 des Bürgerlichen Gesetzbuches die Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeitsverhältnissen vor (weitere Beispiele vgl. Tabelle 1). In diesen Gesetzen werden explizit verschiedene Dimensionen der Vielfalt von Personen genannt und Aussagen zur Gleichbehandlung und Antidiskriminierung getroffen.

Tabelle 1: Ausgewählte Gesetze in Deutschland mit Bezug zu Diversity Management⁴⁸

Gesetz ⁴⁹	Inhalt
Bürgerliches Gesetzbuch (insbes. § 611)	Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeitsverhältnissen
Betriebsverfassungsgesetz (§§ 75 und 80)	Gleichbehandlung aller Betriebsangehörigen, freie Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Eingliederung Schwerbehinderter, Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen, Integration ausländischer Arbeitnehmer/innen

⁴⁷ Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 8.

⁴⁸ Vgl. Elmerich, K. (2006). Personenbezogene Wahrnehmung des Diversity Managements. Frankfurt a. M.: Peter Lang, S. 110-113.

⁴⁹ Die Nennung der Inhalte der Gesetze beziehen sich auf folgenden Fassungen: BGB v. 02.01.2002; BetrVG v. 25.09.2001; SGB IX v. 19.06.2002; BSchG v. 24.06.1994; TzBfG v. 21.12.2000; LpartG v. 16.02.2002; BGG v. 01.05.2002.

Sozialgesetzbuch IX (§ 81)	Teilhabe behinderter Menschen
Beschäftigungsgesetz	Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz
Teilzeit und Befristungsgesetz (insbes. § 4)	Ausweitung der Möglichkeiten der befristeten Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen
Lebenspartnerschaftsgesetz	Ausweitung bestimmter Versicherungsleistungen oder Benefits auf Lebenspartner/innen.
Behindertengleichstellungsgesetz	Verpflichtung von Einrichtungen des öffentlichen Rechts zur Einhaltung der Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik.

Der Bundesrepublik Deutschland ermangelte es bis August 2006 einer umfassenden Antidiskriminierungsgesetzgebung, um die oben genannten EG-Richtlinien (2000/43/EG und 2000/78/EG) in nationales Recht umzuwandeln. Frühere Versuche zur Ratifizierung des sogenannten Deutschen Gesetzes zum Schutz vor Antidiskriminierung (ADG) scheiterten. Dieser Gesetzesentwurf verfolgte das Ziel, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“⁵⁰. Der definierte Anwendungsbereich zielte auf eine Verhinderung der Diskriminierung im Arbeitskontext ab. Am 23.02.2006 stellte der Europäische Gerichtshof fest, dass die Bundesrepublik Deutschland die europäische Richtlinie 2000/78/EG nicht fristgerecht umgesetzt hatte. Diese Vertragsverletzungsentscheidung rückte die Diskussion um ein solches Gesetz erneut in den Vordergrund. Am 26.06.2006 fand die erste Lesung eines modifizierten und umbenannten Gesetzesentwurfes statt. Die aktuelle Bezeichnung lautet „Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung“, kurz „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG). Das Ziel dieses Gesetzes ist identisch mit dem der Gesetzesvorlage (ADG) und umfasst die Dimensionen Rasse bzw. ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion bzw. Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. Es trat am 18. August 2006 in Kraft. Im §2 des AGG ist folgender Arbeitsbereich definiert:

⁵⁰ Gesetz zum Schutz vor Diskriminierung (Antidiskriminierungsgesetz – ADG), Abschnitt 1, §1.

- Zugang zu selbständiger und unselbständiger Erwerbstätigkeit. Dazu zählen Personalauswahl, Einstellungsbedingungen und beruflicher Aufstieg.
- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen: Entgelt, Entlassungsbedingungen, Vereinbarungen und Maßnahmen bei der Durchführung und Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses und des beruflichen Aufstiegs
- Berufsberatung, Ausbildung, Weiterbildung und Umschulungsmaßnahmen
- Mitgliedschaft in Verbänden bzw. Vereinigungen
- Sozialschutz
- Soziale Vergünstigungen
- Bildung
- Zugang zu und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, einschließlich Wohnraum⁵¹

Somit wurde ein Gesetz verabschiedet, das die mittelbare und unmittelbare Diskriminierung aufgrund von Merkmalen, die im Fokus der Diversity-Management-Diskussion stehen, zum Inhalt hat. Die Auswirkungen dieses Gesetzes auf die betriebliche Praxis werden allerdings als eher gering eingestuft.⁵²

Für die Umsetzung eines Diversity Managements „stellen gesetzliche Regelungen in vielen Fällen notwendige, nicht aber hinreichende Bedingungen dar.“⁵³ Durch die Gesetzgebung ist die rechtliche Verpflichtung geschaffen, die allerdings nicht per se die Rahmenbedingungen schafft, dass alle Mitarbeiter sich so entfalten können, dass ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft nicht beeinträchtigt wird. Sie zeigt jedoch, welchen Stellenwert die Beachtung und Wertschätzung der Vielfalt von Personen besitzen. Die obigen Beispiele verdeutlichen, dass sich die Öffentlichkeit immer mehr mit dem Thema der Vielfalt im Arbeitsleben – und der eventuell daraus resultierenden Benachteiligung verschiedener Gruppen – beschäftigt und versucht, die Zusammenarbeit verschiedener Gruppen in Unternehmen zu regeln.

⁵¹ Vgl. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, §2, Anwendungsbereich.

⁵² Vgl. Wisskirchen, G. (2006). Der Umgang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz – Ein „Kochrezept“ für Arbeitgeber. Der Betrieb, 28/29, S. 1499.

⁵³ Stuber, M. (2004), a. a. O., S. 111.

2.1.3 Dimensionen der Vielfalt

Menschen können sich in vielen Aspekten unterscheiden, sei es hinsichtlich des Alters, des Geschlechts, der Nationalität, der Ausbildung etc. In der Literatur werden diese Aspekte als verschiedene Dimensionen der Vielfalt diskutiert. Für die Forschung auf diesem Gebiet ist der Umgang mit der Multidimensionalität des Konzeptes eine der wahrscheinlich größten Herausforderungen.⁵⁴ Es ist notwendig, die Koexistenz der verschiedenen Dimensionen zu bedenken, um nicht Gefahr zu laufen, etwas zu generalisieren, was nicht generalisierbar ist.

In der Literatur finden sich viele unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Dimensionen bei der Diskussion um die Vielfalt der Belegschaft zu berücksichtigen sind.⁵⁵ Diese reichen von einer ausschließlichen Beachtung von sichtbaren Unterschieden wie Alter und Geschlecht, bis hin zur Auffassung, dass alles Erdenkliche, was zur Unterscheidung von Menschen beitragen kann, Berücksichtigung finden sollte.

Loden und Rosener postulieren im Jahr 1991 primäre und sekundäre Dimensionen der personellen Vielfalt. Diese unterscheiden sich nach dem Zeitpunkt ihres Erwerbs bzw. ihrer Veränderbarkeit.⁵⁶ Angeboren und stabil sind „age“, „ethnicity“, „gender“, „physical abilities/quality“, „race“ und „sexual/affectional orientation“. Die sekundären Merkmale sind solche, die erst später erworben werden und somit auch veränderbar sind. Hierzu zählen die Autorinnen „educational background“, „geographic location“, „income“, „marital status“, „military experience“, „parental status“, „religious beliefs“ und „work experience“.⁵⁷

Diese Dimensionen der Vielfalt finden sich bei vielen Autoren wieder, jedoch lassen sich übergeordnete Kategorien unterscheiden, wie im Folgenden gezeigt wird.

⁵⁴ Vgl. Cox, T. H. (1996). The Complexity of Diversity: Challenges and Directions for Future Research. In: Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (Hrsg.), Diversity in Work Teams – Research Paradigms for a Changing Workplace. Washington: American Psychological Association, S. 236.

⁵⁵ Vgl. Wagner, D. & Sepheri, P. (2000). Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Kontext. Personal, 9, S. 458.

⁵⁶ Vgl. Loden, M. & Rosener J. B. (1991). Workforce Amerika! Managing “Diversity” as a Vital Resource. Homewood: Irwin, S. 18.

⁵⁷ Ursprünge dieser Kategorisierung sind in der psychologischen Persönlichkeitsforschung zu finden, in der bspw. durch Zwillingstudien erforscht wird, welche Merkmale angeboren und welche sozialisiert sind.

Gardenswartz und Rohe beziehen sich bspw. explizit auf die Dimensionen von Loden und Rosener, jedoch fügen sie der Systematik zwei weitere Kategorien hinzu: Persönlichkeit und organisationale Dimensionen.⁵⁸ Persönlichkeitsmerkmale (z. B. emotionale Stabilität, Extraversion und Offenheit) stehen im Zentrum der von ihnen aufgestellten „Four Layers of Diversity“. Jenseits dieser wird zwischen internen Dimensionen – die den primären bei Loden und Rosener entsprechen – und externen Dimensionen – bei Loden und Rosener sekundäre genannt – unterschieden. Als vierte Ebene werden organisationale Dimensionen (Funktionsbereich, Arbeitsort, hierarchischer Status etc.) eingeführt. Durch die Erweiterung um diese vierte Dimension wird betont, dass die strukturelle Verortung im Unternehmen ebenfalls ein Aspekt ist, der bei der Betrachtung einer vielfältigen Belegschaft Berücksichtigung finden könnte.

Eine weitere Systematisierung von Dimensionen der Vielfalt stammt von Stuber. Er führt den Begriff der „Kerndimensionen“ ein, die er als praktisch nicht veränderbare Merkmale von Personen beschreibt. Darunter fallen „Alter“, „Ethnizität“, „Geschlecht“, „sexuelle Orientierung“, „Behinderung“, „Religion“. Diese entsprechen somit ebenfalls den primären Dimensionen von Loden und Rosener. Hinzu kommen „externe (Kür-) Dimensionen“, die im betrieblichen Umfeld von Bedeutung sind. Hier seien „Familienstand“, „Sprache“, „Elternschaft“ etc. genannt.⁵⁹ Die Beschäftigung mit den Kerndimensionen ist, so Stuber, ein Muss für Unternehmen, die anderen sind – wie die Benennung impliziert – außerhalb des „Pflichtprogramms“ zu sehen. Das Neue an Stubers Einteilung ist also nicht das Ordnungskriterium, sondern die Bewertung der Dimensionen für ein betriebliches „Diversity Management“, die jedoch kritisch zu sehen ist. Beispielsweise haben Ausbildung, Familienstand und Elternschaft Auswirkungen auf die Entlohnung der Beschäftigten. Diese außerhalb des Pflichtprogramms von Unternehmen anzusiedeln, erscheint fragwürdig – vor allem, da Stuber Diversity Management ökonomisch argumentativ begründet.

Milliken und Martins verzichten auf eine Bewertung der Dimensionen. Sie klassifizieren sie lediglich hinsichtlich ihrer Wahrnehmbarkeit, also danach, ob diese Unterschiede offensichtlich erkennbar sind, oder nicht. „Wahrnehmbare Unter-

⁵⁸ Vgl. Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1993). *Managing Diversity: a Complete Desk Reference and Planning Guide*. Homewood, Illinois: Business One Irwin, S. 25.

⁵⁹ Vgl. Stuber, M. (2002), a. a. O., S. 49.

schiede“ sind: „Rasse/ethnische Zugehörigkeit“, „Nationalität“, „Geschlecht“ und „Alter“. Die kaum wahrnehmbaren Unterschiede zwischen Personen existieren aufgrund unterschiedlicher Werte wie religiösen Einstellungen, kulturellem Hintergrund sowie unterschiedlichem Wissen und Fähigkeiten (z. B. Fachkompetenz).⁶⁰

Eine Kombination der vorgestellten Systematisierungen nach „Wahrnehmbarkeit“ und „Stabilität“ ist bei Jackson zu finden.⁶¹ Die Wahrnehmbarkeit von Unterschieden wird durch die Aspekte „offensichtliche“ und „weniger offensichtliche“ Merkmale in die Klassifikation aufgenommen. Unterschiede in der Veränderbarkeit der Dimensionen sind durch die Kategorien „aufgabenbezogen“ und „beziehungsorientiert“ verdeutlicht. Aufgabenbezogene Merkmale sind veränderbar, beziehungsorientierte relativ stabil.

Die von Jackson aufgestellte Taxonomie lässt sich in Form einer Vierfeldermatrix (vgl. Abbildung 2) graphisch veranschaulichen.

	Aufgabenbezogene Merkmale	Beziehungsorientierte Merkmale
Offensichtliche Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilung • Dauer der Betriebszugehörigkeit • Formale Zeugnisse, Titel • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Alter • Nationalität • Ethnische Zugehörigkeit • etc.
Weniger offensichtliche Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen und Expertise • Fertigkeiten • Physische Fähigkeiten • Aufgabenerfahrung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • sozioökonomischer Status • Einstellungen • Werte • Persönlichkeit • etc.

Abbildung 2: Taxonomie zur Beschreibung personeller Vielfalt⁶²

⁶⁰ Vgl. Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching Common Threads, Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), S. 402-433.

⁶¹ Vgl. Jackson, S. E. (1996). The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams. In: West, M. A. (Hrsg.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, S. 3-75.

⁶² Nach Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002). Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema in der Organisationswissenschaft. *DBW*, 62 (1), S.57 in Anlehnung an Jackson, S.E. (1996), a. a. O., S. 57.

Bei einem direkten Vergleich der jeweiligen Ordnungskriterien personeller Vielfalt zeigt sich, dass diese in die von Jackson aufgestellte Taxonomie überführbar sind. Das, was sie unterscheidet, sind nicht die Dimensionen an sich, sondern die Wertigkeit, die diesen gegeben wird. Wenn Stuber (2002) von „Kerndimensionen“ und „externen Kürdimensionen“ spricht, ist durch die Systematisierung eine Wertigkeit geschaffen, die den Unternehmen im operativen Umgang mit Diversity Management zeigen soll, welche der Merkmale im Vordergrund der Maßnahmen stehen sollten. Diese Wertung erscheint vor dem Hintergrund, dass Unternehmen unterschiedliche Belegschaften haben und sich in unterschiedlichen Situationen befinden, zu generalisierend.

In der Diskussion um Diversity Management wird vermehrt betont, dass Unternehmen sich in solchen Aspekten engagieren sollten, die aufgrund ihrer spezifischen Belegschaftsstruktur als relevant erscheinen. Somit können für Unternehmen Dimensionen wichtig sein, die sich nicht zwangsläufig mit dem „Pflichtprogramm“ von Stuber decken müssen. Ebenfalls ist der Kontext, innerhalb dessen die Vielfalt von Mitarbeitern Berücksichtigung finden sollte, ausschlaggebend für die unternehmensspezifische Bewertung der Dimensionen. Beispielsweise ist in der Diskussion um die Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf das Geschlecht der Mitarbeiter eine Dimension, die Berücksichtigung finden muss, da Lösungsansätze entwickelt werden sollten, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Vorstellungen von Männern und Frauen abgestimmt sind. Im Kontext einer Unternehmenskommunikationsplanung wiederum werden aufgabenbezogene Merkmale, wie bspw. Abteilungszugehörigkeit, wichtig, da diese unter anderem ausschlaggebend dafür sind, auf welche Kommunikations- und Informationsmedien im Unternehmen zugegriffen werden kann.

Für einen sinnvollen Einsatz ist daher von einer generalisierenden Bewertung der Dimensionen Abstand zu nehmen und eine nicht wertende Klassifikation vorzuziehen.

In der Diskussion um verschiedene Dimensionen der Vielfalt und die damit verbundene Kategorisierung von Gruppen wird sehr häufig auf eine Gruppe verwiesen, die als „homogenes Ideal“ bezeichnet wird. Darunter ist jene Personengruppe zu verstehen, die in Unternehmen maßgeblich die Kultur prägt. Der in den USA und Europa über viele Jahre vorherrschende Stereotyp wird als männlich, weiß und zwischen 30 und 40 Jahren beschrieben. Häufig wird diese Personengruppe als

„Normalarbeitnehmer“ bezeichnet, die andere Gruppen dominiert. Autoren wie Thomas argumentieren, dass eine Exklusion des „homogenen Ideals“ in der Diversity-Management-Diskussion nicht zielführend sein kann.⁶³ „Normalarbeitnehmer“ sind ebenso Teil einer vielfältigen Belegschaft wie andere Gruppierungen und somit bei der Gestaltung der Vielfalt im Unternehmen zu berücksichtigen. Thomas konstatiert 1992: „Managing Diversity defines Diversity broadly, and it includes white men as well as dimensions other than race, gender and ethnicity“.⁶⁴ Der Grundgedanke des Ansatzes – die Schaffung von Arbeitsbedingungen, in denen jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ungeachtet der jeweiligen Persönlichkeits- bzw. Verhaltensmerkmale arbeiten kann – schließt alle Mitglieder von Unternehmen ein. Die Ausgrenzung einer bestimmten Gruppe würde die Bestrebungen ad absurdum führen.

Der Betrachtung der Unterschiede zwischen Personen im Diversity Management fügt Thomas den Aspekt der Gemeinsamkeiten der Mitarbeiter hinzu. Für ihn gehören zu einem bewussten Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft sowohl die Beachtung der Verschiedenheiten als auch die der Gemeinsamkeiten.⁶⁵

Diese von Thomas vertretene Auffassung hat zum Ziel, Stereotypisierungen innerhalb des Unternehmens aufzubrechen, bzw. deren Verfestigung vorzubeugen, da sie zu Misstrauen, persönlichen Konflikten und mangelnder Kooperation zwischen Mitarbeitern führen können. Die Folgen sind häufig ernsthafte Konflikte am Arbeitsplatz sowie die Beeinträchtigung der Arbeitsleistung wie auch der physischen und psychischen Gesundheit von Mitarbeitern.⁶⁶

Eine Gegensteuerung dieser Tendenz ist möglich, wenn Unterschiede und Gemeinsamkeiten außerhalb einer bestehenden „Gruppierung“ betrachtet werden. Beispielsweise kann die Dichotomisierung der Belegschaft in „Frauen“ und „Männer“ oder auch „Akademiker“ und „Nichtakademiker“ dazu führen, dass ein bestimmtes Set an Verhaltensattributen auf Personen projiziert wird, das der jeweiligen

⁶³ Vgl. Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender*. New York: American Management Association.

⁶⁴ Ebd., S. 92.

⁶⁵ Vgl. Thomas, R. R. (1992). *Managing Diversity: A Conceptual Framework*. In: Jackson, S. E. (Hrsg.), *Diversity in the workplace: Human Resources Initiatives*. New York: Guilford, S. 307.

⁶⁶ Vgl. Peterson, L.-E. & Dietz, J. (2006). Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 106-107.

Merkmalsausprägung zugeordnet sind. Implizit wird bei solchen Folgerungen angenommen, dass die jeweiligen Merkmalsträger eine in sich homogene Gruppe bilden. So kann das Geschlecht oder die formale Ausbildung als Prädiktor zu einer falschen Einschätzung der jeweiligen Person führen. Denn „even if organizational participants are homogeneous with respect to race and gender, diversity can still exist in significant ways along other dimensions.“⁶⁷

Thomas stellt 1996 in seinem Buch „Redefining Diversity“ die zurzeit umfassendste Definition von Vielfalt vor.⁶⁸ Hierin betont er explizit, dass Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei einer Befassung mit der Vielfalt von Personen betrachtet werden müssen. „This is a critical distinction. It means that when making managerial decisions, you no longer have the option of dealing only with the differences or similarities present in the situation; instead you must deal with both simultaneously“.⁶⁹ Ähnliche Sichtweisen finden sich u. a. auch bei Cox: „Instead, researchers are confronted with situations in which members are similar on some dimensions of diversity and different on other dimensions, and these complexities probably should not be ignored“.⁷⁰

Die vorhergehende Betrachtung der Vielfalt von Belegschaften verdeutlicht die erwähnte Multidimensionalität und Komplexität des Themas. Es zeigt sich, dass es wichtig ist, den genauen Betrachtungsgegenstand zu definieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man „Äpfel mit Birnen vergleicht“, oder um Thomas zu zitieren: „it is no longer sufficient to say; I am working on diversity issues; you must also specify which dimensions you are dealing with. Otherwise you are very likely to fall into a fruitless discussion of apples and oranges“.⁷¹

Dies spiegelt sich in unterschiedlichen Forschungszugängen zum Thema Diversity wider:⁷² Ansätze zur „Workforce Diversity“ beschäftigen sich mit personenbezogenen Aspekten, „Behavioral Diversity“ stellt Denkhaltungen, Arbeitsstile und Lernverhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung. Etwas weniger häufig sind Arbeiten zur Interaktion zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, Geschäftseinheiten, Mutter-

⁶⁷ Thomas, R. R. (1992), a. a. O., S. 307.

⁶⁸ Vgl. Thomas, R. R. (1996). Redefining Diversity. New York: amacom.

⁶⁹ Thomas, R. R. (1996), a. a. O., S. 6.

⁷⁰ Cox, T. (1996), a. a. O., S. 237.

⁷¹ Thomas, R. R. (1996), a. a. O., S. 8.

⁷² Vgl. Becker, M. (2006), a. a. O., S. 8.

und Tochterunternehmen sowie strategischen Allianzen, die unter dem Begriff „Structural Diversity“ zusammengefasst werden. „Business and Global Diversity“ ist der Überbegriff zur Analyse der Einbettung von Unternehmen in ein heterogenes gesellschaftliches und wettbewerbliches Umfeld. Im Kontext dieser Arbeit ist vor allem die sogenannte „Informational Diversity“ relevant. Unter diesem Aspekt werden die erfolgskritische Rolle der Informationsverteilung und ihr Einfluss auf den Strategieprozess untersucht.⁷³

Es ist somit zu betonen, dass bei der Gestaltung der Unternehmenskommunikation solche Dimensionen betrachtet werden müssen, die in den Bereich der aufgabenbezogenen Merkmale fallen. Die Abteilungszugehörigkeit kann bspw. die Einbindung in den Informationsfluss und den Gebrauch von Medien der Unternehmenskommunikation beeinflussen. Dies ist vor allem in Bezug auf elektronische Medien wie E-Mail und Intranet der Fall. Auch sind Wissen und Expertise im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechniken dafür ausschlaggebend, ob ein elektronisches Informationsangebot wahrgenommen wird, oder nicht.

2.2 Zur Begründung eines Diversity Managements

Spätestens die Globalisierung nicht mehr aus dem unternehmerischen Handeln wegzudenken ist, ist die Annahme einer monokulturellen Belegschaft überholt.⁷⁴ Denn die vermehrte Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten konfrontiert Organisationen mit einer immer größeren Vielfalt, auf die es flexibel zu reagieren gilt.⁷⁵ „Der effektive Nutzen von Diversity in der Belegschaft mit minimalen Reibungsverlusten kann als Zielgröße betrachtet werden.“⁷⁶

Nach Gilbert und Ivancevich⁷⁷ existieren – neben den rechtlichen Bestimmungen – zwei grundlegende Begründungen in Bezug auf Diversity Management: zum einen eine soziomoralische bzw. ethische, zum anderen eine ökonomisch-

⁷³ Vgl. ebd., S. 8.

⁷⁴ Vgl. Basler, S. (1999). Abschied von der Monokultur: Diversity als Spiegel der Welt. Personalführung, 5, S. 14-16.

⁷⁵ Vgl. Vedder, G. (2001), a. a. O., S. 4 -49.

⁷⁶ Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 93.

⁷⁷ Vgl. Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. Academy of Management Executive, 14 (1), S. 80-105.

ergebnisorientierte Motivlage: „The rationale for managing demographic diversity includes moral, ethical, and result-based reasons such as fairness, upholding the dignity of every person, and optimizing the full range of skills and abilities for the workforce. It also encompasses legal reasons such as complying with laws that have precedent and historical foundations.“⁷⁸

Die Gleichberechtigung und faire Behandlung aller Mitarbeiter steht bei einer ethischen Begründung im Vordergrund. Wird mit menschlicher Leistung, Gewinnmaximierung und Wettbewerbsfähigkeit argumentiert, liegen die ökonomischen Interessen der Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung.⁷⁹

Cox und Blake führen in ihrem Artikel von 1991 „Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness“ sechs Argumente für Diversity Management an, auf die in anderen deutsch- und englischsprachigen Publikationen immer wieder zurückgegriffen wird.⁸⁰ Nach dieser Argumentation erwachsen für Unternehmen, welche die Diversität ihrer Mitarbeiter managen, Wettbewerbsvorteile in folgenden Bereichen: (1) Kosten, (2) Akquisition von Personal, (3) Marketing, (4) Kreativität, (5) Problemlösung und (6) organisationale Flexibilität⁸¹ (vgl. Abbildung 2).

Die beiden Argumente, die sich auf die Kosten und das Personalmarketing beziehen, rechnen Cox und Blake zu den „inevitability-of-diversity-issues“. Diese resultieren aufgrund der durch den demografischen Wandel entstehenden Notwendigkeit, immer mehr Frauen, ältere und ausländische Personen etc. einzustellen.⁸²

Die Aspekte Marketing, Kreativität, Problemlösung und Systemflexibilität werden zu den „value-in-diversity-issues“ gezählt. Diese bringen dem Unternehmen Vorteile aufgrund einer vielfältigen Belegschaft. Sie können als „konsistent umfassend und sehr trennscharf betrachtet werden.“⁸³

⁷⁸ Ebd., S. 93.

⁷⁹ Vgl. Loden, M. & Rosener J. B. (1991), a. a. O., S. 198.

⁸⁰ Vgl. bspw. Krell, G. (1996). Mono- oder multikulturelle Organisation? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. Industrielle Beziehungen, 3 (4), S. 334-350.

⁸¹ Vgl. Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management Executive, 5, S. 45.

⁸² Vgl. Cox, T. H. & Blake, S. (1991), a. a. O., S. 45-46.

⁸³ Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 160.

1. **Das Kosten-Argument:**
In dem Maße, in dem Organisationen vielfältiger werden, wirkt eine schlechte bzw. misslungene Integration derer, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, kostensteigernd. Auf der anderen Seite werden diejenigen Organisationen, die diese Probleme lösen, Kostenvorteile erzielen.
2. **Das Personalmarketing-Argument**
Diejenigen Organisationen mit dem besten Ruf in Sachen Managing Diversity werden im Wettbewerb um das Potential der Frauen und ethnischen Minderheiten die besten Arbeitskräfte gewinnen
3. **Das Marketing-Argument**
Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft, die in der Lage ist, sich auf Bedürfnisse einzustellen, verbessert das Marketing. Dies gilt sowohl für auf multinationale Märkten tätigen Organisationen als auch für solche, die im Heimatland mit Kunden zu tun haben, die anderen Kulturen angehören
4. **Das Kreativitäts-Argument**
Weniger Konformität und eine größere Perspektivenvielfalt erhöhen die Kreativität
5. **Das Problemlöse-Argument**
Heterogenität in Entscheidungsgremien und Problemlösegruppen führt zu besseren Entscheidungen. Auch dafür ist die Perspektivenvielfalt maßgebend.
6. **Das Systemflexibilitäts-Argument**
Homogene bzw. monokulturelle Organisationen mit „starken“ Kulturen sind veränderungsresistent. Im Gegensatz dazu versprechen multikulturelle Organisationen die in Zeiten großer Umweltveränderungen erforderliche Flexibilität.

Abbildung 3: Mögliche Wettbewerbsvorteile im Überblick⁸⁴

Wettbewerbsfaktoren, mit denen Unternehmen unweigerlich konfrontiert werden, sind der Kategorie „inevability-of-diversity-issues“ zuzuordnen. Solche, die das Potenzial, das dem Unternehmen aufgrund der vielfältigen Belegschaft erwächst, betonen, fallen unter die Kategorie der „value-in-diversity-issues“.⁸⁵ Sie können zu einer erhöhten Effizienz des Unternehmens durch die Vielfalt ihrer Belegschaft führen.

Krell ergänzt und modifiziert die oben diskutierten Argumente.⁸⁶ Insgesamt werden acht Thesen aufgestellt, wobei die ersten drei die im Unternehmen vorhandene

⁸⁴ Abb. aus Krell, G. (1996), a. a. O., S. 341. In Anlehnung an Cox, T. H. & Blake, S. (1991), a. a. O., S. 47.

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 161.

⁸⁶ Krell, G. (2008). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 68 - 70.

Vielfalt der Beschäftigten thematisieren, die anderen fünf fokussieren die wirtschaftliche und soziale Umwelt des Unternehmens. In der Auflistung der Argumente zieht sie das Kreativitäts- und Problemlösungsargument von Cox und Blake zusammen und formuliert weitere drei Gesichtspunkte:

- Das Beschäftigungsargument: Hier wird auf den demografischen Wandel innerhalb der Erwerbsgesellschaft verwiesen. Auch in Deutschland werden Belegschaften weiblicher und älter. „Dies spricht gegen eine Personalpolitik, die am vermeintlichen Norm(al)arbeitnehmer orientiert ist und Frauen – neben Älteren, Menschen mit Migrationshintergrund u.a. – als ‚besondere Gruppe‘ oder gar Problemgruppe betrachtet und behandelt.“⁸⁷
- Das Finanzierungsargument: Anlageentscheidungen werden immer häufiger durch ethische Aspekte beeinflusst. Unternehmen, die Diversity Management inhaltlich in ihre Leitlinien aufgenommen haben dokumentieren somit, dass der soziale Aspekt eine wichtige Rolle in der Unternehmensphilosophie spielt.
- Das Internationalisierungsargument: Diese Argumentation richtet sich an international tätige Unternehmen. Wenn Diversity Management „erfolgreich praktiziert, d. h. eine multikulturelle Organisation geschaffen wird, für deren Mitglieder Offenheit gegenüber Menschen, die ‚irgendwie anders‘ sind als sie selbst und die konstruktive Zusammenarbeit mit diesen eine Selbstverständlichkeit sind, dann erleichtert das auch das Agieren in anderen Ländern oder Kulturen.“⁸⁸

Diese ökonomische Begründung geht davon aus, dass zwischen Diversity Management und betriebswirtschaftlichen Outcome-Größen ein kausaler Zusammenhang besteht.⁸⁹ Doch die Beschlusslage ist uneindeutig. So zeigen bspw. Studien, die den Zusammenhang zwischen Heterogenität bzw. Homogenität von Gruppen und der Gruppenleistung untersuchen, einerseits positive, andererseits negative Effekte⁹⁰ (vgl. hierzu Kapitel 2.6). Dies ist aufgrund des hohen

⁸⁷ Ebd., S. 68.

⁸⁸ Ebd. S. 69-70.

⁸⁹ Vgl. Gerhart, B. (1999). Human Resource Management and Firm Performance: Measurement Issues and Their Effect on Causal and Policy Inferences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, S. 48.

⁹⁰ Vgl. Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research of Organizational Behavior*, 20, S. 77-140.

Komplexitätsgrades nicht verwunderlich. Auch in diesem Themenfeld ist es schwierig, den Anteil einer Management- bzw. Personalpolitik am Unternehmenserfolg zu identifizieren.⁹¹ Somit stehen Forschung und Praxis unter einem hohen Institutionalisierungsdruck.

Die oben angeführte Argumentation über mögliche Wettbewerbsvorteile zeigt eine sachlogische Beweisführung, die im Sinne eines Stakeholdermanagements interpretiert werden kann. Es lassen sich vier Anspruchsgruppen identifizieren, an die sich diese Argumentationsketten vornehmlich richten: Shareholder, Mitarbeiter, Kunden und das Management⁹².

- Shareholder: Das „Kostenargument“ bezieht sich auf den Sachverhalt, dass durch eine gelungene Integration Kostenvorteile erzielt werden können. Das „Finanzierungsargument“ zielt ebenfalls auf diese Anspruchsgruppe: Wenn Anlageentscheidungen von Aktionären immer häufiger durch ethische Aspekte beeinflusst werden und Unternehmen durch Diversity Management zeigen können, dass sie soziale Aspekte in ihr unternehmerisches Handeln integriert haben, kann dies günstig für die Kapitalbeschaffung – und somit auch für die Shareholder – sein.
- Mitarbeiter: Das „Personalmarketingargument“ zielt auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für hochqualifizierte Personen. Somit werden potentielle Mitarbeiter angesprochen, die davon überzeugt werden sollen, dass das Unternehmen solche Arbeitsbedingungen anbietet, die ihren Bedürfnissen Rechnung tragen. Bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter werden mit dem „Beschäftigungsargument“ bedient, das auf eine differenzielle Personalpolitik abzielt. Ebenso lässt sich das „Internationalisierungsargument“ deuten. Es betont eine konfliktfreie Zusammenarbeit in international tätigen Unternehmen.
- Kunden: Im Sinne einer Verbesserung der Befriedigung der Kundenanforderungen ist das „Marketingargument“ zu verstehen. Es wird

⁹¹ Vgl. Vedder, G. (2002). Diversity Management. In: Poth, L. & Poth, G. (Hrsg.), Marketing – Loseblattsammlung, Kapitel 52, Neuwied: Luchterhand, S. 36.

⁹² Der Begriff „Management“ wird hier im institutionellen Sinn verstanden. Gemeint sind Personen, die mit Weisungsbefugnis betraut sind. Zur Abgrenzung gegen ein funktionales Verständnis siehe auch Kapitel 4.3.1.

darauf verwiesen, dass eine vielfältige Belegschaft besser in der Lage ist, auf „vielfältige“ Kundenwünsche zu reagieren.

- Management: Die Verbesserung von „Kreativität und Problemlösung“ sowie die „organisationale Flexibilität“ durch eine vielfältige Belegschaft nutzen in erster Linie Führungskräften und somit dem Management des Unternehmens. Beide Argumentationen verdeutlichen, dass es sinnvoll sein kann, mit einer heterogenen Belegschaft zu arbeiten, um bezüglich dieser beiden Aspekte Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Sie sind daher auch auf die Sensibilisierung und Akzeptanz der Führungskräfte hin ausgerichtet.

Die Argumentationen für ein Diversity Management richten sich an unterschiedliche Stakeholder. Sie sollen den verschiedenen Gruppen die Notwendigkeit eines solchen Konzeptes nahe legen. Inhaltlich befasst sich Diversity Management allerdings nur mit solchen Stakeholdern, die sich innerhalb der Unternehmensgrenzen befinden.

2.3 Theorien eines Diversity Managements

Der Umgang mit der Vielfalt in Unternehmen hat die Bildung verschiedener Theorien und Modelle angeregt. Polarisierend lassen sich zwei Gedankenmodelle identifizieren. Zum einen, dass die Vielfalt unterdrückt werden solle, um das Betriebsklima nicht zu stören, zum anderen die Wertschätzung der Andersartigkeit zum selben Zwecke. Um den ersten Aspekt zu verdeutlichen, wird das Konzept der „Vergemeinschaftenden Personalpolitik“ als Gegenkonzept und Vorläufer von Diversity Management im deutschsprachigen Raum erläutert, um davon ausgehend die wichtigsten Entwicklungsschritte des Diversity Managements zu skizzieren.

2.3.1 Vergemeinschaftende Personalpolitik

Dieser von Krell vorgestellte Ansatz beschäftigt sich mit monokulturell homogen strukturierten Organisationen.⁹³ In ihnen wird der Vielfalt der Mitarbeiter keine Beachtung geschenkt, um eine Homogenisierung und Einheitlichkeit der Belegschaft herbeizuführen. Beispiele hierfür sind die Werksgemeinschaften der 20er Jahre in

⁹³ Vgl. Krell, G. (1994). Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werks- und Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München: Mehring.

Deutschland, das Leitbild der Partnerschaften nach Ende des zweiten Weltkrieges sowie der aus Japan stammende Gedanke der Betriebsgemeinschaft.⁹⁴ Diese normativen Ansätze können als Vorgänger von Unternehmenskulturansätzen betrachtet werden. Krell⁹⁵ stellt anhand der von Taylor aufgestellten Prinzipien des Scientific Managements⁹⁶ vier Grundsätze der „vergemeinschaftenden Personalpolitik“ vor:

Zum einen ist dies die Arbeitsplatzgarantie („Dauerbeschäftigung“), die dafür Sorge trägt, dass unter den Mitarbeitern eine Bindung an das eigene Unternehmen und somit die gewünschte Loyalität entsteht. Zum anderen bewirkt die Grenzziehung⁹⁷, dass sich die Betriebsgemeinschaft nach außen hin abgrenzt und zu einer Interessensgemeinschaft wird.⁹⁸

Die Homogenisierung, das dritte Prinzip, ist als Folge der Grenzziehung zu verstehen – durch den Ausschluss der anderen. Hieraus entsteht das sogenannte „Wir-Gefühl“. Das vierte Prinzip ist das der „Emotionsorientierten Führung“. Dieses verinnerlicht die Konstrukte „charismatische Führung“, „symbolische Führung“ sowie die Vorstellung, dass sich die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als Vater-Kind-Beziehung gestaltet. Alle diese Konzepte haben eines gemein: Sie basieren auf einer emotionalen Beeinflussung der Geführten.

Solche homogenen Organisationen bringen, wenn man sie betriebswirtschaftlich betrachtet, einige positive wie auch negative Effekte mit sich, die denen einer „starken Organisationskultur“⁹⁹ ähneln.¹⁰⁰ Gründe hierfür liegen in der Ähnlichkeit der beiden Konzepte.

⁹⁴ Vgl. Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 94.

⁹⁵ Vgl. Krell, G. (1996), a. a. O., S. 334-350.

⁹⁶ Vgl. Taylor, F. W. (1911). Die Prinzipien des Scientific Managements. In: Pentzlin, K. (Hrsg.) (1963), Meister der Rationalisierung. München: Econ, S. 63-88.

⁹⁷ Krell bezieht sich hier auf Max Weber, der dieses Phänomen als „Schließung der Gemeinschaft“ bezeichnet hat. Vgl. Weber, M. (2005). Wirtschaft und Gesellschaft. Neu Isenburg: Melzer (1. Aufl. 1921 Tübingen: Mohr/ Siebeck), S. 260-262.

⁹⁸ Vgl. Krell, G. (1994), a. a. O., S. 34.

⁹⁹ Der Begriff der „starken Kultur“ stammt aus der so genannten „Commitmentforschung“. Diese unterscheidet verschiedene Ausprägungen der Verbundenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der Organisation, in der sie arbeiten. Die Kernfrage ist hierbei, in welchem Ausmaß sich die Mitglieder einer Organisation mit derselben identifizieren. Vgl. Krell, G. (1996). Mono- oder multikulturelle Organisation? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. Industrielle Beziehungen, 3 (4), S. 334-350.

¹⁰⁰ Vgl. ebd., S. 339.

In Anlehnung an das Konzept der starken Organisationskultur lassen sich folgende Dimensionen einer homogenen Organisationskultur identifizieren: Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe der Kultur.¹⁰¹ Eine Kultur ist dann als stark zu identifizieren, wenn ihre Orientierungsmuster und Werthaltungen klar erkennbar sind, wenn das Verhalten sehr vieler Mitarbeiter von diesen Orientierungsmustern und Werthaltungen geprägt ist und dieses als selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Handelns gesehen wird.

Die Vorteile liegen (1) in der Handlungsorientierung, die für die Mitglieder einer Organisation vor allem dann große Bedeutung erlangt, wenn „eine formale Regelung zu kurz greift oder z. B. infolge hoher Ungewissheit der Randbedingungen gar nicht greifen kann.“¹⁰² Da in einer homogenen Kultur ein einheitliches Kommunikationsmuster existiert, kann von (2) einer reibungslosen Kommunikation ohne oder zumindest mit wenigen Missverständnissen ausgegangen werden. Eine (3) rasche Entscheidungsfindung wird dadurch erreicht, dass die Entscheidungsträger eine gemeinsame Sprache sprechen und bei ihren Entscheidungen auf das gleiche Wertesystem zurückgreifen. Programme und Pläne, die nach diesem Wertesystem entwickelt wurden, stoßen auf große Akzeptanz. Aus diesem Grund werden solche Maßnahmen durch (4) eine zügige Implementierung gekennzeichnet sein. Durch die Verinnerlichung der gemeinsamen Normen und Werte gibt es (5) einen geringen formalen Kontrollaufwand, da die Orientierungsmuster Hilfen geben und unterstützen. Durch die in starken Kulturen vorhandene kollektive Identität ist die Bereitschaft groß, sich für das Unternehmen zu engagieren. Diese (6) ausgeprägte Motivation und der Teamgeist kann mit dem Konstrukt „compliance“ verglichen werden.¹⁰³ Ein weiterer positiver Effekt ist (7) die Stabilität: Durch die angstreduzierende Wirkung gemeinsamer Orientierungsmuster und die damit einhergehende Schaffung von sozialer Geborgenheit und Selbstvertrauen ist die Neigung der Organisationsmitglieder gering, dieses als kohärent wahrgenommene System zu verlassen bzw. dem eigenen Arbeitsplatz fernzubleiben. Die Folge hieraus sind geringe Fluktuations- und Fehlzeiten.

¹⁰¹ Vgl. Schreyögg, G. (1999). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 451.

¹⁰² Ebd., S. 463.

¹⁰³ Vgl. Conrad, P. (1988). Involvement-Forschung. Berlin, New York: Gruyter.

Dem gegenüberzustellen sind die potentiellen Nachteile, die homogene Kulturen mit sich bringen können.¹⁰⁴ Ein in sich abgeschlossenes Wertesystem kann (1) eine Tendenz der Exklusion mit sich führen. So drohen andere Meinungen, Kritik etc. nicht beachtet zu werden. Solche Kulturen können sich zu „geschlossenen Systemen“ entwickeln, die alles negieren, was nicht „kulturkonform“ ist.¹⁰⁵ Diese Tendenz geht einher mit (2) der Abwertung neuer Orientierungen. Da neue Wertesysteme suspekt erscheinen, werden diese abgelehnt. Ebenso können (3) Wandelbarrieren aufgebaut werden. Durch tiefgreifende Veränderungsbestrebungen sehen diese Kulturen ihr bisheriges System in Gefahr und versuchen diese abzuwenden. Vorgangsweisen, die in der Vergangenheit zu Erfolgen führten, sind mit einer emotionalen Bindung behaftet. Aus diesem Grund kann (4) eine Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster beobachtet werden. „Die Aufnahme und Verarbeitung neuer Ideen setzt jedoch Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit voraus; starke Unternehmenskulturen stehen aufgrund ihrer traditionellen Bindung solchen Bedingungen eher entgegen.“¹⁰⁶ Das (5) ebenfalls beobachtbare Kulturdenken führt dazu, Konformität in einem gewissen Maß zu erzwingen.

Homogene Organisationen zeichnen sich folglich durch schnelle Wege, große Verbundenheit und Loyalität aus. Doch zeigt sich, dass sie vor allem auf Anforderungen im Zusammenhang mit Flexibilität und Kreativität schwer reagieren können. Gerade in einem Umfeld, das sich rasch wandelt und in dem immer mehr und immer schneller innovative Problemlösungen gefragt sind, scheinen monokulturelle Organisationen immer weniger geeignet.

¹⁰⁴ Vgl. Schreyögg, G. (1999), a. a. O., S. 464.

¹⁰⁵ In diesem Zusammenhang ist das von I. L. Janis 1982 beschriebene Phänomen des Groupthinks zu nennen. Unter bestimmten Bedingungen werden kritische und skeptische Positionen in der Entscheidungsfindung ignoriert bzw. sanktioniert. Vgl. hierzu Janis, I. L. (1982). Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascos. Boston: Houghton Mifflin.

¹⁰⁶ Schreyögg, G. (1999), a. a. O., S. 465.

2.3.2 Diversity Management als Change-Prozess

Roosevelt Thomas gilt als einer der Pioniere des Diversity Managements.¹⁰⁷ Seine Arbeiten – die erste im Jahr 1990 publiziert – prägen bis heute die Diskussionen dieses Forschungsfeldes. Er stellt seine Arbeit in die Tradition der amerikanischen „Affirmative-Action-Bewegung“, argumentiert allerdings, dass es Konzepte geben muss, die darüber hinausgehen. Er versteht die Affirmative-Action-Programme als wichtige Basis, allerdings sei es an der Zeit, die gesamte Vielfalt der Mitarbeiter zu beachten – Zeit für ein Diversity Management.¹⁰⁸

Ziel eines Diversity Managements sei es, „to get from a diverse work force the same productivity we got from a homogeneous work force, and to do it without artificial programs, standards – or barriers“.¹⁰⁹ In Anlehnung an Schein¹¹⁰ betont er die Rolle der Unternehmenskultur innerhalb des Konzeptes. Sehr bildhaft bezeichnet er die Kultur eines Unternehmens als Wurzeln eines Baumes, die zwar unsichtbar sind, aber alles beeinflussen.¹¹¹ Er zieht Parallelen zum Change Management und postuliert vier Schritte, die bei der Einführung des Konzeptes nötig seien: (a) „Get Clear on the Problem“, (b) „Analyze the Diversity Mixture“ (c) „Check for Diversity Tension“ und als letzten Schritt (d) „Review Action Options“.¹¹²

Als Voraussetzung dieses Change Prozesses definiert er Kernkompetenzen des Diversity Managements: die Fähigkeit des Erkennens und Analysierens der Vielfalt sowie die Fähigkeit, angemessen auf sie zu reagieren.¹¹³

Trotz der Verknüpfung des Ansatzes mit bereits bestehenden Konzepten, wie dem Change Management und der Unternehmenskultur, bleibt das Verständnis von Diversity Management in seinen Arbeiten eher vage. „He was not able to establish a clear understanding of what managing diversity is and what it is not, or how his

¹⁰⁷ Vgl. Maier, C. (2002). *Managing Diversity – A Conceptual Framework*. Bamberg: Difo-Druck, S. 61.

¹⁰⁸ Vgl. Thomas, R. R. (1990). *From Affirmative Action to Affirmative Diversity*. *Harvard Business Review*, 68 (2), S. 110.

¹⁰⁹ Ebd., S. 112.

¹¹⁰ Vgl. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey Bass Willey.

¹¹¹ Vgl. Thomas, R. R. (1991), a. a. O., S. 13.

¹¹² Vgl. Thomas, R. R. (1996), a. a. O., S. 14-18.

¹¹³ Vgl. ebd.

managing diversity construct relates to the constructs his fellow researchers have used.”¹¹⁴

2.3.3 Stadien der Diversitywahrnehmung und -kompetenz

Die Interpretation, was Diversity Management in Organisationen bedeutet, ist so vielfältig wie das Konzept selbst. Thomas und Ely haben mit Hilfe einer Typisierung eine Entwicklungslinie der Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen gezeichnet.¹¹⁵ Sie plädieren in ihrem Artikel für eine ganzheitliche Sicht des Umgangs mit der Vielfalt von Unternehmen, da sich nur so die Potenziale der Mitarbeiter adäquat entfalten können. Gegenwärtige Ansätze seien geprägt von einer eingeschränkten Sichtweise und existierten als Partialkonzepte innerhalb der Unternehmen.

Diese drei Stadien der Diversitywahrnehmung und -kompetenz¹¹⁶ werden im Folgenden genauer erläutert:

2.3.3.1 Fairness and Discrimination Approach

In Unternehmen, die Managing Diversity innerhalb dieses Ansatzes verfolgen, herrscht eine eher sozio-moralische Begründung der Aktivitäten vor. Ziel ist es, eine Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen zu erreichen. Es soll sichergestellt werden, dass alle gesellschaftlichen Gruppen innerhalb des Unternehmens repräsentiert sind und Diskriminierung verhindert wird.

Der Erfolg dieser Diversity-Management-Strategie wird an der Vielfalt der Belegschaft gemessen.¹¹⁷ Diese Vielfalt wird allerdings unter die implizite „Leitidee“ der sozialen Gleichheit gestellt, so dass eher eine Assimilations- bzw. Angleichungspolitik verfolgt wird.¹¹⁸ Die Vielfalt besteht zwar innerhalb der Demografie, die mit dieser Vielfalt einhergehenden vielfältigen Verhaltensweisen werden jedoch nicht berücksichtigt, da davon ausgegangen wird, dass jeder gleich ist. Die

¹¹⁴ Maier, C. (2002), a. a. O., S. 64.

¹¹⁵ Vgl. Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review, S. 79-90.

¹¹⁶ Vgl. ebd.

¹¹⁷ Vgl. Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996), a. a. O., S. 81.

¹¹⁸ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 16.

Gruppen, die vom homogenen Ideal abweichen, sind zwar repräsentiert, bspw. durch Beauftragte, sie sind allerdings nicht vollständig integriert.¹¹⁹

Die Logik, die hinter diesem Verständnis von Diversity Management steht, wird von Thomas und Ely¹²⁰ wie folgt begründet: Vorurteile gegenüber verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen hindern diese daran in Organisationen einzutreten. Aus Gründen der Gerechtigkeit und der Befolgung von staatlichen Regulierungen ist es wichtig, durch eine gezielte Einstellung von neuem Personal eine Belegschaftsstruktur zu erreichen, die die demografische Struktur der Gesellschaft repräsentiert. Das Wichtigste ist, dass alle Personen im Unternehmen gleich behandelt werden, so dass keine Nachteile entstehen.

Diversity Management wird von Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, als Gleichberechtigungsinstrument gesehen, das die faire Behandlung aller Mitarbeiter zum Ziel hat. Eine ökonomische Sicht als Begründung einer Beschäftigung mit der Vielfalt von Mitarbeitern wird bewusst vernachlässigt.¹²¹

Auf Personen, die nicht dem „homogenen Ideal“ entsprechen, wird ein hoher Assimilationsdruck ausgeübt. Dadurch werden die sich durch personelle Vielfalt eröffnenden neuen Denk- und Handlungsweisen nicht als Lernchance begriffen.¹²²

2.3.3.2 Access and Legitimacy Approach

Nicht die Demografie der Belegschaft steht hier im Mittelpunkt, sondern die spezifische Demografie des Marktes. Versucht wird, die antizipierte Käuferzielgruppe hinsichtlich ihrer Vielfalt innerhalb der Mitarbeiter zu spiegeln.¹²³ Diese Übereinstimmung personeller Merkmale soll dazu führen, geeignete Ideen und Strategien zu entwickeln, um den Markt zu öffnen und sinnvoll zu bearbeiten. Die Andersartigkeit von Mitarbeitern wird in diesem Ansatz – im Unterschied zu „Fairness and Discrimination“ – erkannt und strategisch eingesetzt.

Nach Thomas und Ely wird eine solche Politik wie folgt begründet:¹²⁴

¹¹⁹ Vgl. ebd.

¹²⁰ Vgl. Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996), a. a. O., S. 79-90.

¹²¹ Vgl. Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 138.

¹²² Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 16.

¹²³ Vgl. ebd.

¹²⁴ Vgl. Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996), a. a. O., S. 79-90.

Aufgrund der wachsenden Globalisierung werden die Kunden von Unternehmen hinsichtlich ihrer personellen Merkmale immer vielfältiger. Auf diese Veränderung der Kundenstruktur muss eine Veränderung der Mitarbeiterstruktur folgen, so dass der Zugang zu diesen Kunden eher ermöglicht bzw. erleichtert wird.

Kulturelle Werte und Einstellungen werden ausschließlich als Marktzutrittsindikatoren aufgefasst.¹²⁵ Nicht die Akzeptanz, sondern eine Funktionalisierung ist die Folge.¹²⁶ Problematisch ist, dass Mitarbeiter vor allem als Teil einer zu bedienenden Gruppe gesehen werden, was Stereotypisierungsprozesse fördern kann. Eine vollständige Integration wird in diesem Ansatz eher vernachlässigt.¹²⁷ Bestimmend ist der Gedanke, für bestimmte Zielmärkte die geeigneten Personen zu finden, so dass weder die bereits im Unternehmen existierende Vielfalt noch eine aktive Förderung der Zusammenarbeit Gegenstand der Überlegungen sind. Diversity Management wird nicht als Kernkompetenz des Unternehmens gesehen, sondern „als Mittel zum Zweck instrumentalisiert“.¹²⁸

2.3.3.3 Learning and Effectiveness Approach

Das Verständnis von Managing Diversity ist bei diesem Ansatz das umfassendste und in der Konsequenz für die Unternehmen das anspruchvollste. Es werden ökonomische und sozio-moralische Sichtweisen vereint und ein „Lernen von der Vielfalt“ betont. Ziel ist es, eine Kultur zu entwickeln, innerhalb derer „jeder Mitarbeiter seine individuelle Persönlichkeit mit ihren sozialen und kulturellen Bezügen in die Organisation mit einbringt.“¹²⁹

Die Verwirklichung eines solchen Ansatzes basiert auf einer „Re-definition der Unternehmenskultur“.¹³⁰ Um dies zu erreichen, formulieren Thomas und Ely folgende Prämissen.¹³¹

¹²⁵ Vgl. Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 145.

¹²⁶ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 17.

¹²⁷ Vgl. Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 147.

¹²⁸ Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 148.

¹²⁹ Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 17.

¹³⁰ Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 150.

¹³¹ Vgl. Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996), a. a. O., S. 86.

Die Führung muss ...

1. ... verstehen, dass eine vielfältige Belegschaft verschiedene Ansichten und Herangehensweisen an die Arbeit besitzt, und muss dieses wertschätzen.
2. ... die daraus entstehenden Lernchancen und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Unternehmen erkennen.

Die Unternehmenskultur muss...

3. ... eine hohe Erwartung an die Leistung der Einzelnen stellen.
4. ... persönliche Weiterbildung fördern.
5. ... Offenheit fördern.
6. ... den einzelnen Mitarbeiter wertschätzen.

Die Organisation ...

7. ... muss eine gut verständliche und kommunizierte Mission besitzen.
8. ... muss eine egalitäre und unbürokratische Struktur aufweisen.

Dadurch soll ein Klima geschaffen werden, das die Vielfalt der Belegschaft weder in ökonomischer noch in moralischer Sicht instrumentalisiert.¹³²

Diese drei Stadien zeigen, wie in Unternehmen die Vielfalt der Belegschaft wahrgenommen wird. Die Arbeit von Thomas und Ely betont die Notwendigkeit einer Integration vielfältiger Perspektiven in die Arbeitsprozesse, jedoch bleiben wichtige Aspekte dieses Arbeitsprozesses weitgehend ausgeblendet.¹³³ Das von den Autoren entworfene Konzept gab zur Zeit des Erscheinens wichtige Impulse für die Forschung.

¹³² Vgl. Sepehri, P. (2002), a. a. O., S. 151.

¹³³ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 17-18.

2.3.4 Das interaktionistische Modell des Einflusses von Diversität auf individuellen Karriereerfolg und organisationale Effektivität

Cox stellt 1993 ein Modell vor, das er das „Interactional Model of Cultural Diversity“ (IMCD) nennt.¹³⁴ Dabei ist der von ihm verwendete Terminus „Cultural Diversity“ nicht nur bezogen auf Unterschiede hinsichtlich des kulturellen Hintergrundes von Personen. Auch andere Dimensionen wie Alter, Geschlecht, Religion etc. sind Merkmale, die die Grundlage einer Gruppenbildung sein können. Durch die Verwendung des Begriffes „Cultural Diversity“ stellt der Autor heraus, dass sich in jeder dieser Gruppen eigene Kulturen herausbilden.

In Bezug auf sein entwickeltes Modell weist er auf drei Punkte hin, die es gegenüber anderen heraushebt. Erstens sei IMCD auf einer allgemeinen Ebene formuliert, so dass Effekte auf sehr viele verschiedene kulturelle Konfigurationen erklärt werden könnten.¹³⁵ Als zweiten Aspekt nennt er die Gruppenidentität der einzelnen Organisationsmitglieder, die im besonderen Maße herausgestellt sind. So werden bei der Erklärung der Wirkweise von Diversität nicht nur die physikalischen, sondern auch die kulturellen Aspekte berücksichtigt. Der dritte Punkt ist nach Cox die Betrachtungsweise, dass der Einfluss der Diversität auf die Organisation eine komplexe Interaktion der Individuen mit ihrer Umwelt sei.¹³⁶ Diese Argumentation lässt sich ganz im Sinne des sozio-technischen Systemansatzes interpretieren (vgl. Abbildung 4).

Das Diversitätsklima einer Organisation ist nach diesem Modell geprägt durch vier Faktoren der individuellen Ebene (Identitätsstrukturen, Vorurteile, Stereotypisierungen und Persönlichkeit), drei Gruppen- bzw. Intergruppenfaktoren (kulturelle Unterschiede, Ethnozentralisation und Intergruppenkonflikte) sowie vier Faktoren auf der Ebene der Organisation (Kultur- bzw. Akkulturationsprozesse, strukturelle Integration, informelle Integration und der Einfluss der jeweiligen Personalpolitik des Unternehmens).

¹³⁴ Vgl. Cox, T. (1993), a. a. O.

¹³⁵ Vgl. ebd., S. 6.

¹³⁶ Vgl. ebd., S. 8.

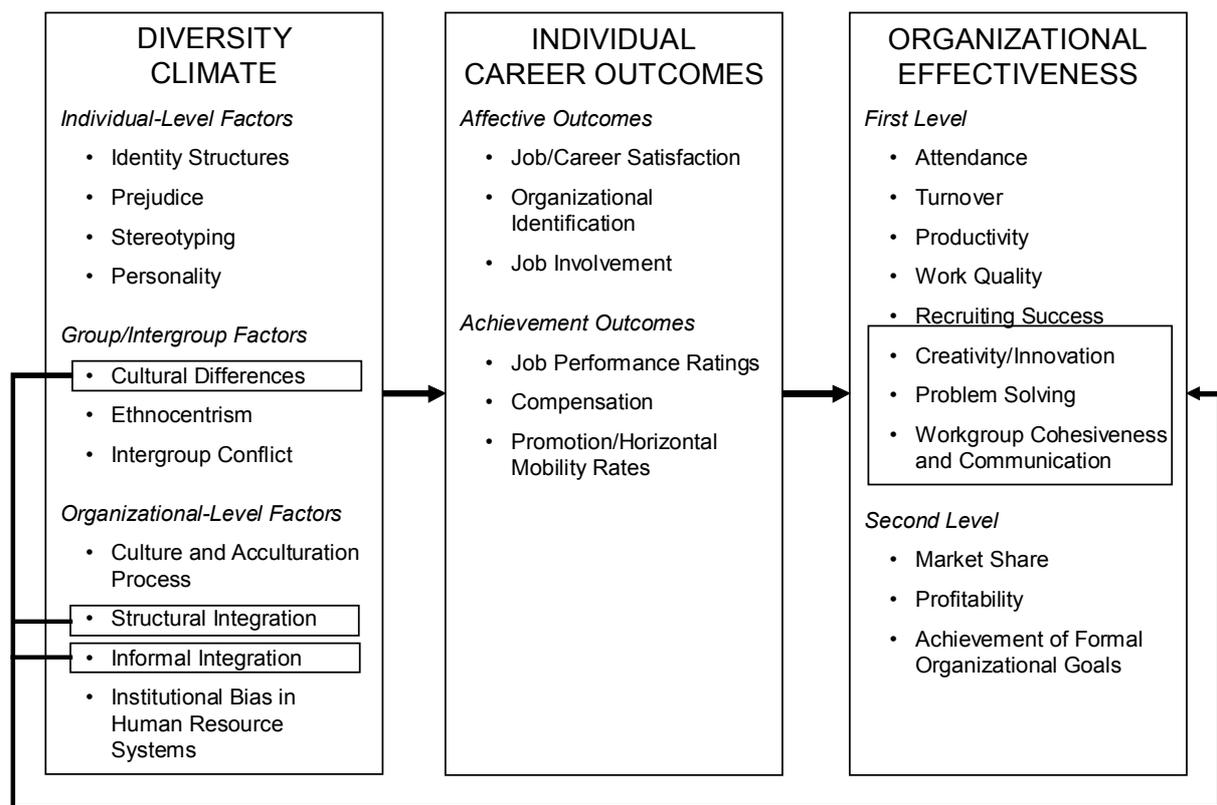


Abbildung 4: Das interaktionistische Modell des Einflusses von Diversität auf individuellen Karriereerfolg und organisatorische Effektivität¹³⁷

Die Faktoren, die zum individuellen Karriereerfolg beitragen, unterteilt Cox in affektive und leistungsbezogene Ergebnisse. Hierbei zählen Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen und die Involviertheit in die eigene Arbeit zur affektiven Komponente. Leistungsbeurteilungen, Gehalt sowie die Aufstiegsmöglichkeiten zählen zu den leistungsbezogenen Ergebnissen.

Die Organisationale Effektivität wird im IMCD-Modell in zwei Ebenen unterteilt.

Die erste Ebene besteht aus den Aspekten: Anwesenheit, Umsatz, Produktivität, Arbeitsqualität, Erfolg der Personalauswahl, Kreativität bzw. Innovationsfähigkeit, Problemlösung, Gruppenkohäsion und -kommunikation. Die zweite Ebene besteht aus dem Marktanteil, der Profitabilität sowie der Erreichung formaler Unternehmensziele.

Wie in Abbildung 4 durch die Pfeile verdeutlicht, existieren zwei verschiedene Wirkweisen der Diversität auf die organisationale Effektivität. Einerseits sind dies ver-

¹³⁷ Ebd., S. 7.

mittelnde Effekte über den individuellen Karriereerfolg, von Cox EOMC („equal opportunity and motivation to contribute effects“¹³⁸) Effekte genannt. Andererseits existieren direkte Effekte zwischen Aspekten des Diversitätsklimas („kulturelle Unterschiede“, „strukturelle Integration“ und „informelle Integration“) und Faktoren, die Cox der organisationalen Effektivität zuordnet („Kreativität/Innovation“, „Problemlösefähigkeit“ und „Gruppenkohäsion/-kommunikation“).

Die von ihm postulierten Effekte untermauert Cox durch die Auflistung zahlreicher empirischer Untersuchungen.

Sein Modell basiert auf einem klaren Konzept von Diversity, das er in seinen Arbeiten als „Cultural Diversity“ einführt: „Cultural groups will refer to any affiliations of people who collectively share certain norms, values, or traditions that are different from those of other groups. Therefore cultural diversity means the representation, on one social system of people with distinctly different group affiliations of cultural significance.“¹³⁹

Als einer der wenigen Autoren auf diesem Gebiet expliziert er den Zusammenhang zwischen Diversity Management und organisationaler Effektivität und schafft somit zum ersten Mal den „Business Case“ für diesen Ansatz.¹⁴⁰

Indem er explizit auf die sozialpsychologische Forschung verweist, zeigt er auch mögliche Probleme auf, die aus der Heterogenität der Belegschaft bzw. von Arbeitsgruppen erwachsen können.

Ungeklärt bleibt, wie die Erfolge des Diversity Managements gemessen werden können. Vor allem der ökonomische Nutzen ist schwer quantifizierbar, da eine direkte Zuordnung eines erzielten Unternehmenserfolges zu einer speziellen Maßnahme des Diversity Managements kaum möglich ist.¹⁴¹ Parallel betriebene Aktivitäten erschweren weiterhin die Untersuchung eines eventuellen kausalen Zusammenhangs. Um den Nutzen jedoch sichtbar zu machen, ist eine Messung des Erfolges unabdingbar.

¹³⁸ Cox, T. H. (1993), a. a. O., S. 14.

¹³⁹ Ebd., S. 5-6.

¹⁴⁰ Vgl. Maier, C. (2002), a. a. O., S. 68.

¹⁴¹ Vgl. Köhler-Braun, K. (1999). Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. Zeitschrift Führung und Organisation, 4, S. 188.

2.3.5 Theorie der kommunikativen Interaktion in heterogenen Arbeitsgruppen

Larkey entwickelt im Jahr 1996 die „Theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups“.¹⁴² Im Mittelpunkt steht die kommunikative Interaktion zwischen den Mitgliedern innerhalb der Organisation. Durch diese werden wichtige Informationen geteilt und sie dient somit als Grundlage von Entscheidungen. Diese Interaktion ist beeinflusst durch den Organisationstyp des Unternehmens und die dadurch geprägte Wahrnehmung von Vielfalt. Um ihre Aussagen zu verdeutlichen, bedient sie sich des Konzeptes der monolithischen, pluralistischen und multi-kulturellen Organisation von Cox (1991): „Components that define the type of organization – policies/practices, structural integration, and diversity climate – similarly define and are reflected in the workgroup“¹⁴³. Zu diesen Organisationsformen existieren korrespondierende Formen von Arbeitsgruppen, die die Wahrnehmung und den Umgang mit der Vielfalt determinieren. In die Theorie werden darüber hinaus individuelle Wahrnehmungsprozesse der Gruppenmitglieder integriert: „In particular, the perception of others and the interpretation of differences using *categorization* or *specification* in cognitive processing are placed within the larger framework of influences.“¹⁴⁴ Dieses kognitionspsychologische Paradigma besagt, dass bei der Bildung eines Eindruckes über andere Personen zwei Prozesse existieren: (1) Der Prozess der Kategorisierung bewirkt die Einordnung der anderen Person in bereits bestehende Kategorien, wie bspw. „Geschlecht“, „Alter“ oder „Abteilung“. Weitere Informationen über diese Person werden daraufhin im Sinne der Kategorie wahrgenommen. Dies kann verhindern, dass Eigenschaften der Person die nicht in das bestehende Schema passen, nicht wahrgenommen werden. (2) Der Prozess der Spezifikation (oder Individualisierung) hingegen zeichnet ein Bild der anderen Person aufgrund verschiedener beobachteter Charakteristiken bzw. Verhaltensweisen.

Nach der Theorie von Larkey beeinflusst der Organisationstyp (monolithisch, pluralistisch oder multikulturell) die Wahrnehmung personeller Vielfalt der

¹⁴² Vgl. Larkey, L. K. (1996). Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups. *Academy of Management Review*, 21 (2), S. 463-491.

¹⁴³ Ebd., S. 468.

¹⁴⁴ Ebd., S. 470.

Organisationsmitglieder innerhalb ihres Arbeitsumfeldes. Folgendes wird für Personen monolithischer Gruppen postuliert: „when confronted with such differences, however, they would base their responses on social-categorization such as outright stereotyping or out-group perception“¹⁴⁵, wohingegen in multikulturellen Arbeitsgruppen Spezifikationsprozesse dominieren.

Basierend auf diesen Überlegungen werden empirisch gestützte Aussagen über verschiedene positive und negative kommunikative Interaktionen getroffen, die für die Zusammenarbeit innerhalb von Arbeitsgruppen relevant sind:¹⁴⁶

- 1) Prozesse der Kategorisierung dominieren in monolithischen bzw. pluralistischen Arbeitsgruppen, Spezifikationsprozesse hingegen in multikulturellen.
- 2) Diese kognitiven Prozesse beeinflussen die Interaktion in heterogenen Arbeitsgruppen. Spezifikation steht in Verbindung mit einbeziehendem Verhalten, Kategorisierung mit ausschließendem Verhalten.
- 3) Ebenso wird die Bewertung der personellen Unterschiede beeinflusst. Spezifikationsprozesse stehen in Verbindung mit positiven Bewertungen, Kategorisierungsprozesse mit negativen.
- 4) Die Beziehung zwischen Kategorisierungsprozessen und Kommunikationsstilen ist abhängig vom Status innerhalb der Arbeitsgruppe: „Specifically, nonminority members emphasizing categorization will tend to exhibit divergent cultural communication patterns, whereas minority group members emphasizing categorization will converge toward the standard communication style.“¹⁴⁷
- 5) Das Wissen um kulturelle Unterschiede hängt mit konvergenten Kommunikationsmustern zusammen.
- 6) Spezifikationsprozessen stehen mit Ideenreichtum in Verbindung, Kategorisierungsprozesse mit übereinstimmenden Vorstellungen.
- 7) Die Kognitionsprozesse haben einen Einfluss auf die Verständigung innerhalb der Arbeitsgruppe. Spezifikation fördert sie, Kategorisierungsprozesse gehen eher mit Missverständnissen einher.

¹⁴⁵ Larkey, L. K. (1996), a. a. O., S. 472.

¹⁴⁶ Vgl. ebd., S. 473-481.

¹⁴⁷ Ebd., S. 479.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die kommunikative Interaktion in heterogenen Gruppen, die monolithisch geprägt sind, zu Exklusionsprozessen, negativer Bewertung personeller Vielfalt, weniger Ideenreichtum und Missverständnissen tendiert. In heterogenen Gruppen in multikulturell geprägtem organisationalen Umfeld tritt das Gegenteil auf. Die Gruppenmitglieder zeigen eher ein Verhalten, das andere einbezieht, bewerten personelle Unterschiede meist positiv, lassen einen größeren Ideenreichtum erkennen und die Kommunikation ist im Vergleich weniger von Missverständnissen geprägt.

Larkey zeigt, dass die kommunikative Interaktion in heterogenen Arbeitsgruppen von verschiedenen Einflüssen auf der individuellen und organisatorischen Ebene geprägt ist. Sie verdeutlicht, welches Gewicht organisatorische Elemente wie Strategien und Leitbilder zum Umgang mit einer heterogenen Belegschaft auf die Kommunikation der Organisationsmitglieder ausüben können. Sind letztere darauf ausgerichtet, bewusst mit personeller Vielfalt umzugehen und sie als Chance zu begreifen, hat dies positive Auswirkungen auf ihre kommunikative Interaktion.

Jedoch werden keine genauen Wirkweisen von organisatorischen Elementen auf die kognitiven Prozesse der Mitarbeiter identifiziert. Es bleibt somit offen, wie Strategien und Leitbilder die Kognitionen beeinflussen. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben Aspekte der Gruppengröße und der personellen Zusammensetzung der jeweiligen Gruppen. Es ist denkbar, dass diese Aspekte ebenfalls Auswirkungen auf die kommunikative Interaktion der Belegschaft haben können.

Trotz der Kritik gibt Larkey wichtige Hinweise darauf, wie sich organisationale Elemente auf die kommunikative Interaktion der Belegschaft auswirken können. Sie verdeutlicht den Stellenwert, den ein offener und bewusster Umgang mit der personellen Vielfalt innerhalb des Unternehmens auf Kommunikations- und Informationsflüsse besitzt.

2.3.6 Zusammenfassende Bewertung der vorgestellten Ansätze

Die vorgestellten Theorien zum Diversity Management veranschaulichen die wichtigsten Entwicklungen innerhalb des Forschungsfeldes. Die Ansätze von Krell und Thomas diskutieren vor allem die Unternehmenskultur als wichtigsten Faktor im Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeitern. Das Konzept der Vergemeinschaftenden Personalpolitik fokussiert hierbei die Effekte einer homogenen und bewusst die Vielfalt unterdrückenden Kultur. Thomas diskutiert in seinen Arbeiten, in Anlehnung an das Change Management, wie der Wandel zu einer multikulturellen Unternehmenskultur gestaltet werden könnte. Eine Kategorisierung der einzelnen Stadien, in denen sich die Unternehmen im Hinblick auf diese Entwicklung befinden, stellen Thomas und Ely vor. Cox stellt die Frage nach Wirkungsweisen eines Diversity Managements auf den individuellen Karriereerfolg und auf die organisationale Effektivität und schafft damit als erster den „Business Case“ für dieses Konzept. Im weiteren Verlauf fließen immer mehr sozialpsychologische Aspekte in die Diskussion ein. Dies zeigt sich bspw. im Ansatz von Larkey, die in ihre Theorie der kommunikativen Interaktion in heterogenen Arbeitsgruppen Erkenntnisse der sozialpsychologischen Gruppenforschung einbezieht.

Stand am Anfang des Diskurses vor allem die Typologisierung von homogenen und heterogenen Organisationskulturen im Vordergrund, so wurden im zeitlichen Verlauf immer mehr Erkenntnisse aus verwandten Forschungsfeldern integriert. Durch diese Ausweitung entwickelte sich Diversity Management zu einem umfassenden Konzept, das eine personelle und strukturelle Verankerung anstrebt.

Die Überlegungen dieser Arbeit im Hinblick auf die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen innerhalb von Unternehmen sind vor allem von zwei Theorien geprägt:

Dem Ansatz von Larkey (1996), da er die Bedeutung des organisationalen Umgangs mit der personellen Vielfalt herausstellt und Bezüge zur kommunikativen Interaktion innerhalb der Belegschaft herstellt.

Zweitens dem Ansatz von Cox (1993), der die Grundlage einer Überprüfung der Wirkweisen von Diversity Management schafft, indem er den Zusammenhang zwischen Diversity Management und organisationaler Effektivität expliziert. Somit werden Aussagen, die über eine argumentative, sachlogische Begründung hinausgehen, möglich.

Nachdem im Weiteren Instrumente und Strategien des Diversity Managements und deren Erfolgsmessung vorgestellt werden, schließt sich im nächsten Kapitel eine Überprüfung der von Cox postulierten direkten Effekte des Konzeptes an.

2.4 Instrumente und Strategien zum Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen

Es wurden verschiedene Rahmenmodelle und Konzepte zur Beschreibung von kultureller Vielfalt in Organisationen formuliert. Diese ermöglichen eine systematische Untersuchung der Diversität und ihrer Wirkung innerhalb eines Unternehmens.¹⁴⁸ „Dabei greifen die verschiedenen Ansätze zu kultureller Vielfalt in Organisationen auf einen gemeinsamen Fundus von Theorien zurück, um einzelne Wirkungszusammenhänge in den Modellen zu erklären“¹⁴⁹. Sie bilden die Basis, um Instrumente und Strategien im Umgang mit einer heterogenen Belegschaft abzuleiten.

Sackmann, Bissels und Bissels¹⁵⁰ schlagen eine Systematisierung dieser Maßnahmen und Strategien des Umgang mit kultureller Vielfalt im Unternehmen vor: Ordnen werden dabei die verschiedenen organisationalen Ebenen herangezogen, auf die sich diese beziehen.¹⁵¹ Auf der Ebene der Gesamtorganisation sind Modelle und Strategien subsumiert, die den organisationalen Umgang fokussieren. Techniken und Maßnahmen, die am Umgang mit kulturell vielfältigen Gruppen ansetzen, befinden sich auf der Ebene „Gruppe/Team“ und solche, die die Einzelperson betrachten, auf der individuellen Ebene. Im Folgenden wird dieser Ordnungsrahmen näher erläutert und diskutiert.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu bspw. Cox, T. H. (1993), a. a. O.; Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O.

¹⁴⁹ Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 36.

¹⁵⁰ Vgl. Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 43-62.

¹⁵¹ Diese sind die intraindividuelle und interindividuelle Ebene, die Ebene der Gruppe bzw. der Teams und die der Gesamtorganisation.

2.4.1 Ebene Individuum

Auf individueller Ebene führen Sackmann, Bissels und Bissels Theorien der vergleichenden internationalen Kulturforschung an. Aus diesen lassen sich Schlüsselkompetenzen ableiten, die als wichtig für den Umgang mit kultureller Vielfalt in Unternehmen angesehen werden.¹⁵² So bieten bspw. die fünf Dimensionen¹⁵³ zur Beschreibung nationaler Kulturen von Hofstede¹⁵⁴ Hinweise auf unterschiedliche Kulturen und die damit einhergehenden Anforderungen an die Führung. Diese sollte an den kulturellen Bedürfnissen der Belegschaft ausgerichtet sein. Wichtig ist hierbei vor allem die Vermeidung von Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter. Transparentes Führungsverhalten im Interaktionsprozess und ein klares Regelwerk auf Führungsebene sind geeignet, diese Unsicherheiten zu vermeiden.

Aus der Rollentheorie¹⁵⁵ lassen sich Anhaltspunkte auf Schlüsselkompetenzen in Bezug auf Diversity ableiten.¹⁵⁶ Hierbei sind eine ausgeprägte Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit der kognitiven Erfassung von Komplexität, die den Umgang mit der Vielfalt erleichtern, zu nennen.¹⁵⁷

Auf der individuellen Ebene setzen auch spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen an. Im Hinblick auf Diversity Management können bspw. Wissen über Fremdkulturen, interkulturelle Kommunikation und Sprachfähigkeiten trainiert werden. Hier eignen sich im Besonderen interkulturelle Trainingsmaßnahmen.¹⁵⁸

¹⁵² Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). a. a. O., S. 40; Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 51.

¹⁵³ Die von Hofstede identifizierten Dimensionen zur Beschreibung nationaler Kulturen sind (1) Machtdistanz, (2) Unsicherheitsvermeidung, (3) Individualismus vs. Kollektivismus, (4) Maskulinität vs. Feminität und (5) langfristige vs. kurzfristige Orientierung. Vgl. Hofstede, G. (2001). Lokales Denken, globales Handeln: Internationale Zusammenarbeit und globales Management, 2. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

¹⁵⁴ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 40; Hofstede, G. (2001), a. a. O., S. 29.

¹⁵⁵ Vgl. bspw. Barry, B. & Bateman, T. S. (1996). A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. *Academy of Management Review*, 21, S. 757 – 790; Shenkar, O. & Zeira, Y. (1992). Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures. *Journal of international Business Studies*, 23, S. 383-409.

¹⁵⁶ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 40; Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 52.

¹⁵⁷ Vgl. Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 51.

¹⁵⁸ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). a. a. O., S. 40; Innerhalb interkultureller Trainings werden Personen auf die Anpassung, das Entscheiden und Handeln in einer kulturell andersartigen Umgebung sowie auf die Interaktion mit Angehörigen fremder Kulturen vorbereitet. Vgl. hierzu bspw. Thomas, A.; Hagemann, K. & Stumpf, S. (2003). Training

Aber auch Methoden des Konfliktmanagements oder Schulungen in Verhandlungstechniken sind hilfreich, um Mitarbeiter für den Umgang mit vielfältigen Personengruppen zu sensibilisieren.

2.4.2 Ebene Gruppe/Team

Auf Gruppen- bzw. Teamebene lassen sich ebenfalls verschiedene Theorien und Konzepte identifizieren, aus denen sich Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt ableiten lassen.¹⁵⁹

Zum einen sollte bei der Zusammenstellung von Arbeitsgruppen die Vielfalt berücksichtigt werden. Eine Möglichkeit, dies zu verfolgen, ist der Einsatz des Konzeptes der „Categorical Differentiation“. Dieses Konzept geht von der Annahme aus, dass sich Ingroup- bzw. Outgroup-Phänomene kulturell vielfältiger Teams durch eine gezielte personelle Zusammensetzung moderieren lassen: Dazu werden sogenannte „Criss-Cross“-Situationen¹⁶⁰ innerhalb der Gruppe geschaffen, um zu vermeiden, dass nur ein personelles Merkmal salient und folglich zum Auslöser der genannten Phänomene werden kann. Dies ermöglicht den Abbau von Diskriminierungsphänomenen innerhalb einer Arbeitsgruppe.¹⁶¹

Zum anderen bedürfen heterogene Gruppen einer Unterstützung im Hinblick auf ihre gemeinsame Zusammenarbeit. Dabei ist es zielführend, die Entwicklung der Gruppenkohäsion und einer gemeinsamen Identität zu fördern.¹⁶² Das Modell der „Common Ingroup Identity“ von Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman und Rust¹⁶³ geht davon aus, dass Mitglieder einer Organisation gleichzeitig verschiedenen Gruppen angehören können, innerhalb derer verschiedene Normen gelten. Um eine gemeinsame Identifikation dieser verschiedenen Gruppen zu ermöglichen, ist es

interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, N. & Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.), Interkulturelles Management, 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 237-272.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 40; Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 50.

¹⁶⁰ Bspw. bilden eine farbige und eine weiße Frau zusammen mit einem farbigen und einem weißen Mann eine Arbeitsgruppe. Innerhalb dieser Zusammensetzung bestehen zwei dominante Kategorien (Geschlecht und Hautfarbe), die keine eindeutige Differenzierung zwischen In- und Outgroup schaffen.

¹⁶¹ Vgl. Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 51.

¹⁶² Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 40.

¹⁶³ Vgl. Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A. & Rust, M. C. (1993). The Common Ingroup Identity Model: Recategorization and the Reduction of Intergroup Bias. *European Review of Social Psychology*, 4, S. 1-26.

denkbar, eine Bindung an eine gemeinsame Kategorie bspw. ein organisationales Ziel anzustreben bzw. herbeizuführen, so dass sich die einzelnen Subgruppen zu einer gemeinsamen, neuen Identifikationsgruppe formieren.¹⁶⁴ Auch Teamentwicklungsmaßnahmen sind geeignet Stereotypisierungen entgegenzuwirken und die Unterschiede der einzelnen Gruppenmitglieder im Sinne eines Mehrwertes für die ganze Gruppe bzw. die Organisation einzusetzen.¹⁶⁵ In diesem Kontext sind bspw. Teamentwicklungsmaßnahmen zur Wertschätzung der Fremd- bzw. Verschiedenartigkeit der einzelnen Kulturen zu nennen. Die Personen werden dafür sensibilisiert, dass innerhalb einer heterogenen Gruppe in verschiedenen Situationen verschiedene Diversitätsdimensionen salient sein können. So ist es möglich adäquat auf diese reagieren zu können.¹⁶⁶

2.4.3 Ebene Gesamtorganisation

Die Wertigkeit kultureller Vielfalt innerhalb einer Organisation und deren Wertschätzung können mehr oder weniger deutlich in normativen Leitlinien und der strategischen Ausrichtung von Unternehmen festgeschrieben sein. Sackmann, Bissels und Bissels arbeiten aus der Literatur organisationale Strategien des Umgangs mit der Kulturvielfalt heraus und kombinieren, modifizieren und erweitern somit Arbeiten von Cox¹⁶⁷, Adler¹⁶⁸ und Thomas¹⁶⁹. Abbildung 5 gibt einen Überblick über verschiedene organisationale Strategien im Umgang mit der kulturellen Vielfalt.

¹⁶⁴ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 40; Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 50.

¹⁶⁵ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 40; Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 43-62; Distefano, J. J. & Maznevski, M. I. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organisational Dynamics*, 29, S. 45-63; Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42, S. 662-673.

¹⁶⁶ Vgl. Cox, T. H. (1996). The Complexity of Diversity: Challenges and Directions for Future Research. In: Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (Hrsg.), *Diversity in Work Teams – Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington: American Psychological Association, S. 238.

¹⁶⁷ In seinem Artikel klassifiziert Cox Organisationen in verschiedene Organisationsmodelle zum Umgang mit kultureller Vielfalt. Vgl. Cox, T. H. (1993), a. a. O.

¹⁶⁸ Vgl. Adler, N. J. (1986a). Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations. In: Burke, W. W. & Goodstein, L. D. (Hrsg.), *Trends and Issues in Organizational Development. Current Theory and Practice*. San Diego: University Associates, S. 163-184. Aus dieser Publikation stammen die Managementmodelle, auf die sich die Autoren in ihrer Übersicht beziehen.

In Organisationen, die sich durch eine relativ homogene kulturelle Zusammensetzung auszeichnen, werden andere kulturelle Einflüsse entweder geleugnet oder ausgeschlossen. Diese beiden Strategien entsprechen den Modellen der „kulturellen Ignoranz“ und der „kulturellen Vermeidung“. Bezüglich der pluralen Organisation, innerhalb derer zwar heterogene Sozialstrukturen existieren – die allerdings häufig ungleich verteilt sind – lassen sich drei verschiedene Managementmodelle identifizieren: das „kulturelle Dominanzmodell“, das „kulturelle Separationsmodell“ und das „kulturelle Kompromissmodell“. Unterdrückung und Anpassung von kulturell unterschiedlichen Gruppierungen sind Strategien, die im Dominanzmodell zu finden sind. „Trennung“ und „Toleranz“ sind bezeichnend für das kulturelle Separationsmodell. Es wird wahrgenommen, dass verschiedene Gruppen existieren und die „Andersartigkeit“ wird toleriert. Für das „kulturelle Kompromissmodell“ steht die Strategie der „Beziehungsbildung“. Innerhalb der einzelnen Gruppen bildet sich die Meinung heraus, dass Unterschiede existieren, diese werden allerdings nicht als sehr groß empfunden. Das „kulturelle Integrationsmodell“ und das „kulturelle Synergiemodell“ sind Managementmodelle, die die multikulturelle Organisation auszeichnen.

¹⁶⁹ Vgl. Thomas, R. R. (1995). A Diversity Framework. In: Chemers, M. M., Oskamp, S. & Costanzo, M. A. (Hrsg.), Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace. London, S. 245-263. Die von Sackmann, S., Bissels, S. und Bissels, T. (2002), a. a. O. aufgeführten Strategien stammen aus dieser Publikation.

Organisationsmodelle	Managementmodelle	Strategien	Ausgestaltung
Monolithische Organisation	Kulturelles Ignoranzmodell	Leugnung	Ignoranz kultureller Vielfalt in Organisationen („Wir sind alle gleich“)
	Kulturelles Vermeidungsmodell	Ausschluss	Minimierung von Kulturvielfalt, z. B. durch entsprechende Kulturauswahl („Wir sind die Besten“)
Plurale Organisation	Kulturelles Dominanzmodell	Unterdrückung	Unterdrückung von Unterschieden zugunsten dominanter Gruppen („Unser Weg ist der einzig wahre Weg“)
		Anpassung	Anpassung „Andersartiger“ an die dominante Gruppe („Unser Weg ist der Beste“)
	Kulturelles Separationsmodell	Trennung	Bildung isolierter homogener Gruppen („Die sind ganz anders als Wir“)
		Toleranz	Interaktionsarme Existenz gleichberechtigter Gruppen („Unser Weg ist nicht der einzige“)
	Kulturelles Kompromissmodell	Beziehungsbildung	Durch Interaktion und Aufbau von Beziehungen minimieren sich Unterschiede automatisch („Die Wege sind gar nicht so verschieden“)
Multikulturelle Organisation	Kulturelles Integrationsmodell	Wechselseitige Anpassung	Akzeptanz der Unterschiede und fördernde wechselseitige Anpassung („Gemeinsam werden wir einen Weg finden“)
	Kulturelles Synergiemodell	Schaffung einer neuen Kultur	Wertschätzung kultureller Eigenarten und Schaffung einer neuen gemeinsamen Kultur („Gemeinsam können wir neue Wege gehen“)

Abbildung 5: Organisationale Strategien im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft¹⁷⁰

Abschließend seien die oben genannten Instrumente und Strategien im Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen in Abbildung 6 zusammengefasst.

¹⁷⁰ Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 49.

Ebene Individuum

- Kultursensibles und kulturadäquates Führungsverhalten
- Fähigkeit im Umgang mit kultureller Vielfalt:
 - Amiguitätstoleranz
 - Kognitive Komplexität
- Interkulturelle Kompetenzen
 - Wissen über Fremdkulturen
 - Handlungskompetenz (Training)
 - Interkulturelle Kommunikation
 - Sprachfähigkeiten
 - Konfliktmanagement
 - Verhandlungstechniken

Ebene Gruppe

- Berücksichtigung kultureller Vielfalt bei der Zusammensetzung von Teams/Arbeitsgruppen, Abteilungen
- Unterstützung bei der Zusammenarbeit verschiedener Teams/Abteilungen
- Entwicklung von Kohäsion und einer gemeinsamen/übergreifenden Identität
- kulturbewusstes Management von Subkulturen
- Teamentwicklung zur Wertschätzung der Fremd- und Andersartigkeit

Ebene Organisation

- Entwicklung einer multikulturellen Organisation durch Integrations-/Synergieansatz
- Integration der Wertigkeit kultureller Vielfalt in Unternehmenspolitik, Leitbild, Strategie, Personalpolitik und Praktiken
- Entwicklung einer Unternehmenskultur, die kulturelle Vielfalt als Wert/Priorität integriert hat
- Kollektive Führungspraktiken, die den Umgang mit kultureller Vielfalt/Andersartigkeit im positiven Sinne zeigen.

Abbildung 6: Umgang mit der Vielfalt: Überblick über mögliche Ansatzpunkte¹⁷¹

¹⁷¹ Abbildung in Anlehnung an Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002), a. a. O., S. 54.

2.5 Messung und Bewertung der Vielfalt im Unternehmen

In Bezug auf die Messung der Vielfalt im Unternehmen ist es zielführend, wiederum zwischen den Begriffen der Diversität und des Diversity Managements zu unterscheiden. Bei Ersterem gilt es zu analysieren, wie heterogen die Belegschaft ist – um Kennzahlen, die die Struktur hinsichtlich der betrachteten Vielfaltsdimensionen beschreiben, zu erheben. Die personelle Zusammensetzung der Belegschaft steht im Vordergrund. Unter der Messung und Bewertung von Diversity Management hingegen ist der Erfolg der verwirklichten Maßnahmen zu verstehen. Hier ist die Frage, inwieweit das Unternehmen durch Diversity Management besser mit der Vielfalt der Mitarbeiter umgeht, zu beantworten.

2.5.1 Messung der Heterogenität der Belegschaft

Zur Steuerung der demografischen Zusammensetzung in Organisationen ist es wichtig, die personelle Vielfalt im Unternehmen zu erfassen. Nur wenn diese bekannt ist, können gezielte Maßnahmen entwickelt und eingesetzt werden.

Für die quantitative Beschreibung personeller Vielfalt existieren viele Ansätze, deren Anzahl kaum zu überblicken ist.¹⁷² Mit deren Hilfe werden häufig Indizes gebildet, die die Aufgabe haben, Daten zu bündeln und so zu aggregieren, dass sie Entscheidungsrelevanz besitzen. Je höher das Aggregationsniveau, desto schwieriger ist es, diese Indizes zu interpretieren, vor allem, wenn sie sich auf extrem komplexe Wirkzusammenhänge beziehen. Die betriebswirtschaftliche Forschung verwendet häufig hochaggregierte Darstellungsformen soziodemografischer Diversität, indem sie auf ökologische Indizes zur Beschreibung der Vielfalt in ökosystemaren Populationen zurückgreift.¹⁷³

Diese greifen bei der Beschreibung von Diversität auf zwei zentrale Konzepte zurück: die Reichhaltigkeit als Kennwert für die Anzahl der Teilgruppen einer Gesamtpopulation und das Ausmaß der Anteilsverteilung der Gruppen, die sogenannte relative Abundanz, die im Kennwert der Evenness (Gleichverteilung) zusammengefasst wird. Innerhalb dieser Indizes führen sowohl zunehmende

¹⁷² Vgl. Voigt, B.-F. & Wagner, D. (2006). Numerische und alternative Darstellungsformen von Heterogenität in der Diversity-Forschung. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hrsg.), Diversity Management – Impulse aus der Sozialforschung. München: Rainer Hampp, S. 113.

¹⁷³ Vgl. ebd., S. 114.

Reichhaltigkeit als auch steigende Evenness zu einer höheren Diversität. Die grundsätzliche Frage ist, wie diese beiden Größen gewichtet und letztendlich numerisch abgebildet werden. Die klassischen Indizes der ökologischen Forschung basieren demnach auf dem Ideal, dass „möglichst viele Fälle in möglichst vielen Klassen möglichst gleichberechtigt angeordnet sein sollten“¹⁷⁴, um damit ein nachhaltiges ökologisches Gleichgewicht zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten. Es stellt sich die Frage, ob solche Indizes geeignet sind, um Diversity-Management-Aktivitäten zu steuern. Durch ihr hohes Aggregationsniveau ist es fraglich, inwieweit sie für spezifische Entscheidungen herangezogen werden können. Sie bilden Verteilungscharakteristiken ab, die sich auf die Größe und die Form der jeweiligen Gruppen beziehen. Um im Sinne des Diversity Managements handlungsrelevant zu sein, wäre es wünschenswert, zusätzlich Fähigkeiten und Fertigkeiten der Individuen abzubilden und mögliche Austauschbeziehungen vorherzusagen.¹⁷⁵

Neben diesen Indizes existieren weitere, weniger komplexe Herangehensweisen, um die demografische Zusammensetzung innerhalb von Unternehmen bzw. deren Veränderung zu messen.

Zur Messung kontinuierlicher Kategorien wie Alter, Betriebszugehörigkeit etc. wird meist auf Variationskoeffizienten¹⁷⁶ zurückgegriffen. Teilweise wird auch die Euklidische Distanz verwendet¹⁷⁷, um das Ausmaß der Abstände zwischen verschiedenen Gruppen zu beschreiben.¹⁷⁸

Die Bildung von Verhältnismaßzahlen ist eine einfache und praktikable Methode zur Betrachtung verschiedener Zielgruppen.¹⁷⁹ Die wichtigsten Kennzahlen sind hierbei:

¹⁷⁴ Ebd., S. 116.

¹⁷⁵ Vgl. hierzu ebd., S. 118-119.

¹⁷⁶ Der Variationskoeffizient definiert als die relative Standardabweichung, d. h. die Standardabweichung dividiert durch den Mittelwert einer Zufallsvariablen.

¹⁷⁷ Vgl. Jans, M. (2004). Empirische Effekte organisationsdemographischer Diversität in Organisationen – Ergebnisse einer Metaanalyse. Essener Beiträge zur Personalforschung (3). Essen: Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 9.

¹⁷⁸ Diese finden vor allem in statistischen Verfahren, wie bspw. der Clusteranalyse, Verwendung.

¹⁷⁹ Unter dem Begriff Zielgruppe werden hier Personen verstanden, die sich hinsichtlich verschiedener Diversitydimensionen vom „Normalarbeitnehmer der Organisation“ unterscheiden.

- Die Größe spezifischer Zielgruppen in der Belegschaft insgesamt
- Die Anzahl der Personen aus Zielgruppen in Bezug auf externe Benchmarks
- Die Anzahl der Personen aus Zielgruppen in spezifischen Gruppen bzw. Ebenen der Organisation
- Der Vergleich des Arbeitsentgeltes der Zielgruppen mit dem anderer Beschäftigter mit gleicher Qualifikation
- Die Betrachtung der zahlenmäßigen Veränderung der Zielgruppen innerhalb definierter Zeiträume
- Einstellung von Personen aus den Zielgruppen
- Anzahl der Beförderungen der Personen aus spezifischen Zielgruppen
- Anzahl der Personen aus spezifischen Zielgruppen, die aus dem Unternehmen ausscheiden¹⁸⁰

Diese Kennzahlen spiegeln die Struktur des jeweiligen Unternehmens im Hinblick auf die interessierenden Personengruppen wider. Sie vermitteln einen Eindruck der Vielfalt innerhalb der Belegschaft sowie deren Entwicklung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes.

Jede dieser Kennzahlen gibt Hinweise auf die Struktur der Belegschaft innerhalb des Unternehmens. Um jedoch sinnvolle Aussagen über den Umgang mit der Heterogenität der Belegschaft machen zu können, ist es auch hier unabdingbar, deren Ressourcenpotenzial zu betrachten. Die Fragen, die sich dabei stellen, sind bspw. inwieweit Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter erkannt, genutzt und weiterentwickelt werden.

¹⁸⁰ Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES) (2003). Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Kent: Centre for Strategy and Evaluation Services.
[URL: http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubsg/costsbeneffullrep_de.pdf], S. 57-59.

2.5.2 Erfolgsmessung von Maßnahmen des Diversity Managements

Aktivitäten innerhalb des Diversity Managements sind meist mit Kosten verbunden, bspw. durch spezielle Trainings oder eine spezifische Berichterstattung.¹⁸¹ Problematisch ist in diesem Zusammenhang die Verbindung zwischen den Kosten und dem Erfolg von Maßnahmen. „So wird bei der Darstellung der ‚Human Ressource‘ der Aufwand für Weiterbildung zwar als Kosten verbucht, der Nutzen einer solchen Maßnahme kann jedoch nicht in der Bilanz abgebildet werden.“¹⁸²

Frühe Bestrebungen der Dokumentation des sozialen Engagements von Unternehmen sind im Rahmen sogenannter Sozialbilanzen zu sehen. Diese fanden Ende der 1960er bis Mitte der 1980er zunehmend öffentliches Interesse. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts erlebten sie, nach einer Stagnations- und Regressionsphase,¹⁸³ unter anderen Begrifflichkeiten¹⁸⁴ eine neue Renaissance. Das grundlegende Ziel von Sozialbilanzen ist es, „die klassische Rechnungslegung und Berichterstattung eines Unternehmens, die primär aktionärs- und managementorientiert, betriebswirtschaftlich basiert und gewinnzentriert ist, inhaltlich zu vertiefen und zu erweitern, so dass transparent wird, wie und in welchem Umfang das Unternehmen seine soziale Verantwortung wahrnimmt.“¹⁸⁵ Durch sie wird eine Basis geschaffen, um mit unterschiedlichen Stakeholdern in einen aktiven und öffentlichen Dialog über das zu treten, was in diesem Zusammenhang erreicht, nicht erreicht bzw. nicht erreichbar ist.¹⁸⁶

Es existiert ein weites Spektrum verschiedener Methoden der Sozialbilanzierung. Die Ausgestaltung reicht von einer sozialwirtschaftlichen Gewinn- und Verlustrechnung-

¹⁸¹ Vgl. ebd., S. 12-13.

¹⁸² Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (2005). Organisationale Kosten-Nutzen-Perspektive aus der Gender-Sicht. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, S. 12.

¹⁸³ Diese Phase ist in der Zeit zwischen Mitte der 1980er bis Ende der 1990er Jahre zu verorten. Vgl. hierzu Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hrsg.) (2002). Nachhaltigkeitsberichterstattung: Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt.

¹⁸⁴ Beispiele hierfür sind Corporate Social Reporting, Sustainability Reporting, Nachhaltigkeitsberichterstattung.

¹⁸⁵ Dierkes, M., Marz, L. & Antal, A. B. (2002). Sozialbilanzen – Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, S. 3.

¹⁸⁶ Vgl. ebd., S. 14.

gen, die sich stark am betrieblichen Rechnungswesen orientieren,¹⁸⁷ bis hin zu Ansätzen, die auf jegliche Form der klassischen Bilanzierung verzichten und Sozialbilanzen durch qualitative Statements erstellen.¹⁸⁸

Bezüglich der Methoden der Sozialbilanzierung lassen sich Quantifizierungs- und Messprobleme identifizieren,¹⁸⁹ die sich auf die Problemstellung der Erfolgsmessung von Diversity-Management-Maßnahmen übertragen lassen.

- Quantifizierungsprobleme: Es wird suggeriert, dass sämtliche gesellschaftsbezogenen Sachverhalte und Prozesse, in denen Unternehmen involviert sind, quantifizierbar wären. „Die Erfahrung mit Sozialbilanzen und die daran anknüpfenden Debatten machten indes sehr schnell und definitiv deutlich, dass eine solche Erwartung [...] unerfüllbar ist.“¹⁹⁰
- Messprobleme: Bei der Messung der Inhalte einer Sozialbilanz sind vier Aufgaben zu lösen, für die es (noch) keine endgültige Lösung gibt: (1) Identifikation von operationalen Definitionen und Indikatoren für den jeweiligen Berichtsgegenstand, (2) Bereitstellung geeigneter Verfahren und Techniken der Datenerhebung, (3) sinnvolle Aggregation der Einzeldaten und (4) Vergleichbarkeit der gemessenen Berichtsgegenstände.¹⁹¹

Quantifizierungsprobleme sind auch bezüglich der Maßnahmen des Diversity Managements zu identifizieren. Es ist schwierig, wenn nicht unmöglich, alle Sachverhalte und Prozesse, die sich auf den Umgang mit einer heterogenen Belegschaft beziehen, abzubilden.¹⁹² Eine bessere Integration der Mitarbeiter oder eine bessere Informationsanbindung lassen sich schwer in Zahlen fassen.

Bewertungen des Erfolges solcher Maßnahmen sind ebenso mit der Problematik einer exakten Messung behaftet. Diese Schwierigkeiten treten immer auf, wenn soziale Tatbestände betrachtet werden. Allein aus ethischen Gründen sind keine „echten Experimente“ möglich, um genaue Ursache-Wirkungsketten zu untersuchen.

¹⁸⁷ Vgl. Dierkes, M. (1974). Die Sozialbilanz – Ein gesellschaftsbezogenes Planungs- Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt a. M.: Herder & Herder, S. 109-114.

¹⁸⁸ Vgl. ebd., S. 8.

¹⁸⁹ Vgl. ebd., S. 9.

¹⁹⁰ Ebd., S. 11.

¹⁹¹ Vgl. ebd., S.11.

¹⁹² Vgl. bswp. Voigt, B.-F. & Wagner, D. (2006). Numerische und alternative Darstellungsformen von Heterogenität in der Diversity-Forschung. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hrsg.), Diversity Management – Impulse aus der Sozialforschung. München: Rainer Hampp, S. 109-134.

Jedoch können Methoden der empirischen Sozialforschung wie Quasiexperimente, Fragebogenuntersuchungen oder Umfragen angewendet werden, um zu einem auf Daten gestützten Urteil über Wirkweisen zu gelangen. Diese kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn eine strikte Zufallszuweisung, Doppelblindversuche oder Prä-Post-Experimente nicht möglich sind.¹⁹³

Die Maßnahmen innerhalb eines Diversity Managements sind auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt. Dies muss bzgl. der Bewertung dieser Aktivitäten berücksichtigt werden. Oft werden Untersuchungen der sozio-demografischen Gruppen- und Teamforschung herangezogen, um diese auf die Ebene der Gesamtorganisation zu übertragen.¹⁹⁴ Diese Praxis mag auf den ersten Blick zielführend erscheinen, jedoch ist es schwierig, solche Erkenntnisse unreflektiert anzuwenden.

Das aus der Evaluationsforschung bekannte „Symmetrieprinzip“¹⁹⁵ verdeutlicht dieses Problem: Eine geringe inhaltliche Symmetrie zwischen Prädiktoren und Kriterien kann zu falschen Schlüssen über die Wirkung von Programmen führen. So können Korrelationen unentdeckt bleiben, obwohl die „wahre Korrelation“ hoch ist. Es zeigt sich, dass „ein rein empirischer Ansatz, der nur die Höhe von Korrelationskoeffizienten (Vorhersagevalidität) im Auge hat, nicht die alleinige Lösung sein kann, da er [...] nichts über die Generalitätsebene aussagt.“¹⁹⁶

Eine kritische Auseinandersetzung mit der Aggregationsebene von Prädiktoren und Kriterien ist demnach insoweit zielführend, als dass unzureichende Generalisierungen vermieden werden können.

Bei der Betrachtung der Wirksamkeit von Maßnahmen, die auf der individuellen Ebene bzw. der von Gruppen ansetzten, können Konzepte der Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen herangezogen werden.¹⁹⁷ Allgemein dienen Evaluationen als Planungs- und Entscheidungshilfe und sind deshalb dazu geeignet,

¹⁹³ Vgl. Wittmann, W. W. (1985). Evaluationsforschung – Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Heidelberg: Springer, S. 278.

¹⁹⁴ Vgl. Voigt, B.-F. & Wagner, D. (2005), a. a. O., S. 113.

¹⁹⁵ Vgl. Wittmann, W. W. (1985), a. a. O., S. 61-63.

¹⁹⁶ Ebd., S. 68.

¹⁹⁷ Einen Überblick zur Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen vgl. bspw. Thierau-Brunner, H., Stangel-Meseke, M. & Wottawa, H. (1999). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe, S. 261-286.

Handlungsalternativen zu bewerten und zu optimieren.¹⁹⁸ Sie können bspw. bei der Entscheidung helfen, ob eine Maßnahme des Diversity Managements weitergeführt werden soll oder nicht. Wichtig hierbei ist, dass die Kriterien, die zur Bewertung der einzelnen Maßnahmen herangezogen werden, auf die Zielsetzung des Diversity Managements abgestimmt sind. Für die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen existiert eine Vielzahl von Methoden, die auf die Instrumente des Diversity Managements anwendbar sind (vgl. Abbildung 7).

Analyse-/ Gestaltungsphase	Trainingsphase		Transferphase
	Prozessbezogene Kontrolle	Ergebnisbezogene Kontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsbedarfsanalyse • Betriebsklimauntersuchung • Organisationsanalyse • Stellenanalyse • Dokumentenanalyse • Arbeitsanalytische Verfahren • Befragungen • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen • Fragebögen • Einzel-/ Gruppengespräche mit Teilnehmenden • Interaktionsanalyse • Kategorieensystem zur Prozessanalyse • Rollenspiele • Gruppendiskussionen • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews • Strukturlegetechnik • Fragebögen • Projektive Techniken • Paarvergleiche • Fallstudien • Arbeitsproben • Simulationen • Planspiele • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit Teilnehmenden • Verfahren zur Selbst- und Fremdbeobachtung • Ergebnisbericht • Tests • Arbeitsproben • Simulationen • Personalbeurteilungen • etc.

Abbildung 7: Evaluationsinstrumente der Personalentwicklung¹⁹⁹

Diese können im Vorfeld und während der Maßnahmen im Sinne einer formativen Evaluation eingesetzt werden. Eine summative Evaluation zur abschließenden Bewertung sollte sich anschließen.

Im Vorfeld ist es wichtig zu klären, welche Bedarfe innerhalb der Belegschaft in Bezug auf den Umgang mit der Vielfalt existieren. Nur so können Maßnahmen entwickelt werden, die die spezifische Situation des Unternehmens aufgreifen und gezielt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Innerhalb der Trainingsphase

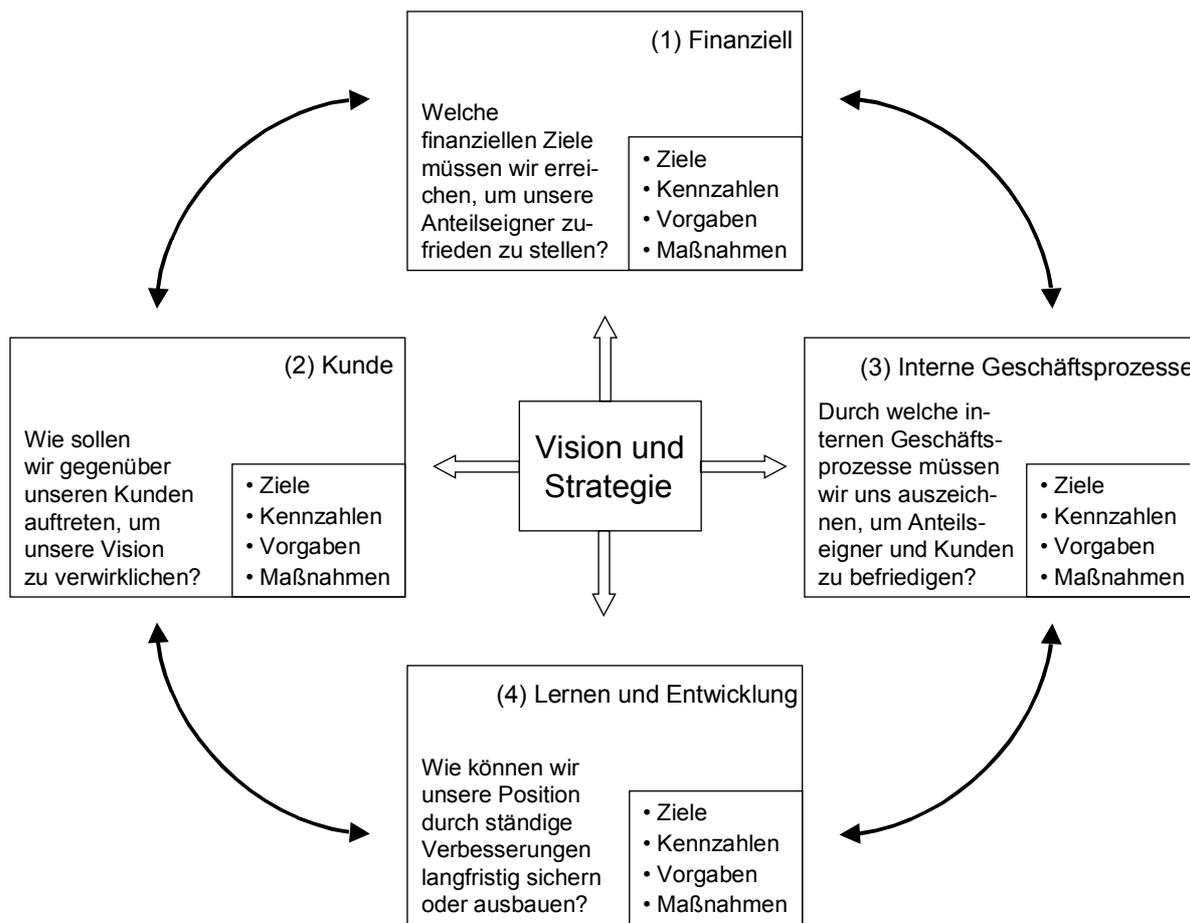
¹⁹⁸ Vgl. Wottawa, H. & Thierau, H. (1998). Lehrbuch Evaluation. Bern: Huber, S. 13.

¹⁹⁹ Abbildung aus Thierau-Brunner, H., Stangel-Meseke, M. & Wottawa, H. (1999), a. a. O., S. 274; Darstellung in gekürzter Form.

ermöglicht eine Prozesskontrolle die Feinsteuerung der Inhalte und der Didaktik. Methoden zur Ergebniskontrolle können herangezogen werden, um zu überprüfen, ob die relevanten Inhalte vermittelt wurden. Eine Evaluation nach der Maßnahme eignet sich, um den langfristigen Erfolg zu beurteilen.

Alle Kennwerte können der Verbesserung der innerhalb des Diversity Managements eingesetzten Instrumente dienen. Sie sind wichtige Hilfsmittel zur Überprüfung des Erfolges dieser Maßnahmen. Bei der Implementierung und Durchführung eines Diversity Managements im Unternehmen ist es wichtig, dass neben einer Strategieentwicklung und Strategieumsetzungsmaßnahmen auch eine konsequente Überprüfung der Effizienz und Effektivität dieser Maßnahmen auf organisationaler Ebene erfolgt. Ein mögliches Controllinginstrument ist hierbei eine an das Diversity Management angepasste Balanced Scorecard (BSC). Dieses ziel- und kennzahlenorientierte Managementsystem geht auf Arbeiten von Kaplan und Norton²⁰⁰ zurück. Die BSC ermöglicht es, die Vision und Strategie des Unternehmens in mess- und umsetzbare Ziele zu übersetzen und somit die unternehmerischen Prozesse zu bewerten. Hierbei sollen für die Bereiche der Finanzen, der internen Geschäftsprozesse, des Umgangs mit den Kunden sowie der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten Ziele aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und durch Kennzahlen messbar gemacht werden (vgl. Abbildung 8).

²⁰⁰ Vgl. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 1, S. 71-79.

Abbildung 8: Die Balanced Scorecard²⁰¹

Innerhalb der (1) finanziellen Perspektive werden Zielsetzungen betrachtet, die sich aus den Erwartungen der Kapitalgeber ableiten. Gewinn-, Erfolgs- und Umsatzgrößen finden sich hier bspw. wieder. Kundenzufriedenheit und -bindung sind Aspekte der (2) Kundenperspektive. Sie beinhaltet Ziele, die vom Absatzmarkt an das Unternehmen herangetragen werden. Die unternehmerische Wertschöpfungskette steht hinsichtlich der (3) internen Geschäftsprozesse im Mittelpunkt. Hier werden Kennzahlen der internen Prozess- und Produktionsziele verwendet. Die Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen an das Unternehmen spielt innerhalb der (4) Lern- und Entwicklungsperspektive eine Rolle. Mögliche Kennzahlen sind die Mitarbeiterzufriedenheit, die Fluktuationsrate oder bspw. die Qualifikation der Mitarbeiter.²⁰²

²⁰¹ Abb. nach Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, S. 9.

²⁰² Vgl. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997), a. a. O., S. 47-146.

Aretz und Hansen ²⁰³ greifen die Idee der Balanced Scorecard auf und modifizieren sie im Sinne eines Diversity Managements. Folgende Aspekte fließen hierbei in die einzelnen Perspektiven der klassischen BSC ein:²⁰⁴

Finanzperspektive:

- Ergebnisverbesserung aufgrund einer gesteigerten Diversität erreichen? (z. B. zusätzliche Umsätze?)
- Kosten, die aufgrund eines unzureichenden Diversity Management entstehen? (z. B. Fluktuation)
- Budget, das für Diversity Management eingesetzt werden soll? (z. B. für Trainings?)
- Steigerung des Unternehmenswertes in Zusammenhang mit einem erfolgreichen Diversity Management? (z. B. Kernkompetenzen)

Kundenperspektive

- Beitrag zur Erschließung neuer Märkte/Segmente? („diverse Segmente“)
- Beitrag einer diversen Belegschaft zur Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit?

Interne Prozess-Perspektive:

- Verminderung von Fluktuation und Reibungsverlusten?
- Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Leistungsfähigkeit? (Problemlösung, Kreativität)

Lern-/Innovationsperspektive

- Beitrag einer diversen Belegschaft zur Entwicklung neuer, marktgängiger Ideen
- Bereicherung der Arbeit in Teams, Projekten und Abteilungen durch gestiegene Diversität
- Beitrag des Diversity Management zur tatsächlichen Umsetzung von Ideen.

Wie auch bei der klassischen BSC weisen die Autoren darauf hin, dass diese Fragen und die dahinterstehenden Wirkungszusammenhänge für die jeweiligen Unter-

²⁰³ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). a. a. O.

²⁰⁴ Vgl. ebd., S. 81.

nehmen bzw. Bereiche, in der das Instrument angewendet werden soll, zu modifizieren sind.²⁰⁵

Eine Modifikation und Erweiterung der zu betrachtenden Perspektiven führt Hubbard²⁰⁶ ein (vgl. Abbildung 9).



Abbildung 9: Perspektiven der Diversity Scorecard²⁰⁷

Das Vermögen eines Unternehmens, auf demografische Veränderungen zu reagieren und sich diese zu Nutze zu machen, wird innerhalb der „Diverse Customer/Partnership-Perspektive“ beleuchtet.²⁰⁸ Die Reaktion der Mitarbeiter auf die mit der demografischen Veränderung einhergehenden internen Veränderungen

²⁰⁵ Vgl. ebd., S. 82.

²⁰⁶ Vgl. Hubbard, E. E. (2004). The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Burlington, Oxford: Butterworth-Heinemann.

²⁰⁷ Abbildung aus Rieger, C. (2006). Die Diversity Scorecard. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), Diversity Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 262; in Anlehnung an Hubbard (2004), a. a. O., S. 199.

²⁰⁸ Vgl. Hubbard, E. E. (2004), a. a. O., S. 242.

und auf das Diversity Management wird in der „Workplace Climate/Culture-Perspektive“ betrachtet.²⁰⁹ Die Unterstützung einer Diversity-Management-Strategie ist im Blickpunkt des Themenfeldes „Diversity-Leadership Commitment“.²¹⁰ „Learning and Growth“ richtet den Fokus darauf, das Vermögen, das Potenzial, das aus der Vielfalt der Belegschaft erwachsen kann, zu bewahren und zu vergrößern. Das Erkennen dieses Potenzials und seine Entwicklung stehen im Mittelpunkt der „Workforce Profile-Perspektive“²¹¹. Die Frage, inwieweit die Maßnahmen des Diversity Managements direkte und indirekte finanzielle Effekte hervorbringen, thematisiert die „Financial Impact-Perspektive“.²¹² Mit der Erweiterung der BSC um die Aspekte des Diversitätsprofils der Belegschaft, des Diversitätsklimas sowie der expliziten Nennung des Commitments der Führungskräfte, betont Hubbard den Einfluss dieser Faktoren auf eine Diversity-Management-Strategie im Unternehmen. Problematisch ist die Identifikation von Kennzahlen, die geeignet sind, die verschiedenen Perspektiven zu messen. Um einen Eindruck zu vermitteln, wie diese Operationalisierungen gestaltet sein können, sind in der folgenden Tabelle die von Rieger²¹³ vorgeschlagenen möglichen Kennzahlen einer Diversity Scorecard aufgelistet (vgl. Tabelle 2).

²⁰⁹ Vgl. ebd., S. 201.

²¹⁰ Vgl. ebd., S. 147.

²¹¹ Vgl. ebd., S. 170.

²¹² Vgl. ebd., S. 266.

²¹³ Vgl. Rieger, C. (2006), a. a. O., S. 262.

Tabelle 2: Beispielkennzahlen einer Diversity Scorecard²¹⁴

	Kennzahl	Beschreibung/Formel
Diverse Customer Community Partnership	Anzahl an Neukunden in einer ethnischen Gruppe	Anzahl der Kunden der Gruppe 1 in t+1 – Anzahl der Kunden der Gruppe 1 in t = Anzahl der Neukunden in Gruppe 1
	Anteil einer ethnischen Gruppe an den Neukunden	$\frac{\text{Anzahl der Neukunden in der Gruppe 1}}{\text{Anzahl der Neukunden in allen Gruppen}}$
Workplace Climate/ Culture	Zufriedenheitsquote einzelner Mitarbeitergruppen	$\frac{\text{Anzahl der zufriedenen Mitarbeiter der Gruppe A}}{\text{Anzahl der zufriedenen Mitarbeiter insgesamt}}$
	Fehlzeitquote	$\frac{\text{Anzahl der Fehlzeiten im Zeitraum A}}{\text{Anzahl der Soll – Arbeitszeit im Zeitraum A}}$
	Beschwerdequote	$\frac{\text{Mitarbeiter mit Beschwerdeanliegen}}{\text{Mitarbeiter gesamt}}$
Diversity-Leadership Commitment	Anteil zustimmender Antworten zum Diversity Management	$\frac{\text{Anzahl positiver Antworten zum Diversity – Management}}{\text{Anzahl von Antworten zum Diversity – Management}}$
	Anteil beförderungsfähiger Mitarbeiter aus Minderheiten	$\frac{\text{Anzahl beförderungsfähiger Mitarbeiter aus Minderheiten}}{\text{Anzahl beförderungsfähiger Mitarbeiter insgesamt}}$
Learning and Growth	Anteil an Mitarbeitern mit höherem Abschluss nach demografischen Gruppen	$\frac{\text{Mitarbeiter mit Hochschulabschluss in der Altersgruppe A}}{\text{Mitarbeiter in der Altersgruppe A insgesamt}}$
	Verbesserungsvorschläge pro Arbeitnehmer	$\frac{\text{Anzahl der Verbesserungsvorschläge im Zeitraum A}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter im Zeitraum A}}$
	Bildungsinvestitionen pro Arbeitnehmer	$\frac{\text{Kosten für Bildungsmaßnahmen im Zeitraum A in Euro}}{\text{Anzahl der Arbeitnehmer im Zeitraum A}}$
Workforce Profile	Anteil der Neueinstellungen in der Altersklasse A	$\frac{\text{Anzahl der Neueinstellungen in der Altersklasse A}}{\text{Anzahl der Neueinstellungen gesamt}}$
	Anteil der Frauen in Führungspositionen	$\frac{\text{Anzahl der Frauen in Führungspositionen}}{\text{Anzahl der Führungspositionen}}$
Financial Impact	Finanzielle Einsparungen aufgrund von Diversity Maßnahmen	Kosten im Bereich A vor der Einführung von Diversity – Kosten im Bereich A nach der Einführung von Diversity
	Diversity Return on Investment	$\frac{\text{Diversity – Benefits – Initiative Costs}}{\text{Initiative Costs}}$

Diese Beispiele machen deutlich, dass auch hier neben „harten“ Indikatoren, wie bspw. den Kosten der Einführung, ebenso „weiche“ Indikatoren einfließen können, wie bspw. die Anzahl beförderungsfähiger Mitarbeiter.

Es ist allerdings auch möglich, Aspekte des Diversity Managements in die klassische BSC aufzunehmen. „Die Formulierung einer Diversity Scorecard bietet sich jedoch an, um Interesse und Aufmerksamkeit für den Ansatz des Diversity Managements zu

²¹⁴ Tabelle in Anlehnung an Rieger, C. (2006), a. a. O., S. 268-271.

wecken, wobei eine spätere Integration der Idee des Diversity Managements in die Balanced Scorecard nicht ausgeschlossen bleiben sollte.²¹⁵

Die Verwendung von Kennzahlen kann allerdings kritisch hinterfragt werden. So können diese immer nur ein begrenztes Abbild der Realität sein. Die Auswahl bestimmter Kennzahlen bringt immer mit sich, andere Aspekte unberücksichtigt zu lassen. Ebenso sind Maßzahlen des Berichtswesens von Natur aus vergangenheitsbezogen, da nur einfließen kann, was bereits gemessen wurde. Diese Kritik ist berechtigt und es ist wichtig, diese Punkte beim Umgang mit solchen Systemen zu beachten, um zu einer sinnvollen Interpretation der Kennwerte zu gelangen. Unter Beachtung dieser Einschränkungen kann dieses Instrument ein wichtiger Bestandteil des Strategischen Managements sein.

2.6 Kritische Würdigung des Konzeptes „Diversity Management“

Wie bereits erwähnt, geht die Literatur zu Diversity Management davon aus, dass der gezielte Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft zu einer Effizienzsteigerung führt. Diese Basisannahme wird argumentativ durch drei unterschiedliche Vorgehensweisen begründet:²¹⁶ (1) Es wird Effizienz unterstellt, ohne dass eine sachlich-logische oder empirische Beweisführung erfolgt. (2) Die Hypothese wird durch eine vereinfachte Form der Beweisführung unterstützt. Allerdings werden keine Erfolgsgrößen von Unternehmen zur Untermauerung herangezogen, sondern subjektive Urteile von Personen innerhalb des Unternehmens. Es geht hierbei vor allem um Aussagen, die implizieren, dass sich Personen bzw. Personengruppen nicht vollständig integriert fühlen. Daraus wird geschlossen, dass dadurch die Produktivität gehemmt wird und eine Steigerung durch Managing Diversity möglich ist. (3) Die Effizienzhypothese wird durch sachlich-analytische Beweisführungen bzw. empirische Ergebnisse gestützt. Nach Jung ist dies bei den wenigsten Arbeiten der Fall.²¹⁷

²¹⁵ Vgl. ebd., S. 272.

²¹⁶ Vgl. Jung, R. H. (2003), a. a. O., S. 100.

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 102.

	Effizienzwirkung	Evidenz
Erwiesener Nutzen („Proven benefits“)	- größere Auswahl an Bewerbern - bessere Personalbindung	- sachlich analytische Begründung
	- Kosteneinsparung bei Personalbeschaffung sowie Aus- und Weiterbildung - Reduzierung von Fluktuation und Fehlzeitkosten	- empirische Stützung durch Aussagen von Organisationen
	- Organisatorische Flexibilität	- empirische Stützung fraglich; oft wird etwas anderes als organisatorische Flexibilität untersucht.
Fraglicher Nutzen („Debatable benefits“)	- Förderung der Teamkreativität und Innovation - Verbesserung der Problemlösungs- und Entscheidungsfindung	- Kreativität, Innovativität, teilweise auch Problemlösequalität empirisch gestützt; bei anderen Effizienzvariablen (z. B. Produktivität) auch gegenteilige Ergebnisse
	- besseres Verständnis von Kundenbedürfnissen - Erhöhung der Verkaufszahlen an Mitglieder einer kulturellen Minderheit	- sachlich-analytische Begründung; kein eindeutiges empirisches Ergebnis
	- Steigerung der Qualität	- sachlich-analytische Begründung; kein ausreichendes empirisches Datenmaterial vorhanden
Indirekter Nutzen (Indirect benefits“)	- zufriedenstellende Arbeitsumgebung - Verbesserung der Arbeitsmoral und der Arbeitszufriedenheit - Verbesserung der Beziehungen zwischen verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern - Produktivitätssteigerung - Wettbewerbsvorteil - Verbesserung des öffentlichen Images	- teilweise sachlich-analytisch begründet; empirischer Nachweis wegen der multifaktoriellen Beeinflussung schwierig, wenn nicht unmöglich

Abbildung 10: Nutzen eines Diversitätsmanagements²¹⁸

Abbildung 10 verdeutlicht die von Jung getroffenen Aussagen. Die sachlich-analytische Beweisführung mit einer empirischen Stützung der Effizienzhypothese zeigt sich in Aspekten der Personalauswahl, der Mitarbeiterbindung und der

²¹⁸ Abbildung aus ebd., S. 101.

Reduktion von Fluktuation und Fehlzeitenkosten. Eine sachlich-analytische Stützung könnte die Hypothese durch die Aspekte der Kundenzufriedenheit, einer dadurch bedingten Erhöhung des Umsatzes sowie eine Steigerung der Qualität erfahren, die allerdings mit wenig bis keiner Empirie untermauert werden. Es ist schwierig – wenn nicht unmöglich – den Einfluss einer heterogenen Belegschaft isoliert zu betrachten, um so ihre genauen Wirkmechanismen auf die Verbesserungen der Arbeitsumgebung, der Arbeitszufriedenheit, der Produktivitätssteigerung oder gar des Unternehmensimages zu identifizieren. Aus diesem Grund können die Aspekte des indirekten Nutzens schwer empirisch überprüft werden. Bezüglich der Aussagen zur Teamkreativität und Innovation sowie der verbesserten Problemlösungs- und Entscheidungsfindung sind die empirischen Effekte uneindeutig.

Es stellt sich die Frage, ob auf der Gruppenebene verschiedene Diversitätsdimensionen unterschiedliche Effekte aufweisen. Im Rahmen der Forschung zur Organisationsdemografie werden diese Aspekte untersucht und diskutiert. Die untersuchten Merkmale werden innerhalb dieses Forschungsfeldes wie folgt klassifiziert: (1) demografische Merkmale (Alter, Geschlecht und kultureller Hintergrund), (2) organisationale Merkmale (Dauer der Zugehörigkeit zu Gruppen, Kohorten oder der Organisation, hierarchische und funktionale Einordnung), (3) Merkmale der individuellen Expertise und Qualifikation (Ausbildung, funktionaler Hintergrund) sowie (4) kognitive Merkmale (Werte, Wissen, Meinung und Glauben).²¹⁹ Einen Überblick über den Stand der Forschung gibt folgende Zusammenfassung:

Empirische Studien weisen darauf hin, dass effektive Prozesse in Gruppen mit einer hohen Altersvariabilität im Vergleich zu altershomogeneren Gruppen weniger stark ausgeprägt sind.²²⁰ Zenger und Lawrence zeigen anhand einer Studie in der Elektronikbranche, dass die Kommunikation über arbeitsrelevante Inhalte in

²¹⁹ Vgl. Jans, M. (2003). Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemographieforschung. In: Martin, A. (Hrsg.), Personal als Ressource. München: Hampp, S. 54.

²²⁰ Vgl. Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998), a. a. O., S. 104.

altershomogeneren Gruppen häufiger als in heterogenen stattfindet.²²¹ Jedoch gibt es Evidenzen, dass Altersheterogenität zu höheren Umsätzen führt.²²²

Die Auswirkungen des Geschlechts bzw. des kulturellen Hintergrunds sind vor allem in der US-amerikanischen Forschungslandschaft die am häufigsten untersuchten Effekte im Hinblick auf die personelle Vielfalt. Hinsichtlich der Dimension „Gender“ deutet die Forschung darauf hin, dass die Effekte abhängig vom Verhältnis von Männern und Frauen innerhalb der Gruppe sind.²²³ So ist bei Männern in frauendominierten Teams eine geringere Arbeitszufriedenheit sowie ein niedrigeres Selbstbewusstsein zu beobachten als bei Frauen in männerdominierten Gruppen.²²⁴ Kochan et al. zeigen in einer Studie von 2003, dass mit einer Erhöhung der Gendervielfalt innerhalb der Gruppe eine Steigerung konstruktiver Gruppenprozesse einhergeht. Ebenso wurde ein positiver Zusammenhang mit einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und einer kundenorientierten Unternehmensorientierung gefunden.²²⁵ Auf der Teamebene sind keine signifikanten direkten Effekte von Gender auf die Gruppenleistung und die Zusammenarbeit zu verzeichnen.²²⁶

Jedoch finden sich auch negative Effekte innerhalb gemischtgeschlechtlicher Gruppen: sie berichten häufiger über Konflikte, persönliche Spannungen sowie über ein unfreundlicheres Arbeitsklima als geschlechtshomogene.²²⁷

Die Dimension „kultureller Hintergrund“, die im englischen unter dem Begriff „Racial and Ethnic Diversity“ diskutiert wird, besitzt ebenfalls Effekte auf die Gruppenarbeit. Unterschiede hinsichtlich des kulturellen Hintergrundes haben einen negativen

²²¹ Vgl. Zenger, T. R. & Lawrence, B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, 32, 2, S. 368.

²²² Vgl. Wagner, W. Pfeffer, J. & O'Reilly, C. A. (1984), a. a. O., S. 74-92; Jackson, S. E.; Brett, J. F.; Sessa, V. I.; Cooper, D. M.; Julin, J. A. & Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), S. 675-689.

²²³ Vgl. Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998), a. a. O., S. 108.

²²⁴ Vgl. Warten, A. & Baron, J. (1987). So happy together? The impact of gender segregation on men at work. *American Sociological Review*, 52, S. 574-587.

²²⁵ Vgl. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, J., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42 (1), S. 9-10.

²²⁶ Vgl. ebd., S. 14.

²²⁷ Vgl. Alagna, S., Reddy, D. & Collins, D. (1982). Perceptions of Functioning in Mixed-Sex and Male Medical Training Groups. *Journal of Medical Education*, 57, S. 801-803.

Einfluss auf die persönlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe,²²⁸ auf konstruktive Gruppenprozesse sowie auf die Zielerreichung.²²⁹ Interessant ist, dass vor allem in diesem Bereich die Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen besonders gute Erfolge erzielen: Die eben erwähnten negativen Effekte lassen sich deutlich reduzieren bis nivellieren.²³⁰

Die Dauer der Zugehörigkeit zu einer Gruppe besitzt einen Einfluss auf die Kommunikation innerhalb und außerhalb der Gruppe. Homogenität beeinflusst hier die Kommunikation über arbeitsrelevante Inhalte. Diese ist höher, wenn die Personen der Gruppe eine ähnlich lange Gruppenzugehörigkeit besitzen, wohingegen die Kommunikation außerhalb der eigenen Gruppe mit altersgleichen Personen höher ist als mit solchen, die eine ähnliche Betriebszugehörigkeit besitzen.²³¹ Es zeigt sich allerdings, dass Gruppen mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit eine vergleichsweise bessere Arbeitsweise an den Tag legen.²³² Dies wird dahingehend erklärt, dass es für Gruppen, die ein komplexes Ziel verfolgen, wichtig ist, auf unterschiedliche Erfahrungen zurückzugreifen, die u.a. aus einer unterschiedlichen Betriebszugehörigkeit resultieren können. Hinsichtlich der Auswirkungen auf die allgemeine Gruppenleistung existieren widersprüchliche Ergebnisse: Es wurden sowohl positive als auch negative Effekte beobachtet.²³³

Studien zu Auswirkungen des heterogenen Hintergrunds von Gruppenmitgliedern weisen auf positive Effekte auf die Gruppenleistung hin,²³⁴ jedoch arbeiten diese Gruppen auch langsamer²³⁵ und besitzen eine geringere Kohäsion²³⁶.

²²⁸ Vgl. Chattopadhyay, P. (1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behaviour. *Academy of Management Journal*, 42, 3, S. 281-284.

²²⁹ Vgl. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, J., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003), a. a. O., S. 9-14.

²³⁰ Vgl. ebd., S. 9.

²³¹ Vgl. Zenger, T. R. & Lawrence, B. S. (1989), a. a. O., S. 368.

²³² Vgl. Anconda, D. G. & Caldwell, D. (1992). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organizational Science*, 3, S. 321-341.

²³³ Vgl. zusammenfassend Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998), a. a. O., S. 77-140.

²³⁴ Vgl. ebd., S. 100.

²³⁵ Vgl. Hambrick, D., Cho, T. & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 659-684.

²³⁶ Vgl. Anconda, D. G. & Caldwell, D. (1992), a. a. O., S. 321-341.

Die im Jahr 2004 durchgeführte Meta-Analyse mit dem Titel „Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen“²³⁷ untersucht die oben skizzierte uneindeutige Datenlage bzgl. der Effekte innerhalb heterogener Teams. Dabei wird zwischen Studien, die Diversität aus einer Ressourcensicht sehen von denjenigen unterschieden, die die kognitiven Prozesse analysieren. Zur Ressourcensichtweise zählen solche, die davon ausgehen, dass organisationsdemografische Diversität aufgrund der unterschiedlichen Erfahrung²³⁸ zu einer kognitiven Vielfalt führt, die bei kreativen Problemlösungs- und Entscheidungsaufgaben positive Effekte bewirkt. Studien, welche die Auswirkung von demografischen Variablen auf Interaktionsprozesse innerhalb von Gruppen und Organisationen untersuchen, werden unter der Prozessperspektive subsumiert. Diese basieren auf den Thesen der Ähnlichkeit und Attraktivität²³⁹ sowie der sozialen Kategorisierung und Identifikation²⁴⁰. Die Analyse stützt die Hypothese, dass organisationsdemografische Vielfalt sowohl positive als auch negative Effekte haben kann. „So kann Diversität sowohl positive Folgen auf die (kognitive) Gruppenleistung, als auch negative Wirkung auf den Gruppenprozess und die Gruppenergebnisse haben.“²⁴¹ Es zeigte sich allerdings, dass die Diversitätsvariablen keinen allzu großen Einfluss aufweisen: Durch sie konnten lediglich 10-20 Prozent der Effekte erklärt werden. Es ist jedoch nicht geklärt, ob es sich hierbei um bedeutungslose Erklärungs- und Gestaltungsvariablen handelt, oder um substantielle Effekte, die trotz geringer Effektstärke wirksam werden können. Jans gibt zu bedenken, dass neben den Unterschieden in der organisationsdemografischen Komposition von Gruppen und Organisationen eben auch Unterschiede in den spezifischen (Arbeits-) Situationen

²³⁷ Vgl. Jans, M. (2004), a. a. O.

²³⁸ Unter Erfahrung wird die individuelle Erfahrung der Personen in Organisationen verstanden, die aufgrund des Alters, Geschlechts, Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen etc. gemacht wurden.

²³⁹ Eine relative Ähnlichkeit von Interaktionspartnern bedingt die wahrgenommene Attraktivität, was zu häufigeren und intensiveren Interaktionen, weniger Konflikten und einer höheren emotionalen und sozialen Verbundenheit führt.

²⁴⁰ Diese kognitiven Prozesse bedingen die Kategorisierung von Personen in „In-„ und „Outgroups“. Um ein möglichst konsistentes Selbstbild beizubehalten, tendieren Personen dazu, sich von sozial unähnlichen Personen zu distanzieren. Diese Einteilung bringt mit sich, dass Interaktionen innerhalb der eigenen Gruppe häufiger stattfinden, als mit anderen Gruppen.

²⁴¹ Jans, M. (2004), a. a. O., S. 37.

moderierende oder intervenierende Wirkungen auf die Effekte der Diversitätsvariablen haben können.“²⁴²

Diesen Aspekt greifen u.a. Simons, Pelled und Smith²⁴³ auf. Sie untersuchten, inwieweit Diskussionen und Entscheidungsfindungsprozesse Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Als Moderatoren bzw. Mediatoren wurden „Debate“ („Debate is defined here as an open discussion of task-related differences and the advocacy, by a different top management group members, of differing approaches to the strategic decision-making task“²⁴⁴) und „Decision Comprehensiveness“ („the extend to which organizations attempt to be exhaustive or inclusive in making and integrating strategic decisions“²⁴⁵) auf ihre Effekte hin überprüft. Es zeigt sich, dass das Ausmaß, in dem kulturell vielfältige Teams beraten („Debate“) sowie die Basis, auf der Entscheidungen getroffen werden („Decision Comprehensives“), den Zusammenhang zwischen Diversität und Unternehmenserfolg beeinflussen. „In particular, the moderating role of debate and the mediating role of decision comprehensiveness can help account for the performance consequence of diversity.“²⁴⁶

Problematisch bei der Diskussion um die kulturelle Vielfalt von Mitarbeitern ist, dass die aufgeführten Studien zwar heterogene Gruppen als Untersuchungsgegenstand aufweisen, jedoch meist unklar bleibt, inwieweit es sich hierbei um Gruppen handelt, die mit ihrer Vielfalt bewusst umgehen. Es kann sich folglich um Effekte handeln, die in einer „ungemanagten Diversität“ auftreten. Eine Generalisierung auf Gruppen, die im Sinne eines Diversity Managements arbeiten, bleibt fraglich. Bei einer Vielfalt, die existiert, allerdings nicht bewusst wahrgenommen wird, kann es zu ungeplanten negativen Sekundäreffekten innerhalb der Gruppen kommen.²⁴⁷

²⁴² Jans, M. (2004), a. a. O., S. 40.

²⁴³ Vgl. Simons, T., Pelled, L.H. & Smith, K.A. (1999), a. a. O., S. 662-673.

²⁴⁴ Schweiger, D. M.; Sandberg, W. R. & Rechner, P. L. (1989). Experimental Effects of Dialectical Inquiry, Devils Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32, S. 101-115.

²⁴⁵ Frederickson, J. W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observation, Future Directions. *Academy of Management Journal*, 27, S. 445.

²⁴⁶ Simons, T., Pelled, L.H. & Smith, K.A. (1999), a. a. O., S. 671.

²⁴⁷ Vgl. Gebert, D. (2004). Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? *DBW*, 64, S. 412-430.

Die uneinheitliche empirische Befundlage zum Zusammenhang zwischen Heterogenität und Teamperformance sowie deren Trend zur Null-Korrelation²⁴⁸ stützen diese These. Dieser Fakt wird u. a. von Gelbert²⁴⁹ dahingehend interpretiert, dass sich positive und negative Effekte gegenseitig neutralisieren. Kochan et al. konstatieren: „There were few direct effects of diversity on performance – either positive or negative.“²⁵⁰ Die Probleme, die aufgrund personeller Vielfalt entstehen, sind vor allem in den Bereichen der Kommunikation, Konflikanfälligkeit und Kohäsion zu finden. Je gezielter Diversity-Management-Maßnahmen eingesetzt werden, desto besser werden diese Probleme innerhalb der Gruppen bewältigt.²⁵¹ Dies deckt sich mit den Forschungsergebnissen von Adler: „Highly productive and less productive teams differ in how they manage their diversity, not, as commonly believed, in the presence or absence of diversity.“²⁵²

Die vorgestellten Studien zeigen, dass sich Heterogenität in Gruppen teilweise negativ auf den Gruppenprozess auswirkt, was das Kreativitäts- und Innovationspotenzial hemmen kann. Diese Störungen des Gruppenprozesses können auf Probleme in der Kommunikation zurückgeführt werden: Konflikte, Spannungen, Machtkämpfe und mangelnde Kooperation überlagern die Produktivität der Gruppen.²⁵³ Im Grunde lenken solche Kommunikationsprobleme die Aufmerksamkeit von der Erledigung der Arbeitsaufgabe ab.²⁵⁴ Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation können somit dazu beitragen, den negativen Effekten von personeller Vielfalt entgegen zu wirken.

²⁴⁸ Vgl. Gebert, D. (2004), a. a. O., S. 415.

²⁴⁹ Vgl. ebd.

²⁵⁰ Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, J., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003), a. a. O., S. 17.

²⁵¹ Vgl. ebd., S. 17-19.

²⁵² Adler, N. J. (1986b). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston: Kent, S. 111.

²⁵³ Vgl. bspw. Watson, W. E. & Michaelson, L. K. (1988). Group Interaction Behaviors that Affect Group Performance and Intellectual Task. *Group and Organizational Studies*, 14, S. 590-602; Oetzel, J. G. (2001). Self-Construals, Communication Processes, and Group Outcomes in Homogeneous and Heterogeneous Groups. *Small Group Research*, 32 (1), S. 24.

²⁵⁴ Vgl. McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance: A Theory of Groups. *Small Group Research*, 27, S. 248-264.

3 Direkte Effekte des Diversity Managements

Die Ausführungen im vorherigen Kapitel verdeutlichen, dass sich wenige Studien mit den Effekten von Managing Diversity befassen.²⁵⁵ Sie zeigen den Einfluss von Heterogenität, jedoch untersuchen sie selten, ob und welche Auswirkungen ein bewusster Umgang mit personeller Vielfalt besitzt. Somit ist die Begründung des Diversity Managements vor allem durch sachlogische Argumentationen geprägt. Nur wenige Autoren formulieren explizite Ansätze, die sich zu einer empirischen Überprüfung eignen. Cox postuliert in seinem Modell (vgl. Kapitel 2.3.4) direkte Effekte des Diversity Managements auf die organisationale Effektivität, die in der im Folgenden vorgestellten Studie empirisch untersucht werden. Ziel der Studie ist die Analyse der Zusammenhänge zwischen dem Diversitätsklima und Aspekten der organisationalen Effektivität. Das Modell sieht vor, dass „kulturelle Differenzen“, „strukturelle Integration“ und „informelle Integration“ als abhängige Variablen Auswirkungen auf (die unabhängigen Variablen) „Kreativität und Innovationen“, „Entscheidungsfindung“ sowie „Gruppenkohäsion und -kommunikation“ besitzen.

3.1 Erhebungsverfahren

Allgemein kommen verschiedene Methoden der Datenerhebung in Frage, bspw. nichtreaktive Messverfahren, Beobachtung, Interviews oder Fragebögen.²⁵⁶

Nichtreaktive Messverfahren sowie Beobachtungen waren im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ungeeignet, da es sich bei den genannten Komponenten des Modells größtenteils um schwer beobachtbare Größen handelt. Schwerpunkt­mäßig wurden das empfundene Diversitätsklima und Aspekte der organisationalen Effektivität operationalisiert. Beide sind objektiv schwer zu messen. Folglich kommen als Erhebungsverfahren Interviews oder Fragebögen in Frage. Da möglichst viele

²⁵⁵ Vgl. Rastetter, D. (2006). Managing Diversity in Teams – Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hrsg.), Diversity Management – Impulse aus der Sozialforschung. München: Rainer Hampp, S. 90.

²⁵⁶ Eine ausführliche Diskussion zum Thema Datenerhebungsmethoden findet sich bspw. bei Bungard, W., Holling, H. & Schulz-Gambard, J. (1996). Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Psychologische Verlags Union.

Daten in die Analyse des postulierten Effektes einfließen sollten, fiel die Wahl auf einen Fragebogen. Nicht nur die Tatsache, dass mit Fragebögen viele Daten in relativ kurzer Zeit erhoben werden können, begründet diese Wahl. Auch unterliegt dieses Instrument keinen Urteilsverzerrungen durch Interviewer. Zudem können alle relevanten Teilbereiche des Modells standardisiert abgefragt werden. Vor allem bei einem so sensiblen Thema wie dem Umgang mit verschiedenen Belegschaftsgruppen war es notwendig, sozial erwünschte Antworten zu minimieren, die vor allem durch eine direkte Interaktion zwischen Befragten und dem Interviewpartner entstehen können. Aber auch eine schriftliche Befragung schließt diese Effekte nicht aus, da es auch bei dieser Form der Datenerhebung möglich ist, suggestive Fragen zu stellen und so den Befragten in seiner Antwort zu beeinflussen. Jedoch werden Verzerrungstendenzen, wie sie durch die direkte Interaktion, z. B. durch Mimik, Gestik oder Stimmmodulation des Interviewers entstehen können, umgangen.

Da Diversity Management ein Konzept ist, das vor allem in Großunternehmen verbreitet ist,²⁵⁷ wurden diejenigen der 200 größten deutschen Unternehmen nach Umsatz (Stand 2004) befragt, die dieses Konzept bereits implementiert haben.

Im Rahmen einer Studie zum Thema „Diversity Management in deutschen Unternehmen“ wurde ein Fragebogen entwickelt, der allgemeine Fragen zu Diversity Management, wie bspw. die Bedeutung der Diversitätsdimension und die Verankerung von Diversity Management in Unternehmensstrukturen erfragt.

Ebenso enthielt der Fragebogen die Operationalisierung der Faktoren des Modells von Cox. Die Faktoren setzen sich aus drei Facetten des Diversitätsklimas und der subjektiv wahrgenommenen organisationalen Effektivität zusammen.

Die Entwicklungsphase des Fragebogens beinhaltete einen Pretest mit fünf Experten. Mit diesen Personen wurden kognitive Interviews²⁵⁸ durchgeführt, um potentielle Probleme bei der Itemformulierung zu identifizieren und in einem zweiten Schritt zu beheben. Die Endversion des Fragebogens beinhaltete 112 offene und

²⁵⁷ Vgl. Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002), a. a. O., S. 8.

²⁵⁸ Kognitive Interviews haben zum Ziel, beim Beantworten von Fragen Einblicke in die kognitiven Prozesse der Befragten zu erhalten. Dabei ist von Interesse, wie die Befragten die Items verstehen und interpretieren, wie Informationen aus dem Gedächtnis abgerufen und Entscheidungen zur Beantwortung der Fragen getroffen werden. Ebenfalls ist die Zuordnung der „intern“ formulierten Antwort zu den formalen Antwortkategorien Gegenstand dieser Methode. Vgl. hierzu Prüfer, P. & Rexroth, M. (2005). Kognitive Interviews. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 15. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Analysen und Methoden, S. 3.

geschlossene Fragen. Die Operationalisierung der Faktoren von Cox (1993) umfasste jeweils drei Items (insgesamt 12). Die Faktoren „kulturelle Differenzen“, „strukturelle Integration“ und „organisationale Effektivität“ wurden durch fünfstufige Likert-Skalen²⁵⁹ erhoben. Die Items des Faktors „informelle Integration“ waren hingegen nominal skaliert. Mit Hilfe des Instruments wurde die Existenz von Programmen zum informellen Austausch erfragt. Dabei waren „vorhanden“, „nicht vorhanden“ oder „in Planung“ die möglichen Ausprägungen der Variablen.

3.2 Erhebungszeitraum und Stichprobe

Die Fragebögen wurden nach einer ersten telefonischen Kontaktaufnahme verschickt.²⁶⁰ Mit Hilfe dieser telefonischen Akquise konnten die Unternehmen der TOP 200 identifiziert werden, die sich bereits mit dem Konzept Diversity Management auseinandersetzen und bereit waren, an einer Befragung teilzunehmen. Darüber hinaus dienten die Telefonate dazu, die richtigen Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerinnen in den jeweiligen Unternehmen zu identifizieren. Diese Vorgehensweise sollte einerseits die Qualität der Daten durch die Befragung ausgewiesener Diversity-Experten, andererseits auch den Rücklauf erhöhen. Drei Wochen nach dem Versand wurde ein Erinnerungsbrief an die jeweiligen Kontaktpersonen verschickt, um einerseits an die Befragung zu erinnern und andererseits denjenigen zu danken, die den Fragebogen bereits ausgefüllt zurückgesandt hatten.

Es fanden zwei Befragungswellen statt. In der ersten, von Januar bis März 2005, wurden die Unternehmen der Ränge 1-100 kontaktiert und insgesamt 55 Fragebögen versendet. Die Befragung der Unternehmen mit den Platzierungen 101-200 fand von Mai bis Juli 2005 statt. In dieser zweiten Welle wurden weitere 74 Fragebögen verschickt. Somit besteht die Grundgesamtheit dieser Studie aus N=129 Unternehmen. 71 Unternehmen lehnten bereits im Vorfeld der telefonischen Anfrage eine Beteiligung ab. Begründet wurde dies häufig mit Zeitmangel bzw. mit einer prinzipiellen Ablehnung von Umfragen.

²⁵⁹ Zur Konstruktion von Likert-Skalen vgl. bspw. Bortz, J. & Döring, N. (2006), a. a. O., S. 224.

²⁶⁰ Die Telefonate wurden von Isabel Welz, Gabriele Thorma und Anja Liebrich geführt.

Insgesamt wurden 33 der versendeten Fragebögen von Unternehmensvertretern ausgefüllt zurückgeschickt – 15 in der ersten und 18 in der zweiten Befragungswelle – und gehen somit in die Analyse ein. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 25,5%.²⁶¹. Aufgrund der insgesamt niedrigen Fallzahl dieser Studie können die Ergebnisse ein verzerrtes Bild der Realität zeichnen. Sie vermittelt allerdings einen ersten Einblick zum Stand des Diversity Managements in deutschen Großunternehmen.

3.3 Aufbau des Befragungsinstruments

Die Items des Fragebogens wurden in folgende Themenblöcke untergliedert:

1. Fragen zur persönlichen Einstellung
2. Allgemeine Aussagen zum Thema Diversity Management
3. Organisationale Faktoren
4. Organisationale Effektivität
5. Angaben zur Person und zum Unternehmen

Die für die in dieser Arbeit relevanten Fragen zu den Faktoren des Modells von Cox wurden, wie bereits erwähnt, mit jeweils drei Items erhoben. Die Fragen zum Diversitätsklima befanden sich im dritten Themenblock, die zur organisationalen Effektivität im vierten.

Die Operationalisierungen der Aspekte, die einen direkten Effekt auf die Faktoren der organisationalen Effektivität haben, sind in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet:

²⁶¹ Chiu & Brennan zeigen in einer Metaanalyse, dass Rücklaufquoten zwischen 10-30% nicht unüblich sind. Somit kann die Rücklaufquote dieser Studie als zufriedenstellend angesehen werden. Vgl. Chiu, I. & Brennan, M. (1990). The Effectiveness of Some Techniques for Improving Mail Survey Response Rates: A Meta-Analysis. *Marketing Bulletin*, 1, S. 13.

Tabelle 3: Operationalisierungen der relevanten Faktoren²⁶²

Faktor	Item
Diversitätsklima: kulturelle Differenzen	Die Unterschiede (Diversity) der Mitarbeiter/innen werden hervorgehoben.
	Die Unterschiede der Mitarbeiter/innen werden als Chance dargestellt.
	Das Wissen um individuelle Unterschiede der Mitglieder eines Teams fördert die Zusammenarbeit.
Diversitätsklima: strukturelle Integration	Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen wird darauf geachtet, „diverse“ Organisationsmitglieder einzustellen, wenn deren Qualifikation identisch ist.
	Gibt es in Bezug auf die „diversen“ Organisationsmitglieder bestimmte Quotenregelungen, die erfüllt werden müssen?
	Werden im Rahmen des Diversity Managements bevorzugt Angehörige von Minoritätengruppen mit Verantwortungspositionen betraut, wenn deren Qualifikation identisch ist?
Diversitätsklima: informelle Integration	Programme und Instrumente des Diversity Managements: Unterstützung spezieller Mitarbeitergruppen
	Programme und Instrumente des Diversity Managements: Netzwerke (Frauen, Homosexuelle etc.)
	Programme und Instrumente des Diversity Managements: Mentoring-Programme
organisationale Effektivität	Kreativität, Innovationskraft ²⁶³
	Entscheidungsfindung in Gruppen
	Interne Kommunikation und Zusammenarbeit ²⁶⁴

3.4 Deskriptive Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung ist in zwei Teilbereiche gegliedert. Das folgende Unterkapitel dient der Darstellung der deskriptiven Ergebnisse. Ausgehend von der Beschreibung der Stichprobe werden die Verteilungskennwerte der in Tabelle 3 enthaltenen Items vorgestellt. Daran schließt sich die Überprüfung der Zusammenhänge der relevanten Variablen an.

²⁶² Aufgrund des sensiblen Themas „Umgang mit der Verschiedenheit von Mitarbeitern“ bergen die Operationalisierungen der Faktoren die Gefahr eines sozial erwünschten Antwortverhaltens. Dies muss bei der späteren Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

²⁶³ Die Aspekte Kreativität und Innovationskraft wurden aufgrund des Modells von Cox zusammengefasst. Gemeinsam verdeutlichen sie die „kognitive“ Gruppenleistung.

²⁶⁴ Interne Kommunikation und Zusammenarbeit wurden ebenfalls gemeinsam erhoben. Sie stehen im Modell für den Gruppenprozess.

3.4.1 Beschreibung der Stichprobe

Die meisten Unternehmensvertreter, die den Fragebogen beantworteten, ordnen sich selbst dem Bereich „Personal“ bzw. „Human Resources“ zu (66%). 25% arbeiten in der „Öffentlichkeitsarbeit“ bzw. „Kommunikationsabteilung“ ihres Unternehmens. 9% wurden anhand der Kategorie „Sonstiges“ zugeordnet. Es handelt sich hier bspw. um Personen, die in der Qualitätssicherung, der strategischen Planung oder in einer Abteilung für Corporate (Social) Responsibility angesiedelt sind. Auf die Frage, welcher Führungsebene sie angehören, geben 12% das obere, 40% das mittlere und 21% das untere Management an. 27% antworteten nicht auf diese Frage. Es könnte sich hierbei um Personen handeln, die eine Stabsstelle im Unternehmen innehaben und insofern keine Führungsverantwortung tragen.

Die Branchen der Unternehmen, die sich beteiligten, sind breit gefächert. So waren Unternehmen aus folgenden Bereichen vertreten: Automobilindustrie, Chemische Industrie, Einzelhandel, Elektro- und Automatisierungstechnik, Energie, Ernährungsindustrie, Finanzdienstleistung, Telekommunikation, Konsumgüter, Maschinenbau sowie Pharmazeutische Industrie.

Um ein Bild des Diversitätsklimas innerhalb der befragten Unternehmen sowie die antizipierte Wirkung eines Diversity Managements zu zeichnen, werden nun die deskriptiven Ergebnisse der Befragung berichtet.

3.4.2 Diversitätsklima innerhalb der Unternehmen

Das Diversitätsklima ist nach Cox von drei verschiedenen Aspekten geprägt. Direkte Effekte auf die organisationale Effektivität gehen in diesem theoretischen Modell von den Faktoren „kulturelle Differenzen“ sowie der „strukturellen Integration“ und der „informellen Integration“ von Mitarbeitern aus. Abbildung 11 zeigt die Einschätzungen der Unternehmensvertreter zum Faktor „kulturelle Differenzen“.

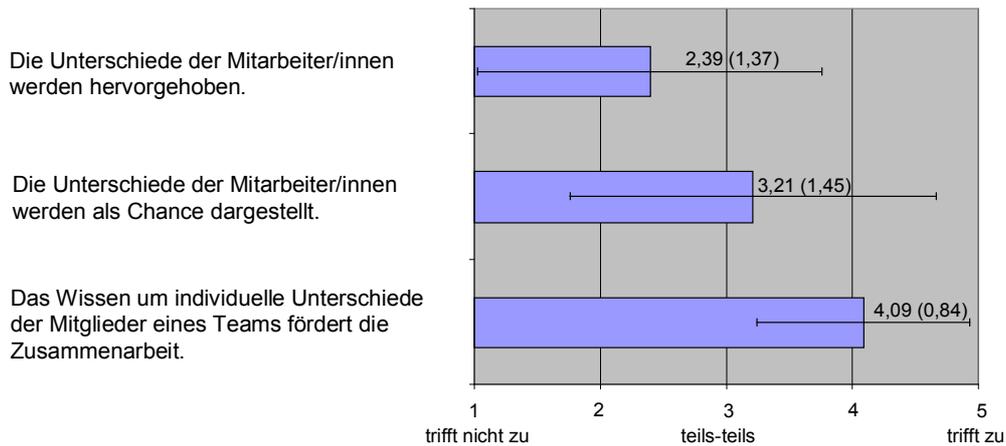


Abbildung 11: Verteilungskennwerte „kulturelle Differenzen“ (N=33)²⁶⁵

Tendenziell werden die Unterschiede der Belegschaft innerhalb der Unternehmen nicht bewusst hervorgehoben (MW= 2,39; SD= 1,37), aber das Bestreben, die vorhandene Heterogenität der Belegschaft als Chance zu begreifen (MW= 3,21; SD= 1,45) ist erkennbar. Eine überaus hohe Zustimmung erfährt die Aussage, dass das Wissen um die individuellen Unterschiede die Zusammenarbeit fördert (MW= 4,09). Die geringe Standardabweichung von 0,84 weist darauf hin, dass sich die Befragten in diesem Punkt eher einig sind. Der Gesamtmittelwert über alle drei Items beträgt MW= 3,23 bei einer Standardabweichung von 0,96.

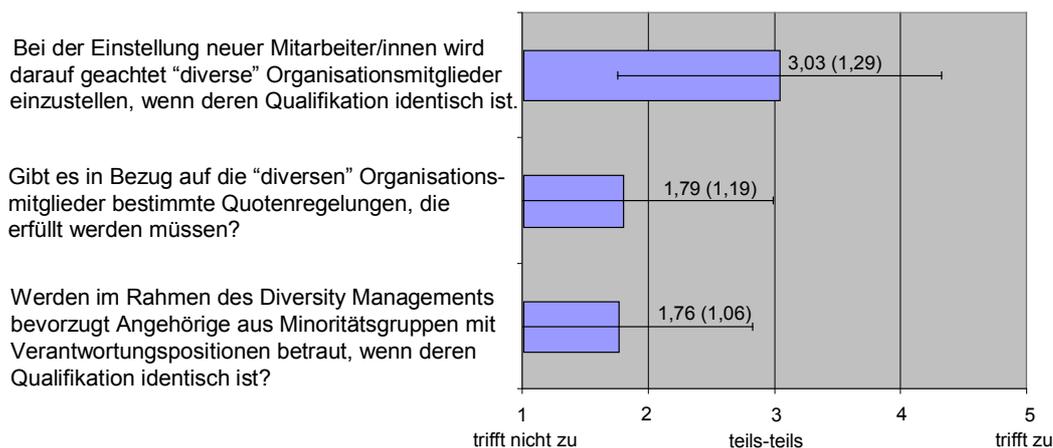


Abbildung 12: Verteilungskennwerte „strukturelle Integration“ (N=33)²⁶⁶

²⁶⁵ Eigene Erstellung.

²⁶⁶ Eigene Erstellung.

Aus Abbildung 12 können Kennwerte zu den Fragen der Beachtung struktureller Integration innerhalb der befragten Unternehmen abgelesen werden. Eine bewusste Einstellung „diverser Mitarbeiter“ wird von einigen Unternehmen gezielt vorangetrieben, bei anderen wiederum findet sich dieser Aspekt nicht in der Einstellungspolitik wieder. Der Mittelwert von 3,03 sowie die Standardabweichung von 1,29 zeugen von der uneinheitlichen Beantwortung dieser Frage. Quotenregelungen sind in den befragten Unternehmen eher nicht und wenn, nur teilweise eingesetzt (MW= 1,79; SD= 1,19). Eine bewusste Besetzung höherer Hierarchiestufen durch Minoritätsgruppen findet selten statt (MW= 1,76; SD= 1,06). Der Mittelwert über alle drei Items beträgt MW=2,19 mit einer Standardabweichung von SD= 0,92. Wie an anderer Stelle (vgl. Kapitel 3.1) bereits erwähnt, wurde die informelle Integration von heterogenen Gruppen durch die Implementierung unterstützender Maßnahmen erhoben. Die bei den anderen Aspekten des Diversitätsklimas verwendete fünfstufige Likert-Skala wäre an dieser Stelle unangebracht, da diese Maßnahmen bzw. Instrumente entweder implementiert bzw. in Planung sind, oder nicht existieren. Aus diesem Grund wird die informelle Integration dreistufig erfasst.

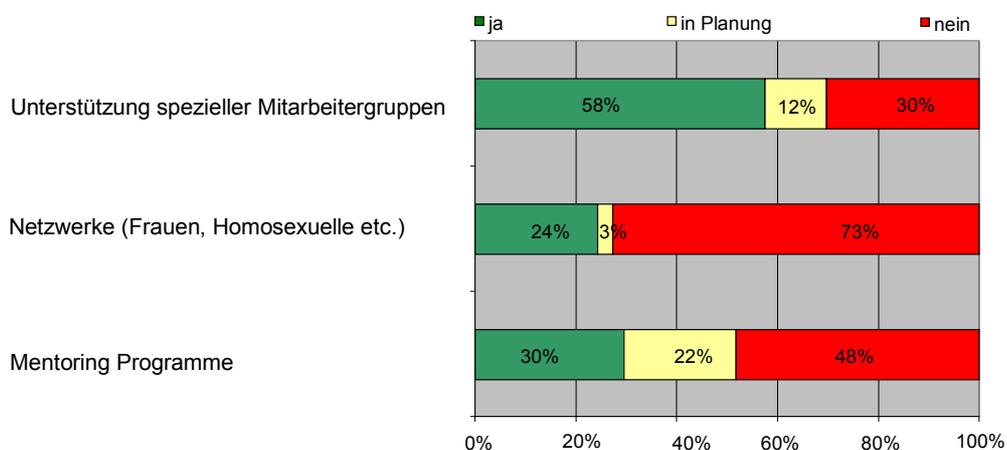


Abbildung 13: Verteilungskennwerte „informelle Integration“ (N=33)²⁶⁷

Aus Abbildung 13 ist ersichtlich, dass vor allem spezielle Mitarbeitergruppen durch Anlaufstellen in Form von Beauftragten etc. unterstützt werden. Dies ist in 58% der Unternehmen bereits der Fall, 12% planen eine solche Unterstützungsleistung und in 30% der Fälle ist eine solche Maßnahme nicht vorhanden und nicht geplant. Eine

²⁶⁷ Eigene Erstellung.

spezifische Unterstützung von Mitarbeiternetzwerken findet sich in 24% der Unternehmen, in 3% ist diese in Planung und 73% unterstützen diese Netzwerke nicht aktiv. Mentoring-Programme zur Integration sind innerhalb der untersuchten Großunternehmen mit 30% bereits weit verbreitet und die Zahl wird zunehmen, da 22% beabsichtigen, solche Maßnahmen durchzuführen. In 48% der Stichprobe sind noch keine Konzepte zu Mentoring-Programmen vorhanden.

In Abbildung 14 ist erkennbar, wie viele der erhobenen Instrumente zur Förderung der informellen Integration in den Unternehmen implementiert sind. Hierbei ist die Anzahl der Unternehmen abgebildet, die von den Maßnahmen „Unterstützung spezieller Mitarbeitergruppen“, „Netzwerke“ bzw. „Mentoring-Programme“ entweder keine, eine, zwei oder alle drei verfolgen.

Ein Drittel der Organisationen bietet keine der hier erhobenen Maßnahmen der informellen Integration an, wohingegen 42% eines der abgefragten Instrumente bereits realisiert haben. In 12% der Unternehmen wird durch die parallele Förderung zweier Maßnahmen die informelle Integration unterstützt und 12% der Stichprobe greifen auf alle drei erfragten Instrumente zurück.

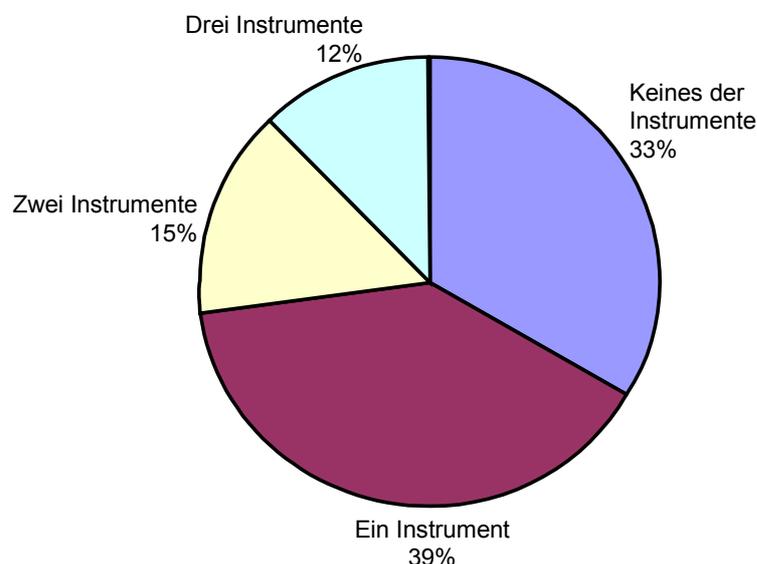


Abbildung 14: Häufigkeit der realisierten Instrumente des Diversity Managements innerhalb der Unternehmen²⁶⁸

²⁶⁸ Eigene Erstellung.

3.4.3 Organisationale Effektivität

Cox postuliert direkte Effekte des Diversitätsklimas auf die organisationale Effektivität. Diese wird in die drei Aspekte „Kreativität und Innovationskraft“, „Entscheidungsfindungen“ sowie „Kommunikation und Zusammenarbeit“ untergliedert. Abbildung 15 zeigt die Verteilungskennwerte der jeweiligen Fragen.

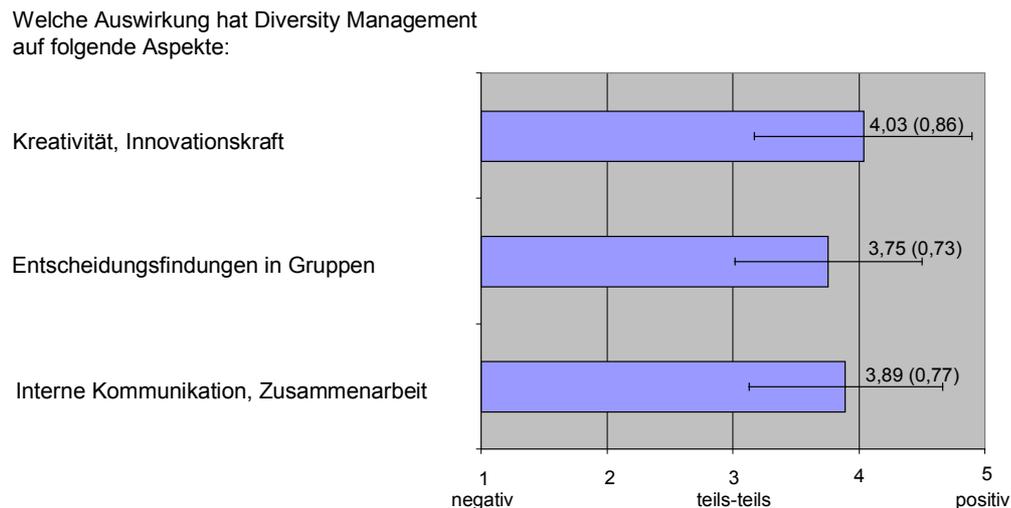


Abbildung 15: Auswirkungen auf die organisationale Effektivität (N=29)²⁶⁹

In Übereinstimmung mit Cox sind auch die befragten Unternehmensvertreter der Meinung, dass Maßnahmen des Diversity Managements positive Auswirkungen auf die genannten Aspekte der organisationalen Effektivität besitzen. An oberster Stelle stehen hierbei die Kreativität und Innovationskraft (MW= 4,03, SD= 0,86). Es folgen die interne Kommunikation und Zusammenarbeit (MW= 3,89; SD= 0,77) und die Verbesserung der Entscheidungsfindung in Gruppen (MW= 3,75; SD= 0,73). Gemittelt über alle drei Items liegen der Mittelwert bei MW= 3,89 und die Standardabweichung bei SD= 0,64.

²⁶⁹ Eigene Erstellung.

3.4.4 Zusammenfassung und Diskussion der deskriptiven Auswertung

Das Diversitätsklima innerhalb der befragten Unternehmen ist eher schwach ausgeprägt. Kulturelle Differenzen werden zwar tendenziell als Chance verstanden, jedoch nicht offensiv innerhalb des Unternehmens kommuniziert. Bemerkenswert ist, dass sich die Unternehmensvertreter relativ einig sind, dass das Wissen um die individuellen Unterschiede die Zusammenarbeit fördert, obwohl über diese anscheinend nicht offen kommuniziert wird. Der Gesamtmittelwert liegt im positiven Bereich – über dem rechnerischen Mittelwert „3“, d. h., das Wissen um kulturelle Differenzen ist in den Unternehmen zumindest teilweise vorhanden.

Bezüglich der strukturellen Integration zeichnet sich folgendes Bild ab: Bei der Neueinstellung von Personen wird zwar darauf geachtet, bei gleicher Qualifikation vermehrt Personen aus sogenannten „Minoritätsgruppen“ einzustellen. Bei der Übernahme von Verantwortungspositionen ist dies hingegen nicht der Fall. Auch ist eine Quotenregelung innerhalb der befragten Unternehmen nicht verbreitet. Der Gesamtmittelwert über die Items der strukturellen Integration zeigt, dass die Beachtung dieses Aspektes nicht weit verbreitet ist.

Maßnahmen des Diversity Managements, die vor allem auf eine informelle Integration abzielen, sind eher selten implementiert. Am weitesten ist die Unterstützung spezieller Mitarbeitergruppen (bspw. durch Beauftragte) verbreitet. Unternehmen, die Mentoring-Programme durchführen bzw. speziell den Aufbau von Netzwerken unterstützen, sind hingegen selten.

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass ein Drittel der Unternehmen keines der genannten Instrumente eingeführt hat. Dies war bei dieser Stichprobe von Unternehmen, die sich bereits dem Thema Diversity Management angenommen hatten, nicht zu erwarten. Es kann entweder als Zeichen dafür interpretiert werden, dass die Umsetzung des Konzeptes noch am Anfang steht oder dass diese Unternehmen der Meinung sind, die informelle Integration sei nicht durch organisationale Maßnahmen zu unterstützen.

Es gibt mehrere Möglichkeiten das eher schwach ausgeprägte Diversitätsklima innerhalb deutscher Großunternehmen zu erklären. Zum einen könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass die Belegschaften in den befragten Unternehmen eher homogen sind, d. h., dass nicht von einer sehr vielfältigen Zusammensetzung ausgegangen werden kann. Zum anderen kann dieses Ergebnis Ausdruck von

starken Unternehmenskulturen sein, die das „Anderssein“ zwar als Chance sehen, die Vielfalt aber nicht bewusst fördern. Es ist auch möglich, dass die positive Besetzung des Wortes „Vielfalt“ trotz der Verwendung eines „unpersönlichen“ Erhebungsinstrumentes wie dem Fragebogen, die Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten evozierte.

Das eher schwach ausgeprägte Diversitätsklima kann auch dahingehend interpretiert werden, dass die Diskussion um den demografischen Wandel und die damit einhergehende Heterogenisierung der Belegschaft zwar stattfindet, die Maßnahmen, die diese Entwicklungen auffangen sollen, jedoch noch zu jung sind, als dass sie sich bereits auf das Diversitätsklima innerhalb der Organisation auswirken konnten.

Die antizipierten Effekte des Diversity Managements zeigen, dass die Unternehmen positive Effekte durch Diversity Management erwarten. Die höchste Unterstützung erhält die These, welche die Vorteile einer heterogenen Belegschaft aus Ressourcensicht betrachtet: die Förderung der Kreativität und Innovationskraft sowie der Verbesserung der Entscheidungsfindung.

Die Aussagen zur Prozesshypothese, die negative Auswirkungen der Heterogenität auf Gruppenprozesse postulieren, verdeutlichen, dass die befragten Unternehmensvertreter davon ausgehen, dass diese durch Diversity Management überwunden werden können. Sie gehen von positiven Auswirkungen des Diversity Managements auf Kommunikation und Zusammenarbeit aus. Diese Haltung deckt sich mit der Argumentation, dass eine heterogene Belegschaft nicht per se als positiv zu bewerten ist: Das Potenzial, das ihr inne wohnt, muss durch ein gezieltes Management die Möglichkeit erhalten, sich zu entfalten.²⁷⁰

²⁷⁰ Vgl. Adler, N. J. (1986b), a. a. O., S. 111.

3.5 Direkte Effekte eines Diversity Managements

Die von Cox postulierten Zusammenhänge zwischen Variablen des Diversitätsklimas sowie die der organisationalen Effektivität werden im Folgenden auf ihre Zusammenhänge durch Korrelationen untersucht.

3.5.1 Zusammenhänge zwischen den Variablen des Diversitätsklimas

Die drei relevanten Aspekte des Diversitätsklimas wurden jeweils durch drei Items operationalisiert (vgl. Tabelle 3). Im Folgenden sind die Korrelationen innerhalb der einzelnen Faktoren sowie deren Eignung zur Indexbildung dargestellt. Dabei zeigt Tabelle 4 die Korrelation der „kulturellen Differenzen“, Tabelle 5 die der „strukturellen Integration“ und Tabelle 6 verdeutlicht den Zusammenhang der „informellen Integration“.

Tabelle 4: Korrelationsmatrix der kulturellen Differenzen

		kulturelle Differenzen		
		Herausstellung	Chance	Wissen
kulturelle Differenzen	Herausstellung	\	0,523(**) 0,002	0,239 0,180
	Chance	0,523(**) 0,002	\	0,443 (**) 0,010
	Wissen	0,239 0,180	0,443 (**) 0,010	\

Anmerkung: Angegeben sind die Korrelationskoeffizienten einer Pearson-Korrelation inkl. des Signifikanzniveaus.

Tabelle 4 zeigt die Korrelation der drei Items zum Faktor „kulturelle Differenzen“. Für diese Variablen zeichnet sich folgendes Bild: Die Bewertung der Unterschiede als Chance korreliert mit der bewussten Hervorhebung der Diversität ($r = 0,523$, $p = 0,002$) und der Überzeugung, dass das Wissen um die individuellen Unterschiede der Mitarbeiter/innen die Zusammenarbeit fördert ($r = 0,443$, $p = 0,010$). Es lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Betonung von Unterschieden und dem Item „Das Wissen um individuelle Unterschiede der Mitglieder eines Teams fördert die Zusammenarbeit“ finden.

Die interne Konsistenz der Variablen wurde im Rahmen einer Skalenanalyse durch die Bestimmung des α -Koeffizienten nach Cronbach²⁷¹ geprüft. Dieser Koeffizient steigt mit der Anzahl der Items, die in die Analyse mit einfließen und wird in der Regel für Skalen in der Psychologie ²⁷² genutzt. Da es sich in der vorliegenden Studie um drei Items handelt, wird auch der berechnete Wert von $\alpha= 0,663$ als interpretierbarer Wert angesehen.

Tabelle 5: Korrelationsmatrix der strukturellen Integration

		strukturelle Integration		
		Einstellung	Quote	Verantwortung
strukturelle Integration	Einstellung	\	0,351(*) 0,045	0,372(*) 0,033
	Quote	0,351(*) 0,045	\	0,551(**) 0,001
	Verantwortung	0,372(*) 0,033	0,551(**) 0,001	\

Anmerkung: Angegeben sind die Korrelationskoeffizienten einer Pearson-Korrelation inkl. des Signifikanzniveaus.

Alle Items der strukturellen Integration korrelieren signifikant miteinander (vgl. Tabelle 5). So zeigen sich Zusammenhänge zwischen der bewussten Einstellung von sogenannten „Minoritätsgruppen“ mit einer gezielten Betrauung solcher Personen mit Verantwortungspositionen ($r= 0,372$; $p= 0,033$) sowie einer Quotenregelung im Unternehmen ($r= 0,351$; $p= 0,045$). Ebenfalls tritt die Übernahme von Verantwortungspositionen von Angehörigen einer Minoritätsgruppe überzufällig oft mit einer Quotenregelung auf ($r= 0,551$; $p= 0,001$). Der Wert der internen Konsistenz wird mit $\alpha= 0,680$ als indexierbar gewertet.

Tabelle 6: Korrelationsmatrix der informellen Integration

		informelle Integration		
		Allgem. Unterstützung	Netzwerke	Mentoring
informelle Integration	Allgemein. Unterstützung	\	0,199 0,252	0,254 0,187
	Netzwerke	0,530 0,055	\	0,542 0,005
	Mentoring	0,254 0,187	0,542 0,005	\

Anmerkung: Angegeben ist der Phi-Koeffizient inkl. der näherungsweise Signifikanz.

²⁷¹ Bortz, J. (1999). Statistik – für Sozialwissenschaftler, 5. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 543.

²⁷² Diese enthalten meist deutlich mehr Items, als bei der vorliegenden Untersuchung.

Aufgrund des anderen Skalenniveaus der Variablen der informellen Integration wird bei der Untersuchung des Zusammenhanges der Variablen der informellen Integration der Phi-Koeffizient verwendet. Dieser normiert den Chi-Quadrat-Wert und erstreckt sich über den gleichen Wertebereich wie der Korrelationskoeffizienten nach Pearson.²⁷³ Die Kategorie „in Planung“ wird in die deskriptive Beschreibung des Diversitätsklimas einbezogen, aber in der Untersuchung der Zusammenhänge, aus Gründen der Indexbildung, als „nicht vorhanden“ gewertet. Faktisch sind diese Maßnahmen nicht in den Unternehmen implementiert.

Es zeigen sich Zusammenhänge zwischen der Unterstützung von Netzwerken und der Existenz von Mentoring-Programmen in den Unternehmen ($\phi = 0,542$, $p = 0,005$). Die allgemeine Unterstützung korreliert mit keinem der beiden anderen Instrumente.

3.5.2 Interpretation des Diversitätsklimas

Die Ergebnisse bzgl. des Diversitätsklimas verdeutlichen, dass eine Indexbildung für die drei Faktoren nach Cox gerechtfertigt ist. Die Korrelationen bewegen sich jeweils auf mittlerem Effektniveau und die α -Werte liegen unter den vorgeschlagenen Kennwerten, sind jedoch aufgrund der kurzen Skalen akzeptabel.

Zwischen der expliziten Herausstellung von Unterschieden der Mitarbeiter und der Überzeugung, dass das Wissen um kulturelle Unterschiede die Zusammenarbeit fördert, konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Inhaltlich gesehen könnte dies ein Zeichen dafür sein, dass es in den Unternehmen zwar dienlich scheint, um die Vielfalt der Belegschaft zu wissen und damit Gruppenprozesse zu fördern, jedoch Hemmungen bestehen, dieses emotional besetzte Thema zu explizieren. Eine mögliche Ursache ist in eher starke Unternehmenskulturen zu sehen, in denen die Betonung der Vielfalt noch nicht offensiv möglich ist. Die Ursache dieses Ergebnisses könnte allerdings auch die geringe Teststärke sein. Die Signifikanz ist abhängig von der Stichprobengröße, und

²⁷³ Vgl. Brosius, F. (1998). SPSS 8 - Professionelle Statistik unter Windows. Bonn: Vmi Buch AG, S. 411.

die Wahrscheinlichkeit, kleine Effekte mit einem N von 33 aufzudecken, ist sehr gering.²⁷⁴

Die Facetten der strukturellen Integration korrelieren alle untereinander signifikant. Dies deutet darauf hin, dass bei der aktiven Förderung dieses Aspektes nicht nur Einzelmaßnahmen durchgeführt, sondern verschiedene Wege gegangen werden, um die Integration voran zu bringen.

Bezüglich der informellen Integration korrelieren Mentoring-Programme und die Unterstützung von Netzwerken. Dies zeigt, dass Unternehmen, wenn sie informelle Netzwerke als sinnvoll erachten, auch bestehende fördern und den Aufbau von neuen Beziehungen durch Mentoring-Programme unterstützen.

3.5.3 Zusammenhänge der Aspekte der organisationalen Effektivität

Die untersuchten Aspekte des Diversitätsklimas besitzen nach den Hypothesen des zugrunde gelegten Modells direkte Effekte auf die Effektivität von Unternehmen. Cox sieht drei Aspekte als geeignete Indikatoren an: „Kreativität und Innovationskraft“, „Entscheidungsfindung“ sowie die „Gruppenkohäsion und –kommunikation“. In einem ersten Schritt wurde nun der Zusammenhang zwischen diesen drei Aspekten der organisationalen Effektivität untersucht (vgl. Tabelle 7):

Tabelle 7: Korrelationsmatrix organisationale Effektivität

		organisationale Effektivität		
		Kreativität/Innovationen	Entscheidungsfindung	Gruppenkohäsion/ -kommunikation
organisationale Effektivität	Kreativität/Innovationen	\	0,460(*) 0,012	0,594(**) 0,001
	Entscheidungsfindung	0,460(*) 0,012	\	0,393(*) 0,035
	Gruppenkohäsion/ -kommunikation	0,594(**) 0,001	0,393(*) 0,035	\

Anmerkung: Angegeben sind die Korrelationskoeffizienten einer Pearson-Korrelation inkl. des Signifikanzniveaus.

Die Variablen der organisationalen Effektivität korrelieren alle signifikant untereinander. Der größte Effekt zeigt sich zwischen „Kreativität/Innovationskraft“ und „Gruppenkohäsion/-kommunikation“ ($r = 0,594$, $p = 0,001$). Der Zusammenhang

²⁷⁴ Vgl. Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (in Druck). G*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences. Behavior Research Methods.

zwischen „Kreativität/Innovationskraft“ und „Entscheidungsfindung“ ($r= 0,460$, $p= 0,012$) sowie „Entscheidungsfindung“ und „Gruppenkohäsion/-kommunikation“ ($r= 0,393$, $p= 0,035$) bewegen sich auf mittlerer Effektgröße. Der Wert der internen Konsistenz liegt trotz der geringen Fallzahl von $N= 33$ mit $\alpha= 0,738$ im akzeptablen Bereich.

3.5.4 Interpretation der organisationalen Effektivität

Wenn die Unternehmensvertreter positive Effekte des Diversity Managements auf die organisationale Effektivität berichten, zeigt sich, dass sie ihn in allen drei erhobenen Aspekten („Kreativität/Innovationen“, „Entscheidungsfindung“ sowie „Gruppenkohäsion/-kommunikation“) sehen. Dies spiegelt sich in den positiven Interkorrelationen der drei erhobenen Aspekte wieder. Die in der Studie befragten Experten antworten konform zu den von Cox aufgestellten Wirkweisen des Diversity Managements.

Wie die Ergebnisse aus der deskriptiven Analyse zeigen (vgl. Kapitel 3.4), stützt auch die korrelative Betrachtung der Variablen organisationaler Effektivität die Ressourcenhypothese der Heterogenität. Sie geht von einer Erhöhung des Kreativitätspotenzials und einer Verbesserung von Gruppenentscheidungen durch die Steigerung der kognitiven Vielfalt aus. Andere empirische Studien, die die Auswirkungen von Heterogenität auf Gruppenprozesse untersuchen (vgl. Kapitel 2.6), verdeutlichen jedoch, dass größere Vielfalt einer Gruppe mit schwächerer Kohäsion und erschwerter Kommunikation einhergehen. Als Kritik an diesen Studien kann jedoch angeführt werden, dass die untersuchten Gruppen zwar heterogen sind, es sich jedoch um „ungemanagte Gruppen“ im Sinne eines Diversity Managements handelt. Dies deckt sich wiederum mit den hier gewonnenen Erkenntnissen. Denn auch aus den Daten der vorliegenden Studie lässt sich erkennen, dass die positiven Effekte der Diversität (nur) in Verbindung mit geeigneten Maßnahmen zur Geltung kommen. Auf diesem Gedanken aufbauend kann das Antwortverhalten der Befragten wie folgt gedeutet werden: Sie gehen davon aus, dass sich Gruppenprozesse durch gezielte Maßnahmen verbessern lassen, auch wenn die Heterogenität innerhalb der Gruppe zunimmt. Jedoch lässt sich diese Hypothese aufgrund der Daten nicht bestätigen.

3.5.5 Zusammenhänge zwischen Diversitätsklima und organisationaler Effektivität

Nachdem die Interkorrelationen des Diversitätsklimas und der Variablen der organisationalen Effektivität aufgezeigt und diskutiert wurden, gilt es in einem zweiten Schritt die von Cox postulierten Zusammenhänge zu untersuchen. In die folgenden Regressionen gehen die Faktoren des Diversitätsklimas als Indizes ein. Für die Faktoren „kulturelle Differenzen“ und „strukturelle Integration“ ist dies der Gesamtmittelwert über alle drei Items. Aufgrund der geringen Stichprobengröße und der niedrigen Anzahl an Indikatoren werden auch Cronbachs-Alpha-Werte, die leicht unter den vorgeschlagenen Werten von Bortz und Döring²⁷⁵ liegen, für die Indexbildung akzeptiert. Der Index der „informellen Integration“ drückt die Anzahl der Maßnahmen aus, die in den jeweiligen Unternehmen verwirklicht sind. Hat ein Unternehmen keine Maßnahme implementiert, wird ihm der Indexwert „1“ zugewiesen, bei einer verwirklichten Maßnahme der Wert „2“, berichtet ein Unternehmensvertreter von drei Maßnahmen, entspricht dies dem Wert „3“ und sind alle vorhanden, wird der Wert „4“ zugeordnet.

Einfluss des Diversitätsklimas auf Kreativität/Innovationen

Durch die Regression der gebildeten Indizes des Diversitätsklimas auf „Kreativität/Innovation“ können 29% der Varianz aufgeklärt werden ($R^2 = 0,292$).

Tabelle 8: Modellzusammenfassung Regression auf „Kreativität/Innovationen“

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1 Regression	6,113	3	2,038	3,420	0,032 ^a
Residuen	14,852	25	0,594		
Gesamt	20,966	28			

^a Einflussvariablen: (Konstante), Index informelle Integration, Index strukturelle Integration, Index kulturelle Differenzen

²⁷⁵ Vgl. Bortz, J. & Döring, N. (2006). Forschungsmethoden- und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl. Berlin: Springer, S. 725.

Tabelle 9: Koeffizienten der Regression auf „Kreativität/Innovationen“

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
	B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	2,781	0,583		4,768	0,000
Index kulturelle Differenzen	0,442	0,210	0,460	2,102	0,046
Index strukturelle Integration	-0,292	0,183	-0,313	-1,595	0,123
Index informelle Integration	0,196	0,188	0,229	1,042	0,307

Die Regressionsgleichung trägt signifikant besser zur Erklärung der „Kreativität/Innovation“ (vgl. Tabelle 8) bei. Alle Indizes der unabhängigen Variablen sind in die Berechnung mit aufgenommen. Den größten Einfluss auf die Vorhersage des Faktors „Kreativität/Innovationen“ besitzt die „kulturelle Differenz“ mit einem Beta-Gewicht von 0,460 ($p= 0,046$) (vgl. Tabelle 9). Der Faktor „strukturelle Integration“ fließt negativ in die Gleichung ein. Der geringste Einfluss wohnt der „informellen Integration“ inne. Ihr Einfluss ist aufgrund der Ergebnisse in Frage zu stellen.

Einfluss des Diversitätsklimas auf Entscheidungsfindung in Gruppen

Der Anteil der aufgeklärten Varianz durch die Regression der gebildeten Indizes auf „Entscheidungsfindungen in Gruppen“ ist mit 9% sehr gering ($R^2= 0,087$).

Tabelle 10: Modellzusammenfassung Regression auf „Entscheidungsfindung in Gruppen“

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1 Regression	1,332	3	0,444	0,794	0,509 ^a
Residuen	13,978	25	0,559		
Gesamt	15,310	28			

^a Einflussvariablen: (Konstante), Index informelle Integration, Index strukturelle Integration, Index kulturelle Differenzen

Tabelle 11: Koeffizienten der Regression auf „Entscheidungsfindung in Gruppen“

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
	B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	3,086	0,566		5,454	0,000
Index kulturelle Differenzen	0,117	0,204	0,143	0,574	0,571
Index strukturelle Integration	-0,008	0,177	-0,010	-0,045	0,965
Index informelle Integration	0,140	0,182	0,191	0,766	0,451

Die Erklärungskraft aller Indizes des Diversitätsklimas erreicht das Signifikanzniveau von $p=,05$ nicht (vgl. Tabelle 10).

Der Index der „Informellen Integration“ besitzt das größte Beta-Gewicht und die höchste Signifikanz dieser Gleichung ($\beta = 0,191$; $p = 0,451$) (vgl. Tabelle 11). Die „kulturelle Differenz“ fließt mit ($\beta = 0,143$ ($p = 0,571$)) und die „strukturelle Integration“ wiederum mit einem negativen Betagewicht von $\beta = -0,010$ ein.

Einfluss des Diversitätsklimas auf Gruppenkohäsion/-kommunikation

Der aufgeklärte Varianzanteil der Regression auf die „Gruppenkohäsion/-kommunikation“ beträgt 27% ($R^2 = 0,278$).

Tabelle 12: Modellzusammenfassung Regression auf „Gruppenkohäsion/-kommunikation“

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1 Regression	4,643	3	1,548	3,212	0,040 ^a
Residuen	12,047	25	4,82		
Gesamt	16,690	28			

^a Einflussvariablen: (Konstante), Index informelle Integration, Index strukturelle Integration, Index kulturelle Differenzen

Tabelle 13: Koeffizienten der Regression auf „Gruppenkohäsion/-kommunikation“

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
	B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	3,834	0,525		7,300	0,000
Index kulturelle Differenzen	0,212	0,189	0,247	1,118	0,274
Index strukturelle Integration	-0,485	0,165	-0,584	-2,947	0,007
Index informelle Integration	0,208	0,169	0,273	1,230	0,230

Die Regression der Faktoren des Diversitätsklimas auf die Effekte der „Gruppenkohäsion/-kommunikation“ ist mit $p=0,040$ signifikant (vgl. Tabelle 12). Die strukturelle Integration trägt mit $\beta=-0,584$ ($p=0,007$) am meisten zur Varianzaufklärung bei. Die Beta-Gewichte der Faktoren „informelle Integration“ und „kulturelle Differenzen“ bleiben über der Signifikanzgrenze ($\beta=0,273$; $p=0,230$ bzw. $\beta=0,247$; $p=0,274$).

Gesamtmodell

Abschließend werden die Ergebnisse der Regression aller Indizes des Diversitätsklimas auf den Gesamtwert der organisationalen Effektivität berichtet. Der Anteil der aufgeklärten Varianz beträgt 25% ($R^2=0,254$).

Tabelle 14: Modellzusammenfassung Regression auf den Index „organisationale Effektivität“

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1 Regression	2,931	3	0,979	2,833	0,059 ^a
Residuen	8,641	25	0,346		
Gesamt	11,579	28			

^a Einflussvariablen: (Konstante), Index informelle Integration, Index strukturelle Integration, Index kulturelle Differenzen

Tabelle 15: Koeffizienten der Regression auf den Index „organisationale Effektivität“

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
	B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	3,234	0,445		7,269	0,000
Index kulturelle Differenzen	0,257	0,160	0,360	1,602	0,122
Index strukturelle Integration	-0,262	0,140	-0,378	-1,875	0,072
Index informelle Integration	0,181	0,143	0,285	1,264	0,218

Die Erklärungskraft aller Indizes des Diversitätsklimas bleibt knapp unter der Grenze des Signifikanzniveaus von $p=0,05$ (vgl. Tabelle 14).

Der Index der „Strukturellen Integration“ besitzt das größte Beta-Gewicht und die höchste Signifikanz dieser Gleichung ($\beta=-0,378$; $p=0,072$) (vgl. Tabelle 15). Die „kulturelle Differenz“ fließt mit $\beta=0,360$ ($p=0,122$) und die „informelle Integration“ wiederum mit einem Betagewicht von $\beta=0,285$ ($p=0,218$) ein.

3.5.6 Interpretation der Zusammenhänge zwischen Diversitätsklima und organisationaler Effektivität

Die von Cox (1993) postulierten Effekte des Diversitätsklimas auf Aspekte der organisationalen Effektivität werden in zwei von drei Fällen innerhalb dieser Stichprobe signifikant. Die Varianz der Antworten zu „Kreativität/Innovation“ lässt sich zu 29%, die zu „Gruppenkohäsion/-kommunikation“ zu 27% aufklären. Das Diversitätsklima wirkt sich in dieser Stichprobe mit einem geringen Determinationskoeffizient von $R^2 = 0,087$ nicht signifikant auf die Entscheidungsfindung in Gruppen aus. Das Gesamtmodell bleibt knapp unterhalb der Signifikanzgrenze von $p=0,05$.

Den größten und einzig signifikanten Einfluss auf „Kreativität/Innovationen“ besitzt die Wahrnehmung der kulturellen Differenzen. Dieses Ergebnis stützt die Ressourcenhypothese der Diversität: Dort, wo Vielfalt existiert und wahrgenommen wird, können die unterschiedlichen Erfahrungen, Meinungen etc. positiv wirken. Der negative Einfluss der „strukturelle Integration“ könnte ein Zeichen dafür sein, dass sich das Kreativitäts- und Innovationspotenzial nicht durch strukturelle Maßnahmen beeinflussen lässt. Diese Argumentation wird durch den im Gegensatz dazu positiven Einfluss der „Informellen Integration“ gestützt: Kreativität und Innovation entfalten sich scheinbar besser durch informelle denn durch formelle Strukturen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Wirkung des Diversitätsklimas auf „Gruppenkohäsion/-kommunikation“. Hier hat die „strukturelle Integration“ den größten signifikanten Erklärungsanteil an der Varianz mit $\beta = -0,584$ ($p=0,007$). Es zeigt sich demnach auch hier, dass die Förderung informeller Strukturen und die Wahrnehmung von kulturellen Differenzen diesen Aspekt positiv beeinflusst, während sich die Förderung durch strukturelle Maßnahmen negativ auswirkt. Dieses Ergebnis unterstützt die Prozesshypothese der Auswirkungen von Diversität: In Gruppen, in denen gezielt Vielfalt erzeugt wird, kann es zu negativen Effekten bzgl. der Kohäsion und Kommunikation kommen, je höher demnach das Bestreben nach gezielter struktureller Einbindung, desto größer die Gefahr von negativen Gruppenprozessen.

Allgemein bemerkenswert ist, dass in dieser Stichprobe die strukturelle Integration über alle Analysen hinweg einen negativen Effekt aufweist. Dies könnte ein Anzeichen dafür sein, dass sich auch hier die Prozesshypothese der Heterogenität

zeigt. Unternehmen, in denen die strukturelle Integration schon weiter fortgeschritten ist, beurteilen die wahrgenommenen Effekte auf die organisationale Effektivität negativer.

3.6 Zusammenfassung und Kritik

Die vorgestellte Studie zur Untersuchung der von Cox postulierten direkten Effekte zwischen Aspekten des Diversitätsklimas und der organisationalen Effektivität wurde in deutschen Großunternehmen durchgeführt. Bei einer Rücklaufquote von 25,5% können die Ergebnisse verzerrt sein, lassen jedoch mindestens tendenzielle Aussagen über das Diversitätsklima innerhalb deutscher Unternehmen zu.

Durch den telefonischen Erstkontakt nahmen die Unternehmen teil, die schon für das Thema sensibilisiert sind und daher Expertise im Bereich des Diversity Managements besitzen. Die Aussagen über das allgemeine Diversitätsklima innerhalb der Stichprobe sind demnach aufgrund der Antworten von „Diversity-Management-affinen“ Organisationen entstanden.

Zur Überprüfung des Modells von Cox ist dies jedoch die relevante Gruppe. Da alle Befragten Unternehmen angehören, die das Konzept bereits implementierten, basieren die Daten auf Expertenaussagen, die aus einem involvierten Umfeld stammen. Aufgrund der Vorgehensweise bei der Stichprobengewinnung ist darüber hinaus davon auszugehen, dass die Antworten von „Diversity-Management-Experten“ innerhalb des Unternehmens stammen.

Das Diversitätsklima der befragten großen deutschen Unternehmen ist nach der erhobenen Datenlage wie folgt zu beschreiben: Es zeigt sich, dass es zwar für wichtig erachtet wird, um die individuellen Unterschiede der Mitarbeiter zu wissen, allerdings werden diese eher teilweise als Chance für das Unternehmen verstanden und selten explizit hervorgehoben. Die strukturelle Integration wird durch die in der Studie erhobenen Maßnahmen, wie eine bewusste Beachtung der Diversität bei der Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern, nur in wenigen Fällen gefördert. Quotenregelungen sind in den Unternehmen der Befragten nicht weit verbreitet. Ähnlich sieht es bei der Förderung der informellen Integration aus: Diese findet vor allem durch die Unterstützung von speziellen Mitarbeitergruppen (bspw. durch die Existenz von Ansprechpartnern) statt. Mentoring-Programme sind in 30 % der

Unternehmen verwirklicht, über eine spezielle Förderung von Netzwerken hingegen berichten hingegen 24%. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass sich der bewusste Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft noch nicht innerhalb der Unternehmen manifestiert hat.

Die Wirkung eines Diversity Management auf die Aspekte der organisationalen Effektivität wurde als durchgehend positiv bewertet. Der Vergleich zwischen dem Diversitätsklima und der Beurteilung der Wirkung zeigt, dass Diversity Management als effektivitätsfördernd gesehen wird, dass jedoch Maßnahmen und Instrumente, die dies unterstützen, noch nicht voll entfaltet sind.

Die Überprüfung der postulierten Effekte des Diversitätsklimas und der organisationalen Effektivität zeigen teilweise die von Cox postulierten Effekte. Anteile der Varianz der Faktoren „Kreativität/Innovation“ und „Gruppenkohäsion/-kommunikation“ können durch die berechneten Regressionen signifikant aufgeklärt werden. Dabei werden die in der Literatur berichteten Effekte der Auswirkungen von Heterogenität gestützt. Den höchsten Anteil an der Varianzaufklärung des Faktors „Kreativität/Innovation“ besitzt der Index der „kulturellen Differenz“. Dieses Ergebnis geht mit der „Ressourcenhypothese“ einher.

Für den Faktor „Gruppenkohäsion /-kommunikation“ besitzt der Index „strukturelle Integration“ den höchsten Varianzaufklärungsanteil. Dieser fließt negativ in die Regressionsgleichung ein. Dieses Ergebnis kann mit der Prozesshypothese interpretiert werden. In Unternehmen, die strukturelle Maßnahmen fördern und somit bewusst auch Vielfalt innerhalb der Struktur des Unternehmens unterstützen, wird Gruppenkohäsion/-kommunikation tendenziell schlechter bewertet. Allerdings darf hier nicht vergessen werden, dass die Beurteilung der Verbesserung der Gruppenkohäsion/-kommunikation insgesamt auf einem sehr hohen positiven Niveau liegt – bei einem Mittelwert von $MW = 3,89$. Es zeigt sich somit, dass durch Diversity Management dieser Prozess verbessert werden kann, jedoch auch eventuelle Probleme, die eine vielfältiger werdende Belegschaft mit sich bringt, wahrgenommen werden. Infolgedessen wird die Bedeutung einer strukturellen Integration betont.

Um diese Ergebnisse adäquat interpretieren zu können, gilt es auch die Methode der Studie kritisch zu betrachten.

Bei der Operationalisierung des Diversitätsklimas innerhalb der Unternehmen wurden Aspekte aufgegriffen, die von Cox angeführt wurden: Er nennt in seinen

Arbeiten Instrumente und Methoden, deren Verbreitung und Anwendung durch das Untersuchungsinstrument abgefragt wurden. Dabei bezieht sich der Autor auf die Praxis von amerikanischen Unternehmen. Aufgrund des unterschiedlichen kulturellen Kontextes ist es möglich, dass in der deutschen Wirtschaft andere Faktoren ausschlaggebend sind, die hier nicht erfasst werden. Die Frage, ob für Deutschland spezifische Faktoren des Diversitätsklimas existieren, sollte in weiterführenden Studien untersucht werden.

Zu bedenken ist ebenfalls, dass es sich bei der Einschätzung der Wirkung eines Diversity Managements auf die organisationale Effektivität um subjektive Daten einzelner Unternehmensvertreter handelt. Es ist wünschenswert, objektive Messungen der organisationalen Effektivität – soweit dies möglich ist – in eine Modellprüfung zu integrieren.

Durch die durchgeführten Analysen lassen erste Kennzahlen der Zusammenhänge ermitteln. Mit dieser Studie können Teile des theoretischen Modells von Cox empirisch bestätigt werden.

4 Kommunikation im Unternehmen

Personelle Vielfalt kann sich sowohl positiv auf die Gruppenleistung als auch negativ auf den Gruppenprozess und die Gruppenergebnisse auswirken. Heterogene Gruppen tendieren zu einem weniger effektiven Interaktionsprozess, der das Kreativitäts- und Innovationspotenzial hemmen kann. Studien weisen darauf hin, dass Störungen des Interaktionsprozesses auf Probleme in der Kommunikation zurückgeführt werden (vgl. hierzu Kapitel 2.6 und Kapitel 3). Es zeigt sich somit, dass dieses Thema im Rahmen von Diversity Management eine große Relevanz besitzen kann.

Auch allgemein wird der Kommunikation innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ein hoher Stellenwert beigemessen: Organisationen sind Formen sozialer Netzwerke, die darauf ausgerichtet sind, Probleme zu lösen und Bedürfnisse zu befriedigen. Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, aber auch mit externen Gruppen spielen eine zentrale Rolle. Sie ist der Prozess, in dem sich Menschen gegenseitig wahrnehmen und Informationen, Gefühle und Intentionen austauschen.²⁷⁶ Sie ist die Bedeutungsvermittlung zwischen Menschen, d. h., Organisationen und menschliche Kommunikation sind untrennbar miteinander verknüpft.²⁷⁷

Aspekte der Kommunikation in Unternehmen werden in verschiedenen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre diskutiert. Die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen ist bspw. ein wichtiger Gesichtspunkt in unterschiedlichen Organisationstheorien.²⁷⁸ Die interpretative Organisationsforschung²⁷⁹ befasst sich mit der Vermittlung handlungsleitender Wertvorstellungen. Die Personalführung setzt sich mit Interaktionsprozessen auseinander, die durch kommunikative Einflussbe-

²⁷⁶ Vgl. Mast, C. (2004). Kommunikation. In: Schreyögg, G. & Werder, A. v. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschl, S. 596.

²⁷⁷ Vgl. Mast, C. (2006). Unternehmenskommunikation, 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 9.

²⁷⁸ Nähere Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 4.1.

²⁷⁹ Im Mittelpunkt der interpretativen Organisationsforschung steht die Frage, wie Organisationsmitglieder ihre Alltagswelt konstruieren, auslegen und handelnd verändern. Vgl. hierzu bspw. Walter-Busch, W. (2004). Interpretative Organisationsforschung. In: Schreyögg, G. & Werder, A. v. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschl, S. 560-570.

ziehungen das Handeln individueller oder kollektiver Akteure koordinieren.²⁸⁰ Forschungsarbeiten zu den Themen Mitbestimmung und Unternehmensethik diskutieren die Gestaltung von Partizipationsprozessen mit Hilfe von Kommunikation.²⁸¹ Im Marketing ist die Kommunikationspolitik ein wichtiger Aktionsparameter zur Positionierung auf Absatz- und Beschaffungsmärkte.²⁸²

Diese Beispiele verdeutlichen die Bedeutsamkeit der Kommunikation innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung. Um später über die Möglichkeiten der Gestaltung einer „diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation“ zu diskutieren, die es ermöglicht, Ideen eines Diversity Management in die Struktur des Unternehmens zu integrieren, werden in diesem Kapitel die Grundlagen gelegt. Ausgehend von einer allgemeinen Betrachtung und einer Begriffsbestimmung der „Kommunikation“ folgt die Vorstellung verschiedener theoretischer Modelle. Nach dieser allgemeinen Betrachtung wird der Aspekt der Unternehmenskommunikation als Teil einer umfassenden Organisationskommunikation diskutiert, um abschließend gebräuchliche Medien und Theorien der Unternehmenskommunikation vorzustellen.

²⁸⁰ Vgl. Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 47.

²⁸¹ Vgl. Zerfaß, A. (2004). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 16.

²⁸² Vgl. Kotler, P. & Bliemel, F. (2001). Marketing Management, 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 882-883; Wöhe, G. & Döring, U. (2005). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Aufl. München: Vahlen, S. 484-485.

4.1 Zum Begriff der Kommunikation in Organisationskonzeptionen

Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit von Gesellschaften hängt von der Effektivität und Effizienz ihrer Organisationen ab. Diese sind Ergebnis eines Gestaltungsprozesses, der vielen Einflussgrößen unterliegt.²⁸³ Mit dem Entstehen, Bestehen und der Funktion von Organisationen beschäftigen sich eine Vielzahl von Organisationstheorien, die dazu dienen, diese Phänomene zu erklären und zu verstehen.²⁸⁴

„Menschen erleben Organisationen als Systeme von impliziten und expliziten Regeln, die auf einen (oftmals unausgesprochenen) Zweck gerichtet sind und Erwartungen sowohl an Organisationsmitglieder als auch an Nichtmitglieder kommunizieren, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten.“²⁸⁵ Die Kommunikation dient somit dazu, Handlungen zu koordinieren und somit bestimmte Ziele zu erreichen. Durch sie ist es möglich zu agieren.

Auch wenn die Organisationslehre „keine homogene Disziplin“ ist²⁸⁶, spielt die Kommunikation innerhalb der in ihr existierenden Theoriegebäude eine wesentliche Rolle: Funktionierende Kommunikation wird in der organisationswissenschaftlichen Literatur durchweg als wichtig erachtet.²⁸⁷ Die Selbstverständlichkeit, mit der Kommunikation diese zentrale Bedeutung zugeschrieben wird, führt jedoch dazu, dass sie nicht explizit thematisiert wird. Das kann auch davon herrühren, dass im Rahmen des Verständnisses von Organisationen als zweckgerichtete, rationale Gebilde, eine sehr allgemeine Definition im Sinne eines Informationsaustauschs oder Bedeutungstransfers für ausreichend empfunden wurde.²⁸⁸

²⁸³ Vgl. Zink, K. J. & Ehrlich, C. (2006). Grundlagen der Organisationsgestaltung. In: Zimolong, B. & Konradt, U. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie. Band 2: Ingenieurpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 217.

²⁸⁴ Vgl. Frese, E. (2005). Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 22; Scherer, A. G. (2001). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 1.

²⁸⁵ Ebd.

²⁸⁶ Schreyögg, G. (1999), a. a. O., S. 29.

²⁸⁷ Vgl. Theis-Berglmair, A. M. (2003). Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster, Hamburg, London: LIT-Verlag, S. 120.

²⁸⁸ Vgl. Theis-Berglmair, A. M. (2003), a. a. O., S. 120.

Innerhalb des Theoriegeflechts, dessen Anhänger unter dem Begriff der „klassischen Strukturalisten“ subsumiert werden, wird Kommunikation eher implizit erfasst. So dient die Kommunikation in den Arbeiten von Taylor²⁸⁹, Weber²⁹⁰ und Fayol²⁹¹ zur Kontrolle und Weisung von Mitarbeitern. Sie dient vor allem der Koordination von Aktivitäten innerhalb der Organisation. Eine Ausnahme der sonst eher linear in der Hierarchie beschriebenen Kommunikation bilden die sogenannten „Fayol-Brücken“ der „Passarelle“. Durch diese können sich gleichrangige Stelleninhaber austauschen.²⁹²

Im Mittelpunkt der strukturalistischen Ansätze steht eine mechanistische Kommunikationsperspektive, in der bzgl. einer Kommunikation innerhalb des Unternehmens die Ausgestaltung der formalen Kommunikationsstruktur steht.²⁹³

Die strukturalistische Diskussion wurde in Human-Relation-Ansätzen um Aspekte der informellen Kommunikation erweitert. Die Organisation wird dort noch immer als zweckgerichtetes Gebilde verstanden, allerdings findet der Mitarbeiter in den Arbeiten von bspw. Mayo²⁹⁴ sowie Roethlisberger und Dickson²⁹⁵ Berücksichtigung. Organisationale Effizienz ist in diesen Konzeptionen vor allem von der Erfüllung individueller und sozialer Bedürfnisse von Individuen beeinflusst. Durch formale Kommunikation wird der Arbeitsablauf, durch informale werden die Gruppennorm und individuelle Verhaltensmuster geprägt.²⁹⁶ Das Zusammenspiel beider Kommunikationsformen wird primär vor dem Hintergrund der Zielerreichung von Organisationen betrachtet. Es wird zwar konstatiert, dass informale Kommunikation funktional oder dysfunktional sein kann, jedoch bleibt die Wechselwirkung der beiden Kommunikationsformen weitestgehend ungeklärt. Da die Vertreter von Human-Relations-Ansätzen Organisationen als weitestgehend geschlossene, von Umwelt-

²⁸⁹ Vgl. Taylor, F. W. (1911), a. a. O., S. 63-88.

²⁹⁰ Vgl. Weber, M. (2005), a. a. O.

²⁹¹ Vgl. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitmann.

²⁹² Abweichend vom Prinzip der Einlinienorganisation wird eine direkte horizontale Verbindung geschaffen, um Abstimmungsmöglichkeiten auf gleicher Ebene zu schaffen. Vgl. hierzu bspw. Schreyögg, G. (1999), a. a. O., S. 174.

²⁹³ Vgl. Theis-Berglmair, A. M. (2003), a. a. O., S. 158.

²⁹⁴ Vgl. Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.

²⁹⁵ Vgl. Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge: Harvard University Press.

²⁹⁶ Vgl. Theis-Berglmair, A. M. (2003), a. a. O., S. 161.

einflüssen unabhängige Einheiten interpretierten – die allerdings eine interne Dynamik besitzen – bleiben Wechselwirkungen mit der organisationalen Umwelt eher unbeachtet.²⁹⁷

Unter dem Begriff der „verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie“ werden im deutschsprachigen Raum die Arbeiten von Barnard²⁹⁸, Simon²⁹⁹, March und Simon³⁰⁰ sowie Cyert und March³⁰¹ subsumiert.³⁰² Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Organisationen durch Anpassung an eine sich ändernde komplexe Umwelt überleben. Diese Anpassung wird als Entscheidungsproblem begriffen, in dem die beschränkte Rationalität des menschlichen Entscheiders in den Vordergrund tritt. Dabei werden zwei Prämissen formuliert: Menschen verfügen nur über begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten und ihre Bereitschaft, sich in Organisationen zu engagieren, ist begrenzt.³⁰³ Entscheidungen innerhalb von Organisationen werden demzufolge von Individuen getroffen, die nicht auf einen vollkommenen Informationsraum zurückgreifen (können).

Basierend auf diesen Prämissen werden vor allem zwei Aspekte innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie diskutiert: (a) Wie werden Entscheidungen von Individuen getroffen und (b) wie beeinflusst die Organisation das Entscheidungsverhalten dieser Personen. Während im ersten Aspekt vor allem die begrenzte Rationalität der Entscheider in den Vordergrund rückt, kommt in der Frage nach den Einflüssen der Organisation auf das Verhalten der Kommunikation eine wesentliche Rolle zu. Zur Reduktion der Komplexität der Umwelt wirken verschiedene organisationale Mechanismen, um vereinfachte Entscheidungssituationen

²⁹⁷ Vgl. hierzu ebd., S. 160.

²⁹⁸ Vgl. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

²⁹⁹ Vgl. Simon, H. A. (1976). *Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 3. Aufl. New York: Wiley.

³⁰⁰ Vgl. March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

³⁰¹ Vgl. Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

³⁰² Vgl. Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (2006). Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 6. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 179.

³⁰³ Vgl. ebd., S. 179.

zu generieren. Diese sind in der Arbeitsteilung, in standardisierten Verfahren, Herrschaft und Hierarchie, der Kommunikation und Indoktrination zu sehen.³⁰⁴

Die Mechanismen beeinflussen den Entscheider, da sie verschiedene Prämissen der Entscheidungssituation vorgeben.

Die Kommunikation hat hierbei die Aufgabe, über spezifische Kanäle allen Mitgliedern der Organisation spezifische Informationen zukommen zu lassen, die das Verhalten beeinflussen und arbeitsteiliges Handeln koordinieren.³⁰⁵ Dabei ist von einer selektiven Kommunikation auszugehen, die Entscheidungsprämissen über alle Ebenen und in alle Richtungen beeinflusst bzw. einschränkt. Kommunikation ist somit Dreh- und Angelpunkt der Informationsverteilung und dadurch die Grundlage des Entscheidens. Jedoch muss erwähnt werden, dass „trotz des relativ hohen Stellenwertes, welche Entscheidungstheoretiker dem Phänomen Kommunikation zubilligen, [...] die Aufmerksamkeit nicht den Kommunikationsprozessen“³⁰⁶ gilt.

In konstruktivistischen Organisationsansätzen bildet die Kommunikation die Basis des sozialen Systems – ohne sie sind Organisationen nicht möglich. Sie gehen von der Annahme aus, dass Menschen durch Kommunikation und Interaktion eine soziale Wirklichkeit schaffen, die ihnen oder nachfolgenden Generationen dann als objektive Wirklichkeit erscheint.³⁰⁷ Zu diesen zählen sozial-konstruktivistische Ansätze wie die von Berger und Luckmann³⁰⁸ und Habermas³⁰⁹, kognitive Ansätze wie bspw. von Eden, Ackerman und Cropper³¹⁰ sowie Huff³¹¹ und systemtheoretische,

³⁰⁴ Vgl. Simon, H. A. (1976), a. a. O., S. 102.

³⁰⁵ Vgl. Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (2001), a. a. O., S. 181.

³⁰⁶ Theis-Berglmair, A. M. (2003), a. a. O., S. 173.

³⁰⁷ Vgl. Kieser, A. (2001). Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 288.

³⁰⁸ Vgl. Berger, P. L. & Luckmann, T. (1980). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.: Fischer.

³⁰⁹ Vgl. Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

³¹⁰ Vgl. Eden, C., Ackerman, F. & Cooper, S. (1992). The Analysis of Cause Maps. Journal of Management Studies, 29 (3), S. 520-539.

³¹¹ Vgl. Huff, A. S. H. (1990). Mapping Strategic Thought. Chichester: Wiley.

wie z. B. die Arbeiten von Roth³¹² und Luhmann³¹³. Letztere werden auch unter dem Begriff des radikalen Konstruktivismus zusammengefasst.

Allen Theorien liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Die Wirklichkeit ist durch Kommunikation, unter Verwendung von – insbesondere sprachlichen – Symbolen, sozial konstruiert und bewusstseinsabhängig.
- Erkenntnis ergibt sich nur unter Berücksichtigung der Perspektive der Akteure. Diese ist relativ zu kulturell geteilten, auf eine gemeinsame Historie zurückgehenden Sinnzusammenhängen.
- Der freie Wille ist die Grundlage menschlichen Handelns. D. h. Personen folgen eigenen Zielen und Motiven. Sie sind in ihrem Handeln zwar beeinflusst von äußeren (materiellen und sozialen) Faktoren, aber nicht strikt determiniert.³¹⁴

Hier zeigt sich die zentrale Bedeutung der Kommunikation: Sie ist die Grundlage der sozialen Wirklichkeit. Dies wird vor allem in den Ansätzen des radikalen Konstruktivismus deutlich: Nach Luhmann ist die Kommunikation die charakteristische konstitutive Operationsweise sozialer Systeme³¹⁵, die demzufolge als Kommunikationssysteme aufgefasst werden können. Kommunikation ist „die kleinstmögliche Einheit eines sozialen Systems“³¹⁶. Organisationen sind soziale Systeme und operieren als solche auf der Basis von Kommunikation, speziell auf der Kommunikation von Entscheidungen.

Im Vergleich zu sozial-konstruktivistischen und kognitiven Ansätzen überwindet Luhmann die Senderdominanz innerhalb der Kommunikation. Nur die Empfängerseite entscheidet, ob Kommunikation stattfindet. „Die Kommunikation wird sozusagen von hinten her ermöglicht, gegenläufig zum Zeitablauf des Prozesses.“³¹⁷

³¹² Vgl. Roth, G. (1986). Selbstorganisation – Selbsterhaltung – Selbstreferenzialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismen und Umwelt. In: Dress, H., Hendrichs, H. & Küppers, G. (Hrsg.), Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft. München: Pieper, S. 149-180.

³¹³ Vgl. Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

³¹⁴ Vgl. Kieser, A. (2001), a. a. O., S. 296.

³¹⁵ Vgl. hierzu bspw. Luhmann, N. (1984), a. a. O., S. 29.

³¹⁶ Luhmann, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster und zweiter Teilband. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 82.

³¹⁷ Luhmann, N. (1984), a. a. O., S. 198.

Das Erkenntnisinteresse der Strukturationstheorie, die auf die Arbeiten von Giddens³¹⁸ zurückgeht, ist die Vermittlung zwischen Handlungen und Struktur innerhalb von Organisationen. „Die meisten Organisationstheorien neigen entweder dazu, vom institutionellen Kontext, in dem Organisationen bzw. deren Mitglieder handeln, zu abstrahieren, oder dazu, Handeln von und in Organisationen als durch strukturelle Zwänge determiniert zu betrachten.“³¹⁹ Durch die Entwicklung dieser Grundlagentheorie gelang ihm die Kombination beider Aspekte.

Dabei wendet er sich gegen die Alleingültigkeit beider Auffassungen. Für ihn ist weder das Subjekt passiv von der Struktur determiniert (strukturelle Ansätze), noch sind strukturelle Konzepte unwichtig für die Erklärung von Handlungen innerhalb von Organisationen (handlungsorientierte Ansätze). Dies wird durch das Konzept der „Dualität der Struktur“ verdeutlicht: „The essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of social practices. Structure enters simultaneously into the construction of the agent and social practices, and ‚exists‘ in the generating moments of this construction.“³²⁰

Dieses Zitat verdeutlicht die dem Theoriegebäude zugrunde liegenden Annahmen. Zum einen werden die Strukturen durch Handlungen der Akteure reproduziert und ermöglichen damit weitere Handlungen. Zum anderen sind diese Strukturen sowohl Medium als auch das Ergebnis sozialer Handlungen.

Dieser Überblick über die Rolle der Kommunikation innerhalb der Organisationstheorien zeigt deutlich die Bedeutung, die ihr beigemessen wird. Sie ist das „... wesentliche Vehikel, über das Organisationen funktionieren, ihren Daseinszweck erfüllen und im sich ständig ändernden Umfeld überleben.“³²¹

Eine gezielte Kommunikation ist nur durch Organisation möglich, da sie den Spielraum der Kommunikation festlegt. Dementsprechend bedeutet etwas zu

³¹⁸ Vgl. bspw. Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan. In der Übersetzung unter Giddens, A. (1988). *Die Konstruktion der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

³¹⁹ Walgenbach, P. (2001). *Giddens' Theorie der Strukturierung*. In: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 355.

³²⁰ Giddens, A. (1979), a. a. O., S. 5.

³²¹ Nossek, S. & Hieber, C. (2004). *Sie haben Post! Effektiver Einsatz neuer Kommunikationsmedien in Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 20.

organisieren festzulegen, dass und wie zu kommunizieren ist.³²² In der Literatur bleibt allerdings weitestgehend unklar, ob und wie neue Informations- und Kommunikationstechnologien für die Entwicklung der Organisation nutzbar gemacht werden können, um sie in ihrer Komplexität und Selbstorganisation zu unterstützen.³²³

Dies ist Gegenstand der folgenden Unterkapitel. Ausgehend von der Erörterung begrifflicher Grundlagen werden allgemeine Modelle der Kommunikation vorgestellt. Danach folgt die Betrachtung der internen Kommunikation im Allgemeinen, um daran anschließend Ansätze des Kommunikationsmanagements zu diskutieren. Da die Relevanz medienvermittelter Kommunikation innerhalb von Unternehmen wächst, schließt sich daran eine Darstellung der Medien, auf die innerhalb der Unternehmenskommunikation zurückgegriffen wird, an. Wann welches Medium hierbei genutzt wird, ist Gegenstand der darauf folgenden Theorien medienvermittelter Kommunikation.

4.2 Kommunikation im Allgemeinen

In jedem Unternehmen existieren wiederkehrende Muster bzw. Strukturen der Interaktion. Diese entstehen durch ständige Kommunikation³²⁴, die entweder Face-to-Face oder durch ein im Unternehmen etabliertes Mediensystem ermöglicht wird.³²⁵ Es gilt, Informationen so schnell und korrekt wie möglich an die entsprechenden Stellen weiterzuleiten, um so auf Veränderungen der Umwelt adäquat reagieren zu können.

Unter dem Begriff der Kommunikation wird allgemein die Übermittlung und der Austausch von Nachrichten bzw. Informationen verstanden. Dabei versteht man unter dem Begriff der Kommunikation den ein- oder mehrseitigen Austausch von Informationen zwischen dem Sender und einem bzw. mehreren Empfängern.

³²² Vgl. hierzu auch Baecker, D. (1999). Organisation als System. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 57.

³²³ Vgl. Nossek, S. & Hieber, C. (2004), a. a. O., S. 33-34.

³²⁴ Etymologisch lässt sich der Begriff „Kommunikation“ auf den lateinischen Terminus „communis“ (gemeinsam) zurückführen.

³²⁵ Vgl. Mast, C. (2006). Unternehmenskommunikation, 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 179.

Dieser Prozess ist geprägt durch die Aufgabe, den Transport, die Aufnahme und die Verarbeitung von Informationen und ermöglicht daher die Zusammenarbeit zwischen Personen.³²⁶

4.2.1 Grundlagen

„Die Begriffe ‚Information‘ und ‚Kommunikation‘ stehen in starker Beziehung zueinander. Eine Kommunikation ohne gleichzeitige Information ist nicht möglich, die Information kann demnach als Objekt der Kommunikation betrachtet werden. Umgekehrt ist die Information ohne Kommunikation wertlos, da erst die Kommunikation den Transport der einzelnen Informationen an die entsprechenden Stellen ermöglicht. ‚Kommunikation‘ und ‚Information‘ bedingen sich somit gegenseitig.“³²⁷

Zunächst wird das Verständnis des Begriffs „Information“, das den weiteren Ausführungen zugrunde liegt, erarbeitet. Dies geschieht vor allem durch die Abgrenzung von den in diesem Kontext häufig gebrauchten Termini „Daten und „Wissen“, um den Gegenstand der Diskussion zu verdeutlichen.

Am Anfang der „kausalen Kette“, die zum Wissensbegriff führt, steht das „Zeichen“. Dieses kann aus einem Buchstaben, einer Ziffer oder einem Sonderzeichen bestehen, einem beliebigen Zeichenvorrat entnommen sein und ist, da es allein steht, zusammenhangslos.³²⁸

Zeichen werden durch die Zuordnung zu einer Syntax zu Daten – sie sind dementsprechend als Zeichenkombinationen bzw. Symbole zu bezeichnen.³²⁹ Diese bilden die rudimentärsten Einheiten der Information, umfassen eine fast unbegrenzte Menge an verfügbaren Fakten, Statistiken, Texten, Bildern etc., die in verschieden-

³²⁶ Vgl. Kramer, R. (1965). Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung. Berlin: Duckner und Humboldt, S. 14.

³²⁷ Ebd., S. 15.

³²⁸ Vgl. Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement in Unternehmen. In: Schreyögg; G. & Conrad; P. (Hrsg.), Wissensmanagement. Berlin: de Gruyter, S. 4.

³²⁹ Vgl. bspw. Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1994). Das Wissen der Experten – Die Ressource Wissen um Unternehmen. Arbeitspapier, 52, Hockenheim: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik.

ster Weise gespeichert werden können.³³⁰ Allerdings besitzen sie noch keinen Verwendungshinweis.

Durch zweckbezogene Filterung, d. h. mit der Zuordnung zu einem Kontext, entstehen aus Daten Informationen. Informationen können deshalb nie beliebig aneinander gereichte Daten ohne Bedeutung und Inhalt sein. Aufgrund ihrer Bedeutung innerhalb einer Organisation erfährt die Information eine Aufwertung zum Produktions- bzw. Wettbewerbsfaktor.³³¹

Durch die Informationsverarbeitung von Individuen kann aus Information Wissen entstehen. Diese Personengebundenheit des Wissens wird in der Literatur immer wieder unterstrichen.³³² Die menschliche Intervention kann als einzige Quelle der Wissensgenerierung angesehen werden.³³³

Doch Wissen ist nicht gleich Wissen. In der Literatur wird dieses Konstrukt unterschiedlich klassifiziert. Searle bspw. unterscheidet „einerseits Wissen, wie man etwas macht, und andererseits Wissen, wie Dinge sind“.³³⁴ Der Bezugspunkt des Wissens wird hier als Unterscheidungskriterium zwischen Tätigkeiten und Objekten verwendet. Ryle trifft die Unterscheidung zwischen einerseits „etwas ausführen“ und andererseits „darüber reden“.³³⁵ Als Beispiel soll hier die Frage nach einer geeigneten Medienwahl dienen: deklarativ bedeutet in diesem Kontext, dass die Kriterien benannt, prozedural, ob diese auch tatsächlich angewendet werden. Dies impliziert, dass Personen über Wissen verfügen können, das replizierbar ist, aber dieses Wissen nicht zwangsläufig in Verhalten umsetzen müssen. Wittmann, Süß und Oberauer³³⁶ integrieren die beiden genannten Klassifikationen (vgl. Abbildung 16).

³³⁰ Vgl. Müller-Merbach, H. (1995). Die Intelligenz der Unternehmung: Management von Information, Wissen und Meinung. *technology & management*, 44, 1, S. 4.

³³¹ Vgl. Picot, A. (1990). Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung. *Information Management*, S. 7; Corsten, H. (2007). *Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*, 11. Aufl. München: Oldenbourg, S. 7-8.

³³² Dies ist vor allem in der Literatur zum Thema „Wissensmanagement“ der Fall. Vgl. hierzu bspw. Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1998). *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 46.

³³³ Vgl. Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, 40 (3), S. 273.

³³⁴ Searle, J. (1996). *Die Wiederentdeckung des Geistes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. S. 219.

³³⁵ Vgl. Ryle, G. (1969). *Der Begriff des Geistes*. Stuttgart: Reclam. S. 69.

³³⁶ Vgl. Wittmann, W. W., Süß, H.-M. & Oberauer, K. (1996). *Determinanten komplexen Problemlösens (Bericht Nr. 9 des Lehrstuhls Psychologie II)* Mannheim: Universität.

Dieses zweidimensionale Konzept vereint die Differenzierung zwischen Sach- und Handlungswissen sowie die des deklarativen und prozeduralen Wissens.

	<i>Sachwissen:</i> Was ist der Fall?	<i>Handlungswissen:</i> Was ist zu tun?
<i>Deklaratives Wissen:</i> Fragen beantworten können	Wie wirkt die Kohlezufuhr auf den Dampfdruck?	Wie kann ich die Energieleistung schnell erhöhen?
<i>Prozedurales Wissen:</i> Erfolgreich handeln können	Antizipation der Verlaufskurve des Dampfdrucks nach einer Eingriffskombination	Zusammenstellung einer optimalen Eingriffskombination zur Erzeugung einer Sollkurve für die Energieleistung

Abbildung 16: Taxonomie von Wissensformen mit Beispielen aus der Steuerung eines simulierten Kohlekraftwerks³³⁷

Deklaratives Wissen bezeichnet die Fähigkeit einer Person, Regeln, Sachverhalte etc. ausdrücken zu können – sie zu verbalisieren. In Abbildung 16 entspricht dies dem Wissen über die Wirkungsweise der Kohlezufuhr auf den Dampfdruck sowie um Mechanismen, die die Energieleistung schnell erhöhen. Prozedurales Wissen wird mit der Befähigung einer Person gleichgesetzt, die sich durch das jeweilige Handeln ausdrückt. Ist eine Person in der Lage, Zustände, Vorgänge, Zusammenhänge etc. zu beschreiben, greift sie auf deklaratives Sachwissen zurück (die Wirkungsweise der Kohlezufuhr auf den Dampfdruck). Wenn sie verbalisieren kann, welche Handlungen vollzogen werden müssen, um bspw. ein Ziel zu erreichen, wird dies als prozedurales Handlungswissen bezeichnet. Im angeführten Beispiel ist dies die Zusammenstellung einer optimalen Eingriffskombination zur Erzeugung einer Sollkurve für die Energieleistung.

Deklaratives Handlungswissen zeigt sich in der Kompetenz, Handlungsziele und angemessene Handlungsregeln anzugeben. Prozedurales Handlungswissen meint schließlich das Verfügen über Mittel und Maßnahmen, die notwendig sind, um das Ziel zu erreichen – bspw. kognitive Fertigkeiten.³³⁸

Weitere Definitionen finden sich in der Literatur zum Thema „Wissensmanagement“. So verstehen bspw. Probst, Raub und Romhardt, die als wichtige Vertreter des Wissensmanagements im deutschen Sprachraum gelten, Wissen wie folgt: „die

³³⁷ Abbildung aus ebd., S. 5.

³³⁸ Vgl. hierzu auch Lindenthal, M., Liebig, C. & Schütze, H.-J. (2001). Wissen und Communities of Practice. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 3, S. 36-37.

Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.³³⁹ Hier findet sich auch die Unterscheidung zwischen deklarativ und prozedural, jedoch steht die Problemlösung im Mittelpunkt: Wissen manifestiert sich in dessen Anwendung. Diese Auffassung kennzeichnet die Literatur zum Wissensmanagement: Wissen als etwas, das den Menschen dazu befähigt, Aufgaben und Probleme zu lösen, weswegen es nötig ist, diese „Ressource“ zu managen, sprich Wissen zu generieren, im Unternehmen zu verbreiten, zu vermehren und es zu bewahren. Dabei wird ein wichtiger Aspekt außer Acht gelassen: Da Wissen an Personen gebunden ist, wird beim Versuch der Wissensweitergabe nicht nur reines deklaratives und prozedurales Sach- bzw. Handlungswissen weitergeben, sondern auch die Meinung des Wissensträgers. Darauf weist bspw. Müller-Merbach hin.³⁴⁰ Wissen wird hier als verstandene Information aufgefasst – als „objektives“ Wissen. „Meinung“ jedoch ist der „Inbegriff des Fürwahrhaltens, Fürrichtighaltens, Fürguthaltens“,³⁴¹ und somit als die „Gesamtheit der Überzeugung und des Glaubens“³⁴². Es wird betont, dass zwischen objektivem Verstehen und subjektiver Überzeugung eines Menschen differenziert werden sollte, auch wenn diese Trennung eher auf der theoretischen Ebene vollzogen werden kann, da Wissen und Meinung im Alltag häufig nicht eindeutig zu unterscheiden sind. Dennoch ist diese Differenzierung zielführend, da sie verdeutlicht, dass durch Kommunikation nicht nur Wissen, sondern auch Meinungen weitergegeben werden, die das Handeln von Personen in Unternehmen beeinflussen. Dieser Aspekt ist vor allem bei der Betrachtung von Kommunikation bzw. Kommunikationsstrukturen in Unternehmen interessant. Wenn, wie von Müller-Merbach konstatiert, vor allem „Meinungsverschiedenheiten – nicht Wissensunterschiede – [...] zu produktiven oder

³³⁹ Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1998), a. a. O., S. 44.

³⁴⁰ Vgl. Müller-Merbach, H. (1995). Die Intelligenz der Unternehmung: Management von Information, Wissen und Meinung. *technologie & management*, 44 (1), S. 4.

³⁴¹ Müller-Merbach, H. (2000). Führungsaufgabe im Gleichgewicht: Management von Information, Wissen und Meinung. In: Riekeberg, M. & Stenke, K. (Hrsg.), *Banking 2000: Perspektiven und Projekte – Herrmann Meyer zu Selhausen zum 60. Geburtstag*. Wiesbaden: Gabler, S. 243-246.

³⁴² Ebd., S. 243-246.

destruktiven Spannungen zwischen Menschen³⁴³ führen, ist vor allem bei der Analyse von Kommunikationsbarrieren darauf zu achten, ob diese sich aufgrund von Meinungen oder fehlendem Wissen aufgebaut haben.

Die bisher betrachteten Definitionen beziehen sich auf das Individuum als Wissensträger. Wissen kann jedoch auch bspw. durch organisationale Routinen, Normen, Regeln, Prozesse als institutionelles Wissen in Organisationen verankert sein.³⁴⁴ Es zeigt sich, dass das Wissen der Organisationsmitglieder Strukturen prägt – und umgekehrt: Strukturen beeinflussen Personen im Unternehmen.

Zusammenfassend kann auf den vorherigen Überlegungen das dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Wissen formuliert werden: Wissen ist individuengebunden, kann jedoch durch Strukturen in der Organisation verankert sein. Es ist durch die Dimensionen deklarativ vs. prozedural und Sach- vs. Handlungswissen klassifizierbar und handlungswirksam, da es die Entscheidungen und zukünftige Handlungen beeinflusst. Das Konstrukt „Wissen“ ist von dem der „Meinung“³⁴⁵ abzugrenzen.

4.2.2 Modelle der Kommunikation

Literaturstudien zum Thema Kommunikation zeigen, dass bisher keine umfassende geschlossene Theorie der menschlichen Verständigung existiert. „... die unterschiedlichen Ansätze bieten jedoch unterschiedliche Perspektiven, mit denen – situativ eingesetzt – jeweils verschiedene Facetten von Kommunikationsphänomenen beschrieben, analysiert und letztlich gestaltet werden können.“³⁴⁶

³⁴³ Müller-Merbach, H. (1995), a. a. O., S. 6.

³⁴⁴ Vgl. Wilke, H. (1998). Systemtheorie III: Steuerungstheorie – Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer sozialer Systeme, 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 287.
Högberg, C. & Edvinsson, L. (1998). Design for a Futurizing Knowledge Networking. Journal of Knowledge Management, 2, S. 82.

³⁴⁵ Meinungen werden als kognitive Komponente der Einstellung definiert. Meinungen gelten als leichter beobachtbar, während Einstellungen der direkten Beobachtung entzogen sind. Vgl. hierzu bspw. Eagly, A. C., & Chaiken, S. (1993). The Psychology of Attitudes. Belmont CA: Thomson Wadsworth, S. 14-15; Stroebe, W., Jonas, K. & Hewstone, M. (Hrsg.) (2002). Sozialpsychologie. Heidelberg: Springer, S. 267-268.

³⁴⁶ Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. (1996). Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management – Lehrbuch der Unternehmensführung, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 86.

Unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen setzen sich mit dem Phänomen der Kommunikation auseinander. Im Folgenden werden die für diese Arbeit bedeutsamen Modelle – das nachrichtentechnische, sprachtheoretische und psychologische – diskutiert.

4.2.2.1 Das nachrichtentechnische Kommunikationsmodell

Shannon und Weaver formulieren auf Basis der mathematischen Kommunikations- und Informationstheorie das nachrichtentechnische Kommunikationsmodell.³⁴⁷ Es verdeutlicht den Weg einer Nachricht ausgehend von der Nachrichtenquelle durch den Übertragungskanal bis zum Empfänger:

Der Sender entnimmt einer Nachrichtenquelle eine Information. Diese wird in ein geeignetes Signal transformiert und über einen Kanal an den Empfänger übermittelt. Die Transformation richtet sich nach dem jeweils verfügbaren Kommunikationskanal. Die darauf folgende Decodierung der Nachricht durch den Empfänger führt diese dem Nachrichtenziel zu. Die Informationsübertragung ist damit abgeschlossen.

Im Mittelpunkt dieses Modells steht die syntaktische Ebene, d. h. die physikalische Übertragung der Nachricht vom Sender zum Empfänger sowie deren Beeinträchtigung durch Störungen sowie fehlerhafter Codierungen des Senders oder Dekodierung des Empfängers. Aus den Überlegungen werden Aspekte des Verstehens, der Interpretation und des Bedeutungszusammenhangs der Nachricht ausgeklammert.³⁴⁸

Dies bedeutet, dass das Modell eine „nichtgelungene“ Kommunikation lediglich auf eine Störung bei der Übertragung des Signals zurückführt. Verzerrungen bei der Informationsvermittlung, die auf den Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten der agierenden Personen beruhen bleiben somit unberücksichtigt.

³⁴⁷ Vgl. Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana/Illinois: The University of Illinois Press.

³⁴⁸ Vgl. Reichwald, R. (1993). *Kommunikation und Kommunikationsmodelle*. In: Wittmann, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*, 2, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2175.

4.2.2.2 Sprachtheoretisches Kommunikationsmodell

Das sprachtheoretische Modell betrachtet Kommunikation auf den folgenden drei Ebenen: syntaktisch, semantisch und pragmatisch.³⁴⁹ Die syntaktische Ebene entspricht der des nachrichtentechnischen Kommunikationsmodells – es wird die Übertragung von (physikalischen) Signalen analysiert. Auf der semantischen Ebene wird neben der Übertragung der Signale auch das Zustandekommen von Bedeutung betrachtet. Im Mittelpunkt dieser Ebene steht demnach die Relation zwischen den Signalen sowie deren Zustandekommen. Auf dieser Analyseebene kommt eine erfolgreiche Kommunikation dann zustande, wenn die Bedeutung der Signale für Sender und Empfänger äquivalent ist. D. h., sie verfügen über einen gemeinsamen Zeichenvorrat, wenden die gleichen Relationen zwischen den Signalen an und nehmen einheitliche Begriffszuordnungen vor. Die pragmatische Ebene geht noch einen Schritt weiter. Sie berücksichtigt neben der Übertragung der Signale und deren Bedeutung auch die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern und die Kommunikationsabsicht. Hier steht die Frage im Fokus, ob die Kommunikationsabsicht des Senders vom Empfänger ebenso verstanden wird und dieser darauf reagiert.

Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn alle Bedingungen der drei Ebenen des Modells erfüllt sind. Dies impliziert, dass auf allen drei Ebenen Störungen möglich sind. Auf syntaktischer Ebene könnte es bspw. zu Übertragungsfehlern aufgrund technischer Störungen des Übertragungskanals kommen. Eine andere Interpretation von Worten durch den Empfänger kann Störungen auf der semantischen Ebene hervorrufen. Eine Kommunikation ist auf der pragmatischen Ebene bspw. dann nicht erfolgreich, wenn der Empfänger nicht die vom Sender intendierte Wichtigkeit erkennt und eine Nachricht als nicht relevant interpretiert.³⁵⁰

Diese Erweiterung des nachrichtentechnischen Kommunikationsmodells weist einige Vorteile bei der Analyse von Kommunikation auf. Durch die Einbeziehung der semantischen und pragmatischen Ebene kann der Kommunikationsprozess genauer analysiert und beschrieben werden. Vernachlässigt werden allerdings

³⁴⁹ Vgl. bspw. Carnap, R. (1942). *Introduction to Semantics*. Studies in Semantic I. Cambridge: Harvard University Press; Morris, C. W. (1955). *Signs, Language and Behaviour*. New York: Braziller.

³⁵⁰ Vgl. Reichwald, R. (1993), a. a. O., S. 2174.

psychologische Aspekte der Beziehung zwischen Sender und Empfänger sowie nonverbale Elemente, die den Kommunikationsprozess beeinflussen.³⁵¹

4.2.2.3 Psychologisches Kommunikationsmodell

Schulz von Thun stellte 1977 ein Modell der Kommunikation vor, das die Beziehung zwischen Sender und Empfänger genauer betrachtet. Kommunikation ist hierbei ein wechselseitiger Prozess, in dem Sender und Empfänger Nachrichten austauschen, wobei der Sender die Aufgabe der Nachrichtenübermittlung übernimmt. Dem Empfänger ist es möglich, Feedback über die erhaltene Nachricht zu geben (vgl. Abbildung 17).

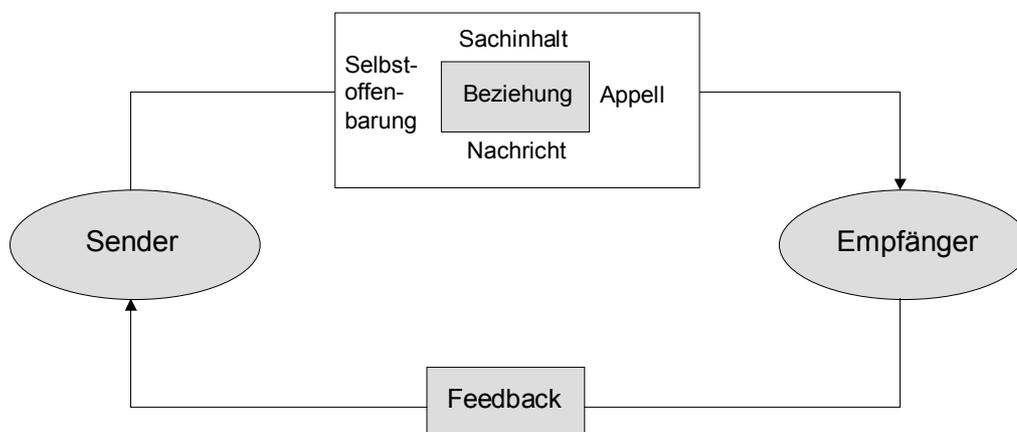


Abbildung 17: Psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation³⁵²

Die Informationsübermittlung ist in diesem Modell als Teil der Nachricht integriert. So besitzen Nachrichten vier psychologisch bedeutsame Aspekte: (a) den Sachinhalt, in dem sich die gesendete Information wieder findet, (b) die Selbstoffenbarung, in der sich Anteile gewollter Selbstdarstellung und Anteile unfreiwilliger Selbstenthüllung widerspiegeln, (c) den Beziehungsaspekt zwischen Sender und Empfänger sowie (d) den Appell, der den Zweck der Nachricht und den Willen der Einflussnahme des

³⁵¹ Vgl. hierzu auch Lenz, C. (2003). Empfängerorientierte Unternehmenskommunikation – Einsatz der Internettechnologie am Beispiel der Umweltberichterstattung. Köln: Joseph Eul Verlag, S. 34.

³⁵² Abbildung aus Schulz von Thun, F. (1977). Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: Fittkau, B., Müller-Wolf, H.-M. & Schulz von Thun, F. (Hrsg.), Kommunizieren lernen (und umlernen). Braunschweig: Westermann, S. 27.

Senders verdeutlicht.³⁵³ Kommunikation ist demnach ein Geschehen zwischen Sender und Empfänger, in dem die Information als Teilaspekt der Nachricht verstanden wird. Außerdem wird die Zweiweg-Kommunikation durch das Feedback zwischen Empfänger und Sender betont.

Dieses Modell kann als eine Erweiterung der pragmatischen Ebene des sprachtheoretischen Modells gesehen werden. Es zeigt tiefer gehende Prozesse einer möglichen Störung der Kommunikation zwischen Sender und Empfänger auf. So können Fehlinterpretationen der gesendeten Botschaft in allen genannten Aspekten auftreten.

Dieses Modell liefert wichtige Hinweise darüber, wieso eine erhöhte aufgabenbezogene Diversität der Belegschaft die Wahrscheinlichkeit von Kommunikationsproblemen erhöht:

Durch das Versenden „unverständlicher“ Nachrichten entstehen auf der Sachseite Probleme der wechselseitigen Verständigung. Unterschiedliche Ausbildungs- bzw. Studiengänge ziehen unterschiedliche Fachsprachen nach sich. Diese erleichtern zwar die Verständigung der einzelnen Gruppen untereinander, verkomplizieren jedoch die Nachricht für Personen, die aufgrund ihrer Ausbildung Experten eines anderen Wissensgebietes sind. Es zeigt sich bspw., dass vor allem bei interdisziplinär zusammengesetzten Teams häufig über Verständigungsprobleme berichtet wird.³⁵⁴

Geringe Offenheit ist ein Aspekt, der auf der Selbstoffenbarungsseite zu Problemen führen kann. Diese wird mit der Angst, etwas von sich preiszugeben (sogenannte Selbstoffenbarungsangst) erklärt.³⁵⁵ Vor allem bei einer vielfältigen Belegschaft ist dies dann problematisch, wenn die Offenheit der Kommunikation in Bezug auf die Arbeitsaufgabe leidet. Wenn Bewertungsängste dazu führen, dass unterschiedliche

³⁵³ Vgl. Schulz von Thun, F. (2007). Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, 45. Aufl. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, S. 26-30.

³⁵⁴ Vgl. Felsing, T. & Haury, K. (2006). Interdisziplinäre Arbeitsgruppen: Chancen, Probleme und Erfolgsvoraussetzungen. In: Bender, W., Weber, D. & Wendland, K. (Hrsg.), SoGIK – Sozialorientierte Gestaltung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Das Darmstädter Modell. Münster: Agenda, S. 105-115.

³⁵⁵ Vgl. Schulz von Thun, F. (2007), a. a. O., S. 100.

Meinungen, Erfahrungen und Wissensstände verschwiegen werden, bleiben die Potenziale der Vielfalt z. T. ungenutzt.³⁵⁶

Auf der Beziehungsseite des Modells lassen sich Probleme hinsichtlich der fehlenden wechselseitigen Wertschätzung und Akzeptanz verorten. Die Gefahr, dass Botschaften gesendet werden, die implizieren, dass die Sichtweise bzw. das Wissen einer anderen Fachdisziplin weniger Bedeutung hat als die des jeweiligen Senders, ist vor allem bei hoher Interdisziplinarität gegeben.³⁵⁷ Sind Personen eher ähnlich, wird die Interaktion eher als eine Bestätigung der eigenen Einstellungen und Werte empfunden.³⁵⁸

Bei der Analyse von Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ist diese psychologische Betrachtungsweise einer Nachricht zielführend. Durch die Differenzierung in Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell liefert sie Hinweise auf mögliche Schwierigkeiten bei der Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen – vor allem, wenn eine geeignete Auswahl von Medien zur Unterstützung der Kommunikation einer vielfältigen Belegschaft zur Diskussion steht.

4.2.2.4 Bewertung der Kommunikationsmodelle

Die drei vorgestellten Modelle liefern wertvolle Hinweise für die Gestaltung der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Das nachrichtentechnische Modell zeigt, wie technische Abläufe gestaltet werden sollten, um eine Übertragung der Inhalte zu gewährleisten. Diese sind die Basis für darauf aufbauende Analysen und als eine Art Grundlage zu interpretieren. Liegen auf dieser – in der Terminologie des sprachtheoretischen Kommunikationsmodells ausgedrückten – syntaktischen Ebene bereits Störungen vor, kann davon ausgegangen werden, dass die Kommunikation nicht erfolgreich verläuft. Störquellen bei der Übertragung, bspw. fehlende Wortübertragungen beim Telefonieren oder kryptische Darstellungen der Zeichen einer E-Mail, lassen medienvermittelte Kommunikation unmöglich erscheinen.

³⁵⁶ Vgl. Felsing, T. (2006). Kommunikationsprobleme in Teams mit hoher aufgabenbezogener Diversität: Ursachen und Möglichkeiten zur Intervention. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 4, S. 404.

³⁵⁷ Vgl. ebd., S. 405.

³⁵⁸ Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A., a. a. O., S. 85.

Allerdings bedeutet dies nicht, dass durch eine einwandfreie technische Übertragung von einer erfolgreichen Kommunikation ausgegangen werden kann. Hier bieten die Ebenen des sprachtheoretischen Modells Ansatzpunkte. Auf der semantischen Ebene steht die Frage im Mittelpunkt, ob Sender und Empfänger auf den gleichen Zeichenvorrat zurückgreifen, die gleichen Verbindungsregeln verwenden und dadurch zu einer gleichen Begriffszuordnung gelangen. Ist dies nicht der Fall, kann auch keine erfolgreiche Kommunikation im Sinne der pragmatischen Ebene erfolgen. Werden Zeichen fehlinterpretiert und in einen anderen als vom Sender intendierten Zusammenhang gestellt, wird die Absicht des Senders für den Empfänger nicht deutlich und Störungen in der Kommunikation werden resultieren. Daher ist ein gelungener Kommunikationsprozess nur unter den Bedingungen aller Ebenen – syntaktisch, semantisch und pragmatisch – möglich.

Dass bei der Betrachtung des Kommunikationsprozesses weitere Faktoren zu beachten sind, verdeutlicht das psychologische Kommunikationsmodell. Es zeigt deutlich, dass nicht nur der Sachinhalt, sondern auch weitere Aspekte übertragen und somit zu einer Fehlinterpretation durch den Empfänger führen können.

4.3 Unternehmenskommunikation

Unternehmen sind zielorientierte, soziale Gebilde, deren Mitglieder bekannt sind.³⁵⁹ Folgt man Luhmanns Verständnis (vgl. Kapitel 4.1) ist die Kommunikation das konstituierende Merkmal dieses sozialen Systems. Im kommunikationswissenschaftlichen Sinn sind Organisationen soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt, jedoch nicht statisch sind, sondern einem kontinuierlichen Wandel unterliegen. Somit wird unter Kommunikation ein Prozess verstanden, „in dem zwei oder mehrere Menschen sich gegenseitig wahrnehmen und Aussagen, Botschaften und Gefühle austauschen, indem sie sich verbaler und nonverbaler Mittel bedienen und ggf. Medien benützen.“³⁶⁰

Diese Aussagen implizieren zweierlei: Erstens bildet Kommunikation eine der Grundlagen einer Organisation, zweitens ist es hilfreich, sich im Kontext des

³⁵⁹ Vgl. Staehle, W. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. München: Vahlen, S. 415.

³⁶⁰ Mast, C. (2006), a. a. O., S. 7-8.

Strategischen Managements sowie dessen operativer Umsetzung mit Kommunikationsprozessen zu beschäftigen.

Viele wissenschaftliche Disziplinen beschäftigen sich mit dem Phänomen der Kommunikation im organisationalen Kontext. So liefern Forschungsarbeiten aus den Wirtschaftswissenschaften, Kommunikationswissenschaften, der Soziologie und der Arbeits- und Organisationspsychologie wertvolle Impulse. Das jeweilige Verständnis, was unter Kommunikation in und von Unternehmen verstanden wird, variiert beträchtlich.³⁶¹

Aus diesem Grund wird im Folgenden das dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis der Begriffe Organisationskommunikation und Unternehmenskommunikation expliziert.

Der Begriff „Organisationskommunikation“ erfährt wachsende Verbreitung im deutschsprachigen Raum.³⁶² Er umfasst sämtliche Kommunikationsprozesse aller Organisationsformen und Typen. Der Terminus – in diesem weiten Sinn verstanden – umfasst demnach die Kommunikation innerhalb einer Organisation sowie die Kommunikation des Unternehmens mit seiner Umwelt.³⁶³

Das Konzept der Unternehmenskommunikation – als Teil der Organisationskommunikation – umfasst den Teil der Kommunikation, der alle Bereiche ausblendet, in denen kein Beitrag zur Aufgabenerfüllung geleistet wird.³⁶⁴ Es sind demnach alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern unter diesen Begriff subsumiert, die zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten beitragen.³⁶⁵ Dies betrifft einerseits die Steuerung des Realgüterprozesses im Organisationsfeld, bezeichnet als interne Unternehmenskommunikation, andererseits die Gestaltung marktwirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Beziehungen, die der Begriff der externen Unternehmenskommunikation bezeichnet³⁶⁶.

³⁶¹ Vgl. ebd., S. 10.

³⁶² Vgl. Theis-Berglmair, A. M. (2003), a. a. O., S. 17.

³⁶³ Vgl. ebd., S. 18.

³⁶⁴ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 11.

³⁶⁵ Vgl. Zerfaß, A. (2004). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 287.

³⁶⁶ Vgl. Picot, A. & Reichwald, R. (1991). Informationswirtschaft. In: Heinen, H. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 260-262.

Innerhalb der Unternehmenskommunikation lassen sich zwei Sichtweisen identifizieren:

- (1) Die kommunikative Beziehung im sozialen und politischen Kontext. Folgt man diesem Ansatz, hat die Unternehmenskommunikation den Zweck, die Strategie des Unternehmens zu verbreiten und durchzusetzen.
- (2) Die kommunikative Beziehung im ökonomischen und technischen Kontext. Hier unterstützt die Unternehmenskommunikation die „tauschvertragliche Handlungskoordination in der ökonomischen Sphäre“.³⁶⁷ Es sind solche kommunikativen Handlungen gemeint, die Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen modellieren.

Diese Sichtweisen machen deutlich, dass die Unternehmenskommunikation in der Literatur, überspitzt formuliert, einerseits als „Öffentlichkeitsarbeit“ im weitesten Sinne, andererseits als Werbung interpretiert wird. Dies hängt von der wissenschaftlichen Interpretation des Begriffes ab. So steht im kommunikationswissenschaftlichen Zusammenhang eher ersteres Verständnis im Mittelpunkt, die marketingtheoretische Perspektive versteht Unternehmenskommunikation im zweiten Sinne.

Dieser Arbeit liegt das kommunikationswissenschaftliche Verständnis von Unternehmenskommunikation zugrunde: Kommunikation als Funktion des Managements. Hiermit ist einerseits das Management *durch* Kommunikation (operative Ebene) sowie das Management *von* Kommunikation (strategische Ebene) gemeint.³⁶⁸

Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen organisatorischen Entscheidungseinheiten. In arbeitsteiligen Systemen ist sie notwendig, wenn der Ort, an die Information anfällt, und der Ort, an dem sie benötigt wird, nicht identisch sind.³⁶⁹

Die Regelung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens erstreckt sich vor allem auf

³⁶⁷ Zerfaß, A. (1996), a. a. O., S. 296.

³⁶⁸ Zu dieser Differenzierung vgl. auch Mast, C. (2006), a. a. O., S. 18.

³⁶⁹ Vgl. Frese, E. (2005), a. a. O., S. 239-240.

- das Ereignis, das die Kommunikation auslöst,
- die Einheit, die eine Information übermittelt (Sender),
- die Einheit, die eine Information empfängt (Empfänger),
- das Medium, das zur Übermittlung der Inhalte verwendet wird
- den Kommunikationsweg und
- den Kommunikationsinhalt.

Kommunikationsvorgänge können durch die Festlegung der Kommunikationselemente innerhalb einer Organisation festgelegt werden.

„Bei einer entscheidungslogischen Analyse der Informationsübermittlung in Organisationen kann zwischen entscheidungsabhängigen und entscheidungsunabhängiger Kommunikation unterschieden werden. Bei entscheidungsabhängiger Kommunikation leitet eine Entscheidungseinheit A an eine Einheit B Informationen weiter, die ein Ergebnis der Entscheidungsaktivitäten von A nach B übermitteln. Dabei kann es sich um kompetenzbezogene oder interdependenzbezogene Kommunikation handeln. Entscheidungsunabhängige Kommunikation wird dagegen nicht unmittelbar durch die Entscheidungsaktivitäten der informationsübermittelnden Einheit ausgelöst.“³⁷⁰

In diesem Punkt werden demnach drei Kommunikationsarten unterschieden:

- Kompetenzbezogene Kommunikation: Diese Kommunikation findet im Rahmen der vertikalen Arbeitsteilung statt. Für eine nachgeordnete Einheit wird eine Entscheidungsaufgabe formuliert und der Rahmen für die Entscheidungsaktivität abgesteckt.
- Interdependenzbezogene Kommunikation: diese Art der Kommunikation findet bei der Erfüllung einer bereits bestehenden Entscheidungsaufgabe statt. Ihre Aufgabe ist in der Abstimmung interdependenter (hierarchisch unabhängiger) Entscheidungseinheiten zu sehen.
- Entscheidungsunabhängige Kommunikation: Sie entsteht, wenn eine Organisationseinheit Informationen besitzt, die Einfluss auf Entscheidungen einer anderen Einheit besitzt. Durch Kommunikation wird insofern der unterschiedliche Informationsstand innerhalb der Organisation zur Verwirklichung des Gesamt-

³⁷⁰ Ebd., S. 240.

ziels erschlossen. Sie ist in ihrer Richtung nicht gebunden und kann sowohl im Rahmen der Hierarchie als auch unabhängig von der Hierarchie stattfinden.³⁷¹

Betrachtet man nun die interne Kommunikation im Sinne des Modells der zwischenmenschlichen Kommunikation (vgl. Abbildung 17), befinden sich der Sender und der Empfänger der Informationen innerhalb des Unternehmens. Der Informationsfluss ist die Basis für die grundlegende Funktionsfähigkeit des Unternehmens und besitzt darüber hinaus führungs- und motivationsbezogene Funktionen.³⁷² Das Verständnis von Führung wandelte sich in den letzten Jahren von einem eher „autoritären“ und informativ restriktiven, hin zu einem partizipativen und informativ einbeziehenden Führungsstil. „In jedem Unternehmen wird Einfluss („power“) durch den Besitz und die Verwendung von Informationen gestützt. Mit dem weit verbreiteten Zugang zu Informationen [...] wird der gewünschten Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter („empowerment“) eine neue Grundlage geboten – was neue Arbeitsweisen, neue Formen der Mitarbeiterentwicklung und eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur erfordert.“³⁷³

So rückt der „informierte“ und „mitdenkende“ Mitarbeiter immer mehr in den Fokus des Personalmanagements. Die Folgen sind gestiegene Ansprüche an das Informations- und Kommunikationsverhalten im Unternehmen, die durch die Instrumente der internen Kommunikation befriedigt werden sollen. Die Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationsmedien ändern hierbei die Rolle der Mitarbeiter: Sie werden zu aktiven und verantwortlichen Informationssuchern. Sie bedienen sich selbst im „Supermarkt der Informationen“.³⁷⁴ Dies kann zum einen zu einer höheren erlebten Transparenz führen, zum anderen kann es aber auch zu einer Überforderung an Information kommen – dem sogenannten „Information Overload“.

Es stellt sich die Frage nach einem effizienten Einsatz dieser Medien. Hierbei ist nicht nur die Unterstützung auf individueller Ebene notwendig, z. B. durch Trainingsmaßnahmen, welche Mitarbeiter im Umgang mit Informations- und Kommunikationsmedien schulen. Auch auf organisatorischer Ebene sind Handlungsräume denkbar.

³⁷¹ Vgl. ebd., S. 241.

³⁷² Vgl. Winterstein, H. (1998). Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. München: Mering.

³⁷³ Matthes, F. (1997). Management by Internet. Feldkirchen: Francis-Verlag, S. 165.

³⁷⁴ Winterstein, H. (1998), a. a. O., S. 68.

Durch die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen kann der Gebrauch von Medien bzw. die Bereitstellung von Informationen durch Medien gesteuert werden, um somit einen Beitrag zur Effizienz der Unternehmenskommunikation zu leisten.

Die Kommunikation in Unternehmen kann horizontal – zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten –, aber auch vertikal – innerhalb einer Hierarchiestufe – stattfinden. Hierzu dienen verschiedene Instrumente der Informationsübermittlung. Diese können anhand verschiedener technikorientierter Dimensionen klassifiziert werden³⁷⁵: (a) synchron/asynchron, (b) textbasiert/auditiv/audiovisuell, (c) One-to-One (zwei Personen)/One-to-Many (beliebig viele Personen) und (d) Pull/Push.

(a) synchron/asynchron

Die hier ordnende Dimension ist die Zeit. Eine synchrone Kommunikation ist gegeben, wenn eine wechselseitige Kommunikationsverbindung hergestellt wird, z. B. durch den direkten Face-to-Face-Kontakt oder das Telefon, in der die Partner zur selben Zeit aktiv sind und miteinander kommunizieren. Wenn Botschaften aufgezeichnet werden, um sie mit zeitlicher Verzögerung dem Partner zur Verfügung zu stellen, spricht man von asynchroner Kommunikation. Dies ist bspw. bei Briefen, E-Mail etc. der Fall.³⁷⁶

(b) textbasiert/auditiv/audiovisuell

Die Anzahl und Ausgestaltung der an der Kommunikation beteiligten Sinnesorgane sind das Unterscheidungskriterium dieser Dimension. Das Medium determiniert die angesprochenen Sinnesmodalitäten. Die Face-to-Face-Situation hat hierbei immer noch die Rolle der idealen Kommunikationsform, da bei ihr alle Sinnesmodalitäten angesprochen werden.³⁷⁷ Textbasierte Medien sind bspw. E-

³⁷⁵ Vgl. hierzu Boos, M., Jonas, K. J. & Sassenberg, K. (2000). Sozial- und organisationspsychologische Aspekte computervermittelter Kommunikation. In: Boos, M., Jonas, K. J. & Sassenberg, K. (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe, S. 2. ; Scholl, W., Pelz, J. & Rade, J. (1996). *Computervermittelte Kommunikation in der Wissenschaft*. Münster: Waxmann, S. 23; McGrath, J. E. & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups Interaction with Technology: Ideas, Evidence, Issues and Agenda*. Thousand Oaks, CA: Sage.

³⁷⁶ Vgl. Döring, N. (2000), a. a. O., S. 268.

³⁷⁷ Vgl. Hartmann, T. (2004). *Computervermittelte Kommunikation*. In: Mangold, R., Vorderer, P. & Bente, G. (Hrsg.), *Lehrbuch der Medienpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 675.

Mail und Briefe. Zu den auditiven Medien gehört bspw. Voice-Mail, während Videokonferenzen unter die audiovisuellen Medien subsumiert werden.

(c) One-to-One/One-to-Many

Diese Klassifikation bezieht sich auf Merkmale von Individual- bzw. Massenkommunikationsmedien.³⁷⁸ Innerhalb einer One-to-One-Beziehung tritt ein Kommunikationspartner mit einem anderen in Verbindung. Bei einer One-to-Many-Relation erreicht der Sender durch das Medium nicht nur eine, sondern mehrere Personen. Beispiele hierfür sind Mailinglisten, Newsgroups etc.

(d) Pull/Push

Die Bereitstellung der durch Medien transportierten Information steht im Blickpunkt dieser Dimension. Bei Medien, die das Push-Prinzip verwenden, wird die Information direkt vom Sender an den Empfänger übermittelt. Der Empfänger wird sozusagen aktiv mit Informationen versorgt. Müssen die Inhalte vom Nutzer selbst abgerufen werden, z. B. durch aktive Informationssuche, ist das Pull-Prinzip verwirklicht. Dies ist bei Informationen im Intranet der Fall.³⁷⁹

Doch die Kommunikation dient nicht nur der Informationsweiterleitung. Auch die Beziehungspflege zu verschiedenen Akteuren steht im Blickpunkt. Beide Kommunikationsformen – die Organisations- und die Unternehmenskommunikation – greifen auf ähnliche, wenn nicht die gleichen Medien zurück, jedoch zeigen sich auch Unterschiede in der Ausgestaltung. Typische Kanäle der externen Organisationskommunikation sind die klassische Werbung, Public Relation, Verkaufsförderung, Direktmarketing sowie Event- und Massenkommunikation. Die interne Unternehmenskommunikation umfasst bspw. Veranstaltungen wie Betriebsversammlungen und allgemeine Sitzungen, bei denen Mitarbeiter anwesend sind, genauso wie Mitarbeiterzeitschriften, Corporate TV oder Intranet.³⁸⁰

³⁷⁸ Vgl. Winterhoff-Spurk, P. (1999). Medienpsychologie. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer, S.16.

³⁷⁹ Vgl. Boos, M., Jonas, K. J. & Sassenberg, K. (2000), a. a. O., S. 2.

³⁸⁰ Vgl. Meier, P. (2002). Interne Kommunikation im Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet. Zürich: Orell Füssli Verlag AG, S. 11.

Diese verkürzte Auflistung der zur Verfügung stehenden Medien vermittelt einen Eindruck, wie groß die Auswahl an Informationskanälen ist. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diese Medien auch effektiv und effizient zu nutzen:

„Unternehmen müssen – um erfolgreich zu sein – nicht nur die Vielfalt von Informationen aus ihrem Umfeld und dem Unternehmen selbst bearbeiten, sondern auch ein Netz effektiv eingesetzter Medien und Kommunikationswege aufbauen und pflegen.“³⁸¹

Um einen adäquaten Gebrauch der Medien zu sichern, postuliert Mast sieben Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Kommunikationswege.³⁸²

- Aktualität: Dieses Kriterium stellt die Erreichbarkeit der Stakeholder in den Vordergrund.
- (Re-)Aktionsfähigkeit: Hier steht die Frage im Mittelpunkt, ob Medien auf Veränderungen innerhalb des Unternehmens reagieren können. D. h., ob die Möglichkeit gegeben ist, neue Informationen einzupflegen sowie weitere Personenkreise anzusprechen.
- Lern- und Nutzwerte: Medien können nicht nur Informationen weiterleiten, sondern Mitarbeiter motivieren, ihr Wissen zu teilen und weiterzuentwickeln. Dieses Kriterium beurteilt das Medium hinsichtlich seines Potenzials, dies zu unterstützen.
- Gefühlswerte: Vor allem die Instrumente der externen Organisationskommunikation haben zur Aufgabe, Gefühlswerte zu vermitteln. Im Mittelpunkt steht hier, ob das Medium für diesen Prozess geeignet ist.
- Auswahl, Strukturierung und Bewertung der Informationen: In welchem Maß lassen sich Informationen filtern und bewerten, um einem „Information Overload“ zu begegnen.
- Ökonomischer Umgang mit der knappen Ressource Zeit: Inwieweit können durch das Medium aufgearbeitete Informationen bereitgestellt werden, dass sie in der zur Verfügung stehenden Zeit auch vermittelbar sind.
- Effizienz mit der knappen Ressource Geld: Der Aspekt dieses Kriteriums ist die finanzielle Bewertung der Kommunikation. Die finanziellen Mittel, die für

³⁸¹ Mast, C. (2006), a. a. O., S. 179.

³⁸² Vgl ebd., S. 182-183.

die Produktion und Verteilung von Informationen aufgewendet werden, sind bei der Gestaltung von Informations- und Kommunikationswegen innerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen.

Diese Kriterien verdeutlichen auch, dass es nicht zielführend sein kann, alle Informationen über alle möglichen Kanäle zur Verfügung zu stellen. Vor allem Kriterien zum Umgang mit den Ressourcen „Zeit“ und „Geld“ legen eine genaue Planung der Kommunikationsmedien in Abstimmung auf Inhalte und Zielgruppen nahe.

Vor der Diskussion verschiedener Einsatzmöglichkeiten von Medien, sollen die Werkzeuge der internen Kommunikation im Weiteren näher betrachtet werden.

4.3.1 Kommunikationsmanagement

Schwer abschätzbare Veränderungen innerhalb der Unternehmensumwelt benötigen Gestaltungskräfte, die die Aufgabe der Anpassung ökonomischer und sozialer Systeme an sich wandelnde, neue Bedingungen lenken.³⁸³ Impulse und Steuerungsmaßnahmen, die dies ermöglichen, machen den Kern dessen aus, was in der Betriebswirtschaftslehre als „Unternehmensführung“ oder „Management“ bezeichnet wird.³⁸⁴ In diesem Kontext muss differenziert werden, was unter dem Begriff „Management“ zu verstehen ist, da er in zweifacher Weise interpretiert wird: als Institution und als Funktion.³⁸⁵

Management als Institution bezeichnet die Gruppe von Personen innerhalb einer Organisation, die mit Weisungsbefugnissen betraut ist. Die Spanne reicht hier vom Meister bis hin zum Vorstandsvorsitzenden. In einem funktionalen Verständnis meint Management die Aufgaben, die der Steuerung der Erfüllung des Leistungsprozesses dienen. Diese sind unabhängig von bestimmten Positionen oder Personen zu sehen.

³⁸³ Vgl. Bleicher, K. (2001). Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 6. Aufl. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 15.

³⁸⁴ Vgl. Schierenbeck, H. (2003). Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl. München: Oldenbourg, S. 95.

³⁸⁵ Vgl. ebd.; Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 6; Schreyögg, G. & Koch, J. (2007). Grundlagen des Managements. Wiesbaden: Gabler, S. 6-7.

Es sind Aufgaben, die immer wieder neu auftreten und prinzipiell in jeder Leitungsposition zu lösen sind.³⁸⁶ Es zeigen sich allerdings Interdependenzen zwischen beiden Begriffsverständnissen, denn die Managementaufgaben „werden in der Regel von speziell dazu bestellten Personen erfüllt, den Führungskräften, also dem Management im institutionellen Sinn.“³⁸⁷

Die Überlegungen in der vorliegenden Arbeit stützen sich primär auf den funktionalen Managementbegriff, da das Kommunikationsmanagement als eine Steuerungsaufgabe interpretiert wird, die im Prinzip von jeder Leitungsposition zu lösen ist, und zwar unabhängig von der jeweiligen Hierarchiestufe.

Innerhalb einer funktionalen Interpretation hat man schon früh begonnen, Funktionen zu definieren, die zum Feld der Aufgabensteuerung gehören. Bereits 1929 postulierte Fayol³⁸⁸ verschiedene Funktionen des Managements. Im Laufe der Jahre hat sich ein Kanon von Managementfunktionen³⁸⁹ herausgebildet, der als Standard aufzufassen ist³⁹⁰:

- Planung (planning)
- Organisation (organizing)
- Personaleinsatz (staffing)
- Führung (directing)
- Kontrolle (controlling)

Schon in den ersten empirischen Studien zu den hauptsächlichen Aktivitäten von Führungspersonen zeigte sich, dass die Wahrnehmung der Managementfunktion vor allem durch Kommunikation geprägt ist.³⁹¹ Die Angaben über die prozentuale

³⁸⁶ Vgl. ebd., S. 7.

³⁸⁷ Ebd.

³⁸⁸ Zitiert nach Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005), a. a. O., S. 10.

³⁸⁹ Dieser fand in folgender Publikation das erste Mal als solcher Erwähnung: Koontz, H. & O'Donnel, C. (1955). Principles of Management. Academy of Management Review, 2, S. 175-187.

³⁹⁰ Vgl. Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005), a. a. O., S. 10.

³⁹¹ Vgl. bspw. Guest, R. H. (1956). Of time and the Foreman. Personell, 32, S. 478-486; Carlson, S. (1951). A Study of the Work and the Working Methods of Managing Directors. Stockholm: Stromberg.

Arbeitszeit, in der kommuniziert wird, reichen von 70 – 90 %.³⁹² Der Kommunikation fällt demnach eine besondere Bedeutung innerhalb der Unternehmensführung zu.

Im Folgenden wird die Bedeutung der Kommunikation für das Management im Sinne der Unternehmensführung, aber auch die Notwendigkeit des Managements der Kommunikation innerhalb des Unternehmens näher diskutiert.

4.3.2 Management durch Kommunikation

Der Begriff Managementsysteme bezeichnet die Gesamtheit des Instrumentariums, Institutionen und Prozesse, mit denen die Managementfunktionen erfüllt werden.³⁹³ Wichtige Elemente dieser Systeme sind – analog zu den bereits erwähnten Managementfunktionen – ein Planungs-, Kontroll-, Organisations-, Informations-, Personal- und Controllingssystem. Um die Funktionsfähigkeit von Managementsystemen zu gewährleisten, ist es unerlässlich, diese Teilsysteme inhaltlich, prozessual und strukturell aufeinander abzustimmen. Zu den Hauptbestandteilen von Managementsystemen zählt das Planungssystem, dessen bestimmender Faktor das Organisationssystem ist. „Denn die Organisation regelt die Verteilung der Planungs- und Kontrollfunktionen ebenso, wie sie Einfluss auf den Ablauf von Planungs- und Kontrollprozessen nimmt.“³⁹⁴ So gibt die Organisationsstruktur bspw. vor, welche Stellen in welcher Art und Weise an den verschiedenen Teilprozessen der Planung und Kontrolle teilhaben. Sie legt demnach fest, wie Pläne in Organisationen entstehen, koordiniert, durchgesetzt und kontrolliert werden. Unter Planung wird die gedankliche Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen verstanden.³⁹⁵ In diesem Kontext fällt der Kommunikation eine wichtige Funktion zu. „Die Ergebnisse strategischer Überlegungen besitzen nur dann eine Realisierungschance, wenn sie kommunizierbar sind und im Hinblick auf das strategische und operative Verhalten kommuniziert werden.“³⁹⁶ Kommunikation ermöglicht demnach organisationales Handeln.

³⁹² Vgl. Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005), a. a. O., S. 15.

³⁹³ Vgl. Schierenbeck, H. (2003), a. a. O., S. 113. Der Autor bezieht sich hierbei auf Wild, J. (1982). Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

³⁹⁴ Ebd., S. 126.

³⁹⁵ Vgl. Wöhe, G. & Döring, U. (2005). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Aufl. München: Vahlen, S. 134

³⁹⁶ Bleicher, K. (2001), a. a. O., S. 418.

Aus diesen Handlungen resultieren Organisationsstrukturen³⁹⁷, die als Regelungssysteme (Infrastrukturen), die das Verhalten der Mitglieder auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten sollen, verstanden werden.³⁹⁸

Hier wird eine instrumentelle Sicht der Organisation deutlich. Die Organisation wird aus einer technischen Sicht gestaltet. Die in ihr agierenden Personen werden durch eine entsprechende Personalauswahl und -entwicklung so selektiert bzw. geschult, dass einzelne Stellen so besetzt werden, dass das von der Organisationsstruktur geforderte Verhalten gezeigt werden kann.³⁹⁹

Um handlungsleitend sein zu können, müssen diese Organisationsstrukturen interpretiert werden. Dabei ist es notwendig, dass die aufgestellten Regeln in einer ähnlichen Art und Weise von den Organisationsmitgliedern verstanden werden. Dies wird durch die Unternehmenskommunikation gewährleistet.⁴⁰⁰ Dabei fällt den Führungskräften eine besondere Rolle zu. Sie erläutern die in der Organisation herrschenden Regeln und beeinflussen bspw. durch Personalbeurteilung die Interpretation der Mitarbeiter. Durch Kommunikation wird ermöglicht, dass die im Unternehmen arbeitenden Personen zu einer übereinstimmenden Interpretation der Organisationsstrukturen gelangen.

Organisationsstrukturen manifestieren sich durch Kommunikation. Sie werden durch Kommunikation interpretiert – auch neu interpretiert – und durch diesen Prozess stabilisiert bzw. verändert.⁴⁰¹

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Organisationsstrukturen nicht rein technisch, sondern sozial konstruiert sind und dass die Kommunikation dabei eine wesentliche Rolle einnimmt.

Bereits 1977 wurde von Davis die Bedeutung der Kommunikation für die Effizienz des Managements hervorgehoben. Schlechte Kommunikation führe auch gleichsam zu schlechten Managementleistungen, eine gute Kommunikation sei jedoch eine grundlegende, wenn auch keine hinreichende Bedingung für eine gute Leistung.

³⁹⁷ Unter dem Begriff der Organisationsstruktur werden die Elemente Spezialisierung, Koordination, Leistungssystem, Entscheidungsdelegation und Formalisierung verstanden. Vgl. hierzu auch Schierenbeck, H. (2003), a. a. O., S. 114.

³⁹⁸ Vgl. Frese, E. (2005), a. a. O., S. 6.

³⁹⁹ Vgl. Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M. (1998), Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 136.

⁴⁰⁰ Vgl. ebd., S. 139.

⁴⁰¹ Vgl. ebd., S. 142.

Diese befähige den Manager lediglich dahingehend, seine Vorstellungen und Ideen auch auszuführen.⁴⁰² Dies lässt sich in vielen Argumentationsketten in der Literatur zur Bedeutung der Kommunikation für das Management wieder finden. Beispielhaft soll an dieser Stelle Rogers und Roethlisberger genannt werden, die in ihrer Publikation von 1952 zeigen, dass die größte Verständigungsbarriere in Organisationen die Unfähigkeit zur Kommunikation ist.⁴⁰³ Wichtig wird dieser Gedanke bspw. bei der Diskussion um das Strategische Management⁴⁰⁴.

Bei der Umsetzung der Strategie innerhalb des Unternehmens kommt der Kommunikation eine wichtige Rolle zu, die sich anhand der Aufgabengebiete der Strategieimplementierung verdeutlichen lässt:

1. Strategieorientierte Gestaltung der Organisationsstruktur
2. Strategieorientierte Budgetierung und Ressourcenallokation
3. Strategieorientierte Erteilung von Anweisungen und Etablierung von Richtlinien
4. Initiierung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses
5. Aufbau strategieunterstützender Kommunikations- und Informationssysteme
6. Gestaltung strategieorientierter Anreizsysteme
7. Gestaltung strategieunterstützender Arbeitsumgebung und Organisationskultur
8. Aufbau von Führungskompetenz zur Förderung der Strategieumsetzung⁴⁰⁵

Es ist ersichtlich, dass sich neben der expliziten Nennung des Aufbaus eines geeigneten Kommunikations- und Informationssystems in allen Aufgabenbereichen Aspekte finden lassen, die ohne kommunikative Prozesse unmöglich wären. Unter der Annahme, dass Unternehmensstrukturen nur durch kommunikative Interpretation handlungsanleitend wirken, wird bereits im ersten identifizierten Aufgabenbereich „Strategische Gestaltung der Organisationsstruktur“ deutlich, dass ein Erfolgsfaktor

⁴⁰² Vgl. Davis, K. (1977). Human Behavior at Work, 5. Aufl. New York: McGraw Hill, S. 347.

⁴⁰³ Vgl. Rogers, C. R. & Roethlisberger, F. J. (1952). Barriers and Gateways to Communication. Harvard Business Review, 30 (4), S. 46.

⁴⁰⁴ Unter diesem Begriff wird nicht nur die Planung der Strategien, sondern auch die Steuerung und Kontrolle der Strategieumsetzung verstanden Vgl. hierzu Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2003). Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 10.

⁴⁰⁵ Vgl. ebd., S. 532-533.

des Strategischen Managements in der Kommunikation gesehen werden kann. Diese Argumentation kann bei allen der genannten Aufgabenbereiche des Strategischen Managements angewendet werden. „Weil die Kommunikation eine Querschnittsfunktion im Unternehmen ist, muss ihr strategische Priorität eingeräumt werden, damit sie ihre Aufgabe erfüllen kann: durch klare Rollen und Spielregeln sicherstellen, dass das geordnete Zusammenspiel aller wichtigen Akteure funktioniert und sich damit Wissen, Werte und Vision im Unternehmen effektiv und effizient verbreiten und verankern. Wer den vollen Wirkungsgrad einer effektiven Kommunikation erzielen will, muss orchestrieren, mobilisieren, vernetzen – und sich an harten Fakten messen lassen.“⁴⁰⁶

Welge und Al-Laham identifizieren aus der Literatur folgende vier Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, die von besonderer Bedeutung sind: Organisationsstruktur und -prozesse, Unternehmenskultur⁴⁰⁷, Managementsystem sowie Personal- und Führungskräfte.⁴⁰⁸

Folgende Aufgaben der Kommunikation lassen sich für diese Erfolgsfaktoren identifizieren:

⁴⁰⁶ Brandes, W. P., Schabel, F. & Wache, U. (2005). *Intellectuell Capital und Kommunikation. Durch strategisches Kommunikationsmanagement Performance steigern, Leistungspotenziale ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler, S. 22.

⁴⁰⁷ Der Terminus „Organisationskultur“ wird hier im Sinne Hofstedes als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet“ verstanden. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. Aufl. München: Deutscher Taschenbuchverlag, S. 393.

⁴⁰⁸ Vgl. Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2003), a. a. O., S. 534.

Tabelle 16: Aufgaben der Kommunikation innerhalb der Strategieimplementierung ⁴⁰⁹

Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung	Aufgabe der Kommunikation
Organisationsstruktur und -prozesse	Interpretation der Struktur und Prozesse
Unternehmenskultur	Prägung und Reproduktion durch Symbolik und Geschichten
Managementsystem	Integrierte Informations-, Kontroll- und Kommunikationssysteme liefern Angaben über den Fortschritt der Implementierung
Personal und Führungskräfte	Verwirklichung der Strategie durch direkte Interaktion.

Durch die in Tabelle 16 genannten Aspekte zeigt sich zusammenfassend die Bedeutung von kommunikativen Prozessen: Unternehmensführung wird durch Kommunikation ermöglicht. Sie dient zur Interpretation von Strukturen und Prozessen und prägt bzw. reproduziert Symbole und Geschichten, die in der Unternehmenskultur verankert sind. Für Managementsysteme hat sie die Aufgabe, Informationen über den Fortschritt der Implementierung zu generieren und sie ermöglicht es den Führungskräften, durch direkte Interaktion die Strategieverwirklichung voranzubringen.

Doch das Management durch Kommunikation ist nur eine Seite der internen Unternehmenskommunikation. Kommunikationsstrategien müssen auch geplant und umgesetzt werden, um Informations- und Kommunikationsflüsse so zu gestalten, damit Informationen, die für das tägliche Arbeiten gebraucht werden, auch verfügbar sind. Auf diesen Aspekt geht das folgende Unterkapitel ein.

⁴⁰⁹ Eigene Erstellung.

4.3.3 Management von Kommunikation

„Unter Management von Kommunikation werden die Möglichkeiten und Grenzen verstanden, Kommunikationsstrategien zu planen bzw. umzusetzen und hierzu Handlungsstrukturen und -abläufe zu etablieren, die Kommunikationsprozesse prägen und mitgestalten.“⁴¹⁰ Ziel ist ein Strategisches Management der Kommunikationsprozesse. Diese sollen durch den Einsatz von Medien beeinflusst bzw. gesteuert werden.

Mast verdeutlicht, dass der Umgang mit Ressourcen ein wichtiger Aspekt des Kommunikationsmanagements ist. Die effektive und effiziente Steuerung von Kommunikations- und Informationsflüssen, um die Erreichung der Organisationsziele zu unterstützen, steht hier im Vordergrund der Betrachtung. „Hierbei geht das Kommunikationsmanagement immer weniger von individuellen Beliebigkeiten, situativen Zufälligkeiten oder gar einseitigen Ausrichtungen auf einzelne Medien aus, sondern orientiert sich an Zielen und erstrebenswerten Werten des Unternehmens. Unternehmen haben nur eine begrenzte Kapazität, Informationen zu verteilen und Kommunikationsprozesse zu organisieren; die Individuen verfügen ebenfalls nur über eine begrenzte Kapazität und Bereitschaft, sich diesen Kommunikationsmaßnahmen zu unterziehen. Wo Ressourcen knapp sind, sind intelligente Wege des Kommunikationsmanagements gefragt.“⁴¹¹

Das traditionelle Verständnis von Unternehmenskommunikation geht von folgenden Grundannahmen aus:

- Wenn eine Information den Empfänger ohne Störung erreicht, wird sie von diesem auch verstanden und akzeptiert – die Kommunikation war erfolgreich.
- Der Erfolg der Kommunikation hängt vom Sender ab. Sind die Inhalte aus dessen Sicht klar und deutlich formuliert, empfindet dies der Empfänger dementsprechend.
- Dem Feedbackprozess wird eine geringe Rolle zugeordnet.⁴¹²

In dieser Sichtweise ist allein der Sender verantwortlich für das Gelingen des Kommunikationsprozesses. Aspekte einer wechselseitigen Interaktion sind nicht

⁴¹⁰ Mast, C. (2006), a. a. O., S. 18.

⁴¹¹ Ebd., S. 83.

⁴¹² Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 83-84.

berücksichtigt. Diese Auffassung verhält sich konträr zum Kommunikationsbegriff Luhmanns (vgl. Kapitel 4.1), der betont, dass der Erfolg der Kommunikation vom Empfänger abhängt.

Dem gegenüber stehen Betrachtungen des Kommunikationsprozesses als Kreislauf bzw. Zyklen. Es wird auf die Metapher des Kreislaufes zurückgegriffen.⁴¹³ Hierbei sind der Beziehungsaspekt zwischen den Kommunizierenden und der Feedbackprozess ein wichtiger Bestandteil, da die übermittelten Informationen vom Sender und Empfänger subjektiv interpretiert und verarbeitet werden.

Die theoretischen Grundlagen, die bei der Diskussion um diese subjektive Komponente des Empfängers grundlegend sind, werden im Folgenden genauer beleuchtet.

4.3.3.1 Steuerung der Aufmerksamkeit

In Unternehmen besteht ein Überangebot an Informationen. Somit besteht der Engpass nicht im Informationsangebot, sondern in der Verfügbarkeit der Aufmerksamkeit. Dies ist beim Management von Kommunikation zu berücksichtigen, denn welchen Teil an Information der Einzelne letztlich rezipiert, hängt einerseits von der Aufmerksamkeit, die eine Information auf sich ziehen kann, ab, andererseits auch von der Steuerung der Aufmerksamkeit durch den Rezipienten.⁴¹⁴ Dieser Aspekt ist als Voraussetzung der Wahrnehmung von Informationen und der anschließenden Selektion zu sehen. Innerhalb der Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich die Aufmerksamkeitsökonomie mit dieser Fragestellung.

Bei einem Überfluss an Informationen ist es der eben genannte Prozess, der über den Wert einer Information entscheidet: Wird ihr Aufmerksamkeit geschenkt, kann sie in Entscheidungsprozesse einfließen, wenn nicht, wird sie als wertlos und demnach nicht relevant beurteilt. Sie ist folglich die entscheidende Größe, die für die Effektivität informations-ökonomischer Prozesse verantwortlich ist.

„Definiert man Informationen als personenunabhängige Daten, so kann man davon ausgehen, dass in modernen Gesellschaften Information nur in Ausnahmefällen ein

⁴¹³ Vgl. Clappitt, P. G. (2001). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Thousand Oaks: Sage.

⁴¹⁴ Vgl. Voigt, S. (2003). *E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien*. München: Fischer, S. 37.

knappes Gut ist. Im Gegensatz dazu ist die Produktion von Wissen im Sinne von personengebundener Information eine knappe Ressource, welche das Nadelöhr der individuellen Aufmerksamkeit passieren muss.“⁴¹⁵

Bei einem Überangebot an Informationen werden vom Rezipienten typische Auswahlprozesse angewendet. Diese können bspw. in der Präferenz eines bestimmten Informationsmediums liegen. Als Bezugspunkte zur Lenkung der Aufmerksamkeit sind auch persönliche Beziehungen oder das interessierende Thema möglich. Ein weiterer Anhaltspunkt für die Suche nach Aufmerksamkeitsmotiven ist auch in der Bewertung des antizipierten Nutzens der Information zu sehen.⁴¹⁶

Somit ist es für das Management von Kommunikationen wichtig, Aufmerksamkeitsmotive zu schaffen. Es ist von großer Bedeutung, die Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe zu kennen. Wird bspw. ein bestimmtes Medium bevorzugt, sollte bei der Informationsvermittlung auch auf dieses zurückgegriffen werden. So wird die Wahrscheinlichkeit, dass die Information durch diese Zielgruppe aufgenommen und verarbeitet wird, erhöht.

4.3.3.2 Selektionsprozesse

Selektionsprozesse sind für die Verarbeitung von Informationen von größter Bedeutung. Geht man von einem Überangebot von Informationen in Unternehmen aus, kann Selektion wie folgt definiert werden:

„Selektion kann verstanden werden als der Aspekt des Nutzungs- und Rezeptionsprozesses, bei dem vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen die eingehende bzw. aufgenommene Informationsmenge auf ein erträgliches, nützliches oder angenehmes Maß für die Weiterverwendung reduziert wird.“⁴¹⁷

Für den Einsatz von IKT in Unternehmen sind solche Selektionsprozesse von größter Bedeutung. Die Frage ist, wie man sicherstellen kann, dass das Medium gewählt

⁴¹⁵ Dahinden, U. (2001). Informationsflut und Aufmerksamkeitsmangel – Überlegungen zu einer Sozialökonomie der Aufmerksamkeit. In: Beck, K. & Schweiger, W. (Hrsg.), *Attention please: Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit*. München: Fischer, S. 39.

⁴¹⁶ Vgl. Voigt, S. (2003), a. a. O., S. 38.

⁴¹⁷ Wirth, W. & Schweiger, W. (1999). Selektion neu betrachtet: Auswahlentscheidungen im Internet. In: Schweiger, W. & Wirth, W. (Hrsg.), *Selektion im Internet. Empirische Analysen zu einem Schlüsselkonzept*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 46.

wird, das die benötigte Information überträgt. Darüber hinaus ist es bedeutsam, dass innerhalb dieses Mediums die individuellen Selektionsprozesse derart gestaltet sind, dass die Information vom Rezipienten wahrgenommen wird. „Es geht also nicht mehr einfach um das Verstehen, Verarbeiten und Verwenden von Informationen, sondern um das Problem der Relevanz offerierter Informationen.“⁴¹⁸ Ausschlaggebend für eine effektive Kommunikation ist demnach die Selektion der kommunikativen Angebote.⁴¹⁹

4.3.3.3 Entscheidungsprozesse

Die Diskussion über eine Selektion von Informationen kann nicht ohne die Beachtung von Entscheidungsprozessen geführt werden. Die Bewertung von Kosten, Nutzen und Folgen einer Option stehen dabei im Mittelpunkt. Optionen sind dabei diejenigen Objekte, Handlungen, Regeln oder Strategien, die zur Auswahl stehen. Diese Optionen haben gewissen Eigenschaften bzw. Attribute inne, die für die Wahl ausschlaggebend sind. Hat man sich für eine Möglichkeit entschieden, folgen die Konsequenzen. Diese sind ausschlaggebend, da der Entscheidungsprozess von den zu erwartenden Konsequenzen geprägt ist. Der Nutzen einer Entscheidung hängt demzufolge vom subjektiv wahrgenommenen Wert der Folgen ab. Da es sich um antizipierte Nutzenwerte handelt, wird zwischen Vorhersagenutzen und Erfahrungsnutzen unterschieden.

Der Möglichkeitsraum des Entscheiders wird durch seine Ziele begrenzt. Diese determinieren die Relevanz der zur Verfügung stehenden Optionen.⁴²⁰

Die menschliche Informationsverarbeitung – und somit die Entscheidung – folgt nicht immer den Gesetzen formaler Logik. Für einen großen Teil der Entscheidungen werden mentale Vereinfachungen, sogenannte Heuristiken, verwendet.⁴²¹ Mit deren Hilfe lassen sich Probleme schneller, jedoch nicht mit Sicherheit korrekt lösen.

⁴¹⁸ Voigt, S. (2003), a. a. O., S. 42.

⁴¹⁹ Vgl. Krotz, F. (1998). Digitale Medienkommunikation: Veränderung interpersonaler und öffentlicher Kommunikation. In: Neverla, I. (Hrsg.), Das Netz-Medium. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 129.

⁴²⁰ Vgl. Voigt, S. (2003), a. a. O., S. 48.

⁴²¹ Vgl. Hoyos, C. G. & Fry, D. (1999). Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz, S. 269.

Da Entscheidungen selbst Kosten, bspw. durch die Informationensuche, verursachen, kann jede Entscheidung als Kompromiss zwischen Kosten und Nutzen von Entscheidungsregeln verstanden werden.⁴²² Welche Regel angewendet wird, obliegt der subjektiven Kosten-Nutzen-Einschätzung des Entscheiders.

„Je höher der erwartete Nutzen oder Schaden einer Entscheidung ist, desto wichtiger ist es, eine elaborierte Entscheidung zu treffen.“⁴²³

4.3.4 Medien der Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation greift auf verschiedene Wege der Kommunikation – entweder die direkte Interaktion zwischen den Gesprächspartnern oder die Verwendung verschiedener Medien – zurück. Es existieren drei zentrale Kommunikationswege der internen Unternehmenskommunikation – die persönliche, die gedruckte und die elektronische⁴²⁴ – auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

4.3.4.1 Persönliche Kommunikation

Unter persönlicher Kommunikation wird die Situation verstanden, in der Personen am gleichen Ort zur gleichen Zeit Face-to-Face miteinander kommunizieren. Typisch für diese Kommunikation ist die zeitliche Unmittelbarkeit, bei der Denken, Fühlen und Sprechen einen einheitlichen Erlebensfluss bilden und die Kommunikationspartner spontan aufeinander reagieren können.⁴²⁵

Die Feedbackmöglichkeit ist abhängig vom formellen Rahmen, innerhalb dessen die Personen aufeinander treffen: Handelt es sich um einen Dialog, ist diese sehr hoch. Präsentationen oder Vorträge hingegen lassen oft keinen Raum zur direkten Rückmeldung.⁴²⁶

Im Arbeitsalltag lassen sich verschiedene Formen der persönlichen Kommunikation unterscheiden. Bei *Dialogen* („*One-to-One-Gesprächen*“) ist die Möglichkeit

⁴²² Vgl. Schweiger, W. (2001). *Hypermedien im Internet: Nutzung und ausgewählte Effekte der Linkgestaltung*. München: Fischer, S. 73.

⁴²³ Voigt, S. (2003), a. a. O., S. 50.

⁴²⁴ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 273.

⁴²⁵ Vgl. Döring, N. (2000), a. a. O., S. 289.

⁴²⁶ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 190.

gegeben, dass beide Partner abwechselnd sprechen und so direkt auf die Inhalte mit Nachfragen reagieren. Nonverbale Elemente durch Gestik, Mimik, Tonfall etc. können einbezogen werden. Hierzu zählt auch das sogenannte „*Walking around*“: Führungskräfte suchen bewusst den Kontakt zu Mitarbeitern, indem sie sie während der Arbeit an deren Arbeitsplatz aufsuchen. Dialoge dienen nicht nur der reinen Informationsweitergabe. Sie werden gerade von Vorgesetzten als wertvoll erachtet, um Mitarbeiter zu mobilisieren und zur Meinungsbildung beizutragen.⁴²⁷ Dabei kann der Dialog helfen, Begabungen der Mitarbeiter zu entdecken und zu fördern und so das kooperative Arbeitsklima verbessern.⁴²⁸

Regelmäßige *Informationsbesprechungen* dienen dazu, Informationen an alle Mitarbeiter einer Abteilung, eines Bereiches etc. weiterzugeben. Bei *teamübergreifenden Besprechungen* werden Fachleute verschiedener Abteilungen oder Mitarbeiter verschiedener Bereiche zusammengebracht, um bspw. Problemlösungen zu erarbeiten oder die Durchführung neuer Projekte zu diskutieren. *Vorträge und Präsentationen* dienen als kompakter Informationsinput. Es handelt sich hierbei um eine typische Einweg-Kommunikation, da die Information von einer Person bzw. einer kleinen Gruppe präsentiert wird, während die Mehrzahl der Anwesenden zuhört. Sind danach Fragen vorgesehen, kann in einem gewissen Maße Interaktion zwischen der Vortragenden und dem Auditorium entstehen. In *Workshops und Seminaren* können Mitarbeiter in einem begrenzten Ausmaß miteinander interagieren. Konferenzen und Tagungen werden häufig nur in größeren Konzernen eingesetzt. Sie dienen oft meist dazu, neue Strategien vorzustellen und zu diskutieren.

Alle Formen der persönlichen Kommunikation haben gemein, dass sich die Gesprächspartner zusammen an einem Ort befinden und verbal und nonverbal kommunizieren. Es ist nicht unbedingt gewährleistet, dass die Information jeden Mitarbeiter erreicht, da diese z. B. durch Urlaub, Krankheit oder Dienstreisen nicht anwesend sein können. Gruppensitzungen, Workshops etc., die die Anwesenheit der Mitglieder verlangen, können hohe Kosten verursachen (insbesondere, wenn

⁴²⁷ Vgl. Richter, G. (1996). Führungsinstrument Kommunikation: die sozialen Beziehungen im Unternehmen partnerschaftlich gestalten. Wiesbaden: Gabler, S. 169.

⁴²⁸ Vgl. Türnau, G. (1997). Das Zielsetzungs- und Beratungsgespräch im Hause Bertelsmann. Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis. Heft 3: Information, Kommunikation und Partizipation im Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, S. 31.

verschiedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer anreisen müssen). Eine gemeinsame Terminfindung kann den Koordinationsaufwand erhöhen. Diese Form der Kommunikation wird insbesondere bei komplexen Aufgaben eingesetzt, bei denen es auf das Verständnis der Information, Diskussion und Feedback ankommt.⁴²⁹

4.3.4.2 Schriftliche Medien

Die Verwendung schriftlicher Medien hat eine lange Tradition in Unternehmen.⁴³⁰ Die *Mitarbeiterzeitschrift* ist hierbei oft ein zentrales Element der Mitarbeiterinformation. Die Gestaltung einer solchen Zeitschrift kann höchst unterschiedlich sein. So reicht die Palette von umfangreichen Zeitschriftenmagazinen bis hin zu eher schlanken, zeitungähnlichen Ausgaben.⁴³¹ Es ist ein etabliertes Medium, das alle Mitarbeiter erreicht.⁴³² Ebenso verhält es sich mit *Newslettern*. Diese werden meist zusätzlich zur Zeitschrift verwendet, in wenigen Fällen ersetzen sie diese.⁴³³ Durch das kürzere Erscheinungsintervall ist diese Form der Mitarbeiterinformation oft aktueller. Wenn Informationen noch schneller an die Mitarbeiter herangetragen werden sollen, wird häufig von *Rundschreiben* Gebrauch gemacht. Anlässe dafür sind z. B. Änderungen interner Abläufe und Zuständigkeiten, wichtige Gesetzesänderungen etc.⁴³⁴ An *Schwarzen Brettern*, die an zentralen Orten angebracht sind, werden Informationen angeschlagen, die Mitarbeiter im Vorübergehen lesen können. Allerdings ist nicht sichergestellt, dass die dort ausgehängten Informationen jeden erreichen. *Broschüren, Prospekte und andere Druckschriften* werden für unterschiedliche Zwecke benutzt. Inhalte können Personalthemen, Berichte von Tagungen, neue Produkte und Verfahren etc. sein.⁴³⁵

Bei den schriftlichen Medien handelt es sich zumeist um Massenkommunikationsmittel. Die Information wird in gedruckter Form an Mitarbeiter weitergereicht,

⁴²⁹ Vgl. Picot, A. & Reichwald, R. (1987). *Bürokommunikation: Leitsätze für den Anwender*, 3. Aufl. Halbergmoos: Angewandte Informationstechnik, S. 46.

⁴³⁰ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 205.

⁴³¹ Vgl. Klöfer, F. (1999). *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter informieren, motivieren und aktivieren*. Neuwied, Krieffel: Luchterhand, S. 27.

⁴³² Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 207.

⁴³³ Vgl. Klöfer, F. (1999), a. a. O., S. 25.

⁴³⁴ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 207-208.

⁴³⁵ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 209.

ein Feedback ist tendenziell nicht direkt möglich. Problematisch wird vor allem die Langsamkeit dieser Medien (bspw. durch die Versendung über den Postweg), die Unsicherheit, ob das Schriftstück den Empfänger erreicht (oftmals gehen Dokumente in der Hauspost verloren oder werden falsch zugestellt)⁴³⁶ und die Gefahr der Papierflut gesehen.

4.3.4.3 Elektronische Kommunikationswege

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Möglichkeit erweitert, Informationen auszutauschen. Nach dem *Telefon*, das heutzutage die Bezeichnung „altes Medium“ tragen könnte, sind im Laufe der Zeit immer mehr Medien in den Arbeitsalltag integriert worden. Durch die weite Verbreitung und die damit einhergehende gute Erreichbarkeit der Kommunikationspartner, die einfache Bedienung und den relativ geringen Aufwand zur Nutzung⁴³⁷ gehört das Telefon aber immer noch zu den am meisten verwendeten Kommunikationsmedien in Unternehmen.⁴³⁸ Die anfängliche Restriktion des Telefons – dass der Gesprächspartner direkt erreichbar sein musste – wurde durch *Anrufbeantworter* bzw. *Mailboxen* aufgehoben. Es war und ist möglich, Nachrichten zu hinterlassen, die der Empfänger zu einer anderen Zeit abrufen kann. Durch *Telefonkonferenzen* wurde der anfängliche Dialogcharakter des Mediums aufgehoben, da in dieser Anwendung mehrere Personen gleichzeitig miteinander sprechen können.

Videokonferenzen sind in der Lage, nicht nur den Ton, sondern auch das Bild des Senders zu übertragen. Sie können synchron und asynchron sein, wobei „Store“- und „Forward“-Techniken ermöglichen, Botschaften unabhängig von der Anwesenheit des Empfängers zu verschicken.⁴³⁹

⁴³⁶ Vgl. Schiefer, P. (1990). Kommunikation – Instrumente des Managements – Neue Perspektiven für das Büro von morgen. In: Kappler, E. & Rock, R. (Hrsg.), Kommunikation – Instrument des Managements. Blick durch die Wirtschaft. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 254.

⁴³⁷ Viele Arbeitsplätze sind mit einem Telefon ausgestattet. Auf dieses Medium kann somit einfach zugegriffen werden. Es ist meist weniger aufwändig, eine Nummer zu wählen, als bspw. ein Schriftstück zu verfassen und zu versenden, oder den Kommunikationspartner persönlich aufzusuchen.

⁴³⁸ Vgl. Schiefer, P. (1990), a. a. O., S. 258.

⁴³⁹ Vgl. Mühlenfeld, H.-U. (2004). Der Mensch in der Online-Kommunikation. Zum Einfluss webbasierter audiovisueller Fernkommunikation auf das Verhalten von Befragten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 63.

Faxgeräte beschleunigen das Versenden von Schriftstücken. Sie ermöglichen die Übermittlung von Festbildern, die graphisch abgetastet, über das Fernsprechnetz übertragen und am Zielort auf Papier aufgezeichnet werden.⁴⁴⁰

Die elektronische Post, auch *E-Mail*, wird heute in den meisten Unternehmen verwendet und gehört zu den ältesten asynchronen, computervermittelten Kommunikationsmedien.⁴⁴¹ Die meist textbasierten Nachrichten werden durch einen zentralen Computer übertragen, der als Speicher und Vermittler fungiert. Der Zugriff auf den Zentralrechner und damit das Lesen bzw. Senden der Nachrichten ist von jedem beliebigen Terminal und Standort möglich.⁴⁴² Durch die Verwendung von *E-Mail-Nachrichten* werden Briefe, Faxe und Botengänge immer häufiger ersetzt.⁴⁴³ Jedoch können nur Personen, die Zugriff auf einen Computer und ein Programm zum Senden und Empfangen von E-Mails haben, davon Gebrauch machen. Dies gilt auch für die Nutzung eines *firmeneigenen Intranets*. Unter diesem Begriff versteht man ein privates Netzwerk, das mehrere Computer durch Internetprotokolle (insbesondere TCP/IP und http) miteinander verbindet.⁴⁴⁴ Des Weiteren ist es möglich, Hypertexte zu verwenden.⁴⁴⁵ Durch diese nichtlineare Textform wird durch sogenannte Links auf andere Dokumente verwiesen, die durch ein einfaches Anklicken von markierten Textstellen bzw. Objekten erreichbar sind. Das Intranet unterscheidet sich vom *Internet* durch seine Sicherheit, da es sich auch autark vom Internet betreiben lässt und so gegen Angriffe von außen geschützt werden kann. Ebenfalls ist die Nutzergruppe bekannt. Dadurch kann eine bessere Qualität der Datenübertragung durch die Schaffung einer Infrastruktur, die gute Transfer- und Antwortzeiten ermöglicht, erreicht werden.

⁴⁴⁰ Vgl. Picot, A. & Reichwald, R. (1987), a. a. O., S. 21.

⁴⁴¹ Vgl. Utz, S. (1999). Soziale Identifikation mit virtuellen Gemeinschaften – Bedingungen und Konsequenzen. Lengerich: Pabst Science, S. 15.

⁴⁴² Vgl. Picot, A. & Reichwald, R. (1987), a. a. O., S. 22; Grote, G. (1993). Schneller, besser, anders kommunizieren? - Die vielen Gesichter der Bürokommunikation. Mensch, Technik, Organisation, Band 2, Zürich: Verlag der Fachvereine, S. 16.

⁴⁴³ Vgl. Camplitt, P.G. (2001). Communication for Managerial Effectiveness, 2. Aufl. Thousand Oaks: Sage, S. 120.

⁴⁴⁴ Vgl. Hallfell, F. & Stammwitz, G. (1997). Intranets: Offene Informationssysteme. Management und Computer, 5, S. 11-18.

⁴⁴⁵ Vgl. Batinic, B. & Moser, K. (1998). Internet im Kleinen: Intranet und Extranet. In: Krüge, T. (Hrsg), Psychologie im Internet – ein Wegweiser für psychologisch interessierte User. Weinheim: Beltz, S. 44-48.

Diese Auflistung der verschiedenen Kommunikationswege veranschaulicht die Vielzahl von Möglichkeiten, die in einem Unternehmen existieren. Es stellt sich die Frage, welches Medium für welche Informationsübermittlung sinnvoll verwendet werden kann.

Elektronische Kommunikationswege besitzen im Vergleich zu den anderen vorgestellten Formen der Interaktion deutliche Vorteile: Die Vermittlung von Informationen rein durch persönliche Kommunikation in größeren organisationalen Einheiten ist ineffizient.⁴⁴⁶ Es würde viel zu viel Zeit benötigen, jeden Mitarbeiter durch ein Gespräch zu informieren. Der „Zwang zur Koloaktion“⁴⁴⁷ der Kommunikationspartner, wie er bei persönlichen Gesprächen gegeben ist, wird aufgehoben. Sender und Empfänger der Information sind nicht darauf angewiesen, zur selben Zeit am selben Ort zu sein. Diese Voraussetzung ist bei traditionellen schriftlichen Medien zwar ebenfalls gegeben, jedoch ist hier die Übermittlungszeit der Botschaft größer als auf elektronischem Wege. Durch elektronische Kommunikationsmedien ist es also möglich, sehr schnell und ortsunabhängig Informationen auszutauschen. Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung von Wirtschaftsbeziehungen ist dies besonders bedeutsam. „Zusammenarbeit zwischen Organisationen oder innerhalb größerer Organisationen, das heutige Arbeits- und Wirtschaftsleben, wie wir es kennen, wäre ohne die Möglichkeit zur medienvermittelten Kommunikation schlichtweg nicht denkbar.“⁴⁴⁸

Jedoch ist an dieser Stelle anzumerken, dass von der Nutzung elektronischer Medien die Gefahr einer „Zweiklassengesellschaft“ ausgehen kann: zwischen jenen, die mit leistungsfähigen vernetzten Rechnern arbeiten, und solchen, die keinen Zugang zu elektronischen Netzwerken besitzen. Elektronische Informationen erreichen deshalb oft nur einen Teil der Mitarbeiter – eben jene, die an ihrem Arbeitsplatz über einen PC verfügen. Da dies oft an Arbeitsplätzen in der Produktion

⁴⁴⁶ Vgl. Kraut, R. E. & Streeter, L.A. (1995). Coordination in Software Development. *Communications of the ACM*, 38 (3), S. 69-81.

⁴⁴⁷ Olson, J., Olson, G. & Meader, D. (1997). Face-to-face group work compared to remote group work with and without video. In: Finn, K. E., Sellen, A. J. & Wilbur, S. B. (Hrsg.), *Video-Mediated Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associated, S. 158.

⁴⁴⁸ Schütze, H.-J. (2000). *Warum Videokonferenzen? Überlegungen und eine Experimentalstudie zur Medienvermittlung informeller Kommunikation*. Frankfurt a. M., Berlin, Bern: Lang, S. 12.

nicht gegeben ist, sind vor allem die dort beschäftigten gewerblichen Mitarbeiter von diesem Mangel betroffen.⁴⁴⁹

Es zeigt sich somit, dass Dimensionen der aufgabenbezogenen Diversity Auswirkungen auf die Anbindung an organisationale Informations- und Kommunikationsflüsse besitzen. Sollen Exklusionsprozesse vermieden werden, ist es aus diesem Grund wichtig, auf unterschiedliche Medien zurückzugreifen. Jedoch ist es weder effektiv noch effizient, sämtliche Informationen über alle verfügbaren Medien im Unternehmen zu streuen. Allein der Verbrauch an finanziellen und zeitlichen Ressourcen würde ein solches Vorgehen nicht rechtfertigen. Ebenso würde dies die kognitiven Ressourcen der Empfänger belasten und folglich den bereits erwähnten „Informationen Overload“ eher verstärken denn minimieren.

Es stellt sich somit die Frage, wie die Informationsvermittlung im Unternehmen auf effiziente Weise unterstützt werden können.

4.3.5 Theorien der medienvermittelten Kommunikation

Innerhalb der Kommunikationswissenschaft etablierte sich ein Forschungsfeld, das die folgende Fragen in den Mittelpunkt stellt: In welchen Kommunikationssituationen und für welche Kommunikationsaufgabe wählen Personen bestimmte Kommunikationsformen bzw. -medien aus und setzen diese ein? Welche Auswirkungen besitzt diese Wahl auf den Kommunikationsprozess? Der Betrachtungsgegenstand reicht von der konkreten Nutzungssituation bis hin zu gesellschaftlichen und lebensweltlichen Veränderungen.⁴⁵⁰

Im Mittelpunkt der Theorien der Medienwahl stehen die Kriterien der Entscheidung für ein gewisses Medium zur Unterstützung der Kommunikation. Damit ist inhärent auch eine Entscheidung gegen andere Medien bzw. auch gegen das persönliche Gespräch getroffen. Dieses muss nicht zwangsläufig bewusst geschehen, auch die Gewohnheiten oder die Geräteverfügbarkeit können für die Wahl des Mediums ausschlaggebend sein.⁴⁵¹

⁴⁴⁹ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 275.

⁴⁵⁰ Vgl. Döring, N. (2000). Kommunikation im Internet: Neun theoretische Ansätze. In: Batinic, B. (Hrsg), Internet für Psychologen. Göttingen: Hogrefe, S. 275.

⁴⁵¹ Vgl. Döring, N. (2003). Sozialpsychologie des Internet, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, S. 131.

Es lassen sich nutzerzentrierte Ansätze, in denen die Betonung der Eigenschaften der Nutzer bzw. deren soziales Umfeld im Vordergrund stehen und medienzentrierten Ansätze, die die Eigenschaften der Medien betrachten, unterscheiden, die im Folgenden näher diskutiert werden.

4.3.5.1 Nutzerzentrierte Theorien der Medienwahl

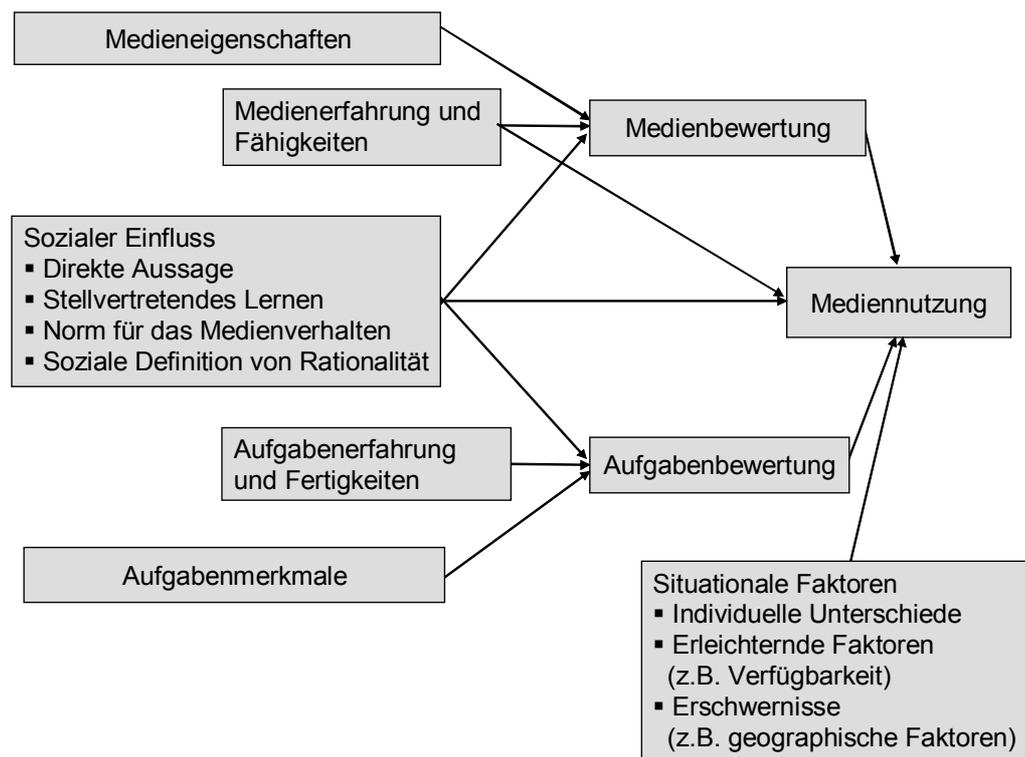
Unter nutzerzentrierten Ansätzen werden die Modelle der normativen und interpersonellen Medienwahl subsumiert.

Das normative „Social-Influence Modell“ von Fulk, Schmitz und Steinfield⁴⁵² postuliert, dass die Nutzung eines Mediums von der Bedienungskompetenz des Nutzers selbst (dessen Medienerfahrung und Fähigkeiten), der sozialen Norm des Arbeitsumfeldes sowie der Medien- und Aufgabenbewertung direkt beeinflusst ist (vgl. Abbildung 19). Die Medienbewertung ist hierbei nicht nur eine Funktion von Medienmerkmalen und der eigenen Erfahrung, die bzgl. der Nutzung gemacht wurden, sondern sie ist vor allem sozial konstruiert. Die zentrale Stellung des sozialen Einflusses wird durch die Wirkung auf die Medienbewertung, die Aufgabenbewertung und die Mediennutzung verdeutlicht. Wird die Nützlichkeit eines bestimmten Mediums bspw. von Kollegen und Vorgesetzten äußerst hoch eingeschätzt, ist auch die Wahrscheinlichkeit der Nutzung sehr hoch.⁴⁵³ Darüber hinaus existieren situative Faktoren wie bspw. die Verfügbarkeit, die die tatsächliche Nutzung bedingen.⁴⁵⁴

⁴⁵² Vgl. Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfield, C. W. (1990). A Social Influence Modell of Technology Use. In: Fulk, J. & Steinfield, C. W. (Hrsg.), *Organization and Communication Technology*. Newbury Park, CA: Sage, S. 117-140.

⁴⁵³ Vgl. Döring, N. (2000), a. a. O., S. 281.

⁴⁵⁴ Vgl. hierzu auch Köhler, T. (1999). Sozialwissenschaftliche Theorien und Befunde zur computervermittelten Kommunikation. In: Frinte, W. & Köhler, T. (Hrsg.), *Kommunikation im Internet*. Frankfurt a. M.: Lang, S. 174.

Abbildung 18: Modell der normativen Medienwahl⁴⁵⁵

Die Bewertung der Gebrauchstauglichkeit eines Mediums kann nicht ohne die Betrachtung der Fertigkeiten und Erfahrungen der Nutzer konstatiert werden. Beispielsweise konnte in Untersuchungen zur E-Mail-Nutzung gezeigt werden, dass Personen mit einer größeren Medienerfahrung diese Form der elektronischen Kommunikation als lebendiger und reichhaltiger beurteilten und sie auch in einem stärkeren Maße nutzten. Gleichzeitig zeigten sich Zusammenhänge mit der Beurteilung des Mediums durch das soziale Umfeld und der eigenen Nützlichkeitsbewertung.⁴⁵⁶ Durch diese Theorie sind somit auch medienbedingte Kommunikationsstörungen erklärbar, die z. B. durch Prestige Gründe oder Vorurteile entstehen können.

Das Modell der normativen Medienwahl vertritt eine subjektive Sicht. Das soziale Umfeld ist zwar durch seinen normativen Einfluss berücksichtigt, jedoch fließen keine

⁴⁵⁵ Abbildung nach Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfield, C. W. (1990), a. a. O., S. 128. Übersetzung Köhler, T. (1999), a. a. O., S. 175.

⁴⁵⁶ Vgl. Schmitz, J. & Fulk, J. (1991). Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail. A Test of the Social Influence Model of Technology Use. *Communication Research*, 18 (4), S. 487-523.

schließt die zeitliche Verfügbarkeit und die Gebrauchstauglichkeit mit ein. Sind diese technischen Bedingungen gegeben, kommt das individuelle Medienwissen, die Medieneinstellung, die Erreichbarkeit der Kommunikationspartner sowie die Bedürfnisbefriedigung zum Tragen. Darüber hinaus wird von einem mittelfristig positiven Effekt zwischen Medieneinstellung und Geräteverfügbarkeit ausgegangen: Eine mehrheitlich positive Einstellung gegenüber einem Medium wird Auswirkungen auf die Geräteverfügbarkeit haben.

4.3.5.2 Medienzentrierte Theorien der Medienwahl

Medienzentrierte Theorien stellen die Entscheidung für ein bestimmtes Medium in den Mittelpunkt der Überlegungen. Als Vertreter dieser Ansätze werden im Folgenden die Media-Richness-Theorie und die Media-Synchronicity-Theorie vorgestellt.

4.3.5.2.1 Media-Richness-Theorie

Die Media-Richness-Theorie verbindet das Medienwahlverhalten mit der zu lösenden Aufgabe – dem Kommunikationsanlass. Dabei wird ein funktionaler Zusammenhang zwischen der Reichhaltigkeit des jeweiligen Mediums und der Mehrdeutigkeit bzw. Unsicherheit der zu erledigenden Aufgabe⁴⁶⁰ postuliert. Die individuelle Wahrnehmung objektiver Mediencharakteristika steht im Mittelpunkt.⁴⁶¹

Für die zu bewältigenden Kommunikationsaufgabe sind zwei Aspekte salient: Unsicherheit (Uncertainty) und Mehrdeutigkeit (Equivocality). „Uncertainty [...] is reflected in the absence of answers to explicit questions.“⁴⁶² Die Kommunikationsaufgabe ist also ein unvollständiger Informationsraum, wobei sich die Informationsmenge und deren Unsicherheit umgekehrt proportional zueinander verhalten. Unsicherheit meint hier, dass die Information nicht spezifisch ist. Das impliziert, dass für unsichere Aufgaben möglichst viele Informationen gesammelt bzw. durch das

⁴⁶⁰ Vgl. Schwabe, G. (2001). Mediensynchronizität – Theorie und Anwendung bei Gruppenarbeit und Lernen. [URL: <http://www.ifi.unizh.ch/im/imrg/fileadmin/publications/Mediansynchronizitaet-final.pdf>], S. 2.

⁴⁶¹ Vgl. Markus, M.L. (1994). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization Science*, 5 (4), S. 503.

⁴⁶² Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32 (5), S. 557.

Kommunikationsmedium übertragen werden müssen. Der Begriff der Mehrdeutigkeit thematisiert die Interpretation von Informationen: „Equivocality [...] originates from ambiguity and confusion as often seen in the messy, paradoxical world of organizational decision making.“⁴⁶³ Zu viele und/oder widersprüchliche Daten können zu Verwirrung bzw. Verständnisproblemen führen. Bei der Bearbeitung mehrdeutiger Aufgaben (z. B. das Formulieren einer Unternehmensstrategie) ist die Zahl der zur Verfügung stehenden Informationen nicht ausschlaggebend – es bedarf der Kompetenz der Akteure.⁴⁶⁴

Eine Kombination der Aspekte Mehrdeutigkeit und Unsicherheit spannt eine Vierfeldermatrix auf, anhand derer die Ansprüche an eine Informationsvermittlung formuliert werden können (vgl. Abbildung 20).

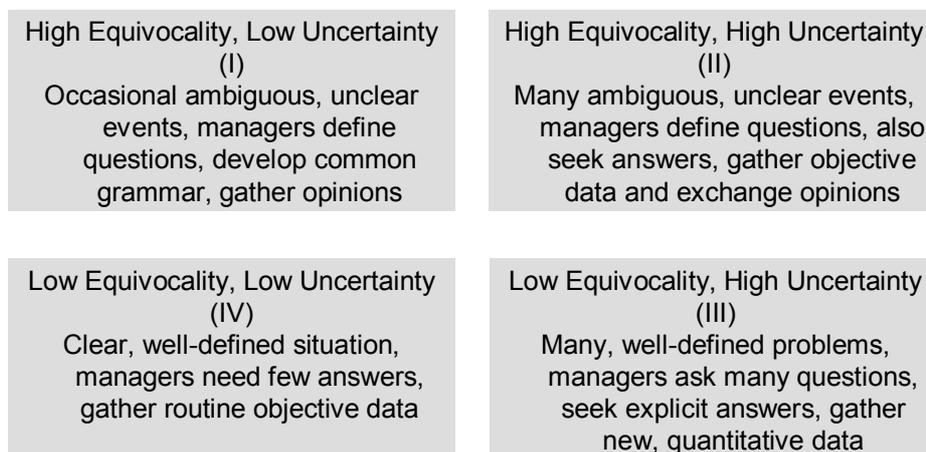


Abbildung 20: Unsicherheit und Mehrdeutigkeit in Bezug zum Informationsanspruch⁴⁶⁵

Hohe Mehrdeutigkeit und niedrige Unsicherheit können bspw. aus gelegentlich auftretenden Aufgaben resultieren. Wenn z. B. neue Kunden akquiriert oder Unternehmensziele definiert werden, ist für die Lösung der Aufgabe Erfahrung und Wissen notwendig, da oftmals keine genauen Prognosen vorliegen. Durch den Austausch und die Verarbeitung von Informationen sind die beteiligten Personen darauf angewiesen, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, um zu einem Urteil zu gelangen.⁴⁶⁶

⁴⁶³ Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986), a. a. O., S. 557.

⁴⁶⁴ Vgl. Schwabe, G. (2001), a. a. O., S. 3.

⁴⁶⁵ Abbildung aus Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986), a. a. O., S. 557.

⁴⁶⁶ Vgl. Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986), a. a. O., S. 558.

Ist hingegen ein klar definiertes Problem (geringe Mehrdeutigkeit, hohe Unsicherheit), bspw. eine hohe Mitarbeiterfluktuation im Fokus, ist es wichtig, so viel Informationen wie nötig zu sammeln, um zu einer Entscheidung zu gelangen. Für das Beispiel der Mitarbeiterfluktuation bedeutet dies, die Ursachen für diese herauszufinden, um handeln zu können.⁴⁶⁷

Bei hoher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit ist es problematisch, die Aufgabe zu erfassen, da Informationen und gemeinsame Interpretation fehlen. Ziel der Kommunikation ist es in solchen Fällen, die benötigten Daten zu beschaffen und durch Diskussion zu einem Konsens zu gelangen.⁴⁶⁸

Routineaufgaben, die sich durch ein geringes Maß an Unsicherheit und Mehrdeutigkeit auszeichnen, können durch Standards und Prozeduren (regelmäßige Reports, statistische Dokumente etc.) bewältigt werden.⁴⁶⁹

Ziel der Kommunikation ist die Unterstützung von Problemlösungsprozessen. „Unter Problemlösen versteht man das Bestreben, einen gegebenen Zustand (Ausgangs- oder Ist-Zustand) in einen anderen, gewünschten Zustand (Ziel- oder Soll-Zustand) zu überführen, wobei es gilt, eine Barriere zu überwinden, die sich zwischen Ausgangs- und Zielzustand befindet.“⁴⁷⁰ Bei Situationen, die in den Quadranten I-III aufgeführt sind (vgl. Abbildung 20), wird entweder durch die Reduktion der Mehrdeutigkeit versucht, den Zielzustand zu definieren, oder es werden durch eine Verringerung der Unsicherheit Informationen gesammelt, um die Mittel, die eine Transformation vom Ist- zum Sollzustand ermöglichen, zu definieren.⁴⁷¹

Die Situation in Quadrant IV gleicht eher einer Aufgabe, denn einem Problem: „Aufgaben sind geistige Anforderungen, für deren Bewältigung Methoden bekannt

⁴⁶⁷ Vgl. ebd.

⁴⁶⁸ Vgl. ebd.

⁴⁶⁹ Vgl. ebd., S. 559.

⁴⁷⁰ Hussy, W. (1984). Denkpsychologie. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer, S. 114.

⁴⁷¹ Zur Klassifikation der Barrieren vgl. auch Dörner (1976). Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart: Kohlhammer.

Die aufgeführten Felder können somit wie folgt interpretiert werden:

Quadrant 1 (hohe Mehrdeutigkeit, geringe Unsicherheit) = Dialektische Barriere

Quadrant 2 (hohe Mehrdeutigkeit, hohe Unsicherheit) = Dialektische bzw. Synthesebarriere

Quadrant 3 (geringe Mehrdeutigkeit, hohe Unsicherheit) = Synthesebarriere

Quadrant 4 (niedrige Mehrdeutigkeit & niedrige Unsicherheit) = Interpolationsbarriere bzw. Aufgabe.

sind. [...] Aufgaben erfordern nur reproduktives Denken, beim Problemlösen aber muss etwas Neues geschaffen werden.“⁴⁷²

Die „Reichhaltigkeit“ ist in diesem Modell die Passung des Kommunikationsmediums mit der jeweiligen Aufgabe. Sie wird, in Anlehnung an die Social Presence Theorie von Short (1976), der „sozialen Präsenz“ gleichgesetzt und durch vier Charakteristika operationalisiert: (1) der Unmittelbarkeit des Feedback, (2) der Anzahl der vom Medium zur Verfügung gestellten Kommunikationskanäle, (3) dem Ausmaß der Personalisierung und (4) der Sprachvariabilität.⁴⁷³

Je höher die soziale Präsenz also ist, desto reichhaltiger ist das Medium (vgl. Abbildung 21).

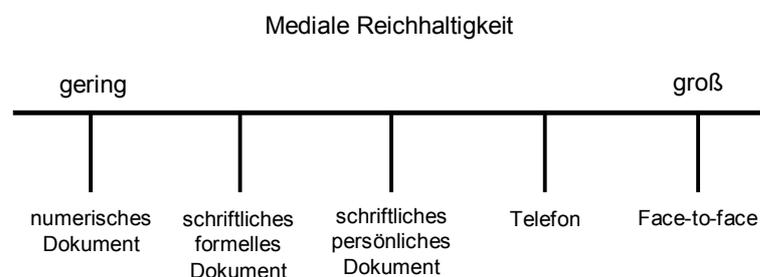


Abbildung 21: Kommunikationsmedien und ihre Reichhaltigkeit⁴⁷⁴

Die Face-to-Face-Kommunikation ist hiernach die „reichhaltigste“ Möglichkeit zu kommunizieren. Neben einer Vielzahl paralleler Kanäle (Sprache, Mimik, Gestik etc.) und der Möglichkeit des unmittelbaren Feedbacks steht ein großes Spektrum an Ausdrucksmöglichkeiten zur Verfügung. Die Vermittlung bzw. die unmittelbare Wahrnehmung persönlicher Stimmungslagen und Emotionen ist gegeben.⁴⁷⁵ Beim Telefon ist das Feedback ebenfalls unmittelbar, jedoch können nur sprachliche und keine visuellen Informationen übermittelt werden. Die Reaktionsmöglichkeiten auf

⁴⁷² Dörner, D. (1976), a. a. O., S. 10.

⁴⁷³ Vgl. Rice, R. E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, And Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3 (4), S. 477; Hesse, F. W. & Schwan, S. (2005). Einführung in die Medien- und Kommunikationspsychologie. [URL: <http://www.e-teaching.org/didaktik/theorie/medienpsychologie/hesse-schwan/pdf.pdf>], S. 6.

⁴⁷⁴ Abbildung nach Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behaviour and Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, 6, S. 196.

⁴⁷⁵ Vgl. Reichwald, R., Möslin, K., Sachenbacher, H., Engelberger, H. & Oldenburg, S. (1998), a. a. O., S. 56.

schriftliche Dokumente und formale, numerische Dokumente (z. B. Computerausdrucke) sind asynchron. Es werden weder visuelle noch sprachliche Hinweise übermittelt, so dass diese beiden Medien am Ende der Rangreihe der medialen Reichhaltigkeit stehen.⁴⁷⁶ Rationaler ist es, das Medium zu wählen, das dem Kommunikationsanlass entsprechend eine ausreichende soziale Präsenz bzw. Reichhaltigkeit gewährleistet.⁴⁷⁷

Ein zu reichhaltiges Medium kann unnötige Kosten verursachen (z. B. Reisekosten für die Face-to-Face-Kommunikation), da die Gefahr der Überinterpretation und dadurch einer künstlich erzeugten Mehrdeutigkeit gegeben ist. Ein Medium mit zu geringer sozialer Präsenz hingegen würde zu keinem befriedigenden Ergebnis führen und eventuell sogar die Erledigung der Aufgabe gefährden.⁴⁷⁸

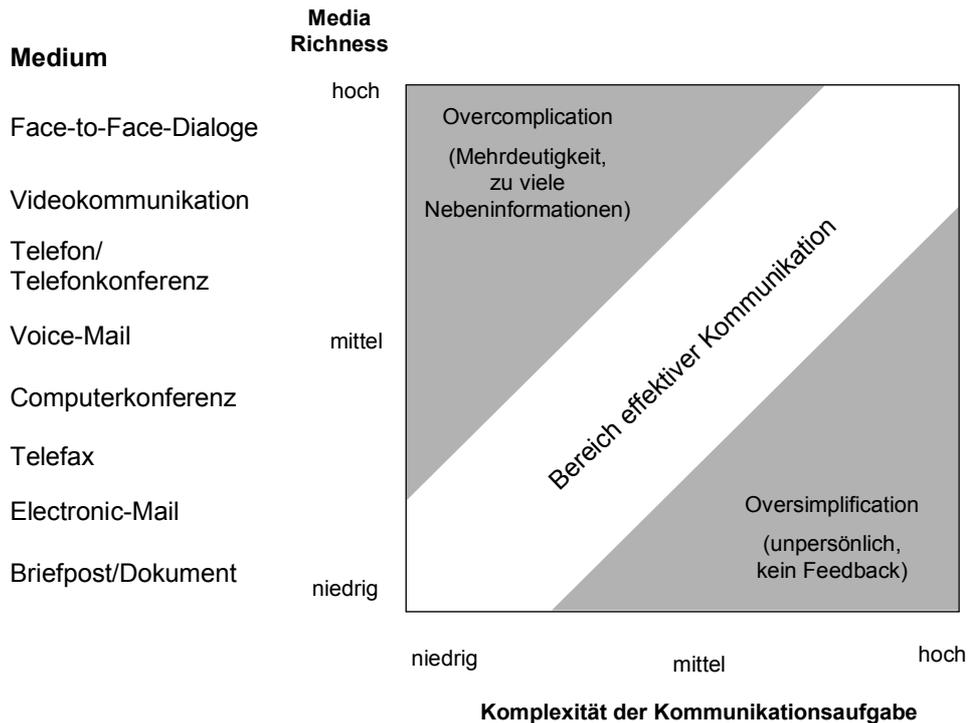
Die Autoren empfehlen daher, „reiche“ Medien für mehrdeutige Aufgaben (hohe „Equivocality“) zu verwenden, da diese erlauben, sich schnell über komplexe Themen zu informieren. „Arme“ Medien eignen sich hingegen für unsichere Aufgaben (hohe „Uncertainty“).⁴⁷⁹ Einen Überblick über den Zusammenhang zwischen der Reichhaltigkeit der Medien und der Komplexität der Aufgabe verdeutlicht Abbildung 22.

⁴⁷⁶ Vgl. Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984), a. a. O., S. 198.

⁴⁷⁷ Vgl. Schwabe, G. (2004). Medienwahl. In: Haake, J. M., Schwabe, G. & Wesser, M. (Hrsg.), CSCL-Kompendium. München: Oldenbourg Verlag, S. 266; Döring, N. (1997), a. a. O., S. 279-281.

⁴⁷⁸ Vgl. Rice, R. E., 1992, S. 479.

⁴⁷⁹ Vgl. Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984), a. a. O., S. 202.

Abbildung 22: Media-Richness-Theorie⁴⁸⁰

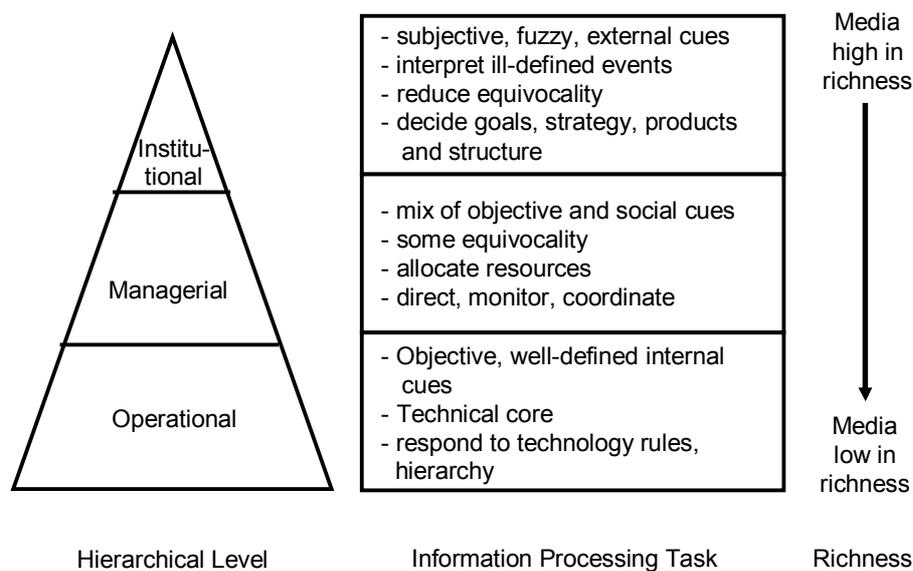
Im Rahmen von Untersuchungen horizontaler und vertikaler Kommunikation in Unternehmen setzten Daft und Lengel die Verwendung von Medien mit verschiedenen Hierarchieebenen in Zusammenhang. Je höher die Position einer Person in der Hierarchie ist, desto mehr zu interpretierende Managementaufgaben hat sie zu erfüllen. Es ist zu beobachten, dass diese Personen überproportional reiche Medien verwenden. Die Interpretationsnotwendigkeit der Aufgaben wird in unteren Organisationsebenen vergleichsweise geringer. Hier wird häufig mit vorgegeben Plänen, Zielen und Technologien gearbeitet, so dass der Einsatz reicher Medien aufgrund der objektiven Informationsaufgabe geringer ist.⁴⁸¹

„Organizations reduce equivocality through the use of sequentially less rich media down through the hierarchy“⁴⁸² (vgl. Abbildung 23).

⁴⁸⁰ Abbildung nach Reichwald, R., Möslein, K., Sachenbacher, H., Engelberger, H. & Oldenburg, S. (1998), a. a. O., S. 58. In Anlehnung an Rice, R. E. (1992), a. a. O., S. 478.

⁴⁸¹ Vgl. Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984), a. a. O., S. 210-211.

⁴⁸² Ebd., S. 212.

Abbildung 23: Hierarchieebene und Media Richness⁴⁸³

Auf der Basis ihrer Theorie formulieren Daft und Lengel Handlungsvorschläge für die Kommunikationspraxis, bspw. zur Ausgestaltung horizontaler Kommunikation. Da diese hauptsächlich der Koordination einer Ebene dient, werden regelmäßige persönliche Treffen empfohlen, in denen die Vertreter verschiedener Abteilungen ihre Ziele diskutieren bzw. aufeinander abstimmen. Diese Face-to-Face Kommunikation eignet sich vor allem für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für abteilungsübergreifende Probleme (z. B. Einführung eines neuen Produktes, Budgetverteilung etc.). Haben die Abteilungsvertreter einen Konsens gefunden, können sie danach „ärmere“ Medien zur Informationsweitergabe verwenden. Ist die Interdependenz zwischen den Abteilungen groß, sollten tägliche Meetings angestrebt werden. Ansonsten genügen auch medienvermittelte Kommunikationsformen.⁴⁸⁴

Die Grundgedanken der Media-Richness-Theorie stammen aus einer Zeit, in der die Informations- und Kommunikationstechnologie noch nicht dem heutigen Stand entsprach. Viele der zurzeit verwendeten Medien finden in den ursprünglichen

⁴⁸³ Abbildung nach ebd., S. 211.

⁴⁸⁴ Vgl. ebd., S. 215; Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32 (5), S. 556.

Publikationen noch keine Erwähnung. Jedoch wurde die aufgestellte Medienhierarchie von einigen Autoren um neue Entwicklungen der IKT erweitert.⁴⁸⁵

Diese Theorie findet in der Praxis bei der Planung von Informations- und Kommunikationsflüssen in Unternehmen eine große Verbreitung⁴⁸⁶. Dies ist vor allem auf ihr hohes Maß an Plausibilität zurückzuführen: Interpretationsspielräume verlangen, dass Personen einen Konsens finden und so zu einem gemeinsamen Verständnis der Information gelangen. Somit werden Medien bevorzugt, die eine höhere Reichhaltigkeit besitzen. Um Unsicherheit zu reduzieren, müssen weitere Informationen identifiziert, erzeugt und bereitgestellt werden. Diese Aufgabe wird besser durch weniger reiche Medien unterstützt. Die Schlussfolgerung ist dementsprechend: Für einfache Aufgaben reichen einfache Medien, komplexe Sachverhalte oder schwierige Situationen erfordern leistungsstarke Kommunikationskanäle.

Empirische Studien zur Überprüfung der Media-Richness-Theorie untersuchen allerdings meist nicht die tatsächlichen Effekte der Mediennutzung, sondern die Wahrnehmung der Passung zwischen Aufgabe und Kommunikationsmedium aus der Sicht des Senders der Inhalte.⁴⁸⁷ Darüber, ob und wie diese Informationen beim Rezipienten ankommen, werden keine Aussagen getroffen.

Auch wenn diese Theorie in einigen Punkten kritisch zu hinterfragen ist, gibt sie wichtige Anhaltspunkte zur bewussten Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen in Unternehmen. Sie kann als Grundgerüst der Medienplanung dienen.

Es sollten jedoch auch weitere Faktoren, die über die Reichhaltigkeit hinausgehen, bei der Planung der Medienwahl im Unternehmen Berücksichtigung finden.

⁴⁸⁵ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 184; Reichwald, R., Möslin, K., Sachenbacher, H., Engelberger, H. & Oldenburg, S. (2000). Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, 2. Aufl. Berlin: Springer, S. 58.

⁴⁸⁶ Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999). Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Volume 1, S. 1017; Mast, C. (2006), a. a. O., S. 183.

⁴⁸⁷ Vgl. Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems. MIS Quarterly, 11, S. 355-266; Rice, R. E. & Shook, D. (1990). Relationship of Job Categories and Organizational Levels to Use of Communication Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Analysis and Extension. Journal of Management Studies, 27 (2), S. 195-299; Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1018.

Die im Folgenden vorgestellte Media-Synchronicity-Theorie integriert soziale Faktoren sowie die Art und Weise des Kommunikationsprozesses in die Überlegungen zur adäquaten Unterstützung medienvermittelter Kommunikation in Unternehmen.

4.3.5.2.2 Die Media-Synchronicity-Theorie

Die Media-Synchronicity-Theorie (MST) wurde von Dennis und Valacich 1999 vorgestellt. Sie basiert auf der Media-Richness-Theorie, thematisiert jedoch nicht die Kommunikationsaufgabe, sondern die Passung der Medien mit dem Kommunikationsprozess.⁴⁸⁸ Dieser wird in zwei generische Subprozesse differenziert: Conveyance und Convergence.⁴⁸⁹ Der erste Begriff bezeichnet die Informationsvermittlung: „Conveyance is the exchange of information. It can be divergent, in that not all participants must agree on the meaning of the information, nor must they focus on the same information at the same time.“⁴⁹⁰ Jedoch ist eine „Informationsüberflutung“ zu vermeiden, da diese sich kontraproduktiv auswirkt und die Gruppe handlungsunfähig machen kann.⁴⁹¹

Convergence bezeichnet den Prozess der Informationsverdichtung⁴⁹², d. h., die gewonnenen Informationen werden analysiert und interpretiert, um zu Entscheidungen zu gelangen. „Convergence is the development of a shared meaning to information. [...] all participants must work together to establish the same meaning for each piece of information.“⁴⁹³

Somit sind divergente Prozesse für die Reduktion von Unsicherheit, konvergente für die Reduktion von Mehrdeutigkeit geeignet. Für eine effektive Kommunikation müssen beide Prozesse (Conveyance und Convergence) durch den Einsatz geeigneter Medien unterstützt werden: „Without adequate conveyance of information,

⁴⁸⁸ Vgl. Döring, N. (2003). Sozialpsychologie des Internet, 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 136.

⁴⁸⁹ Vgl. Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998). Beyond Media Richness: An Empirical Test of Media Synchronicity Theory. Proceedings of the 31st, Volume 1, S. 48.

⁴⁹⁰ Ebd., S. 52.

⁴⁹¹ Vgl. Schwabe, G. (2004). Medienwahl. In: Haake, J. M., Schwabe, G. & Wesser, M. (Hrsg.), CSCL-Kompendium. München: Oldenbourg, S. 270.

⁴⁹² Vgl. ebd., S. 270.

⁴⁹³ Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 52.

individuals will reach incorrect conclusions. Without adequate convergence, the group cannot move forward.”⁴⁹⁴

Um das für die Aufgabe passende Medium zu finden, wird nicht – wie bei Daft und Lengels Media-Richness-Theorie (vgl. S. 145) – auf die mediale Reichhaltigkeit zurückgegriffen. Dennis und Valacich entwickeln zu diesem Zweck das Konzept der Mediensynchronität: „[...] media synchronicity is the extent to which a communication environment encourages individuals to work together on the same activity with the same information at the same time.”⁴⁹⁵

Mediensynchronizität ist das Ausmaß, in dem Personen an der gleichen Aufgabe zur gleichen Zeit zusammenarbeiten⁴⁹⁶ bzw. der Zeitversatz (z. B. Sekunden, Minuten, Wochen) zwischen dem Senden und Empfangen einer Botschaft. Der Synchronizitätsgrad wird anhand von fünf Kriterien definiert⁴⁹⁷: Feedbackgeschwindigkeit („immediacy of feedback“), Symbolvarietät („symbol variety“), Parallelität („parallelism“), Überarbeitbarkeit („rehearsability“) und Wiederverwendbarkeit („reprocessability“). Im Folgenden werden diese Kriterien inhaltlich näher erläutert:

(a) Feedbackgeschwindigkeit

Hier steht im Fokus, wie schnell auf Botschaften reagiert werden kann: „[...] the extent to which media enables rapid feedback, including the ease with which the information receiver can interrupt the sender“⁴⁹⁸ bzw. “[...] to provide near-simultaneous bi-directional communication between sender and receiver.”⁴⁹⁹

Die Face-to-Face-Kommunikation erlaubt sehr schnelles, ein Schriftwechsel ein langsames Feedback. Eine unmittelbare Rückmeldung kann dabei helfen, falsch verstandene Informationen sofort richtig zu stellen.⁵⁰⁰ In manchen Fällen ist ein schnelles Feedback jedoch nicht zielführend, da Fragen oder Widersprüche der Kommunikationspartner auch stören und die Informationssuche, aufgrund des möglicherweise herrschenden Zeitlimits, einschränken. Die Kosten eines Face-to-

⁴⁹⁴ Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1020.

⁴⁹⁵ Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 48.

⁴⁹⁶ Vgl. Schwabe, G. (2001), a. a. O., S. 5.

⁴⁹⁷ Vgl. Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 50.; Schwabe, G. (2001), a. a. O., S. 271.

⁴⁹⁸ Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 52.

⁴⁹⁹ Ebd., S. 50.

⁵⁰⁰ Vgl. Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1023.

Face-Meetings sind an dieser Stelle ebenfalls zu diskutieren. Alle am Interaktionsprozess Beteiligten müssen zur selben Zeit am selben Ort sein, was Zusatzkosten impliziert.

(b) Symbolvarietät

Die Symbolvarietät drückt aus, wie viele Symbolsysteme zur Übermittlung der Information zur Verfügung stehen („[...] number of ways in which information can be communicated“⁵⁰¹). So besitzt die Face-to-Face-Kommunikation, die sich vieler Kommunikationskanäle bedient, eine hohe Symbolvarietät. Schriftliche Dokumente sind hinsichtlich dieses Kriteriums als gering einzustufen. Verfügt ein Medium nicht über das passende Symbolset, kann es zur Unzufriedenheit unter den Interagierenden kommen. Sind sich die Kommunikationspartner nicht vertraut, ist es hilfreich, Medien mit hoher Symbolvarietät einzusetzen, um den Prozess der Informationsübermittlung und die Ausweitung des Wissens zu unterstützen. Findet die Kommunikation in etablierten Gruppen statt, können Medien mit weniger Symbolen verwendet werden, da durch die gemeinsame Kommunikationserfahrung nonverbale Hinweise häufig antizipierbar werden.⁵⁰²

(c) Parallelität

Parallelität bezieht sich auf die Anzahl der Kanäle, über die gleichzeitig durch mehrere Personen kommuniziert werden kann: „[...] the number of simultaneous conversations that can exist effectively in the medium.“⁵⁰³ Beispielsweise besitzt ein Vortrag niedrige Parallelität, da nur eine Person redet, Gruppendiskussion eine hohe, da alle Personen miteinander kommunizieren können. Je höher die Parallelität, desto einfacher ist die Generierung abweichender Informationen. Innerhalb kleiner Gruppen sind Aspekte der Parallelität eher vernachlässigbar. Werden bei größeren Gruppen (mehr als sieben Personen) Medien mit hoher Parallelität eingesetzt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass alle am Kommunikationsprozess Beteiligten zu Wort kommen und sich beteiligen können.⁵⁰⁴

⁵⁰¹ Ebd., S. 1018.

⁵⁰² Vgl. ebd., S. 1023.

⁵⁰³ Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M.G. (1998), a. a. O., S. 50.

⁵⁰⁴ Vgl. Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1023.

(d) Überarbeitbarkeit

Hier steht im Mittelpunkt, wie häufig eine Botschaft vor dem Senden bearbeitbar ist: „the extend to which the media enables the sender to rehearse or fine tune the message before sending.“⁵⁰⁵ Manche Medien ermöglichen dem Sender, seine Botschaft sorgfältig zu editieren, um so sicherzustellen, dass die intendierte Bedeutung so exakt wie möglich und ohne störende oder missverständliche Zusatzinformationen vermittelt wird. E-Mails können vor dem Senden sehr gut überarbeitet werden, da die Produktion des Textes und das Versenden zeitlich entkoppelt sind. Dadurch hat der Sender die Möglichkeit, die Konnotation der gewählten Worte zu überdenken und ggf. auf andere zurückzugreifen, die geeigneter zur Übermittlung der intendierten Botschaft sind (so z.B. bei strittigen Themen). Innerhalb einer Face-to-Face-Situation ist eine nachträgliche Editierung nicht möglich: Sind Worte ausgesprochen, lassen sie sich nicht mehr verändern.

(e) Wiederverwendbarkeit

Bezieht sich die Überarbeitbarkeit auf den Umgang mit der Information aus der Sicht des Senders, befasst sich die Wiederverwendbarkeit mit den Möglichkeiten, die der Empfänger besitzt: „[...] extend to which a message can be re-examined or processed again within the context of the communication event.“⁵⁰⁶

E-Mails können abgespeichert und immer wieder gelesen werden – sie besitzen daher eine hohe Wiederverwendbarkeit. Sitzungen bspw. weisen eine geringe Wiederverwendbarkeit auf, da die Teilnehmenden zwar vereinzelt Informationen im Gedächtnis abspeichern oder Notizen davon machen können⁵⁰⁷, jedoch der genaue Wortlaut meist verloren geht. Sie wird umso wichtiger, je größer das Informationsvolumen, d. h. die Komplexität oder die Mehrdeutigkeit der Nachricht ist.⁵⁰⁸

Die Faktoren Feedback und Parallelismus bestimmen den Synchronizitätsgrad der Medien: je schneller das Feedback und je geringer der Parallelismus, desto höher die Synchronizität. Face-to-Face-Kommunikation, Telefon, Videokonferenzen und

⁵⁰⁵ Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1018.

⁵⁰⁶ Vgl. ebd., S. 1019.

⁵⁰⁷ Vgl. Carlson, George, 2004, S. 193

⁵⁰⁸ Vgl. Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1023.

Chats zeichnen sich durch eine hohe Synchronizität aus. Von einer geringen Ausprägung ist bei schriftlichen Dokumenten, E-Mail, Voice-Mail und Bulletin Boards auszugehen.⁵⁰⁹

Die Symbolvarietät gilt als Qualität des Mediums, d. h., je mehr Symbole ein Medium zur Verfügung stellt, umso höher ist seine Qualität. Die Überarbeitbarkeit bzw. Wiederverwendbarkeit, die sich auf die interagierenden Personen beziehen, sollten ebenfalls hoch sein.⁵¹⁰

Tabelle 17 zeigt die verschiedenen Medien und ihre Ausprägungen in den fünf Kategorien.

Tabelle 17: Kriterien der Medienbewertung und die Medien⁵¹¹

Media-Synchrony-Dimension	Face-to-Face	Telefon	Schriftl. Dokumente	Voice-Mail	Video-Konf.	E-Mail	E-Phone (Chat)	Group-Support-Systeme
Feedback	+	o	-	-	o / +	- / o	o	- / o
Symbolvarietät	- / +	- / +	- / +	- / o	- / +	- / +	- / +	- / +
Parallelismus	o	-	+	o	-	o	+	+
Überarbeitbarkeit	-	-	+	o	-	+	-	+
Wiederverwendbarkeit	- / o	- / o	+	o	-	+	-	+

(- = Niedrig, o = Mittel, + = Hoch)

Aus Tabelle 17 kann entnommen werden, dass kein Medium in allen fünf Kategorien übereinstimmend positiv bewertet wird. Das optimale Medium scheint es demzufolge nicht zu geben – zumal in der theoretischen Konstruktion Überarbeitbarkeit und Feedback zwei gegenläufige Größen sind. Die Medien lassen sich auch nicht in eine Hierarchie einordnen, zumal die Medien je nach Konfiguration (einige E-Mails können z. B. nur Text, andere hingegen auch Graphiken, Sprache oder sogar Videos übermitteln) mehr oder weniger gut in den Kategorien abschneiden können.⁵¹² („No

⁵⁰⁹ Vgl. Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 53.

⁵¹⁰ Vgl. Schwabe, G. (2004), a. a. O., S. 8.

⁵¹¹ Tabelle in Anlehnung an Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 50.

⁵¹² Vgl. ebd., S. 51.

media has highest values on all dimensions. Ranking media in absolute terms is not practicable.”⁵¹³)

Auch Dennis und Valacich formulieren aufgrund ihrer theoretischen Überlegungen Vorschläge zur Verbesserung des Kommunikationsprozesses: Für konvergente Prozesse (Informationsverdichtung) sollten Medien mit hohem Synchronizitätsgrad, für divergente Prozesse (Informationsübermittlungsprozesse) Medien mit geringer Synchronizität verwendet werden.⁵¹⁴

Neben den Kommunikationsprozessen und Medieneigenschaften betrachtet die MST auch die Einflüsse der verschiedenen Funktionen einer Gruppe auf die Medienwahl. Drei Gruppenfunktionen (nach der TIP-Theorie) beziehen sich je auf die Produktivität, das Wohlbefinden und die Unterstützung der Gruppe.⁵¹⁵ Besonders die letzten beiden Funktionen und ihre Ansprüche an die Kommunikation ändern sich über die Zeit. Etablierte Gruppen besitzen Normen für das Gruppenwohlbefinden und die Mitgliederunterstützung, so dass die Mitglieder allein arbeiten können und weniger konvergente Prozesse benötigen. Daher schlägt die MST für diese Gruppen Medien mit geringer Synchronizität vor.⁵¹⁶ Neu formierte Gruppen hingegen benötigen mehr Zeit und müssen zunächst gemeinsame Regeln und Normen aufstellen bzw. sich erst kennen und verstehen lernen, bevor sie sich effektiv an die Arbeit begeben können. Daher sollten zu Beginn der Zusammenarbeit Medien mit hoher sozialer Präsenz verwendet werden wie z. B. die Face-to-Face-Kommunikation.⁵¹⁷

Tabelle 18 fasst die Aussagen der MST zusammen:

⁵¹³ Vgl. Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1019.

⁵¹⁴ Vgl. ebd., S. 1019; Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 50.

⁵¹⁵ Vgl. Nohr, 2002, S. 151.

⁵¹⁶ Vgl. Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999), a. a. O., S. 1024.

⁵¹⁷ Vgl. ebd., S. 1024.

Tabelle 18: Hypothesen der Media-Synchronicity-Theorie⁵¹⁸

Hypothese	
Für eine bessere Gruppenarbeit, ...	
H1	sollten für Informationsverdichtungsprozesse Medien mit hoher Synchronizität verwendet werden (schnelles Feedback, geringer Parallelismus).
H2	sollten für Informationsübermittlungsprozesse Medien mit geringer Synchronizität verwendet werden (geringes Feedback, hoher Parallelismus).
H3	spielt die Symbolvarietät nur dann eine Rolle, wenn ein Symbol nicht erhältlich ist.
(H4 +) H5	sollten für die Informationsübermittlung auf Medien mit höherer Überarbeitbarkeit und Wiederverwendbarkeit zurückgegriffen werden.
Etablierte Gruppen ...	
H6	brauchen Medien mit einem geringen Synchronizitätsgrad.
H7	benötigen umso weniger Synchronizität, je länger die Gruppe bereits zusammenarbeitet.
Neu formierte Gruppen sollten...	
H8	Medien mit hoher Synchronizität verwenden.
H9	Medien mit größerer Symbolvarietät verwenden.

Die hier vorgestellte Theorie liefert wichtige Hinweise für das Ziel der vorliegenden Arbeit. Sie zeigt, dass es – im Gegensatz zur Media-Richness-Theorie – auch auf die jeweilige Situation der Gruppe ankommt, welches Medium eher zu einem erfolgreichen Kommunikationsprozess führt.

In das Konzept einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation sollten somit die Aufgabe, der Gruppenstatus sowie die Gerätverfügbarkeit bedacht werden, um den Informations- und Kommunikationsprozess innerhalb des Unternehmens adäquat zu unterstützen.

Doch bevor auf den Planungsprozess, der zur Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation führen soll, eingegangen wird, werden die Grundlagen geschaffen, um diesen Prozess in der strategischen Unternehmensführung zu verorten. Hierfür wird der Ansatz des Stakeholdermanagements herangezogen, auf den das folgende Kapitel näher eingeht.

⁵¹⁸ Nach Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998), a. a. O., S. 52.

5 Diversity Management im Kontext des Stakeholderansatzes

Der Begriff „Stakeholder“ geht auf R. E. Freeman zurück. Er definiert ihn als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives.“⁵¹⁹ Es handelt sich um Gruppen oder Individuen, die bei der persönlichen Zielerreichung von Unternehmen abhängig sind und von denen das Unternehmen selbst abhängt. In der Literatur finden sich weiterführende Differenzierungen zwischen diesen Gruppen.⁵²⁰ Achleitner führt in diesem Kontext folgende Kategorisierung von Stakeholdern ein:⁵²¹

- Bezugsgruppen: Dieser umfassende Begriff bezeichnet alle sozialen Gruppen, die in Beziehung zum Unternehmen stehen. Diese kann tatsächlich oder potenziell bzw. direkt oder indirekt sein.
- Interessensgruppen: Hierzu zählen jene Bezugsgruppen, die in einer tatsächlichen direkten oder indirekten Beziehung zum Unternehmen stehen. Sie haben daher ein unmittelbares Interesse an dessen Verhalten
- Anspruchsgruppen: Dies sind jene Interessensgruppen, die konkrete Ansprüche gegenüber dem Unternehmen erheben. Dieses artikulieren sie entweder selbst, oder durch Dritte.
- Strategische Anspruchsgruppen: Unter diesen Begriff fallen jene Anspruchsgruppen, auf die das Unternehmen angewiesen ist. Eine Nichterfüllung der Ansprüche dieser Gruppen kann einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen nehmen.

Wesentlich sei in der Stakeholderdiskussion allerdings nicht, welche Kategorien existieren, sondern das Bewusstsein, dass sich die Relation zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen ständigen Änderungen unterworfen ist. Diese Einteilung ist somit dynamisch zu sehen und unterliegt dementsprechend einer

⁵¹⁹ Vgl. Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 25.

⁵²⁰ Zink weißt bspw. darauf hin, dass in diesem Zusammenhang zwischen Bezugs-, Interessens- und strategischen Anspruchsgruppen unterschieden wird. Vgl. Zink, K. J. (2004), TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2. Aufl. München: Hanser, S. 99.

⁵²¹ Vgl. Achleitner, P. M. (1985). Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen. Ein Ansatz gezielten Umweltmanagements. Bern, Stuttgart: Haupt, S. 76.

ständigen Revision darüber, welche Gruppe welche Stellung gegenüber dem Unternehmen einnimmt.⁵²²

Im Rahmen des Stakeholderansatzes nimmt Kommunikation eine bedeutende Stellung ein.⁵²³ Durch sie ist es möglich, mit relevanten Anspruchsgruppen in Interaktion zu treten. Dabei dominiert die *externe* Organisationskommunikation die Kommunikationsprozesse von Unternehmen.⁵²⁴ Meist tritt damit die Interaktion mit internen Stakeholdern in den Hintergrund. Dieser ebenfalls wichtige Aspekt sollte jedoch nicht vernachlässigt werden. Mast zeigt, dass die Rolle der internen Unternehmenskommunikation für das Funktionieren und die Zielerreichung der Organisation häufig unterschätzt und ihr vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt wird. Dies führt zu einer Entwicklung von eher zufälligen und damit häufig ineffizienten, internen Kommunikationsmustern, die sich nachteilig auf die Gesamtorganisation auswirken.⁵²⁵

Der Gedanke, dass effiziente interne Kommunikation Wettbewerbsvorteile bringt, wird von Unternehmen mehr und mehr erkannt.⁵²⁶ Der Handlungsbedarf innerhalb der Unternehmen ist offensichtlich. Um hierbei erfolgreich zu sein, müssen den Defiziten strukturierte Konzepte entgegengesetzt werden.

Die Methoden zur Gestaltung von Beziehungen zu externen Stakeholdern liefern dabei wichtige Hinweise für die Aufgaben einer effizienten internen Unternehmenskommunikation. Es bestehen große Parallelen zwischen der Problemstellung eines Stakeholdermanagements und des Managements der internen Unternehmenskommunikation. Während es im Stakeholdermanagement um den Umgang mit einem heterogenen Unternehmensumfeld geht, befasst sich die interne Unternehmenskommunikation analog mit einer immer heterogener werdenden Belegschaft. Die Grundfrage ist in beiden Fällen, wie mit den verschiedenen Ansprüchen und Bedürfnissen einzelner Gruppen strategisch umzugehen ist, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern.

⁵²² Vgl. Achleitner, P. M. (1985), a. a.O., S. 76.

⁵²³ Vgl. Karmasin, M. (2007). Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 78.

⁵²⁴ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 261.

⁵²⁵ Vgl. ebd., S. 260.

⁵²⁶ Vgl. ebd., S. 261.

In einem ersten Schritt werden hier daher Aspekte des Stakeholdermanagements diskutiert und verschiedene Ansätze zum Umgang mit der Heterogenität der unternehmerischen Umwelt aufgezeigt. Die Darstellung dieses Forschungsfeldes orientiert sich an der von Freeman eingeführten „Stakeholdermanagement-Fähigkeit“ von Unternehmen.⁵²⁷ Auf diesen Grundlagen werden Aspekte einer „Diversity-Management-Fähigkeit“ entwickelt und Strategien für die Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation formuliert.

5.1 Stakeholdermanagement

Auch wenn es ideenverwandte Vorläufer des Stakeholderansatzes gibt⁵²⁸, entwickelte sich die Diskussion um ein Stakeholdermanagement im Grunde mit dem Erscheinen des Buches „Strategic Management – A Stakeholder Approach“ von R. E. Freeman⁵²⁹ im Jahre 1984. Ausgehend von der Beobachtung, dass sich die Umwelt der Unternehmen in einem starken Maße verändert, nimmt Freeman an, dass die Berücksichtigung von Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern und Shareholdern, wie sie die „Managerial View of the Firm“⁵³⁰ vorsieht, bei der Führung von Unternehmen nicht mehr ausreicht. Erfolgsrelevant sei die Beachtung „weiterer“ Stakeholder. „Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation.“⁵³¹ Diesem Gedanken folgend postuliert Freeman eine Erweiterung des Strategischen Managements um die Beachtung jener „neuen“ Anspruchsgruppen: Unternehmen seien dann erfolgreicher als ihre Konkurrenten, wenn sie über eine höhere „stakeholder management capability“ (Stakeholdermanagement-Fähigkeit) verfügen. Dieses Potenzial bringt zum Ausdruck, inwieweit sich Organisationen mit

⁵²⁷ Vgl. Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 53.

⁵²⁸ Hier sind vor allem verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorien zu nennen, insbesondere die Anreiz-Beitrags-Theorie von Barnard, die Koalitionstheorie von Cyert & March sowie der Ressource Dependence Approach von Pfeffer & Salancik. Vgl. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press; Cyert & March (1963), a. a. O.; Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

⁵²⁹ Freeman, R. E. (1984), a. a. O.

⁵³⁰ Vgl. ebd., S. 6.

⁵³¹ Vgl. ebd., S. vi.

ihren Stakeholdern auseinandersetzen und die Beziehung zu ihnen pflegen. Es drückt sich in drei Ebenen des Stakeholdermanagements aus:⁵³²

- Die rationale Ebene: Auf dieser Ebene findet die Identifikation von Gruppen statt, die für das Unternehmen relevant sind. Diese basiert auf der Analyse der Macht über und der Ansprüche an das Unternehmen, die von der jeweiligen Gruppe ausgehen.
- Die prozessuale Ebene: Hier wird die Frage gestellt, wie ein Unternehmen seine organisationalen Prozesse in Einklang mit den Ansprüchen seiner Stakeholder bringt. Ein Unternehmen mit hoher Stakeholdermanagement-Fähigkeit stellt sicher, dass der Umgang mit den Stakeholdern systematisch in die wichtigsten Unternehmensprozesse integriert ist.
- Die transaktionale Ebene: Die konkreten Transaktionen und Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern sind Bestandteil dieser Ebene. Hier zeigt sich, wie erfolgreich ein Unternehmen das Stakeholdermanagement betreibt.

Die Arbeiten innerhalb des Forschungsfeldes „Stakeholdermanagement“ können anhand der vorgestellten Ebenen der „Stakeholdermanagement-Fähigkeit“ systematisiert werden. Somit sind im weiteren Verlauf dieses Kapitels die Problembereiche der Stakeholder-Identifikation, der unternehmensinternen Umsetzung des Stakeholderansatzes und der Interaktion zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern Gegenstand der Diskussion.⁵³³ Seit dem Erscheinen von Freemans Monographie entstanden viele Publikationen zu diesen Themengebieten. Die folgende Darstellung fasst die wichtigsten Aussagen zusammen, erhebt allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr wird eine Auswahl von Ansätzen getroffen, die für die weitere Diskussion zielführend sind.

Die vorgestellten drei Ebenen des Stakeholdermanagements werden innerhalb dieses Forschungsfeldes in deskriptiver, instrumenteller und normativer Weise bearbeitet. Durch die Einordnung in diese Kategorisierung von Donaldson und

⁵³² Vgl. ebd., S. 52-74.

⁵³³ Vgl. Schuppisser, S. W. (2002), a. a. O., S. 11.

Preston⁵³⁴ verdeutlichen sich die existierenden Begründungsansätze des Stakeholderansatzes.

Arbeiten, die dem deskriptiven Ansatz zugeordnet werden können, beschreiben Unternehmen als Konstellation von kooperativen und konkurrierenden Belangen von Interessensgruppen und deren Einfluss auf die Unternehmensführung. Auf dieser Grundlage erklären sie einerseits empirisch beobachtbares Verhalten von Organisationen und Stakeholdern, andererseits prognostizieren sie zukünftiges Verhalten.⁵³⁵

Instrumentelle Ansätze setzen die Berücksichtigung von Ansprüchen der Stakeholder in den Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Es werden häufig Empfehlungen für eine bessere Erfüllung der Organisationsziele durch eine Stakeholderorientierung gegeben.⁵³⁶

Eine normative Begründung liegt dann vor, wenn die Autoren bei der Argumentation von einer moralischen oder philosophischen Basis ausgehen, um die Notwendigkeit einer Stakeholderorientierung zu begründen.⁵³⁷ Diese Aussagen sind untrennbar mit der Entwicklung des Stakeholdermanagements verbunden und dominieren noch heute die Diskussion.⁵³⁸

Viele Arbeiten behandeln gleichzeitig deskriptive, instrumentelle und normative Aussagen.⁵³⁹ Freeman selbst konstatiert im Jahr 2004 „I thought I was doing all three and that any good theory or narrative ought to do all three. In short the stakeholder approach has always been what Donaldson and Preston have called ‘managerial’.”⁵⁴⁰ Die vorgestellte Klassifikation ist somit allenfalls akzentuierend zu verstehen. Auch wenn die Zuordnung zu verschiedenen Begründungsmustern nicht immer eindeutig ist, hilft sie dennoch, gewisse Entwicklungstendenzen innerhalb dieses Forschungsgebietes auszumachen.

⁵³⁴ Vgl. Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), S. 65-91.

⁵³⁵ Vgl. ebd., S. 75-77.

⁵³⁶ Vgl. ebd., S. 77-81

⁵³⁷ Vgl. ebd., S. 81-82.

⁵³⁸ Vgl. Steimle, U. (i. Dr.). Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen. Marburg: Metropolis.

⁵³⁹ Vgl. Donaldson, T. & Preston, L. (1995), a. a. O., S. 72.

⁵⁴⁰ Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5 (3), S. 230.

Im Verlauf der weiteren Diskussion dienen die von Freeman postulierten Ebenen als Systematik, da sich das Ordnungskriterium „Ausgestaltung der Stakeholdermanagement-Fähigkeit“ auch für die vorliegende Arbeit eignet.

5.1.1 Stakeholderidentifikation

Vor der spezifischen Identifikation von Anspruchsgruppen steht die Frage, was unter „Stakeholdern“ zu verstehen ist. Die erste Ebene der „Stakeholdermanagement-Fähigkeit“ ist untrennbar mit dem Verständnis des Terminus Stakeholder verknüpft. Mitchell, Agle und Wood zeigen in einer historischen Analyse des Stakeholderbegriffs, dass macht- bzw. einflussbasierte und legitimationsbasierte Definitionen zu unterscheiden sind.⁵⁴¹ Es wird folglich die Frage gestellt, wer Ansprüche an einer Unternehmung besitzt und warum diese existieren.⁵⁴²

Bei Ersteren rücken das Macht- bzw. das Einflusspotenzial eines Individuums bzw. einer Gruppe auf eine Organisation in den Vordergrund. Dabei erscheint es unerheblich, warum ein Akteur einen tatsächlichen oder potentiellen, kurz- bzw. langfristigen Einfluss hat. Entscheidend ist vielmehr, wer diesen positiv oder negativ auf die Aktivitäten des Unternehmens geltend machen kann.

Jene, die lediglich betroffen sind, jedoch zum Zeitpunkt der Identifikation (noch) keine Macht besitzen, werden nicht aus der Betrachtung ausgeschlossen. Es besteht die Möglichkeit, dass diese Einflusspotenziale aufbauen und zum Nachteil des Unternehmens einsetzen könnten.

Legitimationsbasierte Stakeholderdefinitionen beziehen sich auf eine enge Definition des Stakeholderbegriffs. Sie gehen davon aus, dass nur solche Individuen bzw. Gruppen, die einen legitimen Anspruch am Unternehmen geltend machen können, als Stakeholder zu bezeichnen sind. Welcher Art diese Ansprüche sind, wird in der Literatur aus unterschiedlichen Blickwinkeln diskutiert. Es handelt sich – je nach Definition – um vertragliche Beziehungen, Austauschverhältnisse bzw. Beteiligungen

⁵⁴¹ Vgl. Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), S. 858.

⁵⁴² Vgl. Schuppisser, S. W. (2002), a. a. O., S. 15.

am Wertschöpfungsprozess, um gesetzliches, moralisches oder Eigentumsrecht, bzw. um das Risiko, das der Stakeholder trägt.⁵⁴³

Eine Verknüpfung der macht- bzw. einflussbasierten Stakeholder-Definitionen und denen, die auf Legitimitätsansprüchen basieren, ist im „Bridging Concept“⁵⁴⁴ zu sehen. In diesem werden Macht bzw. Einfluss und Legitimation als zwei Eigenschaften betrachtet, die sich nicht gegenseitig ausschließen. Sie sind eher zwei Dimensionen, auf denen Stakeholder unterschiedliche Ausprägungen haben können. Darüber hinaus führen die Autoren eine dritte Dimension ein: Die Dringlichkeit („Urgency“) von Stakeholder-Ansprüchen. Damit wird die Dynamik eines Stakeholdermanagements betont. Je nachdem, wie die Ausprägung auf den Dimensionen zu einem Zeitpunkt vorliegt, sind sieben verschiedene „Klassen“ von Stakeholdern zu identifizieren (vgl. Abbildung 24). Eine achte Gruppe – sogenannte „Nonstakeholder“ – ist durch keinerlei positive Ausprägung auf den drei Dimensionen gekennzeichnet.

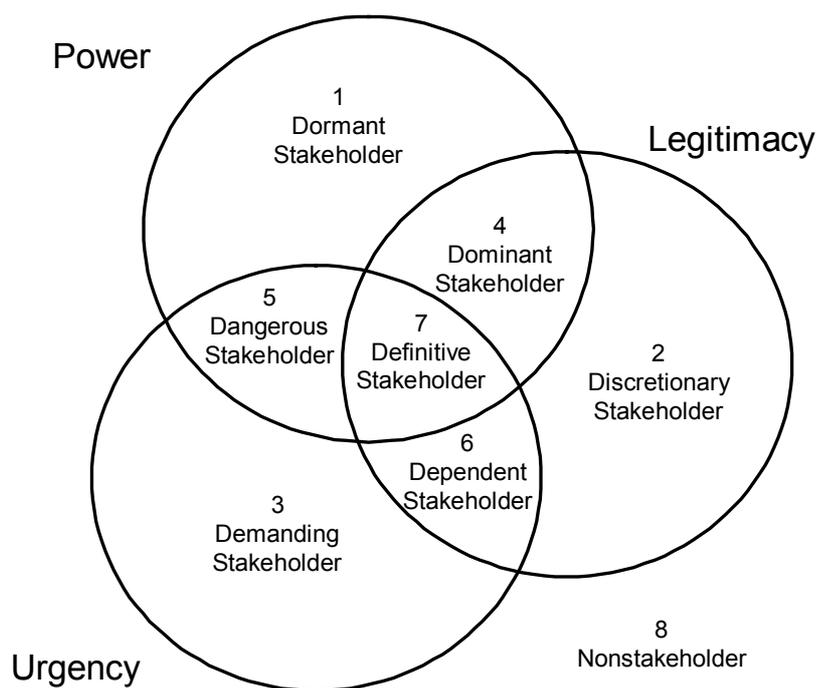


Abbildung 24: Identifikation von Stakeholdern⁵⁴⁵

⁵⁴³ Eine ausführliche Diskussion über die unterschiedlichen Begründungen der legitimationsbasierten Ansätze finden sich in Schuppisser, S. W. (2002), a. a. O., S. 18-29.

⁵⁴⁴ Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997), a. a. O., S. 862.

⁵⁴⁵ Abbildung nach ebd., S. 872.

Die Salienz, und somit die Berücksichtigung der Stakeholdern ist davon abhängig, welche Ausprägungen sie auf den genannten drei Dimensionen besitzen („stakholder salience“). Stakeholder des Typus 1 bis 3 gelten daher als „latent“, die des Typus 4 bis 6 als „erwartungsvoll“ und jene des Typus 7 als „definitiv“. Eine erfolgreiche Unternehmensführung sei nur dann möglich, wenn alle genannten Gruppen in die Überlegungen mit einfließen.⁵⁴⁶

5.1.2 Unternehmensinterne Umsetzung des Stakeholderansatzes

Zu den Arbeiten der zweiten Ebene der Stakeholdermanagement-Fähigkeit zählen solche, die sich mit Bedingungen, Ausprägungen und Konsequenzen des Stakeholderansatzes beschäftigen. Nach Freeman gehören Aspekte der Ausgestaltung von Unternehmensführungsprozessen und –strukturen sowie die Formulierung von stakeholderbezogenen Strategien zu diesem Themenkomplex.

5.1.2.1 Strukturelle Aspekte

Im Mittelpunkt steht hier die Frage, welche organisatorischen Einheiten sich mit dem Stakeholdermanagement befassen und somit wer im Unternehmen für die Belange der Stakeholder verantwortlich ist. Hier existieren in der Literatur verschiedene Ansätze. Von vielen wird z. B. der Betriebsrat als geeignetes Gremium angesehen, andere argumentieren mit einer Verankerung in die Linie.⁵⁴⁷ Diese Integration in die Führungsstrukturen der Unternehmen wird generell als wichtig erachtet. Die Literatur konzentriert sich überwiegend auf die institutionelle Verankerung durch Stabsstellen, die für die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Anspruchsgruppen geschaffen werden. Freeman⁵⁴⁸ schlägt bspw. die Einsetzung von „Stakeholder-Managern“ vor, die als interne Berater agieren. In der unternehmerischen Praxis existieren solche Stellen, jedoch werden sie nicht unter dem Begriff eines „Stakeholder-Managers“ geführt – bspw. Key-Account-Manager für die Belange von Kunden oder Investor-Relations-Manager für die Pflege der Beziehungen zu Kapitalgebern.

⁵⁴⁶ Vgl. Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997), a. a. O., S. 855.

⁵⁴⁷ Ein Überblick der Diskussion findet sich bei Schuppisser, S. W. (2002), a. a. O., S. 36-38.

⁵⁴⁸ Vgl. Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 234.

5.1.2.2 Prozesse

Die interne Umsetzung des Stakeholderansatzes unter prozessualen Gesichtspunkten befasst sich mit der Integration des Stakeholdermanagements in Unternehmensprozesse. Hierbei existieren prinzipiell zwei Vorgehensweisen: Zum einen die Integration in bestehende, zum anderen die Schaffung neuer Prozesse.

Freeman argumentiert vor allem für die Integration in bereits bestehende Prozesse, in denen der strategische Planungsprozess explizit durch Fragen des Stakeholdermanagements ergänzt wird.⁵⁴⁹

Dem entgegenstehen Prozesse, die von bestehenden losgelöst sind. Es handelt sich hier um solche, die sich rein auf den Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmen konzentrieren. Auch hier findet sich Freeman wieder, der zu diesem Zweck ein „Stakeholder Audit“ vorschlägt.⁵⁵⁰ Weitere Vorschläge für solche Prozesse finden sich bspw. bei Janisch.⁵⁵¹ Sie entwickelt für jede Anspruchsgruppe sogenannte Wertsteigerungs-Netzwerke – ein Zielsystem, das die jeweiligen Ansprüche der einzelnen Stakeholder anhand von Kennzahlen operationalisiert.

Der Stakeholdermanagementansatz von Sauter-Sachs, die in ihren Arbeiten ebenfalls einen selbständigen Prozess beschreibt, hebt neben stakeholderbezogenen Strategien strukturelle und unternehmenskulturelle Implikationen der Umsetzung hervor.⁵⁵²

5.1.2.3 Instrumente

In der Literatur finden sich viele Ansätze zur Instrumentierung des Stakeholderansatzes. Wird bei der Identifikation der Stakeholder der Frage nachgegangen, wer Ansprüche an ein Unternehmen besitzt und wie diese begründet sind (vgl. Kap. 5.1.1), steht hier der strategische Umgang mit diesen Gruppen im Mittelpunkt. Zwei Methoden sind besonders stark vertreten: Zum einen sind dies „Vier-Felder-

⁵⁴⁹ Vgl. Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 69.

⁵⁵⁰ Vgl. ebd., S. 110-117.

⁵⁵¹ Vgl. Janisch, M. (1993). Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern: Haupt, S. 203-249.

⁵⁵² Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992). Die unternehmerische Umwelt – Konzept aus der Sicht des Zürcher Ansatzes zur Führungslehre. Die Unternehmung, 3, S. 195.

Matrizen“, anhand derer die einzelnen Stakeholder hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen gruppiert werden. Zum anderen handelt es sich um Profile, die als Bewertungsinstrument der einzelnen Gruppen dienen und zeigen, wie das Unternehmen Interessen und Ansprüche ihrer Stakeholder berücksichtigt.⁵⁵³

Müller-Stewens und Lechner entwickeln eine Relevanz-Matrix der Stakeholder, in der die Aspekte der Beeinflussbarkeit und der Einfluss von Stakeholdern auf den Achsen des Vier-Felder-Schemas abgetragen sind. So entstehen vier Felder, die mit den Typen „Gesetzte“, „Spielmacher“, „Joker“ und „Randfiguren“ besetzt sind. Darauf aufbauend werden für die jeweiligen Typen verschiedene strategische Handlungsweisen entwickelt.⁵⁵⁴

Bereits Freeman schlug die Entwicklung eines Instrumentes vor, das die Zufriedenheit der Stakeholder mit der Erfüllung ihrer Interessen abbildet.⁵⁵⁵ Mit Hilfe dieser „scorecard for keeping score with stakeholders“ lassen sich ebenfalls Handlungsstrategien zur besseren Verwirklichung von Stakeholderinteressen ableiten.

Ein Beispiel für die oben erwähnten Profile ist bei Janisch zu finden.⁵⁵⁶ Hierbei werden für alle Anspruchsgruppen einzelne Nutzenprofile generiert, die in einem „Stakeholder Value-Profil“ der Unternehmung münden. Anhand dieses Profils lässt sich ablesen, in welchem Ausmaß das Unternehmen die Interessen und Ansprüche der einzelnen Stakeholder berücksichtigt.

Allen hier genannten Instrumenten ist gemeinsam, dass sie versuchen, die Erfüllung der Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen sowie deren Position zum Unternehmen zu messen, um diese Informationen in den strategischen Unternehmensführungsprozess einfließen zu lassen.

⁵⁵³ Vgl. Schuppisser, S. W. (2002), a. a. O., S.41.

⁵⁵⁴ Vgl. Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: St. Galler Management Navigator®, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 179.

⁵⁵⁵ Vgl. Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 177-181.

⁵⁵⁶ Vgl. Janisch, M. (1993), a. a. O., S. 400-407.

5.1.2.4 Formulierung stakeholderbezogener Strategien

Ein elementarer Bestandteil der unternehmensinternen Umsetzung des Stakeholdermanagements ist die Formulierung von Strategien. Freeman modelliert bereits 1984 einen exemplarischen Strategieformulierungsprozess, der auf Analysen des Verhaltens der Stakeholder, Koalitionsanalysen und der Erklärung des Stakeholderverhaltens beruht (vgl. Abbildung 25).

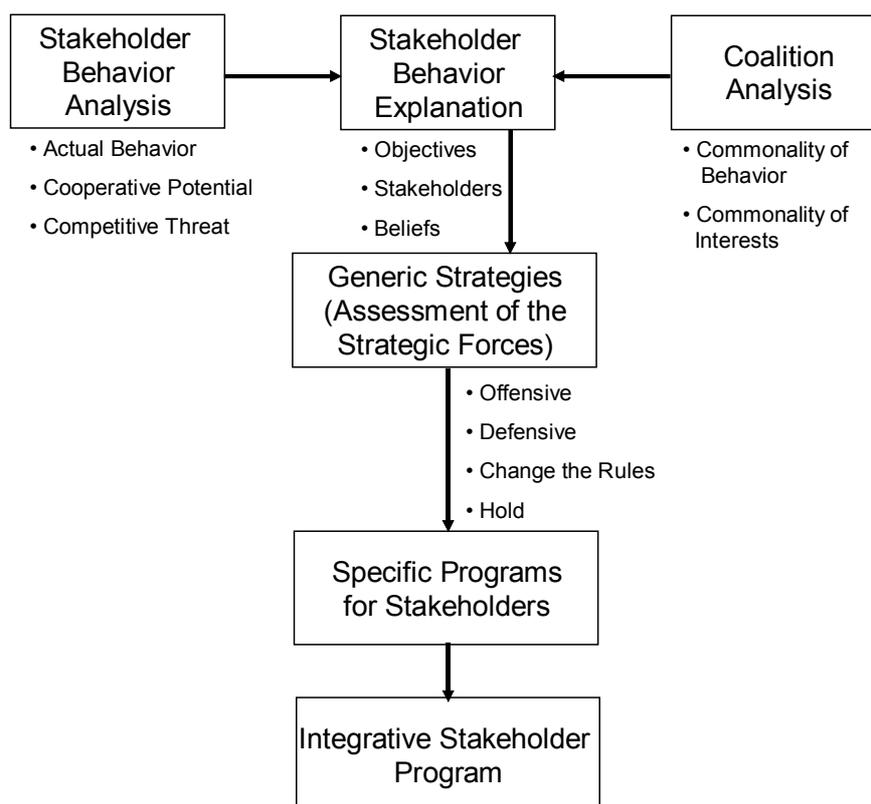


Abbildung 25: Prozess einer Stakeholder-Strategie-Formulierung⁵⁵⁷

Der in Abbildung 25 skizzierte Prozess basiert auf drei Beurteilungskriterien: der Analyse des Stakeholderverhaltens, der Analyse von bereits existenten oder möglichen Koalitionen sowie der Erklärung des aktuellen Stakeholderverhaltens durch das Management.

In die Analyse des Stakeholderverhaltens fließt deren aktuelles Verhalten und das von ihnen ausgehende Kooperations- und Bedrohungspotenzial mit ein. Die Koalitionsanalyse betrachtet offene und verdeckte Zusammenschlüsse verschiedener

⁵⁵⁷ Abbildung aus Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 131.

Gruppen. Die Grundlage bilden das gemeinsame Verhalten bzw. das gemeinsame Interesse der Stakeholder. Diese beiden Aspekte münden in der Erklärung des Stakeholderverhaltens, welches zu generischen Strategien für den Umgang mit Stakeholdern führt. „Stakeholder Behavior Explanation asks the manager to put himself/herself in stakeholder’s place, and to try and empathize with that stakeholder’s position, i.e., to try and feel what that stakeholder feels and to see the world from that point of view.“⁵⁵⁸ Somit sind die von der Unternehmung antizipierten Ziele und Überzeugungen ihrer Anspruchsgruppen Ausgangspunkt für strategische Überlegungen. Sie werden aufgrund des potentiellen Kooperations- und Bedrohungspotenzials formuliert. Sind beide hoch, empfiehlt Freeman bspw. die Regeln innerhalb von Entscheidungsfindungs- bzw. Transaktionsprozessen so zu optimieren, dass das Kooperationspotenzial voll ausgeschöpft und das Bedrohungspotenzial minimiert wird.

Defensive Strategien sind bei solchen Gruppen ratsam, die über geringes Kooperationspotenzial verfügen, von denen allerdings eine Gefahr ausgeht. Ziel ist es, die Abhängigkeiten von diesen Anspruchsgruppen zu reduzieren.

Offensive Strategien werden für Anspruchsgruppen empfohlen, die in Zukunft von großem Nutzen für die Unternehmung sein könnten und über ein geringes Bedrohungspotenzial verfügen. Ziel ist, sie für eine gemeinsame Zusammenarbeit zu gewinnen. Für Stakeholdergruppen, bei denen die Ausprägung beider Potenziale eher gering ist, empfiehlt Freeman, sie dort zu „halten“, wo sie sind.⁵⁵⁹

Diese generischen Strategien sind der Ausgangspunkt für spezifische Stakeholderprogramme⁵⁶⁰, die in einem integrativen Schritt aufeinander abgestimmt werden sollten, damit sie sich nicht gegenseitig behindern.

Janisch unterscheidet zwei Verhaltensorientierungen der Organisationen im Umgang mit ihren Stakeholdern: Direkte und indirekte Nutzenstrategien.⁵⁶¹ Zu den direkten, auch Nutzen-Beitrags-Strategien genannten Ansätzen, zählen in ihrer Konzeption Erhaltungs- und Steigerungsstrategien. Beide zielen darauf ab, die Verfügbarkeit von

⁵⁵⁸ Ebd., S. 133.

⁵⁵⁹ Vgl. ebd., S. 139-144.

⁵⁶⁰ Eine Übersicht dieser findet sich ebd., S. 145.

⁵⁶¹ Vgl. Janisch, M. (1993), a. a. O., S. 358-366.

Ressourcen, die Stakeholder den Unternehmen zur Verfügung stellen, sicherzustellen.

Als indirekte Nutzenstrategien, oder auch Abhängigkeitsstrategien, identifiziert Janisch zum einen die „Verminderung der Abhängigkeit von den Anspruchsgruppen“, zum anderen die „Verminderung der Kosten der Abhängigkeit“. Beiden ist gemein, dass sie sowohl die direkte Machtbasis der Stakeholder vermindern, als auch die Erweiterung des strategischen Handlungsspielraumes zum Ziel haben. Die Integration der einzelnen Strategien erfolgt in dieser Konzeption auf der Makroebene. Dort steht der Ausgleich zwischen den sich teilweise widersprechenden Nutzen der einzelnen Stakeholder im Mittelpunkt der Diskussion.

5.1.3 Unternehmung – Stakeholder – Interaktionen

Die dritte Ebene der Stakeholdermanagement-Fähigkeit stellt die Interaktion zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern in den Mittelpunkt. Dabei lassen sich in der Literatur zwei inhaltliche Schwerpunkte identifizieren. Es existieren Arbeiten, die sich (1) mit den Ergebnissen dieser Interaktion beschäftigen und solche, (2) die den Prozess der Interaktion in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Für ergebnisorientierte Ansätze dient der Stakeholderansatz häufig als konzeptionelle Grundlage für umfassendere, d. h. über die ökonomischen Größen hinausgehende Messungen von Leistung(sfähigkeit).⁵⁶² Ein pragmatischer Ansatz, der beide Betrachtungsweisen integriert, ist das Business Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Zunächst werden die ergebnis- und prozessorientierte Sichtweise der Unternehmen-Stakeholder-Interaktion erläutert.

Das Ergebnis der Interaktion wird bspw. von Clarkson⁵⁶³ herausgestellt. Sein auf empirischen Grundlagen entwickeltes „Stakeholder Management Model of Social Performance“ basiert auf Carolls „Three Dimensional Model of Corporate Social Performance“⁵⁶⁴. Er betont explizit, dass seinem Modell die Logik des Stakeholder-

⁵⁶² Vgl. Schuppisser, S. W. (2002), a. a. O., S. 72.

⁵⁶³ Vgl. Clarkson, M. B. E. (1991). Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. In: Preston, L. E. (Hrsg), Research in Corporate Social Performance and Policy, Greenwich: JAI Press, S. 331-358.

⁵⁶⁴ Vgl. Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review, 4, S. 497-505.

managements zugrunde liegt.⁵⁶⁵ Für jeden Stakeholder werden Aspekte („stakeholder issues“) aufgelistet, die die Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen prägen. Diese „Stakeholder Issues“ sind die Grundlage der folgenden Bewertung der Unternehmensleistung. Alle dadurch entstandenen Ergebnisse bilden gemeinsam das „Stakeholder Performance Profile“, welches Aussagen darüber zulässt, inwieweit das Unternehmen auf die Ansprüche der Stakeholder eingeht. Dabei zählt einzig und allein die Ergebnisqualität dieser Beziehung. Die Prozessqualität bleibt außer Acht.

Freeman hingegen betont die Prozessqualität der Interaktion. „If an organization is going to do what its strategy requires then it must carefully access its interaction with stakeholders.“⁵⁶⁶ Er arbeitet vier typische Interaktionsformen heraus:⁵⁶⁷

- *Ignorieren* („ignore the stakeholders“): Manche Unternehmen interagieren nicht mit Gruppen, von denen ein Einfluss ausgeht bzw. die von den Handlungen des Unternehmen betroffen sind. Problematisch hierbei ist, dass diese Anspruchsgruppen die Beziehung zum Unternehmen möglicherweise abbrechen und sich bspw. an Konkurrenten wenden. Häufig sei es so, dass diese Gruppen versuchten, eine Reaktion des Unternehmens zu erzwingen.
- *Öffentlichkeitsarbeit* („public relations approach“): Unternehmen, die nach diesem Ansatz verfahren, legen den Schwerpunkt auf die Ein-Weg-Kommunikation mit ihren Anspruchsgruppen. Die Öffentlichkeitsarbeit entwirft Programme, um die Stakeholder über Ziele und Pläne zu informieren.
- *Indirekte Verhandlungen* („implicit negotiation“): Die Stakeholder werden bei dieser Interaktionsform indirekt berücksichtigt. Dies geschieht durch die Integration ihrer – vom Management antizipierten – Interessen in den strategischen Unternehmensführungsprozess. Die Berücksichtigung der jeweiligen Interessen ist folglich vom Informationsstand der Personen abhängig, die diesen Prozess planen.
- *Direkte Verhandlungen* („explicit negotiation“): Hierbei handelt es sich um einen expliziten Verhandlungsprozess der Unternehmen mit ihren Stakeholdern. Nach Freeman zeichnen sich Unternehmen mit einer hohen

⁵⁶⁵ Vgl. Clarkson, M. B. E. (1991), a. a. O., S. 349.

⁵⁶⁶ Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 164.

⁵⁶⁷ Vgl. ebd., S. 164-171.

Stakeholdermanagement-Fähigkeit dadurch aus, dass sie mit ihren Anspruchsgruppen in einen direkten Kommunikationsprozess treten, der nur dann gelingen kann, wenn vorhandene und entstehende Missverständnisse aufgelöst werden und die Parteien gegenseitig glaubwürdig und vertrauenswürdig erscheinen.

Es ist anzumerken, dass diese Interaktionsformen in der Realität nicht trennscharf sind. Jedoch gibt diese Typologisierung Hinweise auf typische Interaktionsmuster, die von Unternehmen hinterfragt werden sollten.

Ein pragmatischer Ansatz, der die beiden Aspekte der Unternehmens-Stakeholder-Interaktion vereint, ist das EFQM-Modell – ein Unternehmensbewertungskonzept, das dem Qualitätsmanagement zuzuordnen ist. In seiner Grundstruktur unterscheidet es zwei Gruppen von Einflussgrößen (vgl. Abbildung 26): Zum einen sind dies „Enabler“ („Befähiger oder Potenzialfaktoren“), zum anderen „Results“ („Ergebnisse“).⁵⁶⁸

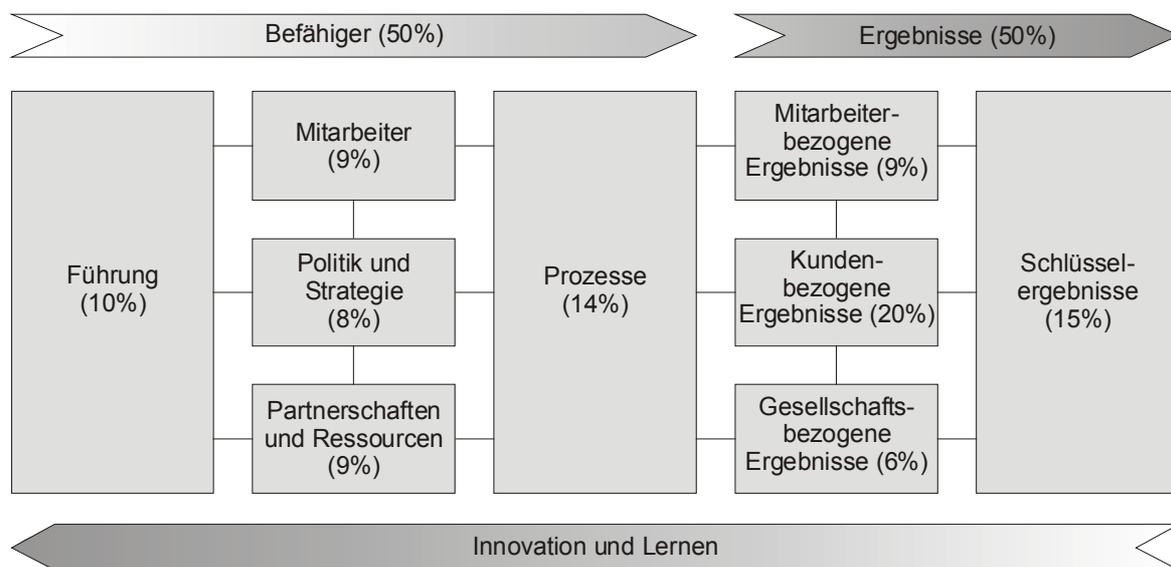


Abbildung 26: Das EFQM-Modell für Excellence⁵⁶⁹

Innerhalb der Befähigerkriterien werden u. a. die Prozesse einer Unternehmens-Stakeholder-Interaktion betrachtet. Die Ergebnisse der Interaktion finden sich auf der

⁵⁶⁸ Vgl. Zink, K. J. (2004), a. a. O., S. 67-68.

⁵⁶⁹ Abbildung aus EFQM (Hrsg.) (1999). Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel: EFQM-Publication, S. 4.

Seite der Ergebniskriterien. Die Schlüsselergebnisse beziehen sich auf finanzielle (z. B. Gewinn, Cash-Flow oder Umsatz) ebenso wie nicht-finanzielle Größen und fokussieren vor allem die Interessen der Shareholder. Darüber hinaus werden hier explizit mitarbeiterbezogene, kundenbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse in die Unternehmensbewertung integriert.

5.1.4 Zusammenfassende Bewertung

Diese kurzen Ausführungen zum Stakeholdermanagement zeigen, dass in den letzten 30 Jahren Arbeiten entstanden sind, die sich anhand der Ebenen einer „Stakeholdermanagement-Fähigkeit“ nach Freeman einordnen lassen. Alle thematisieren im Grunde genommen den Umgang des Unternehmens mit einer heterogenen Umwelt.

Die Arbeiten der rationalen Ebene beschäftigen sich mit der Identifikation von verschiedenen Gruppen, die Relevanz für das Unternehmen besitzen – wie auch immer diese begründet wird. Im Mittelpunkt steht somit eine erste Annäherung bzw. Klassifikation dieser Heterogenität, um auf sie adäquat eingehen zu können.

Ansätze, die auf der prozessualen Ebene zu verorten sind, haben zum Ziel, die Bedürfnisse und Ansprüche der Gruppen innerhalb des Unternehmens einzubetten. Dies kann bspw. durch Anpassung von Unternehmensstrukturen oder die Einbindung von Stakeholderinteressen in unternehmensinterne Prozesse geschehen. Des Weiteren existieren verschiedene Instrumente zur Überwachung der Interessen sowie Vorgehensweisen zur Formulierung stakeholderbezogener Strategien.

Im Mittelpunkt der transaktionalen Ebene steht die Ausgestaltung der Interaktion mit verschiedenen Gruppen – sei es im Hinblick auf das Ergebnis oder den Prozess dieser Wechselwirkung.

Die Diskussion der einzelnen Ansätze zeigt deutlich, dass bereits Modelle und Instrumente zum strategischen Umgang mit Stakeholdern existieren. Alle gehen davon aus, dass diese unterschiedliche Ziele, Ansprüche, Verhaltensweisen und Bedürfnisse haben. Ziel ist es, diese in Einklang mit der Strategie des Unternehmens zu bringen um so „Win-Win-Situationen“ zu erzeugen.

Zu bedenken ist, dass in allen Ansätzen eine Differenzierung *zwischen* den einzelnen Stakeholdern stattfindet und die einzelnen Gruppen als in sich homogen interpretiert werden, als Gruppen mit gleichen Zielen und Interessen. Abweichungen

innerhalb der Gruppen treten in den Hintergrund. Diese Vernachlässigung interner Unterschiede ist charakteristisch für die Stakeholderforschung.⁵⁷⁰

Die Ausführungen in Kapitel 2.1.3 zu Diversity Management zeigen am Beispiel des Stakeholders „Mitarbeiter“, dass diese Gruppe keineswegs homogen ist. In ihr sind unterschiedliche Ziele, Ansprüche, Verhaltensweisen und Bedürfnisse auszumachen. Vielmehr ist die Heterogenität *innerhalb* der Gruppe mit der *zwischen* den verschiedenen Stakeholdern vergleichbar.

Ausgehend von diesem Gedanken wird im Folgenden ein Konzept zum Umgang mit der Heterogenität innerhalb eines Unternehmens entwickelt. Dieses lehnt sich in der Konzeption an ein Stakeholdermanagement an, transformiert jedoch die einzelnen Instrumente und Maßnahmen auf die organisationale Ebene. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Kommunikation für Organisationen (vgl. Kapitel 4.1) steht die Ausgestaltung der internen Unternehmenskommunikation im Fokus. Zu diesem Zweck werden Instrumente des Stakeholdermanagements auf die Situation innerhalb des Unternehmens übertragen, um darauf aufbauend die Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation zu formulieren, die der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter Rechnung trägt. Ziel dieser „diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation“ ist es, Exklusionsprozesse zu vermeiden, um die interne Kommunikation und damit die Performance des Unternehmens effektiver und effizienter zu gestalten.

⁵⁷⁰ Vgl. Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), S. 484.

5.2 Diversity-Management-Fähigkeit

Die Ausführungen zum Stakeholdermanagement zeigen, dass innerhalb dieses Ansatzes eine Segmentierung der Anspruchsgruppen anhand ihrer Beziehung zum Unternehmen vorgenommen wird. Die Kategorisierung der Individuen und Gruppen basiert auf Merkmalen, die sich auf die jeweilige Organisation beziehen. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass die zu Stakeholdern zusammengefassten Individuen, Gruppen bzw. Organisationen deckungsgleiche Ziele, Ansprüche, Verhaltensweisen oder Bedürfnisse aufweisen.

Werden, wie im Diversity Management, verschiedene Anspruchsgruppen fokussiert, müssen diese differenziert betrachtet werden, da gerade der Grundgedanke des Konzeptes – nicht alle Mitarbeiter sind gleich – eine zielgruppenspezifische Betrachtungsweise verlangt.

Die weiteren Ausführungen lehnen sich an die Systematik des Stakeholdermanagements (vgl. Kapitel 5.1) an. Die Aspekte der Stakeholdermanagement-Fähigkeit nach Freeman werden im Gegensatz zum ursprünglichen Konzept nicht auf die heterogene Unternehmensumwelt, sondern auf die Vielfalt innerhalb des Unternehmens angewendet. Diese „Diversity-Management-Fähigkeit“ bildet den Ordnungsrahmen, in den Aspekte des Diversity Managements (vgl. Kapitel 2) und kommunikationstheoretische Überlegungen (vgl. Kapitel 4) einfließen. Die Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation ist Teil der zweiten Ebene der Diversity-Management-Fähigkeit. Es handelt sich um die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, die den Ansprüchen des Diversity Managements entspricht.

Mit Hilfe des aufgespannten Ordnungsrahmens ist es einerseits möglich, die Umsetzung von Diversity Management im Unternehmen zu fördern, andererseits die interne Unternehmenskommunikation zu verbessern.

Durch die Anlehnung an Instrumente und Methoden des Stakeholdermanagements entstehen Synergieeffekte: Bekannte und in der Praxis erprobte Maßnahmen und Instrumente werden auf den Umgang mit einer heterogenen Belegschaft übertragen und an die spezifische Problemstellung angepasst.

Die im weiteren Verlauf dieses Kapitels entwickelte Vorgehensweise lehnt sich an die bereits diskutierten Ansätze zum Umgang mit Stakeholdern an. Sie zeigt, wie Diversity Management in Unternehmen gefördert werden kann.

5.2.1 Rationale Ebene der Diversity-Management-Fähigkeit

Am Anfang des Prozesses steht die Betrachtung der einzelnen Mitarbeitergruppen. Die Ermittlung der verschiedenen relevanten Gruppen – das sogenannte Scanning – soll die Frage klären, welche Mitarbeiter die aktuellen bzw. geplanten Diversity-Management-Strategien als Anreiz oder Belastung empfinden und als Betroffene bzw. Bezugsgruppen der Diversity-Management-Aktivitäten zu sehen sind.

Ein hierfür übliches Instrument innerhalb des Stakeholdermanagements sind Checklisten. Beispielhaft soll an dieser Stelle die von Müller-Stewens und Lechner vorgeschlagene „Checkliste der externen und internen Anspruchsgruppen“ diskutiert werden⁵⁷¹, um sie nachfolgend an die Belange des Diversity Managements anzupassen. Für die Identifikation anhand dieser Checkliste werden bspw. in einer Strategiesitzung alle Anspruchsgruppen aufgelistet, die als relevant und wichtig für den Erfolg des Unternehmens gelten. Danach folgt eine Überprüfung der Vollständigkeit dieser Liste anhand der folgenden Fragen:

- „1. Gibt es Gruppierungen, von denen Aktionen in Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik bzw. -strategie ausgehen (z. B. Streiks)?
2. Welche Gruppierungen spielen eine formelle/informelle Rolle bei der Formulierung der Unternehmenspolitik bzw. -strategie (z. B. Vorstand)?
3. Wer verschafft sich – bezogen auf das Unternehmen und seine Geschäfte – laut starkes Gehör (z. B. Bürgerinitiativen)?
4. Lassen sich Anspruchsgruppen aufgrund demografischer Kriterien benennen (z. B. Alter, Geschlecht, Rasse, Beruf, Religion)?
5. Gibt es Organisationen, zu denen enge Beziehungen unterhalten werden und die das Unternehmen beeinflussen können (z. B. Verbände)?
6. Wer besitzt, nach Meinung von Experten, relevante Interessen bezüglich des Unternehmens und seiner Geschäfte (z. B. Kartellbehörde)?“⁵⁷²

Für die Betrachtung der Heterogenität innerhalb eines Unternehmens sind nicht alle aufgeführten Punkte der Checkliste von Müller-Stewens und Lechner relevant. Jedoch geben sie einen Anhaltspunkt, wie eine Liste von Gruppen innerhalb des Unternehmens, die von Maßnahmen des Diversity Managements betroffen sind, auf

⁵⁷¹ Vgl. Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003), a. a. O., S. 177-178.

⁵⁷² Ebd., S. 178.

ihre Vollständigkeit hin getestet werden kann. Zwar ist bspw. die Wahrscheinlichkeit eines Streiks aufgrund der Einführung von Diversity Management verschwindend gering, trotzdem ist zu hinterfragen, ob es Gruppierungen im Unternehmen gibt, die eventuell gegen solche Maßnahmen sind. Dies kann aufgrund der Möglichkeit einer positiven Diskriminierung der Fall sein. Die Frage ist demnach: Gibt es Gruppierungen im Unternehmen, die für sich selbst negative Folgen eines Diversity Managements befürchten und die aus diesem Grund die Umsetzung gefährden könnten?

Die zweite Frage innerhalb der Checkliste zielt auf Gruppen, die bereits Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmenspolitik haben. Analog ist im Hinblick auf Diversity Management zu erfassen, ob Gruppen identifizierbar sind, die Einfluss auf die Gestaltung der Diversity Strategie genommen haben. Denkbar sind bspw. Betriebsräte oder verschiedene Stabsstellen, die sich mit Mitarbeiterbelangen beschäftigen (z.B. Personalentwicklung, Gender Mainstreaming, Gesundheit etc.).

Punkt 3 dient der Identifikation von sogenannten Meinungsführern. Innerhalb einer Belegschaft kann es Gruppierungen geben, die eine Meinungsführerschaft in Bezug auf Diversity-Management-Maßnahmen bzw. auf Kommunikationsstrategien besitzen. Es sind positive wie negative Stimmen zu berücksichtigen.

Der Aspekt der demografischen Verschiedenheit der Gruppen (Frage 4) ist ganz im Sinne des hier verfolgten Vorhabens. Er zielt darauf ab, die Belegschaft hinsichtlich ihrer demografischen Struktur zu untersuchen. Im Hinblick auf die Unternehmenskommunikation sind vor allem aufgabenbezogene Diversitydimensionen relevant (z. B. Abteilungszugehörigkeit, Wissen etc.). Als Raster kann hier die von Jackson vorgestellte Klassifikation von Diversity (vgl. Kapitel 2.1.3) dienen.

Der fünfte Punkt der Checkliste führt andere Organisationen auf, zu denen Beziehungen gepflegt werden, die das Unternehmen beeinflussen. Da es sich um die Analyse der Belegschaft handelt, ist diese Frage zu vernachlässigen, da sie explizit Außenkontakte berücksichtigt.

Eine Expertenmeinung kann, so wie Aspekt 6 vorschlägt, ebenfalls für die Identifikation relevanter Gruppen hilfreich sein.

Anhand dieser Überlegungen lässt sich somit eine Checkliste generieren, die der Identifikation von Gruppen dient, die im Mittelpunkt von Diversity Management stehen. Die einzelnen Punkte sind Auflistung in Abbildung 27 zu entnehmen.

1. Gibt es Gruppierungen im Unternehmen, die für sich selbst negative Folgen eines Diversity Managements befürchten, und die aus diesem Grund die Umsetzung gefährden könnten?
2. Welche Gruppierungen spielen eine formelle/informelle Rolle bei der Formulierung der Diversity Strategie?
3. Welche Gruppen besitzen eine Meinungsführerschaft in Bezug auf Diversity Management?
4. Welche Gruppen können in Bezug auf aufgabenbezogene Diversitydimensionen identifiziert werden?
5. Wer besitzt, nach Meinung von Experten, relevante Interessen an Diversity Management?

Abbildung 27: Checkliste zur Identifikation relevanter Gruppen für eine diversitysensitive interne Unternehmenskommunikation⁵⁷³

Diese Checkliste ist eher unspezifisch, für eine Annäherung an das Thema dennoch hilfreich. Für eine weitere Spezifizierung bieten sich formale Suchstrategien an.⁵⁷⁴ Diese Methoden werden, da sie eher der zweiten Ebene der Diversity-Management-Fähigkeit zuzurechnen sind, im folgenden Kapitel 5.2.2 näher erläutert.

5.2.2 Prozessuale Ebene der Diversity-Management-Fähigkeit

Die zweite Ebene der Diversity-Management-Fähigkeit befasst sich mit der internen Umsetzung. Es werden Bedingungen, Ausprägungen und Konsequenzen der Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation diskutiert.

⁵⁷³ Eigene Erstellung

⁵⁷⁴ Vgl. Zerfaß, A. (2004), a. a. O., S. 328.

5.2.2.1 Strukturelle Aspekte

Bisher konzentrierte sich die Verankerung innerhalb der Unternehmen – ähnlich dem Stakeholdermanagement – auf eine institutionelle Verankerung durch Stabsstellen bzw. Strukturen außerhalb der Linie. Nach Jablonski wird bspw. in vielen Unternehmen bei der Einführung von Diversity Management eine „Diversity-Management-Organisationen“ aufgebaut, die parallel zur Linie existiert.⁵⁷⁵ In dieser sind sogenannte Diversity-Manager bzw. Diversity-Managerinnen mit der Umsetzung des Konzeptes betraut. Auch existieren spezifische Entscheidungsgremien, sogenannte Diversity Councils, in denen ein Abgleich zwischen „Business und Diversity Management“ stattfindet.⁵⁷⁶ Ebenso ist eine Integration in die Linie denkbar. Die genannten Aspekte sind denen anderer Konzepte sehr ähnlich. Beispielsweise werden für die strukturelle Absicherung umfassender Qualitätskonzepte folgende Ansätze empfohlen⁵⁷⁷:

- Einrichtung eines Steuerkreises. In diesem sollten alle Machtpromotoren des Unternehmens (oberes Management und Betriebsrat) eingebunden sein. Die Aufgabe dieses Gremiums besteht darin, in Bezug auf das Qualitätsmanagement Grundsatzentscheidungen zu treffen.
- Benennung von „Quality-Managern“, die als Fachpromotoren die Verbreitung und Realisierung des Konzeptes vorantreiben.

Es zeigen sich eindeutige Parallelen in der Konzeption: Diversity Councils sowie Steuerkreise sind Entscheidungsgremien für generelle und spezifische Probleme, die bei der Umsetzung der Konzepte auftreten. Diversity-Manager und Quality-Manager werden als Fachpromotoren eingesetzt, um die Konzepte voranzutreiben.

Bei der Diskussion um die strukturelle Verankerung von Diversity Management wird demnach auf Erfahrungen mit anderen Konzepten zurückgegriffen. Aufgrund der relativen Neuheit des Ansatzes ist jedoch noch keine abschließende fundierte

⁵⁷⁵ Vgl. Jablowski, H. W. (2006). Organisation des Diversity Managements – Aufgaben eines Diversity Managers. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), Diversity Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 191-206.

⁵⁷⁶ Vgl. ebd., S. 198.

⁵⁷⁷ Vgl. Zink, K. J. (1994). Total Quality Management. In: Zink, K. J. (Hrsg.), Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management, 3. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 35-37.

Bewertung der Übertragung der strukturellen Integrationsmöglichkeiten auf Diversity Management möglich.

5.2.2.2 Prozesse

Fragen der internen Umsetzung von Diversity Management unter prozessualen Gesichtspunkten befassen sich mit der Integration in interne Unternehmensprozesse auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens.

Prozesse beinhalten eine Reihe „von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmäßig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette)“⁵⁷⁸ verstanden. Wichtig hierbei ist, dass die „Wertschöpfung eines Prozesses [...] aus (Teil-) Leistungen an interne oder externe Prozesskunden“⁵⁷⁹ besteht. Im Sinne des Diversity Managements können die als relevant identifizierten Bezugsgruppen (vgl. das folgende Kapitel 5.2.2.3) als „Kunden“ interpretiert werden, an denen die Prozesse ausgerichtet sein sollten. Hierbei sind zwei Vorgehensweisen denkbar: die Integration in bestehende, wie auch die Etablierung neuer Prozesse.

Die Argumentation Freemans für eine Integration des Stakeholderansatzes in bestehende Prozesse⁵⁸⁰ kann auf die Belange des Diversity Managements übertragen werden (vgl. Abbildung 28). Die Kernfragen, die dem strategischen Planungsprozess zugrunde liegen, sind in diesem Fall durch diversityorientierte Fragen ergänzt. Allerdings sind auch zusätzliche bzw. nicht integrierte Prozesse denkbar.

⁵⁷⁸ Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – der HSG-Ansatz. Bern: Haupt, S. 66.

⁵⁷⁹ Ebd.

⁵⁸⁰ Vgl. Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 69.

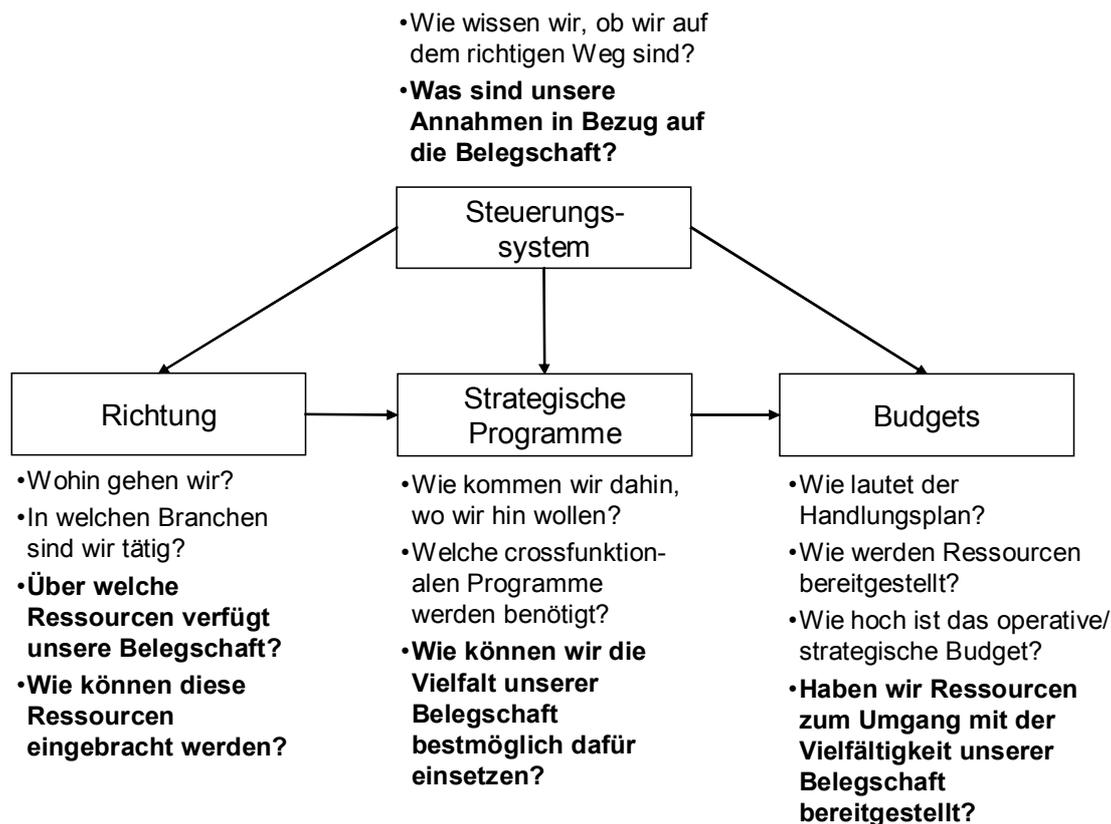


Abbildung 28: Beispiel für die Integration des Diversity-Management-Ansatzes in den bestehenden strategischen Planungsprozess⁵⁸¹

Es stellt sich die Frage, wie sich diese Prozesse organisatorisch verankern lassen, d. h., wie eine prozessorientierte Organisation des Diversity Managements ausgestaltet werden kann. Nach Gaitanides leitet sich das „prozessorientierte Organisationskonzept“ aus der klassischen Ablauf- und Aufbauorganisation ab, und „befreit“ den ablauforganisatorischen Konstruktionsvorgang von der Prämisse gegebender Stellenaufgaben.“⁵⁸² Dies hat zur Folge, dass die Planung von Arbeitsgängen und Arbeitsabfolgen losgelöst vom aufbauorganisatorischen Kontext erfolgt und „Stellen erst auf der Basis integrierter Verrichtungskomplexe zu bilden sind.“⁵⁸³ Das Konzept bezieht sich folglich auch auf alle Aktivitäten, die mit der Organisationsstruktur in Zusammenhang stehen. Unter Organisationsstruktur wird hierbei grund-

⁵⁸¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebd., S. 69.

⁵⁸² Gaitanides, M. (2007). Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen, 2. Aufl. München: Vahlen, S. 32.

⁵⁸³ Ebd.

sätzlich das Regelsystem verstanden, das der Lenkung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern im Sinne der Unternehmensziele dient.⁵⁸⁴

Die Prozessorganisation des Diversity Managements ist Ausgangspunkt für die Identifikation des horizontalen und vertikalen Koordinationsbedarfes. Sie hat zum Ziel, spezifische Koordinationsmaßnahmen zu entwickeln, die auf die Verwirklichung der Ziele des Diversity Managements ausgerichtet sind.

Prozesse des Diversity Managements können in diesem Zusammenhang als Unterstützungprozesse⁵⁸⁵ interpretiert werden. Sie dienen der Schaffung von Arbeitsbedingungen, die es ermöglichen, dass alle Mitarbeiter ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln und einsetzen können. Es handelt sich um Prozesse im operativen Management, bei denen die Prozessverantwortung von Führungskräften übernommen werden sollte.

5.2.2.3 Instrumente

Um die Umsetzung in instrumenteller Hinsicht voranzutreiben, sind mehrere Hilfsmittel denkbar. Zum einen könnten auf die Problemstellung adaptierte „Vier-Felder-Matrizen“ zum Einsatz kommen. Aufgrund der vorangegangenen Überlegungen erscheint es bspw. sinnvoll, die identifizierten Gruppen hinsichtlich der Auswirkungen eines Diversity Managements und die antizipierte Akzeptanz hin zu kategorisieren (vgl. Abbildung 29).

⁵⁸⁴ Vgl. Schreyögg, G. & Koch, J. (2007), a. a. O., S. 288-289.

⁵⁸⁵ Diesem Begriff wird folgende Definition zugrunde gelegt: „Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung interner Dienstleistungen, die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können.“ Rüegg-Stürm, J. (2002), a. a. O., S. 75.

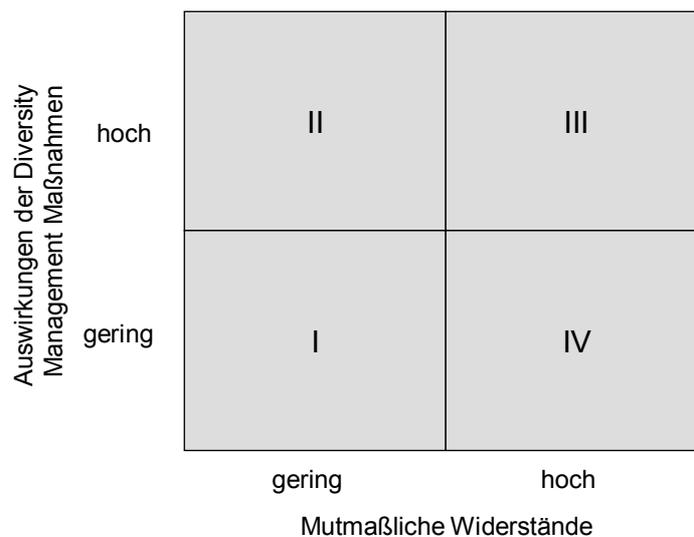


Abbildung 29: Beispiel einer Vier-Felder-Matrix zur instrumentellen Umsetzung eines Diversity Managements⁵⁸⁶

Diese Matrix dient dazu, unternehmensinterne Gruppen zu identifizieren, denen bei der Umsetzung von Diversity Management besonderes Interesse gilt. Vor allem sollten Gruppen, die sich in Feld II befinden, vermehrt Berücksichtigung finden, um die Akzeptanz von Maßnahmen mit positiven Auswirkungen zu erhöhen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Entwicklung einer Scorecard, die in Anlehnung an Freeman die Zufriedenheit der einzelnen Gruppen mit der Befriedigung ihrer Interessen abbildet⁵⁸⁷ (vgl. hierzu auch Kapitel 5.1.2.3). Durch das Erfassen der Zufriedenheit lassen sich diejenigen Gruppen herausfiltern, die im nächsten Planungszeitraum priorisiert behandelt werden sollten. Dies kann auch mit Hilfe von Nutzenprofilen geschehen⁵⁸⁸, die die Ergebnisse bzgl. jeder identifizierten Gruppe betrachten. Diese dienen dazu, einerseits die möglichen Auswirkungen von Diversity Management auf die einzelnen Gruppen zu antizipieren, andererseits einen Gesamtüberblick im Hinblick auf das Unternehmen zu ermöglichen.

Gemeinsam ist den hier vorgestellten Instrumenten, dass sie die unternehmensinternen Gruppen identifizieren, bei denen der Handlungsbedarf am größten ist. Diese Informationen sind wichtig für die weitere Planung des strategischen Unternehmensführungsprozesses.

⁵⁸⁶ Eigene Erstellung

⁵⁸⁷ Vgl. Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 177-181.

⁵⁸⁸ Vgl. Janisch, M. (1993), a. a. O., S. 400-407.

5.2.2.4 Formulierung von Diversity-Management-Strategien

Um Strategien für ein unternehmensspezifisches Diversity Management zu formulieren, kann auf Methoden zurückgegriffen werden, wie sie aus dem Strategischen Management bzw. dem Stakeholdermanagement bekannt sind (vgl. hierzu auch Kapitel 5.1.2.4).

Wie nahezu jeder Planungsprozess beginnt auch der hier vorgestellte (vgl. Abbildung 30) mit einer Ist-Analyse. Um eine Diversity Strategie formulieren zu können, müssen Daten zur Zusammensetzung der Belegschaft zur Verfügung stehen oder erhoben werden. Auf dieser Basis sind die relevanten Diversitätsdimensionen unternehmensspezifisch festzulegen. Ob die einzelnen Gruppen gemeinsame Interessen haben und wie sie miteinander verbunden sind, steht im Mittelpunkt der empirischen Analyse der existierenden Koalitionen⁵⁸⁹. Durch diese Analysen können Hypothesen gebildet werden, die das Verhalten der jeweiligen Gruppen spezifizieren. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu bedenken, dass gemeinsame Interessen zwar notwendige Vorraussetzungen von Koalitionen sind, diese allerdings nicht zwingend bedingen. Auch ohne Koalitionsbildung können gemeinsame Interessen vorliegen. Ebenso ist es möglich, dass Gruppen bzw. Individuen trotz gemeinsamer Interessen unterschiedlich handeln.

Trotz der genannten Einschränkungen liefert diese Analyse wichtige Ansatzpunkte zur Ausarbeitung grundlegender Strategien zum Umgang mit der Vielfalt innerhalb der Belegschaft.

⁵⁸⁹ Koalitionen bezeichnen nach Cyert & March zweckgerichtete Bündnisse, die sich zur Verwirklichung bestimmter Interessen auf Zeit bilden. Die Teilnehmer solcher Bündnisse behalten dabei durchaus ihre eigenen Ziele und ihre Eigenständigkeit. Vgl. Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), a. a. O., S. 27.

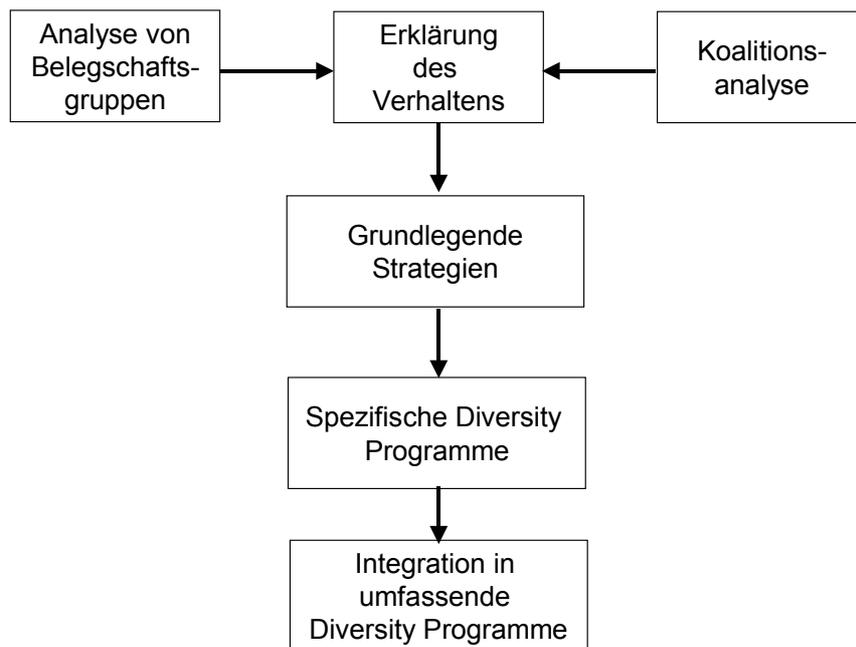


Abbildung 30: Prozess der Formulierung einer Diversity-Strategie⁵⁹⁰

Darauf folgt die Entwicklung spezifischer Programme für ein Diversity Management, die abschließend in einem integrativen Schritt in umfassende Diversity-Management-Programme überführt werden.

5.2.3 Interaktion der innerbetrieblichen Gruppen

Analog zur Stakeholdermanagement-Fähigkeit ist in der dritten Ebene der Überlegungen zur Diversity-Management-Fähigkeit die Interaktion zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Belegschaftsgruppen relevant.

Die Interaktion kann unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden: Einerseits deren Ergebnis, andererseits der Prozess der Interaktion.

Die Messung des Ergebnisses beinhaltet die Messung des Erfolges der Diversity-Management-Strategie. Die in Kapitel 2.5.2 vorgestellten Instrumente können hier zur Anwendung kommen. Beispielsweise dienen Evaluationsinstrumente der Personalentwicklung, wie Mitarbeiterbefragungen, Betriebsklimauntersuchungen, Gruppendiskussionen etc., dazu, die Wahrnehmung der Belegschaft bezüglich des Erfolges von Diversity Management zu erheben. Diese subjektiven Daten geben Auskunft

⁵⁹⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an Freeman, R. E. (1984), a. a. O., S. 131.

darüber, wie die einzelnen Gruppen die Interaktion mit dem Unternehmen einschätzen. Fasst man alle Wertungen zusammen, ergibt sich ein Bild, das Aussagen darüber zulässt, inwieweit das Diversity Management auf die Ansprüche der einzelnen Belegschaftsgruppen eingeht. In Anlehnung an Clarkson⁵⁹¹ kann auf dieser Grundlage auch ein „Performance Profil“ in Bezug auf die Belegschaftsgruppen erstellt werden, das Aussagen darüber zulässt, inwieweit das Unternehmen auf die Ansprüche der einzelnen Gruppen eingeht.

Durch den Einsatz einer Diversity Scorecard kann die Diversity-Management-Strategie des Unternehmens operationalisiert und bewertet werden.⁵⁹² Sie ermöglicht die Überprüfung der Effizienz und Effektivität der Diversity Maßnahmen auf organisationaler Ebene und kann dadurch der Überprüfung des Interaktionsergebnisses dienen.

Zur Beurteilung des Interaktionsprozesses eignen sich auch Methoden der empirischen Sozialforschung. Der Fokus liegt dabei allerdings auf der Bewertung der Wahrnehmung des Interaktionsprozesses – und nicht auf der Wahrnehmung des Ergebnisses. So steht inhaltlich nicht die Frage im Vordergrund, ob es Veränderungen durch Diversity Management gab, sondern wie diese Veränderungen zustande kamen und wie der dazugehörige Interaktionsprozess bewertet wird.

5.2.4 Fazit

Die Überlegungen zur „Diversity-Management-Fähigkeit“ wurden in Anlehnung an das Konzept der Stakeholdermanagement-Fähigkeit von Freeman entwickelt. Sie verdeutlichen, dass Instrumente und Methoden zum Umgang mit (externen) Anspruchsgruppen in einer adaptierten Form auf diese Fragestellung anwendbar sind.

Durch die separate Betrachtung der rationalen, prozessualen und interaktionellen Ebene zeigt sich, dass eine Integration von Diversity Management in Unternehmensführungsprozesse möglich ist.

Die Ausführungen zur rationalen Ebene verdeutlichen Möglichkeiten der Identifikation relevanter Belegschaftsgruppen. Diese können von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein, da sie immer davon abhängen, welche Belegschaftsstruktur

⁵⁹¹ Vgl. Clarkson, M. B. E. (1991), a. a. O., S. 331-358.

⁵⁹² Vgl. hierzu die Ausführungen zur Diversity Scorecard in Kapitel 2.5.2.

vorhanden ist. Mit der Umsetzung von Diversity Management befasst sich die prozessuale Ebene. Hier zeigt sich, dass eine Verankerung von Aspekten des Umgangs mit der Vielfalt der Mitarbeiter innerhalb der Auf- und Ablaufstruktur des Unternehmens möglich ist. Auf der interaktionellen Ebene werden Ansätze zur Bewertung der Umsetzung des Diversity Managements auf die Interaktion der Belegschaftsgruppen vorgestellt.

Darüber hinaus dient das Konzept der „Diversity-Management-Fähigkeit“ dazu, die folgenden Ausführungen zur Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation einzuordnen. Sie sind auf der prozessualen Ebene zu verorten, da sie sich mit der Umsetzung des Diversity Managements beschäftigen. Sie verdeutlichen Wege, wie mit Hilfe von Instrumenten des Stakeholdermanagements die Informations- und Kommunikationsflüsse so gestaltet werden können, dass sie effektiv und effizient sind und somit den Anforderungen eines adäquaten Umgangs mit der personellen Heterogenität innerhalb des Unternehmens gerecht werden.

6 Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation

Die bisherigen Ausführungen zu Diversity Management (Kapitel 2 und 3), Kommunikation im Unternehmen (Kapitel 4) sowie zum Stakeholderansatz (Kapitel 5.1) fließen in das folgende Konzept zur Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation ein. Dieses Konzept ermöglicht die Beachtung von Diversity-Management-Aspekten innerhalb des Unternehmens in Bezug auf den Kommunikations- und Informationsfluss.

Empirische Studien zeigen, dass heterogene Gruppen zu einem weniger effektiven Interaktionsprozess neigen (vgl. Kapitel 2.6). Dies ist hauptsächlich auf Probleme in der Kommunikation zurückzuführen. Die in dieser Arbeit vorgestellte empirische Untersuchung zum aktuellen Stand von Diversity Management in großen deutschen Unternehmen verdeutlicht, dass auch in den Unternehmen, die Diversity Management implementierten, positive sowie negative Effekte der Heterogenität zu beobachten sind (vgl. Kapitel 3.6). Es stellt sich daher die Frage, wie mit der Vielfalt innerhalb des Unternehmens gezielt umgegangen werden kann, damit sich positive Effekte verstärken und negative abschwächen, um damit langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die bewusste Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen ist eine Möglichkeit, negativen Effekten personeller Vielfalt entgegenzuwirken. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein allgemeines Konzept zur Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation entwickelt. Da jedes Unternehmen über eine spezifische Zusammensetzung der Belegschaft verfügt, muss es an die jeweilige Situation des Unternehmens angepasst werden. Es handelt sich folglich um ein Rahmenkonzept, das Unternehmen eine strukturierte allgemeine Vorgehensweise vorschlägt, die im Einzelfall auf die spezifische Unternehmenslage adaptiert werden muss.

In der Literatur finden sich Ausführungen zur Planung der Unternehmenskommunikation, innerhalb derer die allgemeinen vier Phasen der Öffentlichkeits

arbeit⁵⁹³ diskutiert werden: Ausgangslage, Planung, Durchführung und Kontrolle.⁵⁹⁴ Es mangelt jedoch an differenzierten Beschreibungen zur Analyse der Ausgangslage. Auch finden sich nur wenige Angaben darüber, welche Informationen für eine aktive Gestaltung zu erheben sind. „Dieses theoretische Defizit ist in der Literatur nicht mehr zu übersehen. Es fehlt die Entwicklung eines umfassenden systematischen Ansatzes zur Planung und Optimierung von Unternehmenskommunikation.“⁵⁹⁵

Diese Aussage von Mast schließt den Gegenstand dieser Arbeit „diversity-sensitive interne Unternehmenskommunikation“ ein und formuliert gleichermaßen das Ziel des folgenden Kapitels. Ein systematischer Ansatz zur Planung und Verbesserung der internen Unternehmenskommunikation wird erarbeitet, der Vorgehensweisen des Stakeholdermanagements so adaptiert, dass er die Gestaltung eines effizienten und effektiven Informations- und Kommunikationsflusses innerhalb des Unternehmens ermöglicht. Das Ziel ist es, zu einer bestmöglichen Einbindung aller Gruppen innerhalb des Unternehmens zu gelangen.

Abbildung 31 skizziert den Aufbau des Konzeptes. Voraussetzung der diversitysensitiven Kommunikationsstrategie ist eine Analyse des Ist-Zustandes. Sie bildet die Grundlage des Planungsprozesses. Die abschließende Evaluation der darauf folgenden Umsetzung hat zum Ziel von den Ergebnissen zu lernen und die Konzepte zu verbessern.

⁵⁹³ Unternehmenskommunikation wird in der Literatur häufig als „Öffentlichkeitsarbeit“ im weitesten Sinne interpretiert (vgl. hierzu Kapitel 4.3). Aufgrund dieses Verständnisses werden hier diese Phasen zur Verdeutlichung des Planungsprozesses herangezogen.

⁵⁹⁴ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 135.

⁵⁹⁵ Ebd. S. 135.

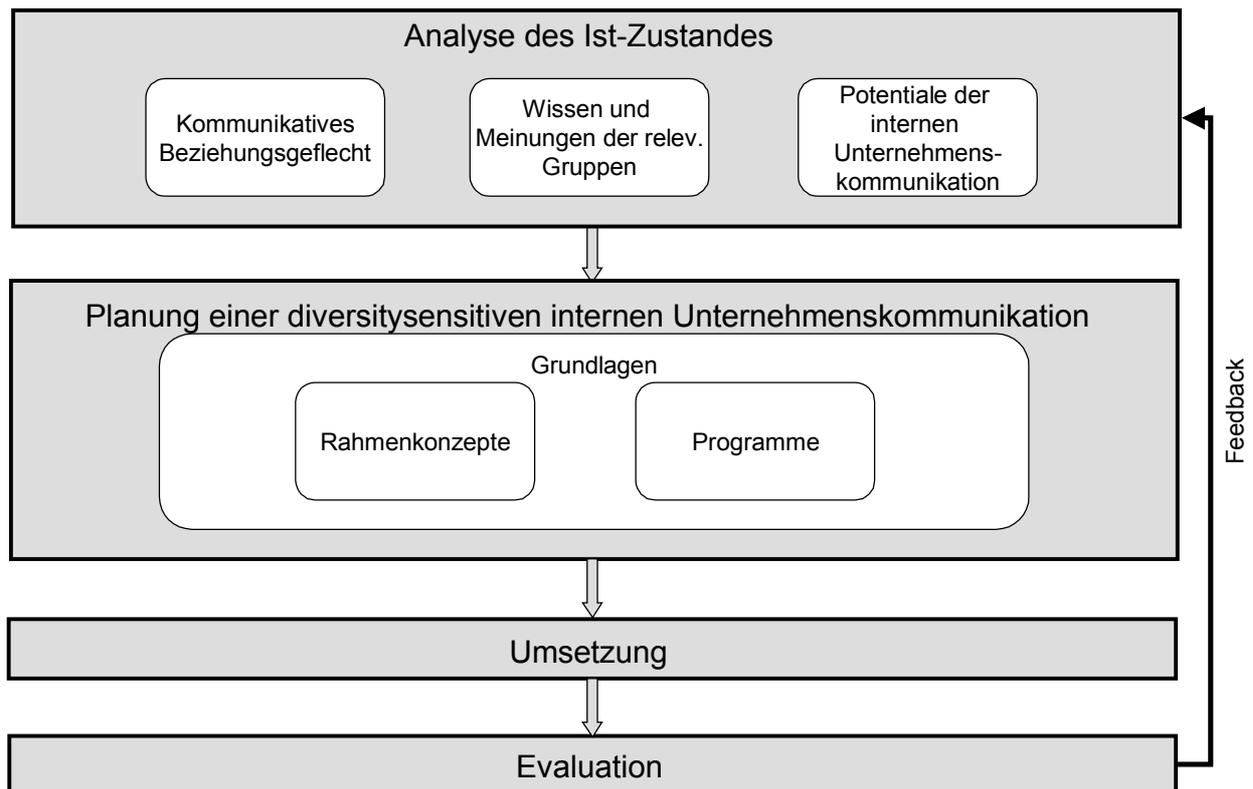


Abbildung 31: Vier Phasen der systematischen Planung einer diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation⁵⁹⁶

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen dieses systematischen Planungsprozesses genauer erläutert. Im Ablaufschema (vgl. Abbildung 31) ist die Evaluation der letzte Schritt. Die Ergebnisse generieren Lern- und Weiterentwicklungsimpulse, die durch Feedbackprozesse in die nächste Ist-Analyse einfließen. Dies ist im Falle einer summativen, also abschließenden Bewertung zum definierten Ende der Implementierung der Fall. Jedoch ist es sinnvoll, bereits während der Umsetzungsphase formative Evaluationen durchzuführen, um ggf. steuernd eingreifen zu können. Auf detaillierte Aspekte der Evaluation wird in Kapitel 6.4 eingegangen.

⁵⁹⁶ Eigene Erstellung

6.1 Analyse des Ist-Zustandes

Die Analyse des Ist-Zustandes lässt sich in drei Bereiche gliedern: In einem ersten Schritt ist es wichtig, das (kommunikative) Beziehungsgeflecht innerhalb des Unternehmens systematisch zu analysieren (vgl. Abbildung 31). Hierunter wird im Detail zum einen die Identifikation der relevanten Gruppen im Hinblick auf die Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses, zum anderen deren Verbindungen untereinander verstanden (vgl. Kapitel 6.1.1). Diese systematische Untersuchung ist notwendig, um zu einer Kommunikationsstruktur zu gelangen, die alle Mitarbeiter integriert und somit Exklusionsprozessen von Individuen und Gruppen entgegensteuert. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Frage, welche Gruppen wie in die interne Unternehmenskommunikation eingebunden sind. Bei der Gruppenbildung stehen vor allem aufgabenbezogene Diversitätsdimensionen im Vordergrund. Relevante Kennzahlen sind bspw. die Häufigkeit von Besprechungen mit Informationscharakter in verschiedenen Abteilungen, die Integration bestimmter Bezugsgruppen durch schriftliche Informationen wie Rundschreiben oder die Medienverfügbarkeit an verschiedenen Arbeitsplätzen. Ziel ist es, durch diese Indikatoren Erkenntnisse über das vorhandene interorganisationale Kommunikationsnetzwerk zu gewinnen. Diese bilden die Basis der Planung von Programmen und Maßnahmen einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation.

In einem zweiten Schritt ist zu klären, welches Wissen und welche Meinungen⁵⁹⁷ innerhalb der Belegschaft zur aktuellen Kommunikationssituation vorliegt (vgl. Kapitel 6.1.2). Aspekte, die in dieser Hinsicht Konfliktpotenzial besitzen, lassen sich durch ein internes Issue Management⁵⁹⁸ identifizieren. Aber auch Methoden der Image- und Meinungsforschung sind in diesem Kontext anwendbar. So sind Meinungen und Widerstände identifizierbar, die einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation möglicherweise entgegenstehen.

Der dritte Schritt der Ist-Analyse beschäftigt sich mit den Potenzialen, also den Kompetenzen und Ressourcen, die in Bezug auf die Gestaltung der Kommunikationsstrukturen im Unternehmen vorhanden sind und der weiteren

⁵⁹⁷ Zur Unterscheidung zwischen Wissen und Meinung vgl. Kapitel 4.2.1.

⁵⁹⁸ Unter dem Begriff des Issue Management wird das Bestreben von Unternehmen verstanden, sogenannte Reizthemen frühzeitig zu identifizieren und gezielt zu beeinflussen. Nähere Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 6.1.2.

Programmplanung zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 6.1.3). Dies ist einerseits wichtig, um zu einem späteren Zeitpunkt entscheiden zu können, ob die nötige Kompetenz innerhalb des Unternehmens vorhanden ist oder ob sie aufgebaut werden muss. Dies kann entweder durch Personaleinstellungen oder durch Beratung geschehen. Bereits vor der Planung der Unternehmenskommunikation sollten die zur Verfügung stehenden Ressourcen bekannt sein, damit durchführbare Programme entwickeln werden können.

Um die in Abbildung 31 genannten Aspekte („Kommunikatives Beziehungsgeflecht“, „Wissen und Meinungen der relevanten Gruppen“ sowie „Potenziale der internen Unternehmenskommunikation“) zu analysieren, können verschiedene Methoden zur Anwendung kommen. Diese werden im Folgenden näher erörtert. Es handelt sich zum einen um Ansätze der Stakeholderexploration und der Kommunikationsfeldanalyse. Zum anderen werden Instrumente der Image- und Meinungsforschung vorgestellt, die verschiedene Wissensstände und Meinungen innerhalb des Unternehmens analysieren. Für die Planung der Unternehmenskommunikation vorhandene Potenziale lassen sich mit dem Instrument der Potenzialanalysen näher analysieren.

6.1.1 Kommunikatives Beziehungsgeflecht

Innerhalb des Stakeholdermanagements existieren verschiedene Vorgehensweisen zur Identifikation von Anspruchsgruppen (vgl. Kapitel 5.1.1). Innerhalb des Forschungsfeldes der Unternehmenskommunikation finden sich ebenfalls Vorgehensweisen, die die Unternehmensumwelt strukturieren.⁵⁹⁹ Zerfaß⁶⁰⁰ verdichtet diese in einem handlungsleitenden Bezugsrahmen, der innerhalb der vorliegenden Arbeit auf die diversitysensitive interne Unternehmenskommunikation übertragen wird. Hierbei stehen die Elemente Wahrnehmung („Scanning“), Beobachtung („Monitoring“), Prognose („Forecasting“) und Bewertung („Assessment“) im Mittelpunkt. Die folgenden Ausführungen gehen detaillierter auf diese Elemente ein.

In Kapitel 5.2.1 wird beispielhaft die Identifikation relevanter Gruppen für eine diversitysensitive interne Unternehmenskommunikation vorgestellt. Wie schon dort

⁵⁹⁹ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 124-134.

⁶⁰⁰ Zerfaß (2004) orientiert sich hierbei an dem Phasenschema der Umweltanalyse von Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul: West Publishing.

diskutiert, lässt sich diese eher pragmatische Vorgehensweise mit strukturierten Verfahren verfeinern.

Mason und Mitroff⁶⁰¹ stellen sieben verschiedene Vorgehensweisen einer strategischen Suche im Kontext des Strategischen Managements vor, um diejenigen Bezugsgruppen zu identifizieren, die im kommunikativen Beziehungsgeflecht eine herausragende Rolle einnehmen. Diese können auf die Analyse innerhalb eines Unternehmens übertragen werden. Das (1) „imperative“ und (2) „sozial-partizipative Vorgehen“ stellt Akteure in den Mittelpunkt, die sich aktiv zum Thema geäußert haben. Denkbar sind beispielsweise Personengruppen, die aufgrund verschiedener Arbeitszeitregelungen über einen Informationsmangel klagen. Die (3) „positionale Methode“ analysiert, welche Akteure bereits in Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden sind. Ansatzpunkte können Gruppen sein, die in der Vergangenheit durch partizipative Vorgehensweisen an der Gestaltung von Informations- und Kommunikationsstrukturen beteiligt waren. Der (4) „reputationale Ansatz“ sieht Expertenbefragungen zum Thema vor. Strukturierte Interviews ermitteln, wer von den Unternehmenstätigkeiten in welchem Ausmaß betroffen sein könnte. Als Experten sollten hierbei solche Personen herangezogen werden, die mit den Informations- und Kommunikationsflüssen sehr gut vertraut sind. Die (5) „meinungsorientierte Methode“ lenkt den Blick auf jene Personen bzw. Gruppen, die einen wichtigen Einfluss auf die Wahrnehmung anderer Akteure ausüben – in diesem Gebiet folglich eine Art Meinungsführerschaft besitzen. Unterschiede bzgl. des Alters, der formalen Ausbildung, des kulturellen Hintergrundes etc. werden im (6) „demografischen Ansatz“ analysiert. Im (7) „organisationalen Ansatz“ stehen verschiedene Beziehungstypen zwischen den Stakeholdern und der fokalen Organisation im Vordergrund. Diese Beziehungen können normativen, konstitutiven und funktional notwendigen Charakter besitzen.⁶⁰² Den Strategien von Mason und Mitroff liegen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zugrunde. Daher sollten sie bei ihrer Anwendung situationsspezifisch kombiniert werden. Die Analysen münden in einer aggregierten Darstellung der unternehmensspezifischen Bezugsgruppen. Im Analogieschluss auf das kommunikative Beziehungsgeflecht innerhalb des Unter-

⁶⁰¹ Vgl. Mason, R. O. & Mitroff, I. I. (1981). Challenging Strategic Assumptions: Theory, Cases, and Techniques. New York: Wiley, S. 95-96.

⁶⁰² Vgl. Esman, M. J. (1972). The Elements of Institution Building. In: Eaton, J. W. (Hrsg.), Institution Building and Development. Beverly Hills: Sage, S. 19-40.

nehmens ist dies eine Darstellung der unternehmensinternen Beziehungen zwischen verschiedenen Gruppen, die sich aufgrund ihrer aufgabenbezogenen Diversität unterscheiden. Diese Vorgehensweise entspricht zu einem großen Teil der in Kapitel 5.2.1 skizzierten Checkliste von Müller-Stewens und Lechner⁶⁰³. Jedoch geht sie einen Schritt weiter, da sie auch die Beziehungen zwischen den Akteuren berücksichtigt. Dies ist für die Analyse des kommunikativen Beziehungsgeflechtes essenziell. So können Verbindungen zwischen den Gruppen und der dort stattfindende Informationsaustausch betrachtet werden. Dieser Aspekt ist Gegenstand des „Monitoring“.

Die Analyse der für die diversitysensitive interne Unternehmenskommunikation relevanten Gruppen ist somit der Ausgangspunkt des „Monitoring“. Daraufhin erfolgt eine Priorisierung der einzelnen Gruppen. Hier ist die Frage zu beantworten, welche dieser Gruppen aktiv auf strategieinduzierte Anreize bzw. Belastungen reagieren werden. Nach Zerfaß⁶⁰⁴ ist es sinnvoll, aussagekräftige und differenzierte Profile jeder einzelnen Gruppe zu erstellen, um für den weiteren Prozess Chancen und Risiken, die von diesen ausgehen, zu antizipieren. Ebenso ist es sinnvoll, die grundlegenden Interessenlagen der einzelnen Gruppen zu skizzieren um deren spezifischen Interessen und Ziele zu antizipieren.

Unterschiedliche Gruppen innerhalb des Unternehmens können je nach Arbeitsaufgabe und Situation verschiedene Medien präferieren (vgl. Kapitel 4.3.5.2). Für eine effektive Gestaltung des Medieneinsatzes sind diese Informationen von äußerster Wichtigkeit. Es ist zu untersuchen, welches Kommunikationsverhalten in den einzelnen Gruppen vorherrscht und welche Medien diese nutzen, um sich zu informieren und auszutauschen.⁶⁰⁵ Hierbei kommen die Überlegungen der Media-Synchronicity-Theorie zum Tragen. Eine Analyse, wie Personen und Gruppen innerhalb des Unternehmens informiert werden bzw. sich selbst informieren, ist in diesem Kontext zielführend. Fragen nach der Eignung der verwendeten Medien zur Informationsübermittlung und -verdichtung sind in diesem Punkt zu klären. Es werden folglich erste Hinweise gesammelt, ob und durch welche Medien Brüche im Informations- und Kommunikationsfluss entstehen.

⁶⁰³ Vgl. Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003), a. a. O., S. 178.

⁶⁰⁴ Vgl. Zerfaß, A. (2004), a. a. O., S. 329.

⁶⁰⁵ Vgl. ebd., S. 330-331.

Nur wenn die Mediengewohnheiten, die Arbeitsaufgaben und der jeweilige Kontext bekannt sind, kann die interne Kommunikation erfolgreich nach diesen ausgerichtet werden.

Bei der Analyse des Kommunikations- und Beziehungsgeflechtes kommen verschiedene Methoden der Netzwerkanalyse zum Einsatz.⁶⁰⁶ Dabei eignen sich vor allem sogenannte Kohärenzanalysen.⁶⁰⁷ Diese setzen bei den Beziehungen zwischen von Akteuren an. Das Unternehmen als Netzwerk wird dahingehend betrachtet, welche Elemente eine hohe bzw. niedere Vernetzung aufweisen. Die so identifizierten Komponenten bilden die Grundlage der Analyse, welche Folgen diese Vernetzungen bspw. in Hinblick auf die soziale Integration innerhalb des Unternehmens, die Koordination des Netzwerkes oder aber auch auf die Diffusion von Ressourcen – bspw. Information – hervorruft.⁶⁰⁸

Die gewonnenen Informationen über die Beziehungen der Netzwerke der einzelnen Gruppen sind in einem zweiten Schritt zu einem unternehmensbezogenen Kommunikationsnetzwerk zu aggregieren, um die Struktur innerhalb des Unternehmens zu verdeutlichen. Durch diese Daten lassen sich Interaktionsmatrizen erstellen, welche die Grundlage weiterer Aktivitäten bilden.⁶⁰⁹ Die wichtigsten Bezugsgruppen einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation werden in einer Kreuztabelle abgebildet. Die jeweiligen Knotenpunkte geben Hinweise auf die Art und Weise der wechselseitigen Beziehung sowie deren Ausprägung.

Die Ergebnisse des „Scanning“ und des „Monitoring“ werden in einem weiteren Schritt in die Zukunft prognostiziert – das sogenannte Forecasting. Ziel dieser Prognose ist, eine Vorstellung von der Entwicklung des Kommunikationsnetzwerkes zu erhalten, um diese bei der weiteren Planung zu berücksichtigen. Hierzu finden

⁶⁰⁶ Zu verschiedenen Methoden der Netzwerkanalyse vgl. bspw. Jansen, D. (2006). Einführung in die Netzwerkanalyse, 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 48-50.

⁶⁰⁷ Anwendungen dieser Methode finden sich bspw. in Moody, J. (2004). The Structure of a Social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999. *American Sociological Review*, 68, 213-238.

⁶⁰⁸ Vgl. Diaz-Bone, R. (2006). Gibt es seine qualitative Netzwerkanalyse? Review Essay. In: Hollstein, B. & Straus, F. (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzeption, Methoden, Anwendungen*. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 8 (1), Art. 28. [URL: <http://www.qualitative-research.net/fsq-texte/1-07/07-1-28-d.htm>] (22.10.2007), Absatz 7.

⁶⁰⁹ Vgl. Zerfaß, A. (2004), a. a. O., S. 332.

meist qualitative Prognosetechniken – z. B. die Szenariotechnik⁶¹⁰ oder die Delphi-Methode⁶¹¹ – ihre Anwendung.

Die Szenariotechnik hat zum Ziel, die Dynamik eines Umfeldes durch systematisch erstellte Zukunftsperspektiven abzubilden. Es werden hierbei langfristig denkbare Situationen in einem Ereignisraum antizipiert, die sowohl die gegenwärtig zu beobachtenden Entwicklungen fortschreiben, als auch Veränderungen durch Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Einflussfaktoren oder auch plötzlich auftretende Ereignisse berücksichtigen.⁶¹² Diese „Bilder zukünftiger Umfeldkonstellationen“⁶¹³ sind geeignet, Entwicklungsmöglichkeiten des Kommunikationsnetzwerkes zu generieren.

Die Grundidee der Delphimethode ist es, in mehreren Befragungswellen die Zukunftseinschätzung von Experten einzuholen. Diese werden aggregiert und anonym zurückgespiegelt, bis sich ein Konsens über die relevante Fragestellung bildet.⁶¹⁴ Im hier skizzierten Zusammenhang kann mit Hilfe dieser Methode eine aggregierte Expertenmeinung über die Entwicklung der Kommunikations- und Informationsflüsse des Unternehmens gebildet werden.

Beide Methoden eignen sich, um begründete Entwicklungsszenarien des kommunikativen Beziehungsgeflechtes zu erhalten und darauf aufbauend Strategien und Maßnahmen zur Schaffung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation zu formulieren.

6.1.2 Wissen und Meinungen

Um einen Einblick in die im Unternehmen vorhandenen Wissensstände und Meinungen zu erhalten, ist es hilfreich, eine sogenannte Themenanalyse durchzuführen. Hierbei stehen nicht die einzelnen Akteure im Mittelpunkt, sondern die

⁶¹⁰ Vgl. bspw. Schierenbeck, H. (2003), a. a. O., S. 172-175.

⁶¹¹ Vgl. bspw. Häder, M. & Häder, S. (1998). Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode. Literaturbericht II. ZUMA-Arbeitsbericht 98/05. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

⁶¹² Vgl. Schierenbeck, H. (2003), a. a. O., S. 172.

⁶¹³ Kuhn, M. & Ruff, F. (2007). Corporate Foresight und strategisches Issues Management: Methoden zur Identifikation der Trends und Themen von Morgen. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 307.

⁶¹⁴ Vgl. Häder, M. & Häder, S. (1998), a. a. O., S. 6.

Themen, die innerhalb des Unternehmens geäußert werden. Schritte des – in der Literatur zur Stakeholderanalyse bekannten – „Issue Managements“ können hierbei auf die vorliegende Problemstellung angewandt werden.

Im Allgemeinen bezeichnen Issues sogenannte Reizthemen, für deren Umgang Unternehmen noch keine Lösung gefunden haben. Hier handelt es sich um nicht erfüllte Stakeholderanliegen, die, wenn sie die öffentliche Meinung prägen, Konflikte für das Unternehmen erzeugen können.⁶¹⁵ Kommt es bei diesen Konflikten zur Eskalation, ist die Handlungsfähigkeit des betroffenen Unternehmens stark eingeschränkt. Als Beispiele werden in der Literatur Boykottmaßnahmen gegen Produkte – so im Falle von Babymilchpulver des Unternehmens Nestlé –, gegen Handlungen von Unternehmen – geschehen bei der geplanten und von Umweltschutzgruppen verhinderten Versenkung der Ölplattform Brent Spar durch den Shell-Konzern – oder die Verzögerung bzw. Blockade von Bauprojekten, z. B. von chemischen oder biotechnologischen Produktionsanlagen, genannt.⁶¹⁶

Issues sind dementsprechend Sachverhalte, die (1) von öffentlichem Interesse sind, (2) ein Konfliktpotenzial aufweisen, (3) tatsächlich oder potenziell Organisationen und deren Handlungspotenzial tangieren, (4) eine Beziehung zwischen Anspruchsgruppen/Teilöffentlichkeiten und Organisationen herstellen und (5) im Zusammenhang mit einem oder mehreren Ereignissen stehen.⁶¹⁷

Issue Management zielt als eine Art Früherkennungssystem darauf ab, Signale des Unternehmensumfeldes so früh wie möglich zu erkennen und zu antizipieren. Die Zielsetzung beinhaltet einerseits, die Entwicklung und vor allem die Thematisierung dieser Issues in der Öffentlichkeit aktiv zu steuern, andererseits Informationen aus der Unternehmensumwelt in die eigenen unternehmensinternen Entscheidungsprozesse zu integrieren.⁶¹⁸ „Im Unterschied zu dieser kommunikationswissenschaftlich orientierten Konzeption des Issues Managements, die einen deutlichen Schwerpunkt auf die Beziehungsgestaltung zwischen Organisationen und

⁶¹⁵ Vgl. Wiedemann, P. W. & Ries, K.P. (2007). Issues Management und Issues Monitoring. In: Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler: S. 285; Achleitner, P. (1985), a. a.O., S. 134.

⁶¹⁶ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 107.

⁶¹⁷ Vgl. Röttger, U. (2001). Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärung und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Röttger, U. (Hrsg.), Issues Management. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 19.

⁶¹⁸ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 106.

Stakeholdern legt, steht bei betriebswirtschaftlich orientierten Konzepten vor allem die strategische Bedeutung von Issues im Kontext der Unternehmensplanung im Mittelpunkt.⁶¹⁹

Bezogen auf die interne Kommunikation sind Issues solche Sachverhalte, die innerhalb des Unternehmens für die Belegschaft von allgemeinem Interesse sind, ein gewisses Konfliktpotenzial aufweisen und im Zusammenhang mit einem oder mehrerer Ereignissen stehen. Denkbar ist beispielsweise eine Werksschließung, die Einführung neuer Arbeitszeitregelungen oder anderer Maßnahmen, die die Mitarbeiter unmittelbar betreffen. Ein internes Issue Management versucht demnach, konfliktäre Themen innerhalb des Unternehmens so früh wie möglich zu erkennen und diesen aktiv zu begegnen.

Die operative Umsetzung des Issue Managements gleicht der Phasenstruktur eines Managementprozesses.⁶²⁰ Nach einer Issue-Identifizierung folgt eine genauere Analyse, die in einer Strategieauswahl in Bezug auf den Umgang mit diesem Sachverhalt mündet. Diese wird darauf folgend implementiert und anschließend evaluiert. Ein neuer Planungsprozess integriert die Erkenntnisse der Evaluation. Die zentrale Leistung des Issue Managements liegt hierbei in der Identifikation und Bewertung des jeweils relevanten Issues.⁶²¹

Ein auf die Unternehmensöffentlichkeit ausgerichtetes Issue Management kann dazu beitragen, Konfliktthemen, die innerhalb des Unternehmens in Bezug auf Diversity Management entstehen, frühzeitig zu erkennen, um diesen proaktiv zu begegnen.

Die Image- und Meinungsforschung ist eine sinnvolle Ergänzung dieses Vorhabens. In ihrem Blickpunkt steht die Identifikation von Meinungen dominanter bzw. wichtiger Akteure im gesellschaftspolitischen Umfeld.⁶²² Sie ist verwandt mit der Situationsanalyse, setzt im Gegensatz hierzu allerdings voraus, dass relevante Akteure bzw. Themen bereits bekannt sind. Somit kann sie im Rahmen eines Issue Managements im Bereich der Issue-Analyse Anwendung finden. Methodisch bedient sie sich Instrumenten, die in der Demoskopie und Marktforschung seit langem angewendet

⁶¹⁹ Röttger, U. (2001), a. a. O., S. 15.

⁶²⁰ Hierunter sind die (1) Planung, (2) Entscheidung, (3) Durchsetzung und (4) Kontrolle zu verstehen. Diese einzelnen Phasen bilden einen komplexen, sich ständig wiederholenden Managementzyklus. Vgl. hierzu bspw. Schierenbeck, H. (2003), a. a. O., S. 96-103.

⁶²¹ Vgl. Röttger, U. (2001), a. a. O., S. 16.

⁶²² Vgl. Zerfaß, A. (2004), a. a. O., S. 337.

werden. Um einen Einblick – vor allem für die Tauglichkeit im Umgang mit einer heterogenen Belegschaft – zu vermitteln, werden im Folgenden prinzipielle Vorgehensweisen vorgestellt.

Image- und Meinungsforschung unterscheiden sich hinsichtlich ihrer allgemeinen Zielsetzung: Hat die Meinungsforschung die Analyse der Einstellung⁶²³ zu verschiedenen Sachverhalten zum Ziel, beschäftigt sich die Imageforschung mit den perceptiven Merkmalen von Personen, Organisationen, Ideen, Ereignissen etc.⁶²⁴

Die Vorgehensweisen in diesen beiden Feldern stimmen allerdings in weiten Teilen überein.⁶²⁵ In beiden Fällen wird üblicherweise ein Kriterienkatalog entwickelt, der die Image- bzw. Meinungsobjekte in mehreren relevanten Dimensionen erfasst. So ist es möglich, strategiekritische Sachverhalte zu entwickeln. Die Befragten werden daraufhin gebeten, sich zu den unterschiedlichen Dimensionen zu äußern. Dies kann qualitativ oder quantitativ geschehen. Bei einer qualitativen Vorgehensweise bedient man sich verschiedener Interviewtechniken, die begründete Stellungnahmen der Befragten evozieren, um darauf aufbauend Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Einflussfaktoren zu erhalten. Quantitative Verfahren messen diese häufig mit Aussagen, die die Befragten anhand von Skalen (z. B. stimme stark zu, lehne stark ab) erfassen.

Für die Untersuchung des Wissens innerhalb der Belegschaft erscheint diese Vorgehensweise sinnvoll, um eventuellen Konflikten vorzubeugen. Eine fundierte Analyse möglicher Issues, die sich negativ auf die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens auswirken, kann den Ausgangspunkt für eine anschließende Untersuchung der Einstellung zum jeweiligen Thema bilden. Somit ist es theoretisch möglich, Themen zu identifizieren, welche die Zusammenarbeit innerhalb einer

⁶²³ Das Konstrukt der Einstellung besteht aus einem kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Aspekt. Die kognitive Komponente beinhaltet Meinungen über den Einstellungsgegenstand, die affektive besteht aus Emotionen und Gefühlen, die vom relevanten Einstellungsobjekt ausgelöst werden. Handlungen sowie Verhaltensabsichten, die auf den Einstellungsgegenstand abzielen, sind in der verhaltensbezogenen Komponente zusammengefasst. Vgl. Breckler, S. J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, S. 1191-1205; Eagly, A. C., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Belmont CA: Thomson Wadsworth, S. 14-15; Stroebe, W., Jonas, K. & Hewstone, M. (Hrsg.) (2002). *Sozialpsychologie*. Heidelberg: Springer, S. 267-268.

⁶²⁴ Vgl. Merten, K. (2007). Umfragen als Instrument der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 571-573.

⁶²⁵ Vgl. Zerfaß, A. (2004), a. a. O., S. 339.

heterogenen Belegschaft negativ beeinflussen. Diese sollten bei der Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation aufgegriffen werden, um den Zielsetzungen des Diversity Managements Rechnung zu tragen.

6.1.3 Potenziale der Unternehmenskommunikationsplanung

Die Bewertung des Potenzials der Unternehmenskommunikation bildet den dritten Teil der Ist-Analyse. Zerfaß empfiehlt hierfür ein dreistufiges Vorgehen⁶²⁶, welches im Folgenden auf die Problemstellung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation übertragen wird: Der erste Schritt besteht in der Erstellung eines Ressourcenprofils. Typische Leistungspotenziale der internen Unternehmenskommunikation stehen hier im Mittelpunkt, die benannt und systematisiert werden. Hierbei ist zwischen verschiedenen Ressourcen zu unterscheiden⁶²⁷:

Allokative Ressourcen umfassen die materiellen Voraussetzungen, die im Unternehmen verfügbar sind. Die in Kapitel 4.3.4 getroffenen Überlegungen zu verschiedenen Medien der Unternehmenskommunikation verdeutlichen, dass für mediale Kommunikationswege die entsprechende Hard- und Software benötigt wird. So sind Telefon- und Videokonferenzen nur möglich, wenn die am Arbeitsplatz verfügbaren Geräte mit der entsprechenden Technik ausgestattet sind. Auch das firmeneigene Intranet steht nur solchen Personen zur Verfügung, die Zugang zu Computern haben etc. Die Geräteverfügbarkeit wird hier als Grundvoraussetzung der Nutzung von spezifischen Kommunikationskanälen verstanden.

Als autoritative Ressourcen werden die zur Verfügung stehenden Kompetenzen von Mitarbeitern bezeichnet, die mit der Umsetzung von Kommunikationsprogrammen betraut sind. Da die Aufgaben dieser Personen aus der Interaktion mit den verschiedenen Personen und Gruppen innerhalb des Unternehmens resultieren, sollten die hierzu benötigten Fähigkeiten⁶²⁸ und Fertigkeiten⁶²⁹ in Quantität und

⁶²⁶ Vgl. ebd., S. 342.

⁶²⁷ Die folgende Klassifizierung der Ressourcen zwischen „allokativ“ und „autoritativ“ geht auf Giddens zurück. Vgl. Giddens, A. (1988), a. a. O., S. 316.

⁶²⁸ Beispielhaft können hier die folgende Fähigkeiten genannt werden: Informationen klar und deutlich formulieren, adäquat auf gesendete Botschaften reagieren oder kultursensibel in anderen Kulturkreisen kommunizieren.

⁶²⁹ Fertigkeiten, die in diesem Zusammenhang relevant werden können, sind bspw. stringente Argumentationsweisen, schriftliche Aufarbeitung von Informationen oder die Anwendung von Fragetechniken.

Qualität erfasst werden. Somit stehen die aktive Kommunikationskompetenz, die Wahrnehmungskompetenz und Kooperationskompetenz im Vordergrund, z. B. rhetorische Fähigkeiten und Erfahrungen, die diese Personen auszeichnen. Darüber hinaus ist es für die Planung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation wichtig, den aktuellen Wissensstand der Mitarbeiter über das Konzept „Diversity Management“ zu erheben.

Diese systematische Erfassung dient dazu, eine Basis für weitere Planungsschritte zu schaffen. Zeigt sich im weiteren Verlauf, dass die Ressourcen nicht ausreichend sind, müssen entweder die zur Verfügung stehenden Ressourcen vergrößert – z. B. durch eine bessere und flächendeckende Geräteausstattung zur besseren Informationsversorgung (allokative Ressourcen) oder Weiterqualifizierung bzw. Neueinstellungen von Personal (autoritative Ressourcen) – oder die entwickelten Programme den Ressourcen angepasst werden.

Der zweite Schritt umfasst die Analyse unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen bzgl. der internen Kommunikation. Beispielsweise kann dieser mit der Untersuchung des Charakters und der Schwerpunkte der vergangenen Kommunikationsaktivitäten beginnen.

In einem dritten Schritt werden relative Stärken und Schwächen einzelner Kommunikationsaktivitäten betrachtet. Es ist bspw. denkbar, dass die Kommunikation über Medien, wie schwarze Bretter, überdurchschnittlich starke Nutzung erfahren, dass aber der Umgang mit elektronischen Medien im Vergleich hierzu eher zurückbleibt. „Erst die Verknüpfung der drei strategischen Kommunikationsbereiche persönliche Kommunikation, gedruckte und elektronische Medien sowie die Verzahnung der einzelnen Medien eröffnen einen Vorsprung im Wettbewerb der Unternehmen untereinander.“⁶³⁰

Die eben skizzierte Ist-Analyse sollte zudem organisatorische und personelle Lernprozesse anstoßen. Für die Gestaltung spezieller Programme der internen Unternehmenskommunikation werden die analysierten Stärken und Schwächen als Randbedingungen für den Planungsprozess verwendet.

⁶³⁰ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 282.

6.2 Planung einer diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation

Ist-Analysen, wie sie im vorangegangenen Kapitel skizziert wurden, bilden die Basis für die Planung einer diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation. Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise ist dabei als idealtypisch zu verstehen. Sie zeigt verschiedene Wege und Elemente, die bei einem solchen Vorhaben beachtet werden sollten.

6.2.1 Grundlagen

Zunächst werden die Grundlagen von Planungsprozessen erörtert, die auf das Feld der Unternehmenskommunikationsplanung zutreffen. Diese Vorgehensweise dient dem Ziel einer Zweck-Mittel-Wahl. Vorrangig ist die Frage zu klären, welches Ziel eine diversitätssensitive interne Unternehmenskommunikation verfolgen soll und welche Handlungsoptionen zur Verfügung stehen, um dieses zu erreichen. Unter dem Begriff „diversitätssensitive interne Unternehmenskommunikation“ ist – wie bereits aufgeführt – eine interne Kommunikationsstrategie zu verstehen, die Exklusionsprozesse innerhalb der Unternehmenskommunikation vermeidet. Dies bedeutet, es müssen Handlungsoptionen erarbeitet werden, die sich eignen, dieses Ziel zu erreichen. In die Überlegungen fließen Erkenntnisse über die Vielfalt der Belegschaft des spezifischen Unternehmens sowie der interorganisationale Mediengebrauch ein. Ziel ist die Schaffung einer Struktur, die einerseits die positiven Aspekte der Vielfalt unterstützt, andererseits aber auch den negativen entgegenwirkt – ganz im Sinne eines Diversity Managements.

Im Allgemeinen werden Kommunikationskonzepte analog zu Konzepten des Strategischen Managements entwickelt.⁶³¹ Cutlip, Center und Broom teilen diesen Prozess in acht Schritte ein:⁶³²

1. Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten: Am Anfang steht die Frage, was zu tun ist. Hier werden die Erkenntnisse der Analyse des Ist-Zustandes herangezogen, um den Handlungsbedarf zu definieren.

⁶³¹ Vgl. ebd., S. 146.

⁶³² Vgl. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations*, 8. Aufl. Upper Sadle River: Prentice Hall, S. 374.

2. Festlegung der Kernbereiche: Mit Kernbereichen sind in diesem Zusammenhang jene Handlungsfelder gemeint, die Priorität besitzen.
3. Identifizierung und Ausarbeitung von Zielgebieten: Innerhalb dieses Schrittes werden messbare Faktoren festgelegt, die an den Zielen des Kommunikationskonzeptes ausgerichtet sind. Beispiele sind zu erreichende Wissens-, Meinungs- oder Verhaltensänderungen.
4. Auswahl und Formulierung der Ziele: Hier ist es wichtig zu beachten, dass die durch die Ziele formulierten Soll-Zustände konkret und klar operationalisiert werden.
5. Vorbereitung des Maßnahmenkatalogs: Im Vordergrund steht die Festlegung der Maßnahmen zur Zielerreichung. Auch die Zeit- und Budgetplanung sowie die Klärung von Verantwortlichkeiten fällt unter diesen Gesichtspunkt.
6. Festlegen der Erfolgskontrolle: Die Instrumente der Messung der Zielerreichung bzw. des Erfolgs der Maßnahmen müssen festgelegt sein.
7. Konzept vorstellen: Das Konzept muss im Unternehmen kommuniziert werden. Hierbei ist es wichtig, Akzeptanz zu schaffen.
8. Umsetzung: Hierunter fällt die Feinplanung und Implementierung des Konzeptes innerhalb des Unternehmens.

Der achte Schritt ist von großer Bedeutung, da er über den Erfolg bzw. Misserfolg des Kommunikationskonzeptes entscheidet. „Die Programmplanung wird also fundamental missverstanden, wenn man annimmt, dass sie in Kenntnis der Ausgangssituation und der strategischen Zielsetzung konkrete Aktivitäten formulieren kann, deren Umsetzung dann nur noch ein operatives Problem ist.“⁶³³ Ein laufendes Prozessaudit bzw. -controlling sollte daher den Implementierungsprozess unterstützen.

Das Kernelement der Planung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation ist die Entwicklung eines Rahmenkonzeptes sowie die Ausgestaltung spezieller Programme, die in den oben skizzierten Planungsprozess integriert werden. In ihnen werden Merkmale verschiedener Kommunikationskonzepte entwickelt, die den unterschiedlichen Bedürfnissen und Ressourcen der Mitarbeiter Rechnung tragen.

⁶³³ Zerfaß (2004), a. a. O., S. 344.

6.2.2 Rahmenkonzepte

Im Rahmenkonzept werden grundlegende Aufgaben und Leitlinien einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation formuliert. Sie bilden das Gerüst für die Formulierung der Kommunikationsprogramme. Wichtig ist, dass die für das Thema definierten Aufgaben und Leitlinien nicht im Widerspruch zur allgemeinen strategischen Unternehmensführung stehen – sie sollten darin eingebettet sein (vgl. hierzu auch Kapitel 5.2.2.4).

Leitlinien der Unternehmenskommunikation sind im Hinblick auf die jeweiligen Unternehmensziele so festzulegen, dass sie die generelle Orientierung des Unternehmens widerspiegeln.⁶³⁴ Dabei handelt es sich meist um ein komplexes Zielsystem, das durch Unternehmenskultur, -grundsätze und -philosophie beeinflusst ist.⁶³⁵ Hat das Unternehmen bereits Leitlinien zum Diversity Management entwickelt, sollten speziell diese als Vorgabe für die Entwicklung der hier relevanten Kommunikationsziele genutzt werden. Eine diversitysensitive Unternehmenskommunikation betont folglich die Positionierung des Unternehmens im Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft. Ihr Ziel ist durch Inhalte und Strukturen einheitsstiftende Wertmuster⁶³⁶ in Bezug auf Vielfalt zu erzeugen, um die Einhaltung der Leitlinien zu unterstützen. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse des Ist-Zustandes wird somit die Grundorientierung der internen Kommunikation formuliert.

6.2.3 Programme der Unternehmenskommunikation

Im Allgemeinen verdeutlichen Kommunikationsprogramme Ziele, Stoßrichtungen und Kernelemente für situationsspezifische Kommunikationsprozesse mit Stakeholdern.⁶³⁷ Im vorliegenden Fall wird von strategischen Programmen gesprochen, wenn es sich um Ziele, Stoßrichtungen und Kernelemente des Kommunikationsprozesses mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens handelt. Sie unterscheiden sich von operativen Programmen dahingehend, dass diese die

⁶³⁴ Vgl. ebd., S. 346.

⁶³⁵ Vgl. Cultip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2000), a. a. O., S. 375; Mast, C. (2006), a. a. O., S. 147.

⁶³⁶ Vgl. Zerfaß (2004), a. a. O., S. 347.

⁶³⁷ Vgl. Zerfaß (2004), a. a. O., S. 347.

Effektivität bestimmter Ziele oder Vorgehensweisen im Sinne ihres Beitrags zur Realisierung oder Umorientierung der Unternehmensstrategie beinhalten.

Im Folgenden werden strategische und operative Programme einer diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation näher diskutiert.

6.2.3.1 Strategische Programme

Das Augenmerk von strategischen Programmen richtet sich auf strategiekritische Bestandteile bzw. die Effektivität des Kommunikationskonzeptes.⁶³⁸ In diesem Zusammenhang wird in der Literatur von sogenannten allgemeinen strategischen Oberzielen gesprochen, welche die Richtung der beabsichtigten Ziele widerspiegeln.⁶³⁹ Die Zielformulierung ist somit von größter Bedeutung, da sich an den generierten Kennwerten messen lässt, was mit welchem Ausmaß wann erreicht werden soll. Grundlage bildet hier die oben beschriebene Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen. Dabei müssen im Hinblick auf strategische Kommunikationsprogramme jedoch auch die allgemeinen strategischen Ziele und Programme des Unternehmens Berücksichtigung finden, damit diese in Einklang zueinander stehen. Der Zeithorizont bildet ebenfalls eine wichtige Grundgröße, die festlegt, wann welches Ziel erreicht sein sollte, um die Feinplanung, Budgetierung und Kontrolle der jeweiligen Kommunikationsaktivitäten zu ermöglichen.

Die Public Relations Forschung identifiziert hinsichtlich strategischer Kommunikationsprogramme drei verschiedene Bestrebungen: Sie zielen auf die Änderung des Wissens, der Einstellung und der Handlungsweisen von Personen.⁶⁴⁰ Zerfaß schlägt in diesem Zusammenhang eine differenziertere Klassifikation vor.⁶⁴¹ Diese unterscheidet dominante, primäre und sekundäre Ziele sowie den Stil des Kommunikationsprozesses (Argumentation – Information – Persuasion). Die dominante Aufgabe bestehe immer darin, einen „Beitrag zur sozialen Integration im gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmung zu leisten.“⁶⁴²

⁶³⁸ Vgl. ebd., S. 347.

⁶³⁹ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 147.

⁶⁴⁰ Vgl. Zerfaß (2004), a. a. O., S. 248.

⁶⁴¹ Vgl. ebd., S. 349.

⁶⁴² Ebd., S. 349.

Das Ziel einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation ist, die Integration einer heterogenen Belegschaft zu fördern und Exklusionsprozesse durch die Gestaltung von Kommunikations- und Informationsflüssen zu vermeiden. Innerhalb der genannten Klassifikation existieren drei Ausprägungen, die es ermöglichen, dieses Ziel zu verfolgen. Die erste ist die Kommunikation im Nahbereich. Dies bedeutet eine Verfolgung der genannten Ziele innerhalb der täglichen Kommunikation, bspw. in Verhandlungen, Beratungen, Diskursen etc. Dabei ist darauf zu achten, dass keine Einzelpersonen bzw. Gruppen innerhalb des Unternehmens ausgeschlossen werden.

Die zweite ist die kommunikative Strukturierung von sozialen Beziehungen. Hierunter sind vertrauensbildende Maßnahmen und imagepolitische Strategien zu verstehen, die darauf abzielen, dass innerhalb des Unternehmens Vielfalt als Chance verstanden wird.

Als dritte Ausprägung ist die kommunikative Integration innerhalb des Unternehmens zu nennen. Hierunter sind Kommunikationsprozesse subsumiert, die sich in Konfliktsituationen auf die einheitsstiftende Wirkung von Prestige- und Wertordnungen berufen.

6.2.3.2 Operative Programme

Strategische Programme geben operativen Programmen den Orientierungsrahmen vor und sind diesen vorgeordnet. „Der Begriff operativ bezieht sich auf Aufgaben der unmittelbaren Bewältigung des Alltagsgeschäfts und dabei insbesondere auf die Effizienz im Umgang mit knappen Ressourcen.“⁶⁴³ Insofern kommt operativen Programmen eine instrumentelle Vollzugsfunktion zu.

Hierbei sind zwei Aspekte zu beachten, die das Verhältnis zwischen operativer und strategischer Planung kennzeichnen: das Prinzip der strategischen Vorsteuerung und das Prinzip operativer Flexibilität.⁶⁴⁴ Unter ersterem ist zu verstehen, dass die Strategie soweit konkretisiert werden muss, dass sie im Arbeitsalltag Berücksichtigung finden kann. Das zweite Prinzip zeigt die Grenzen des Detaillierungsgrades auf. Dieser sollte genügend Handlungsspielraum gewähren, so dass einerseits die

⁶⁴³ Rüegg-Stürm, J. (2002), a. a. O., S. 71.

⁶⁴⁴ Vgl. Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2003), a. a. O., S. 555; Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005), a. a. O., S. 249.

für die Strategieverwirklichung erforderlichen Maßnahmen ergriffen werden können, andererseits aber auch soviel Freiraum bleibt, das notwendige Tagesgeschäft zu erfüllen. Diese beiden Prinzipien gegenläufiger Tendenz sollten bei der operativen Planung ausbalanciert sein.

Die Aufgabe operativer Planung der Unternehmenskommunikation ist somit, die Zielsetzungen verschiedener strategischer Programme zu verdichten und so zusammensetzen, dass der dadurch zustande kommende Mix an Kommunikationsaktivitäten realisierbar ist, d. h., dass beide genannten Prinzipien im Einklang miteinander stehen.

Folgende Gesichtspunkte sind bei der Ausgestaltung und Optimierung zu beachten:⁶⁴⁵

- Maßnahmenplanung: Sie definiert den Charakter des auszuführenden Kommunikationskonzepts. Es werden Maßnahmen und Instrumente festgelegt, die zur Zielerreichung geeignet erscheinen.
- Prozessorganisation: Dieser Aspekt setzt sich mit dem Zusammenspiel der beteiligten Akteure auseinander. Darüber hinaus beleuchtet die Prozessorganisation technische Aspekte, bspw. die Bereitstellung von EDV.
- Personalplanung: Die Steuerung des Einsatzes des zur Strategieverwirklichung notwendigen Personals ist Gegenstand dieses Gesichtspunktes.
- Zeitplanung: Sie ist wichtig, um ein Zeitgerüst aus den einzelnen, vorher definierten Teilschritten zu erarbeiten, um eine fristgerechte Ausführung zu gewährleisten.
- Budgetierung: Der Budgetierung obliegt die Steuerung und Gestaltung der operativen Planung im Wertschöpfungsprozess, indem die geplanten Maßnahmen in Kostengrößen umgesetzt werden, was u. a. auch eine spätere Bewertung in Kostengrößen ermöglicht.

⁶⁴⁵ Vgl. Zerfaß (2004), a. a. O., S. 358.

Es zeigt sich also, dass auch die operative Programmplanung mehrere Ziele verfolgt, die in Einklang zu bringen sind, damit die geplanten Schritte der Umsetzung in eine gemeinsame Richtung gehen und sich nicht widersprechen bzw. konträr zueinander sind.

6.3 Umsetzung

In dieser Phase werden die auf Grundlage der Ist-Analyse und Programmplanung entstandenen Programme implementiert.

Der Erfolg der Kommunikationsprogramme unterliegt gewissen Bedingungen. Vertrauen wird hierbei oft als zentrales Konstrukt gesehen, das die Basis der Kommunikation bilden soll.⁶⁴⁶ Eine wichtige Voraussetzung ist somit, dass die Bezugsgruppen im Unternehmen den Personen/den Medien, über die sie Informationen erhalten, trauen.⁶⁴⁷ Nur so kann gewährleistet werden, dass sie sich überhaupt einer Botschaft zuwenden und den Informationen Aufmerksamkeit schenken.

Weitere Bedingungen für ein erfolgreiches Kommunikationsprogramm werden von Cutlip, Center und Broom herausgearbeitet.⁶⁴⁸ Dem Inhalt der Botschaft kommt hier eine wichtige Bedeutung zu. Er sollte für die jeweiligen Personen einen Nutzen bzw. eine Bedeutung haben, um so die Wahrscheinlichkeit der Aufmerksamkeit zu erhöhen. Weiterhin übt die Formulierung der Botschaften einen Einfluss aus: Je mehr Personen sie erreichen soll, desto einfacher muss sie formuliert sein.⁶⁴⁹ Es ist wichtig auch komplizierte Probleme so zu beschreiben, dass sie schnell zu verstehen sind. Die Kontinuität und Konsistenz sind ebenfalls zu betonen. Kommunikationsprogramme und -vorgänge wiederholen sich in Varianten immer wieder und sind somit in eine „Geschichte“ eingebettet, die bei der Verbreitung von Informationen berücksichtigt werden sollte.

⁶⁴⁶ Vgl. Hubig, C. & Siemoneit, O. (2007). Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 171.

⁶⁴⁷ Vgl. Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2000), a. a. O., S. 424.

⁶⁴⁸ Vgl. ebd.

⁶⁴⁹ Vgl. hierzu auch Mast, C. (2006), a. a. O., S. 151.

Einer der wichtigen Punkte für die Verhinderung von Exklusionsprozessen durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation ist die Beachtung der Informationskanäle. Hier spielen die Überlegungen zu individuellen Medienpräferenzen aus Kapitel 4.3.5 eine wesentliche Rolle. Die Verwendung der verschiedenen Kanäle muss auf die Erreichbarkeit der Zielgruppe abgestimmt sein. Nur so kann gewährleistet werden, dass sie die Information erhalten, die sie benötigen.

Die vorangegangenen Überlegungen zur Umsetzung der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation beziehen sich auf Prozesse, die vorausszusehen sind und somit im Voraus definiert werden können.

Die Umsetzung des Konzeptes umfasst allerdings auch Kommunikationsprozesse, die nur teilweise planbar sind, da sie oft von den einzelnen Bezugsgruppen angestoßen werden. Beispielsweise stellen Vertreter von Anspruchsgruppen telefonische Anfragen, die eine sofortige Reaktion verlangen. Durch die Unplanbarkeit solcher Interaktionen ist es lediglich möglich, diese Prozesse vorzustrukturieren, da sie nicht vollständig im Vorhinein definierbar sind.

Im Blickpunkt dieser Arbeit stehen vor allem mediale Konzepte der Unternehmenskommunikation. Diese ermöglichen den Austausch von Informationen in verteilten Strukturen, so dass die Kopräsenz der Kommunikationspartner nicht zwingend erforderlich ist. Insbesondere, wenn auf neue Informations- und Kommunikationstechniken zurückgegriffen wird, müssen bei der Umsetzung prinzipiell zwei miteinander verwobene Aspekte berücksichtigt werden: Zum einen ist dies die Wahl der (technischen) Plattform, zum anderen muss die medienspezifische Thematisierung und Themenstrukturierung in diesem Punkt berücksichtigt werden.

Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit der Ist-Analyse, wie sie in Kapitel 6.1 beschrieben wurde. Nur wenn die Medienpräferenzen der einzelnen Gruppen im Unternehmen bekannt sind, ist es möglich, die Kommunikationswege zu wählen, die eine effektive Informationsvermittlung gewährleisten können.

6.4 Evaluation

Die Evaluation der diversitysensitiven Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation dient dazu, die ausgearbeiteten Programme und Maßnahmen zu bewerten und von den Ergebnissen Rückschlüsse auf deren Weiterentwicklung zu ziehen. Sie hat die Aufgabe, die Effizienz und Effektivität der Kommunikationsarbeit zu erfassen und ist somit ein Instrument zur Selbstkontrolle derjenigen, die die Kommunikationsprozesse planen und gestalten. Dadurch leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Legitimation der Unternehmenskommunikation und der für sie eingesetzten finanziellen Mittel.⁶⁵⁰

Um diese Bewertung auf eine gesicherte Basis zu stellen, ist es empfehlenswert, auf die Erkenntnisse der Evaluationsforschung zurückzugreifen. Dieses Teilgebiet der empirischen Forschung befasst sich explizit mit der Bewertung von Maßnahmen und Interventionen.⁶⁵¹ Dabei werden empirische Forschungsmethoden systematisch zur Bewertung von Konzepten, Untersuchungsplänen, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Programme angewendet. Evaluationen dienen dazu, Wirkungen und Wirkungszusammenhänge zu analysieren und zu dokumentieren, Entscheidungsgrundlagen zu schaffen sowie schließlich die Qualität von Programmen und Maßnahmen zu verbessern.⁶⁵² In Bezug der Evaluation einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation soll herausgefunden werden, inwieweit die geplanten Programme und Maßnahmen Wirkung zeigen und der Zielerreichung dienen.

Dabei steht die Evaluation der Unternehmenskommunikation vor verschiedenen Herausforderungen⁶⁵³: Sie erfordert eine klare Definition des der Bewertung zugrunde liegenden Zieles und eine entsprechende Auswahl und Ausrichtung der Erhebungsmethoden. Bei der Anwendung eines Erhebungsinstrumentes sind trotz

⁶⁵⁰ Vgl. Hilger, A. & Kaapke, A. (1995). PR-Erfolgskontrolle. Ansätze und Instrumente zur Evaluierung markt- und gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation. PR-Magazin, 8, S. 34; Mast, C. (2006), a. a. O., S. 156.

⁶⁵¹ Vgl. Bortz, J. & Döring, N. (2006), a. a. O., S. 96.

⁶⁵² Vgl. Skeries, S. (2006). Kritische Erfolgsfaktoren für die Ex-Post-Evaluation von Forschungsprojekten am Beispiel der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Hamburg: Kovac, S. 18.

⁶⁵³ Vgl. Porák, V., Fieseler, C. & Hoffmann, C. (2007). Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 539; Mast, C. (2006), a. a. O., S. 154-156; Hilger, A. & Kaapke, A. (1995), a. a. O., S. 34.

sorgfältiger Auswahl Verzerrungen möglich, beispielsweise durch Anwendungs- und Beurteilungsfehler (vgl. hierzu auch Kapitel 3.1). Bei der Interpretation der Ergebnisse ist es oftmals schwierig, eine eindeutige Ursache für die Veränderung innerhalb der Belegschaft zu identifizieren. Es stellt sich die Frage, ob diese Veränderungen einzig und allein durch die Kommunikationsmaßnahmen hervorgerufen wurden, oder ob andere Faktoren diese ebenfalls beeinflusst haben könnten. Wirkungen der Unternehmenskommunikation können auf zwei Ebenen auftreten (vgl. Abbildung 32). Die erste umfasst die Erreichung der Bezugsgruppen und das Zustandekommen des Kommunikationsprozesses (Übertragung der Kommunikation).⁶⁵⁴ Die Frage ist, ob die Inhalte beim Empfänger genügend Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben, so dass die gesendeten Informationen wahrgenommen wurden (vgl. Kapitel 4.3.3.1).

Die Übertragung der Kommunikation ist eine notwendige Bedingung für die Wirkungen der zweiten Ebene (Erfolg von Kommunikation): Veränderungen, die bei den Bezugsgruppen aufgrund der gesendeten Information hervorgerufen werden.

Diese beiden Ebenen lassen sich noch einmal untergliedern. Die Übertragung der Kommunikation kann durch den „Output“ und den „Outgrowth“ operationalisiert werden.⁶⁵⁵ Der Output betrachtet den Umfang der Kommunikationsleistung, so z. B. die Anzahl der Veröffentlichungen und die Zugriffsstatistiken auf Informationen im Intranet. Zur Messung werden Kennzahlen über die Verfügbarkeit und Reichweite erhoben. Aufgrund dieser Kennwerte kann keine gesicherte Aussage darüber getroffen werden, ob die Informationen Aufmerksamkeit bei den Empfängern geweckt haben.⁶⁵⁶ Sie dienen somit als Indizien für die tatsächliche Kommunikationsübertragung. So können bspw. erhöhte Zugriffszahlen auf bestimmte Intranetinhalte lediglich als Hinweis für eine erhöhte Aufmerksamkeit interpretiert werden. Im Mittelpunkt des Outgrowth steht die Frage, ob Bezugsgruppen durch die Kommunikationsaktivitäten erreicht wurden. „Als

⁶⁵⁴ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 158.

⁶⁵⁵ Vgl. Porák, V., Fieseler, C. & Hoffmann, C. (2007), a. a. O., S. 540-542; Mast, C. (2006), S. 159.

⁶⁵⁶ Zur Bedeutung der Aufmerksamkeit für das Management von Kommunikation siehe auch Kapitel 4.3.3.1.

Outgrowth kann also die Aufmerksamkeit der Bezugsgruppe – und in gewissem Maße auch deren Erinnerungsleistung – betrachtet werden.⁶⁵⁷

Hinsichtlich des Erfolges von Kommunikation wird zwischen dem Outcome und dem Outflow unterschieden.⁶⁵⁸ Der Outcome betrachtet die Wirkungen der Kommunikation, also ob Wissen, Einstellungen und Handlungen der Bezugsgruppen beeinflusst wurden. Der Outflow umfasst Messungen der strategischen und finanziellen Wirkung der Kommunikationsleistung. Es wird untersucht, inwiefern die kommunikativen Wirkungen des Outflows zu einem finanziellen Erfolg des Unternehmens geführt haben.

Die folgende Abbildung verdeutlicht zusammenfassend die oben skizzierten Ebenen der Evaluation einer diversitätsensitiven internen Unternehmenskommunikation.

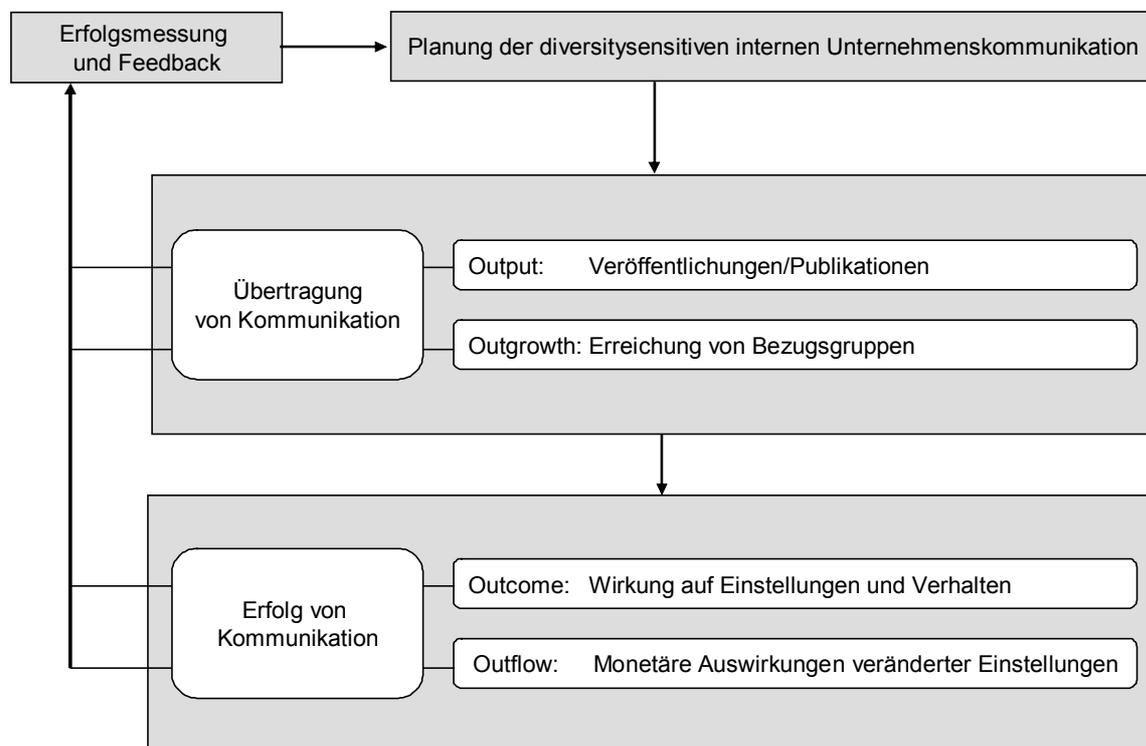


Abbildung 32: Ebenen der Evaluation der diversitätsensitiven internen Unternehmenskommunikation⁶⁵⁹

⁶⁵⁷ Ebd., S. 541.

⁶⁵⁸ Vgl. ebd., S. 542-543; Mast, C. (2006), a. a. O., S. 159.

⁶⁵⁹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Porák, V., Fieseler, C. & Hoffmann, C. (2007), a. a. O., S. 540.

Bezüglich der Zielsetzung und des Zeitpunktes der Bewertung lässt sich die summative Evaluation von der formativen unterscheiden. Die Hypothesen über die Wirkung einer Maßnahme werden typischerweise dann geprüft, wenn diese abgeschlossen ist. Folglich beurteilt sie zusammenfassend die Wirksamkeit einer Intervention. Formative Evaluationen sind im Gegensatz hierzu eher explorativ angelegt. Sie haben das Ziel, Zwischenergebnisse zu generieren, um die laufende Intervention zu modifizieren bzw. zu verbessern.⁶⁶⁰ Diese Art der Evaluation wird somit vorwiegend zur Verbesserung der laufenden Maßnahme herangezogen.⁶⁶¹

Im Folgenden wird die Evaluation operativer und strategischer Programme näher diskutiert. Hierbei fließen die Erläuterungen zur formativen und summativen Evaluation ebenso wie die zur Bewertung der Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen ein.

6.4.1 Evaluation operativer Programme

Innerhalb der Bewertung operativer Programme der diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation sollte zwischen einer Ergebnis- und Prozesskontrolle unterschieden werden, da beide Evaluationsformen verschiedene Zielsetzungen verfolgen.

Die Ergebniskontrolle anhand einer summativen Evaluation ermöglicht einen Soll-Ist-Vergleich mit den vorher benannten Zielen der diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation. Es steht die Bewertung der Übertragung (Output und Outgrowth) der Kommunikation im Vordergrund, also der Umfang der Kommunikationsaktivitäten und die Erreichung der Bezugsgruppen. Die Ergebniskontrolle soll dementsprechend die Realisierung der Kommunikationsstrategie durch die operativen Programme beurteilen. Unter diesem Gesichtspunkt ist es notwendig, die Beurteilungskriterien anhand der Zielsetzung des vorherigen Planungsprozesses auszurichten.

Innerhalb der Maßnahmenplanung ist zu bewerten, in welchem Umfang Maßnahmen und Instrumente angewendet wurden und ob diese die entsprechenden Bezugsgruppen erreicht haben. Zur Erhebung des Outputs ist eine

⁶⁶⁰ Vgl. Bortz, J. & Döring, N. (2006), a. a. O., S. 10.

⁶⁶¹ Vgl. Wottawa, H & Thierau, H. (1998), a. a. O., S. 35.

Zusammenstellung der Kommunikationsaktivitäten erforderlich. Im Hinblick auf die Medien der Unternehmenskommunikation (vgl. Kapitel 4.3.4) können hierfür bspw. folgende Daten erhoben werden:

- Persönliche Kommunikation: Anzahl der Informationsbesprechungen in den Abteilungen, der gehaltenen Vorträge und Präsentationen, der Workshops etc.
- Schriftliche Medien: Anzahl der Aushänge an den schwarzen Brettern, der veröffentlichten Rundschreiben, Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift etc.
- Elektronische Medien: Anzahl der Veröffentlichungen im firmeneigenen Intranet, Zugriffsstatistiken etc.

Die Bewertung der Kommunikationsaktivitäten auf der Ebene des Outputs gibt Aufschluss über die potenzielle Wahrnehmbarkeit der Inhalte und Botschaften. Über die Wirkung lassen sich jedoch aufgrund dieser Daten keine Aussagen treffen.

Ob die Instrumente und Maßnahmen die Bezugsgruppen erreicht haben wird im Rahmen des Outgrowth überprüft. Es ist die Frage zu beantworten, ob die jeweiligen Inhalte von den Bezugsgruppen wahrgenommen wurden. Qualitative und quantitative Befragungen können bspw. den Grad der Erinnerungsleistung an Botschaften zu wichtigen Themen der diversitäts sensitiven internen Unternehmenskommunikation erheben. Wichtig ist, dass hierbei zwischen Wissen – also der Erinnerung – und der Bewertung des Sachverhalts unterschieden wird.⁶⁶² Es steht hier die Frage im Mittelpunkt, ob Informationen die Gruppen erreicht haben und nicht die Meinung der Bezugsgruppe zu den übermittelten Inhalten.

Diese Daten können als Grundlage des Erfolges der Kommunikationsaktivitäten betrachtet werden, jedoch geben sie keine Auskunft über deren tatsächliche Qualität. Sie verdeutlichen, ob die Maßnahmen und Instrumente der Maßnahmenplanung geeignet waren, die identifizierten Bezugsgruppen zu erreichen.

Zur Bewertung der Prozessorganisation eignen sich Kennzahlen zum Ablauf der Kommunikationsaktivitäten, bspw. die Zeit, die gebraucht wurde, um Inhalte zu veröffentlichen oder die Anzahl der beteiligten Akteure. Unter dem Aspekt der Prozessorganisation ist auch zu beleuchten, welche Medien der Unternehmenskommunikation welchen Gruppen zur Verfügung gestellt wurden.

⁶⁶² Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 166.

Ein weiterer Aspekt der summativen Evaluation operativer Programme ist die Überprüfung, ob die notwendigen Personalressourcen zur Verfügung standen, um die geplanten Aktivitäten umzusetzen. Unmittelbar damit verbunden sind Aspekte der Einhaltung des Zeitplans und des Budgets der Kommunikationsaktivitäten. Hierbei kann auf unterschiedliche Verfahren zurückgegriffen werden, wie sie in anderen Bereichen Verwendung finden. Beispielsweise können zur Beurteilung Kosten-Nutzen-Analysen angewendet werden, die die Kosten einzelner Maßnahmen bestimmen und zum jeweiligen Nutzen in Relation setzen.⁶⁶³

Der Soll-Ist-Vergleich operativer Programme der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation beinhaltet auch den Aspekt der Veränderung der Art und Zusammensetzung der bei der Planung identifizierten relevanten Gruppen. Hierzu eignen sich Daten einer erneuten Ist-Analyse. Es kommen somit die gleichen Methoden zum Einsatz, wie sie bereits beschrieben wurden. Eine erneute Stakeholderanalyse kann die Frage beantworten, ob sich neue Anspruchsgruppen gebildet haben oder neue Koalitionen zwischen den einzelnen Gruppen entstanden sind.

Eine summative Evaluation kann demzufolge Kenntnisse zur Übertragung der Kommunikation sowie die dafür eingesetzten Ressourcen generieren. Dadurch, dass sie im Zeitverlauf am Ende des jeweiligen Planungshorizontes liegt, also vergangenheitsorientiert ist, fließen diese Erkenntnisse erst in weiteren Planungsperioden ein.

Durch eine formative Evaluation werden hingegen Steuerungsgrößen des Prozesses ermittelt. Es steht hierbei die Frage im Mittelpunkt, ob die gewählte Vorgehensweise angesichts der bereits verfügbaren Information noch geeignet ist, um die Zielsetzung zu erreichen. Es wird auf Methoden zurückgegriffen, wie sie im Kontext der summativen Evaluation diskutiert wurden.

Der Vorteil ist demzufolge, dass schon während der Durchführung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen eventuelle Probleme identifizierbar sind und folglich die Möglichkeit besteht, steuernd eingreifen zu können. Auch hier können Methoden, wie sie im Kontext der Analyse des Ist-Zustandes beschrieben wurden, zum Einsatz kommen.

⁶⁶³ Vgl. Zerfaß (2004), a. a. O., S. 377.

Die formative Evaluation kann somit einen Beitrag zu einer effizienten Zielerreichung leisten. Sie beantwortet die Frage, ob die im Zuge der Strategierealisierung ergriffenen Maßnahmen angemessen sind.

6.4.2 Evaluation strategischer Programme

Im Gegensatz zur Evaluation operativer Programme, die sich mit der Umsetzung der Planung beschäftigt, wird hier die Angemessenheit der strategischen Ziele bewertet. Die Evaluation strategischer Programme betrachtet den Beitrag der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation zur Realisierung der Diversity-Management-Strategie des Unternehmens. Sie zielt auf die Validierung der Ziele und somit der Effektivität der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation ab. Es wird demzufolge der Outcome und der Outflow betrachtet (vgl. Abbildung 32).

Die Untersuchung des Outcomes hat zum Ziel, die Wirkungen der Kommunikationsaktivitäten über die bloße Registrierung der gesendeten Information hinaus zu erfassen. Hierbei werden in der Literatur folgende Wirkungskomplexe unterschieden:⁶⁶⁴

- Wirkung auf das Wissen der Bezugsgruppe
- emotional-affektive Wirkung
- Beeinflussung von Einstellungen
- Wirkung der Kommunikation auf das Handeln

Diese Messung setzt direkt bei den Bezugsgruppen der Kommunikationsaktivitäten an. Da es sich hierbei um subjektive Daten handelt sind Befragungen ein wichtiges Verfahren der Wirkungskontrolle.⁶⁶⁵ Mit ihnen können jene Personen direkt angesprochen werden, die zur entsprechenden Bezugsgruppe gehören. Um jedoch die Ergebnisse auf die jeweiligen Kommunikationstätigkeiten zurückführen zu können, sind mehrere Erhebungen zu verschiedenen Zeitpunkten nötig. Vor den jeweiligen Maßnahmen sollten Wissen, Meinungen und Handlungsweisen als

⁶⁶⁴ Vgl. Grunig, J. E. (1983). Basic Research Provides Knowledge that Makes Evaluation Possible. *Public Opinion Quarterly*, 28, S. 28-32; Porák, V., Fieseler, C. & Hoffmann, C. (2007), a. a. O., S. 542.

⁶⁶⁵ Vgl. Mast, C. (2006), a. a. O., S. 166.

Vergleichswerte erhoben werden. Eine Messung nach der Maßnahme dient der Erfassung von direkten Veränderungen. Um zu überprüfen, ob auch Langzeitwirkungen entstanden sind sollte eine weitere Erhebung nach einer gewissen Zeit erfolgen. Beispielsweise eignen sich Mitarbeiterbefragungen als Evaluationsinstrument, da sie bspw. die Einstellungen der Mitarbeiter erfassen⁶⁶⁶ und um Aspekte der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation erweitert werden können.

Der Outflow betrachtet die monetären Auswirkungen des Outcomes. Es wird überprüft, inwiefern die Kommunikationsaktivitäten durch Änderungen des Wissens und der Einstellungen und darauf aufbauend der Handlungen von Unternehmensmitgliedern zum finanziellen Erfolg des Unternehmens beigetragen haben.⁶⁶⁷ Die oben genannten Probleme der Erfolgsmessung von Kommunikation treffen hier verstärkt zu. Es müssen nicht nur die Wirkungen der Kommunikation identifiziert werden, sondern es ist diesen auch ein monetärer Wert beizumessen. Problematisch ist vor allem, dass eine eindeutige Rückführung von Anteilen des Umsatzes, des Gewinns oder des Unternehmenswertes bzw. deren Veränderungen auf bestimmte Kommunikationsmaßnahmen als sehr schwierig, wenn nicht als unmöglich eingeschätzt werden.⁶⁶⁸ Mast mutmaßt sogar, dass in diesem Kontext eine Erfolgsmessung in die „Sackgasse“ führt.⁶⁶⁹ Trotz dieser Schwierigkeiten existieren in der Praxis Ansätze, um eine solche Messung durchzuführen, bspw. Modifikationen der von Kaplan und Norton entwickelten Balanced Scorecard. In Kapitel 2.5.2 wurde eine solche „Diversity Scorecard“ vorgestellt.

Eine formative Evaluation strategischer Programme hat zum Ziel, steuernd in den Prozess einzugreifen. Ein umfassendes Konzept setzt sich dabei aus drei Elementen

⁶⁶⁶ Vgl. Borg, I. (2007). Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 339.

⁶⁶⁷ Vgl. Porák, V., Fieseler, C. & Hoffmann, C. (2007), a. a. O., S. 542.

⁶⁶⁸ Vgl. Lange, M. (2005), Das Communication Value System der GPRA. In: Pfannenber, J. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 199-211.

⁶⁶⁹ Vgl. Mast, C. (2005). Werte schaffen durch Kommunikation: Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird. In: Pfannenber, J. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 28.

zusammen: der Prämissenkontrolle, der Durchführungskontrolle und der strategischen Überwachung.⁶⁷⁰

Innerhalb der Prämissenkontrolle werden die strategischen Annahmen über die diversitätssensitive Unternehmenskommunikation, auf denen die Konzepte und Programme basieren, überprüft. Es ist zu fragen, ob diese noch Gültigkeit haben. Ist dies nicht der Fall, ist die Diversity Strategie zu überdenken. Als Beispiel können neue Gesetze – in diesem Zusammenhang bspw. das Allgemeine Gleichstellungsgesetz – genannt werden. Durch das Inkrafttreten haben sich hier Rahmenbedingungen geändert, die ggf. in der Strategie zu berücksichtigen sind.

Die strategische Durchführungskontrolle hat das Ziel zu überprüfen, ob während der Realisierung der Konzepte neue Erkenntnisse gewonnen wurden, die eine Anpassung der Strategie nahe legen. Diese sollten sich auf Faktoren beziehen, die für die Gültigkeit der gesamten Konzeption der diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation von zentraler Bedeutung sind.

Diese beiden sehr spezifischen Kontrollelemente sollten in eine globale strategische Überwachung integriert werden, um die Ausblendung relevanter Entwicklungen zu vermeiden.⁶⁷¹ Diese hat zum Zweck, krisenhafte Entwicklungen auch außerhalb definierter Vergleichsmaßstäbe zu erkennen. Das diskutierte „Issue Management“ (vgl. Kapitel 6.1.2) kann für diese Zwecke herangezogen werden. Dieses sollte sich allerdings in diesem Zusammenhang nicht auf die spezifischen Aspekte des Diversity Managements beschränken, sondern eng mit dem allgemeinen Prozess strategischer Frühwarnung verknüpft sein.

⁶⁷⁰ Vgl. Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1985). Strategische Kontrolle. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37, S. 403-407.

⁶⁷¹ Vgl. ebd., S. 408.

6.5 Fazit

In diesem Kapitel wurde ein allgemeiner Prozess der Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation beschrieben. Da jede Organisation über eine unterschiedliche Belegschaftsstruktur verfügt, sind Schritte formuliert, die unabhängig von der jeweiligen Unternehmenssituation durchlaufen werden können.

Durch die Analyse des Ist-Zustandes werden Gruppen identifiziert, die im Hinblick auf die Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses relevant sind. Die in diesem Zusammenhang stattfindende Untersuchung des kommunikativen Beziehungsgeflechtes verdeutlicht, wie welche Gruppen in die interne Unternehmenskommunikation eingebunden sind. Dabei dienen aufgabenbezogene Diversitätsdimensionen wie Abteilungszugehörigkeit oder verschiedene Arbeitszeitmodelle als Grundlage zur Gruppenbildung. Welche Dimensionen in den einzelnen Unternehmen bei dieser Analyse im Vordergrund stehen, ist von der jeweiligen Situation des Unternehmens abhängig. Ebenso kann die Anzahl der identifizierten Gruppen sowie der Grad der Einbindung in den organisationalen Informations- und Kommunikationsfluss divergieren.

Die Analyse des Wissens der einzelnen Gruppen gibt Hinweise darauf, wie Mitarbeiter informiert werden bzw. sich selbst informieren. Es besteht somit die Möglichkeit, einen Vergleich zwischen den geplanten und den tatsächlich genutzten Informationswegen zu ziehen. Diese Information ist für die Planung von großer Bedeutung, da ihr Ziel darin besteht, diese beiden Aspekte in Einklang zu bringen. Die Erfassung der Potenziale der Unternehmenskommunikation zeigt die vorhandenen Kapazitäten auf, die für die Gestaltung des Prozesses zur Verfügung stehen.

Auf dieser Ist-Analyse aufbauend werden Rahmenkonzepte und Programme der diversitätssensitiven internen Unternehmenskommunikation entwickelt. Grundlegende Aufgaben und Leitlinien des Diversity Managements finden in den Rahmenkonzepten Beachtung. Die Programme formulieren die Ziele, Stoßrichtungen und Kernelemente des Kommunikationsprozesses. Strategische Programme haben das Ziel, Änderungen des Wissens, der Einstellungen und der Handlungsweisen von Personen zu bewirken. Operative Kommunikationsprogramme verfolgen das Ziel der strategischen Vorsteuerung. Sie dienen der Realisierung von Kommunikationsaktivitäten.

Für die Implementierung der formulierten Programme lassen sich Erfolgsfaktoren identifizieren. Hier ist vor allem das Vertrauen, welches der Information und jeweiligen Sendern entgegengebracht wird, zu nennen. Aber auch bspw. die Formulierung der gesendeten Botschaften sowie deren Einbettung in die Historie der Kommunikation sind wichtige Aspekte, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Programme beachtet werden sollten.

Die summative Evaluation der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen werden operative Programme hinsichtlich der Übertragung der Kommunikation überprüft. Dieses Vorgehen gibt Hinweise darauf, ob die relevanten Gruppen erreicht wurden. Die Bewertung der strategischen Programme gibt Aufschluss über den Erfolg der Kommunikation. Es werden Wirkungen auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter gemessen. Ebenfalls existieren in diesem Zusammenhang Bestrebungen, die monetären Auswirkungen veränderter Einstellungen nachzuweisen.

Der beschriebene Prozess – ausgehend von der Ist-Analyse bis zur Evaluation – ist aufwendig. Durch ihn wird es möglich, die unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen auch im Hinblick auf ihre Mediengewohnheiten zu analysieren, um darauf aufbauend Programme zu entwickeln und umzusetzen, die gewährleisten, dass niemand systematisch von Informations- und Kommunikationsflüssen ausgeschlossen wird. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die interne Unternehmenskommunikation effektiv und effizient zu gestalten.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Gestaltung einer internen Unternehmenskommunikation, welche die Heterogenität der Belegschaft und somit auch deren divergente Interessen und Mediengewohnheiten berücksichtigt.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Erkenntnis, dass der demografische Wandel Einfluss auf die Belegschaftsstrukturen der Unternehmen haben wird. Zum einen steigt der Altersdurchschnitt von Erwerbstätigen in Deutschland, zum anderen muss mit einer Abnahme des Erwerbspotenzials gerechnet werden. Darüber hinaus vergrößert sich der Anteil an Personen aus anderen Kulturkreisen bzw. von Frauen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Die dadurch zwangsläufig entstehende Heterogenisierung der Belegschaften birgt Chancen und Risiken. Einerseits lassen sich positive Effekte der Zusammenarbeit identifizieren – im Sinne einer Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit –, andererseits kann sie sich negativ auf die Interaktion zwischen Mitarbeitern auswirken. Ursachen dieser negativen Auswirkung liegen vor allem in einer missverständlichen bzw. fehlenden Kommunikation.

Ein weiterer Trend ist eine ansteigende Medialisierung der Kommunikations- und Informationsflüsse. Dieser potenziert die Möglichkeiten einer Fehlkommunikation, da zusätzliche Probleme der Informations- und Kommunikationsübermittlung durch die Verwendung von Medien entstehen können.

Ein Ansatz, um diesen Entwicklungen zu begegnen, ist die Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation, die Aspekte des Diversity Managements berücksichtigt. Dieser wird unter dem Begriff der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation vorgestellt.

Das in Kapitel 2 diskutierte Forschungsfeld „Diversity Management“ beschäftigt sich mit den Gestaltungsdimensionen, die durch eine heterogene Belegschaft resultieren. Ausgehend von einer Begriffbestimmung wurden die Ursprünge des Konzeptes sowie die gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Entwicklungen in den USA, in Europa und in Deutschland aufgezeigt, welche die Entwicklung von Diversity Management begünstigten. Neben diesen Faktoren existieren vor allem zwei Begründungen, sich mit der Vielfalt von Mitarbeitern auseinanderzusetzen: Zum einen ist dies eine sozio-moralische bzw. ethische, zum anderen eine ökonomisch-ergebnisorientierte Motivlage der Unternehmen. Letztere steht bei der Argumentation für ein Diversity Management im Vordergrund.

Innerhalb des Forschungsfeldes existiert eine Vielzahl von Theorien, die unterschiedliche Aspekte der Vielfalt bzw. des Umgangs mit der Vielfalt diskutieren. Für die identifizierte Problemlage sind vor allem das interaktionistische Modell von Cox (1993) und die Theorie der Kommunikation in heterogenen Arbeitsgruppen von Larkey (1996) interessant. Ersteres modelliert den Einfluss der Diversität auf Aspekte der organisationalen Effektivität. Durch dieses ist es möglich, direkte Effekte auf Kreativität/Innovationen, Entscheidungsfindungen und Gruppenkohäsion/-kommunikation zu untersuchen. Die Theorie der Kommunikation in heterogenen Arbeitsgruppen gibt Hinweise auf positive und negative Kommunikationsinteraktionen, die Relevanz für die Zusammenarbeit heterogener Gruppen besitzen.

Instrumente und Strategien des Diversity Managements lassen sich auf verschiedenen Ebenen lokalisieren. Sie setzen auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation an. Es zeigte sich, dass bei der Umsetzung dieses Konzeptes vor allem auf personelle Maßnahmen zurückgegriffen wird. Strukturelle Verankerungen in Unternehmen sind vergleichsweise selten.

Bei der Messung der Vielfalt ist zwischen der Erfassung der Heterogenität im Unternehmen und der Bewertung des Erfolges von Maßnahmen des Diversity Managements zu unterscheiden. Im ersten Fall wird die Zusammensetzung der Belegschaft fokussiert, die Erfolgsmessung hingegen zielt auf eine Bewertung der Aktivitäten hin. Anschließend werden Instrumente zur Wirkungsmessung auf den oben genannten Ebenen – Individuum, Gruppe und Organisation – vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Würdigung.

Die anschließende empirische Untersuchung, die auf den Aussagen von Experten zum Thema Diversity Management aus großen Unternehmen basiert, verdeutlicht, dass dem Konzept zwar einerseits ein großes Potenzial zugesprochen wird. Andererseits wird deutlich, dass die typischen Effekte heterogener Zusammenarbeit bestehen bleiben. Zwar lassen sich positive Auswirkungen auf die Kreativität und Innovationskraft der Unternehmen finden, allerdings wird deutlich, dass auch negative Effekte auf die Zusammenarbeit weiterhin zu finden sind. Eine Interpretationsmöglichkeit dieses Ergebnisses wurde in der noch mangelnden strukturellen Verankerung – vor allem auf dem Gebiet der internen Kommunikation – gesehen.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Relevanz der Kommunikation in Unternehmen, welche eine bedeutende Rolle innerhalb von Organisationstheorien

einnimmt. Daran schließen sich die Erörterung der begrifflichen Grundlagen sowie allgemeine Modelle der Kommunikation an, um in einem weiteren Schritt unterschiedliche Perspektiven der internen Kommunikation und des Kommunikationsmanagements zu diskutieren. Es zeigte sich, dass es wichtig ist, zwischen den Aspekten „Management durch“ und „Management von“ Kommunikation zu unterscheiden. Um einen Kommunikationsprozess diversitysensitiv zu gestalten, tritt der Ansatz des Managements durch Kommunikation in den Vordergrund. Da die Bedeutung medienvermittelter Kommunikation innerhalb von Unternehmen wächst, werden im weiteren Verlauf der Arbeit die Medien, auf die innerhalb der Unternehmenskommunikation zurückgegriffen wird, erläutert. Die daran anschließende Vorstellung von Theorien medienvermittelter Kommunikation verdeutlicht, dass die Wahl des Kommunikationsmediums nicht nur von der Reichhaltigkeit des Mediums und der Komplexität der Aufgabe, sondern auch von der jeweiligen Grupsituation abhängt. Es wurden vor allem Modelle der medienvermittelten Kommunikation näher diskutiert, um Chancen und Risiken der neuen Medien herauszuarbeiten. Diese sind bei der Planung der internen Unternehmenskommunikation zu beachten.

Kapitel 5 stellt Diversity Management in den Kontext des Stakeholdermanagements. Die Kommunikation und Interaktion mit Anspruchsgruppen nehmen in diesem Forschungsfeld eine bedeutende Stellung ein. Es zeigt sich, dass der Stakeholderansatz wichtige Anregungen zum Umgang mit unterschiedlichen Gruppierungen gibt, welche sich durch verschiedene Ansprüche und Ziele auszeichnen.

Dabei wird deutlich, dass Ansätze des Stakeholdermanagements auf den Umgang mit der fokussierten Anspruchsgruppe „Mitarbeiter“ übertragbar sind. In Anlehnung an die von Freeman (1984) vorgestellte „Stakeholdermanagement-Fähigkeit“ von Unternehmen wird die einer „Diversity-Management-Fähigkeit“ entwickelt.

Die vorherigen Überlegungen fließen in das im Kapitel 6 entwickelte Konzept einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation ein. Da jedes Unternehmen eine spezifische Heterogenität der Belegschaft sowie verschiedene Informations- und Kommunikationsflüsse aufweist, wird ein allgemeiner Prozess beschrieben, der auf die jeweilige Situation angepasst werden muss.

Dieser Prozess unterscheidet vier aufeinanderfolgende Schritte: (1) Analyse des Ist-Zustandes, (2) Planung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommuni-

kation, (3) Umsetzung und (4) Evaluation. Die Ergebnisse der Evaluation werden durch Feedbackschleifen in weiteren Planungszyklen berücksichtigt.

Innerhalb der Analyse des Ist-Zustandes werden zu den folgenden drei Aspekten Daten erhoben. Durch die Analyse des kommunikativen Beziehungsgeflechtes lassen sich relevante Bezugsgruppen der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation sowie deren Beziehung untereinander identifizieren. Daten hinsichtlich des Wissens und der Meinungen dieser Gruppen helfen, eventuellen Konflikten, die durch dieses Kommunikationskonzept entstehen könnten, zu begegnen. Diese sind in die Konzeption mit einzubeziehen. Mit der Betrachtung der Potenziale der Kommunikationsplanung werden Ressourcen, die für dieses Vorhaben zur Verfügung stehen, lokalisiert.

Die eigentliche Planung basiert auf Grundlage dieser Ist-Zustandsanalyse. Nach einer allgemeinen Erörterung der Grundlagen werden Rahmenkonzepte und Programme vorgestellt. Dabei findet eine Differenzierung zwischen strategischen und operativen Programmen der diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation statt. Erstere stellen strategiekritische Bestandteile bzw. die Effektivität des Kommunikationskonzeptes in den Vordergrund. Zweitere haben zur Aufgabe, nicht strategiekritische Aspekte unter Effizienz Gesichtspunkten zu optimieren.

Die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes unterliegt gewissen Bedingungen. Als Basis wird vor allem das Vertrauen in die Kommunikation gesehen.

Bezüglich der Bewertung der diversitysensitiven Kommunikation wird zwischen der Messung der Übertragung auf operativer Ebene und der des Erfolges von Kommunikation auf strategischer Ebene unterschieden. Beide Aspekte geben wichtige Hinweise zur Verbesserung des Konzeptes in weiteren Planungsperioden.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation im Sinne des Diversity Management. Sie leistet einen Beitrag zur sinnvollen Verknüpfung der beiden Forschungsfelder im Kontext des Stakeholderansatzes.

An dieser Stelle wird der weitere Forschungsbedarf deutlich. Die Überlegungen wurden theoretisch hergeleitet. Es handelt sich um einen globalen Prozess, der in einer idealtypischen Weise skizziert ist. In einem weiteren Schritt sollte dieses Konzept in der unternehmerischen Praxis überprüft werden. Hierbei sind verschiedene Aspekte zu beleuchten. Es ist zu untersuchen, ob die beschriebenen

Methoden und Vorgehensweisen für Unternehmen praktikabel sind. Es kann vermutet werden, dass der Prozess bei kleinen und mittelständischen Unternehmen an seine Grenzen stößt. Somit ergibt sich die Frage, wie dieses Kommunikationskonzept an die Anforderungen und Bedürfnisse von KMU angepasst werden kann.

Weiterhin wäre es wünschenswert, die Effekte dieser Form der Unternehmenskommunikation auf die Wirkmechanismen des Diversity Managements zu erfassen. Dies beinhaltet die empirische Überprüfung der Hypothese, dass sich durch die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen, die sich an Aspekten einer vielfältigen Belegschaft orientiert, negative Effekte der Heterogenität abschwächen und positive verstärken. Hierzu wären Langzeitstudien angebracht, die Veränderungen im Verhalten und in den Einstellungen der Mitarbeiter untersuchen.

8 Literatur

- Achleitner, P. M. (1985). Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen. Ein Ansatz gezielter Umweltmanagements. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Adler, N. J. (1986a). Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations. In: Burke, W. W. & Goodstein, L. D. (Hrsg.), Trends and Issues in Organizational Development. Current Theory and Practice. San Diego: University Associates, S. 163-184.
- Adler, N. J. (1986b). International Dimensions of Organizational Behaviour. Boston: Kent.
- Anconda, D. G. & Caldwell, D. (1992). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organizational Science*, 3, 321-341.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster, Hamburg, London: LIT-Verlag.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. *Zeitschrift für Personalforschung*, 17, 9-36.
- Baecker, D. (1999). Organisation als System. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Barry, B. & Bateman, T. S. (1996). A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. *Academy of Management Review*, 21, 757-790.
- Basler, S. (1999). Abschied von der Monokultur: Diversity als Spiegel der Welt. *Personalführung*, 5, 14-16.
- Batinic, B. & Moser, K. (1998). Internet im Kleinen: Intranet und Extranet. In: Krüger, T. (Hrsg.), *Psychologie im Internet – ein Wegweiser für psychologisch interessierte User*. Weinheim: Beltz, S. 44-48.
- Becker, M. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 5-48.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1980). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (2006). Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 6. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 169-214.
- Blau, P. (1977). Inequality and Heterogeneity. New York: Free Press.
- Bleicher, K. (2001). Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 6. Aufl. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag.

- Boos, M., Jonas, K. J. & Sassenberg, K. (2000). Sozial- und organisationspsychologische Aspekte computervermittelter Kommunikation. In: Boos, M., Jonas, K. J. & Sassenberg, K. (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe, S. 1-17.
- Borg, I. (2007). Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 339-354.
- Bortz, J. (1999). *Statistik – für Sozialwissenschaftler*, 5. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden- und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl. Berlin: Springer.
- Brandes, W. P., Schabel, F. & Wache, U. (2005). *Intellectuell Capital und Kommunikation. Durch strategisches Kommunikationsmanagement Performance steigern, Leistungspotenziale ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1191-1205.
- Brosius, F. (1998). *SPSS 8 - Professionelle Statistik unter Windows*. Bonn: Vmi Buch AG.
- Bungard, W., Holling, H. & Schulz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologische Verlags Union.
- Camplitt, P. G. (2001). *Communication for Managerial Effectiveness*, 2. Aufl., Thousand Oaks: Sage.
- Carlson, S. (1951). *A Study of the Work and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Stromberg.
- Carnap, R. (1942). *Introduction to Semantics. Studies in Semantic I*. Cambridge: Harvard University Press.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES) (2003). *Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen*. Kent: Centre for Strategy and Evaluation Services. [URL: http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubsg/costsbenefullrep_de.pdf]
- Chatman, J. A., Polzer, J. Z., Barsade, S.G. & Neale, M. A. (1998). Being Different yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-780.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behaviour. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 273-287.
- Chiu, I. & Brennan, M. (1990). The Effectiveness of Some Techniques for Improving Mail Survey Response Rates: A Meta-Analysis. *Marketing Bulletin*, 1, 13-18.

- Clarkson, M. B. E. (1991). Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. In: Preston, L. E. (Hrsg.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich: JAI Press S. 331-358.
- Conrad, P. (1988). *Involvement-Forschung*. Berlin, New York: Gruyter.
- Corsten, H. (2007). *Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*, 11. Aufl. München: Oldenbourg.
- Cox, T. H. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H. (1996). The Complexity of Diversity: Challenges and Directions for Future Research. In: Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (Hrsg.), *Diversity in Work Teams – Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington: American Psychological Association, S. 235-246.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Cultip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations*, 8. Aufl. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behaviour and Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, 6, 191-233.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32 (5), 554-571.
- Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11, 355-266.
- Dahinden, U. (2001). Informationsflut und Aufmerksamkeitsmangel – Überlegungen zu einer Sozialökonomie der Aufmerksamkeit. In: Beck, K. & Schweiger, W. (Hrsg.), *Attention please: Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit*. München: Fischer, S. 39-55.
- Davis, A. (1981). *Woman, Race and Class*. New York: Vintage Books.
- Davis, K. (1977). *Human Behavior at Work*, 5. Aufl. New York: McGraw Hill.
- Delhees, K. H. (1994). *Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999). Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Volume 1, 1017-1026.
- Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. & Morris, M. G. (1998). Beyond Media Richness: An Empirical Test of Media Synchronicity Theory. *Proceedings of the 31st International Conference on System Sciences*, 1, 48-57.

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004): Diversity Management. Düsseldorf: DGFP mbh.
- Diaz-Bone, R. (2006). Gibt es eine qualitative Netzwerkanalyse? Review Essay. In: Hollstein, B. & Straus, F. (Hrsg.), Qualitative Netzwerkanalyse. Konzeption, Methoden, Anwendungen. Forum Qualitative Sozialforschung. [URL: <http://www.qualitative-research.net/fsq-texte/1-07/07-1-28-d.htm>].
- Dierkes, M. (1974). Die Sozialbilanz – Ein gesellschaftsbezogenes Planungs- Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt a. M.: Herder & Herder.
- Dierkes, M., Marz, L. & Antal, A. B. (2002). Sozialbilanzen – Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Distefano, J. J. & Maznevski, M. I. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organisational Dynamics*, 29, 45- 63.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Döring, N. (2000). Kommunikation im Internet: Neun theoretische Ansätze. In: Batinic, B. (Hrsg), *Internet für Psychologen*. Göttingen: Hogrefe, S. 267-298.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet*, 2. Aufl. Göttingen, Bern, Toronto: Hogrefe.
- Dörner, D. (1976). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Eagly, A. C., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Belmont CA: Thomson Wadsworth.
- Eden, C., Ackerman, F. & Cooper, S. (1992). The Analysis of Cause Maps. *Journal of Management Studies*, 29 (3), 520-539.
- EFQM (Hrsg.) (1999). *Das EFQM-Modell für Excellence*. Brüssel: EFQM-Publication.
- Elmerich, K. (2006). *Personenbezogene Wahrnehmung des Diversity Managements*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Ely, R. J. (2004). A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (6), 755-780.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Engel, R. (2004). Die Diversität des Diversity Management: Geschichte und Landkarten. *Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung*, 2, 15-18.
- Esman, M. J. (1972). The Elements of Institution Building. In: Eaton, J. W. (Hrsg.), *Institution Building and Development*. Beverly Hills: Sage, S.19-40.
- Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales (Hrsg.) (2005). *Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.

- Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul: West Publishing.
- Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, 40 (3), 265-276.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (in Druck). G*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences. *Behavior Research Methods*.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitmann.
- Felsing, T. (2006). Kommunikationsprobleme in Teams mit hoher aufgabenbezogener Diversität: Ursachen und Möglichkeiten zur Intervention. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 4, 401-413.
- Felsing, T. & Haury, K. (2006). Interdisziplinäre Arbeitsgruppen: Chancen, Probleme und Erfolgsvoraussetzungen. In: Bender, W., Weber, D. & Wendland, K. (Hrsg.), *SoGIK – Sozialorientierte Gestaltung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Das Darmstädter Modell*. Münster: Agenda, S. 105-115.
- Frederickson, J. W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observation, Future Directions. *Academy of Management Journal*, 27, 445-466.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5 (3), 228-241.
- Frese, E. (2005). *Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*, 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Fuchs, J. & Dörfler, K. (2005). Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. *IAB Kurzbericht*, 11. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfield, C. W. (1990). A Social Influence Modell of Technology Use. In: Fulk, J. & Steinfield, C. W. (Hrsg.), *Organization and Communication Technology*, Newbury Park, CA: Sage. S. 117-140.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A. & Rust, M. C. (1993). The Common Ingroup Identity Model: Recategorization and the Reduction of Intergroup Bias. *European Review of Social Psychology*, 4, 1-26.
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*, 2. Aufl. München: Vahlen.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1993). *Managing Diversity: a Complete Desk Reference and Planning Guide*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
- Gebert, D. (2004). Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? *DBW*, 64, 412-430.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan.
- Giddens, A. (1988). *Die Konstruktion der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive*, 14 (1), S. 80-105.

- Grote, G. (1993). Schneller, besser, anders kommunizieren? - Die vielen Gesichter der Bürokommunikation. Mensch, Technik, Organisation, Band 2. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Grunig, J. E. (1983). Basic Research Provides Knowledge that Makes Evaluation Possible, *Public Opinion Quarterly*, 28, 28-32.
- Guest, R. H. (1956). Of Time and the Foreman. *Personell*, 32, 478-486.
- Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Band I: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Häder, M. & Häder, S. (1998). Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode. Literaturbericht II. ZUMA-Arbeitsbericht 98/05. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Haeupler, H. (1995). Diversität. In: Kuttler, W. (Hrsg.), *Handbuch der Ökologie*, 2. Aufl. Berlin: Analytica.
- Hallfell, F. & Stammwitz, G. (1997). Intranets: Offene Informationssysteme. *Management und Computer*, 5, 11-18.
- Hambrick, D., Cho, T. & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (2005): Organisationale Kosten-Nutzen-Perspektive aus der Gender-Sicht. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Harrison, J. S.; Freeman, R.E. (1999): Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.
- Hartmann, T. (2004). Computervermittelte Kommunikation. In: Mangold R., Vorderer P. & Bente, G. (Hrsg.), *Lehrbuch der Medienpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 674- 693.
- Hepp, A. (1999). *Cultural Studies und Medienanalyse. Eine Einführung*. Wiesbaden, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hering, R., Schuppener, B. & Sommerhaller, M. (2004). *Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagement*. Bern: Haupt.
- Hesse, F. W. & Schwan, S. (2005). Einführung in die Medien- und Kommunikationspsychologie. [URL: <http://www.e-teaching.org/didaktik/theorie/medienpsychologie/hesse-schwan/pdf.pdf>]
- Hilger, A. & Kaapke, A. (1995). PR-Erfolgskontrolle. Ansätze und Instrumente zur Evaluierung markt- und gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation. *PR-Magazin*, 8, 33-40.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln: Internationale Zusammenarbeit und globales Management*, 2. Aufl. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2006). Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3. Aufl. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Högberg, C. & Edvinsson, L. (1998). Design for a Factorizing Knowledge Networking. *Journal of Knowledge Management*, 2, 81-92.
- Hoyos, C. G. & Fry, D. (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. Burlington, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hubig, C. & Siemoneit, O. (2007). Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 171-188.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.
- Hussy, W. (1984). *Denkpsychologie. Ein Lehrbuch*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hrsg.) (2002). *Nachhaltigkeitsberichterstattung: Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Ivanova, F. & Hauke, C. (2003). Managing Diversity – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. *Personal*, 7, 12-15.
- Jablowski, H. W. (2006). Organisation des Diversity Managements – Aufgaben eines Diversity Managers. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 191-206.
- Jackson, S. E. (1996). The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams. In: West, M. A. (Hrsg.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, S. 53-75.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. & Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 675-689.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janisch, M. (1993). *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*. Bern: Haupt.
- Jans, M. (2003). Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemographieforschung. In: Martin, A. (Hrsg.), *Personal als Ressource*. München: Hampp, S. 53-78.
- Jans, M. (2004). Empirische Effekte organisationsdemographischer Diversität in Organisationen – Ergebnisse einer Metaanalyse. *Essener Beiträge zur Personalforschung* (3). Essen: Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.
- Jansen, D. (2006). *Einführung in die Netzwerkanalyse*, 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Jung, R. H. (2003). Diversity Management – Der Umgang mit der Vielfalt als Managementaufgabe. In: Jung R. H., Schäfer, H. M. & Seibel, F. W. (Hrsg.), Vielfalt gestalten- Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisation in Europa, 3. Aufl. Frankfurt a. M., London: Iko-Verlag für Interkulturelle Kommunikation, S. 89-110.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 1, 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- Karmasin, M. (2007). Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 71-88.
- Kieser, A. (2001). Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 287-318.
- Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M. (1998). Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klöfer, F. (1999). Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter informieren, motivieren und aktivieren. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Koall, I. & Bruchhagen, V. (2004). Managing Diversity: Ansätze und Zumutungen zum Umgang mit Vielfalt in Organisationen. Hernsteiner- Fachzeitschrift für Managemententwicklung, 2, 4-9.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, J., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. Human Resource Management, 42 (1), 3-21.
- Köhler, T. (1999). Sozialwissenschaftliche Theorien und Befunde zur computervermittelten Kommunikation. In: Frinte, W. & Köhler, T. (Hrsg.), Kommunikation im Internet. Frankfurt a. M.: Lang, S. 137-182.
- Köhler-Braun, K. (1999). Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. Zeitschrift Führung und Organisation, 4, 188-193.
- Koontz, H. & O'Donnel, C. (1955). Principles of Management. Academy of Management Review, 2, 175-187.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (2001). Marketing Management, 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kramer, R. (1965). Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung. Berlin: Duckner und Humboldt.
- Kraut, R. E. & Streeter, L. A. (1995). Coordination in Software Development. Communications of the ACM, 38 (3), 69-81.
- Krell, G. (1994). Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werks- und Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München: Mehring.

- Krell, G. (1996). Mono- oder multikulturelle Organisation? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. *Industrielle Beziehungen*, 3 (4), 334-350.
- Krell, G. (2004). Diversity Management: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 41-47.
- Krell, G. (2008). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 63-80.
- Krell, G., Mückenberger, U. & Tonhof, K. (2000). *Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse*. Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales.
- Krell, G., Mückenberger, U. & Tonhof, K. (2008). *Gender Mainstreaming. Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung*. In: Krell, G. (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 5. Aufl. Stuttgart: Gabler, S. 97-114.
- Krotz, F. (1998). *Digitale Medienkommunikation: Veränderung interpersonaler und öffentlicher Kommunikation*. In: Neverla, I. (Hrsg.), *Das Netz-Medium*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 113-135.
- Ladwig, D. H. (1999). *Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams*. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart, Schäfer-Poeschel, S. 441-453.
- Lange, M. (2005). *Das Communication Value System der GPRA*. In: Pfannenberger, J. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 199-211.
- Larkey, L. K. (1996). *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*. *Academy of Management Review*, 21 (2), 463-491.
- Lenz, C. (2003). *Empfängerorientierte Unternehmenskommunikation – Einsatz der Internettechnologie am Beispiel der Umweltberichterstattung*. Köln: Joseph Eul Verlag.
- Lindenthal, M., Liebig, C. & Schütze, H.-J. (2001). *Wissen und Communities of Practice*. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 3, S. 35-43.
- Loden, M. & Rosener J. B. (1991). *Workforce Amerika! Managing “diversity” as a Vital Resource*. Homewood: Irwin.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch*. Wiesbaden, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster und zweiter Teilband*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Maier, C. (2002). *Managing Diversity – A Conceptual Framework*. Bamberg: Difo-Druck.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Markus, M. L. (1994). *Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice*. *Organization Science*, 5 (4), 502-527.

- Mason, R. O. & Mitroff, I. I. (1981). *Challenging Strategic Assumptions: Theory, Cases, and Techniques*. New York: Willey.
- Mast, C. (2004). Kommunikation. In: Schreyögg, G. & Werder, A. v. (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschl, S. 596-606.
- Mast, C. (2005). Werte schaffen durch Kommunikation: Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird. In: Pfannenber, J. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 27-35.
- Mast, C. (2006). *Unternehmenskommunikation*, 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Matthes, F. (1997). *Management by Internet*. Feldkirchen: Francis-Verlag.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: McMacmillan.
- McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance: A Theory of Groups. *Small Group Research*, 27, 248-264.
- McGrath, J. E. & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups Interaction with Technology: Ideas, Evidence, Issues and Agenda*. Thousand Oaks: Sage.
- Meier, P. (2002). *Interne Kommunikation im Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Merten, K. (2007). Umfragen als Instrument der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 557-574.
- Meyen, M. (2001). *Mediennutzung. Mediaforschung, Medienfunktionen, Nutzungsmuster*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching Common Threads, Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Moody, J. (2004). The Structure of a Social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999. *American Sociological Review*, 68, 213-238.
- Morris, C. W. (1955). *Signs, Language and Behaviour*. New York: Braziller.
- Mühlenfeld, H.-U. (2004). *Der Mensch in der Online-Kommunikation. Zum Einfluss webbasierter audiovisueller Fernkommunikation auf das Verhalten von Befragten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müller-Merbach, H. (1995). Die Intelligenz der Unternehmung: Management von Information, Wissen und Meinung. *Technologie & management*, 44 (1), S. 3-8.
- Müller-Merbach, H. (2000). Führungsaufgabe im Gleichgewicht: Management von Information, Wissen und Meinung. In: Riekeberg, M. & Stenke, K. (Hrsg.), *Banking 2000: Perspektiven und Projekte – Herrmann Meyer zu Selhausen zum 60. Geburtstag*. Wiesbaden: Gabler, S. 243-261.

- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: St. Galler Management Navigator®, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Niebuhr, A. (2007). Zuzug Hochqualifizierter stärkt Innovationskraft der Regionen. IAB Kurzbericht, 12. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung.
- Nossek, S. & Hieber, C. (2004). Sie haben Post! Effektiver Einsatz neuer Kommunikationsmedien in Organisationen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Oetzel, J. G. (2001). Self-Construals, Communication Processes, and Group Outcomes in Homogeneous and Heterogeneous Groups. *Small Group Research*, 32 (1), 19-54.
- Olson, J., Olson, G. & Meader, D. (1997). Face-to-Face Group Work Compared to Remote Group Work with and without Video. In: Finn, K. E., Sellen, A. J. & Wilbur, S. B. (Hrsg.), *Video-Mediated Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associated, S. 157-172.
- Peters, T. (1978). Symbols, Patterns, and Settings: an Optimistic Care for Getting Things Done. *Organizational Dynamics*, 9, S. 3-23.
- Peterson, L.-E. & Dietz, J. (2006). Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 105-122.
- Pfeffer, J. & O'Reilly, C. A. (1987). Hospital Demography and Turnover among Nurses. *Industrial Relations*, 26 (2), 158-173.
- Picot, A. (1990). Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung. *Information Management*, S. 6-14.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. (1996). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management – Lehrbuch der Unternehmensführung*, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Picot, A. & Reichwald, R. (1987). *Bürokommunikation: Leitsätze für den Anwender*. Halbergmoos: Angewandte Informations-Technik.
- Picot, A. & Reichwald, R. (1991). Informationswirtschaft. In: Heinen, H. (Hrsg.), *Industriebetriebslehre*, 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 260-262.
- Porák, V., Fieseler, C. & Hoffmann, C. (2007). Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 535-556.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1998). *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Prüfer, P. & Rexroth, M. (2005). *Kognitive Interviews*. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 15. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Analysen und Methoden.
- Rastetter, D. (2006). Managing Diversity in Teams – Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hrsg.), *Diversity Management – Impulse aus der Sozialforschung*. München: Rainer Hampp, S. 81-108.

- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1994). Das Wissen der Experten – Die Ressource Wissen um Unternehmen. Arbeitspapier, 52, Hockenheim: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik.
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement in Unternehmen. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.), Wissensmanagement. Berlin: de Gruyter, S. 1-40.
- Reichwald, R. (1993). Kommunikation und Kommunikationsmodelle. In Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 2, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2174-2188.
- Reichwald, R., Möslin, K., Sachenbacher, H., Engelberger, H. & Oldenburg, S. (1998). Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin: Springer.
- Rhon, A. S. (2006). Multikulturelle Arbeitsgruppen. Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rice, R. E. & Shook, D. (1990). Relationship of Job Categories and Organizational Levels to Use of Communication Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Analysis and Extension. *Journal of Management Studies*, 27 (2), 195-299.
- Rice, R. E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organizational Science*, 3 (4), 475-501.
- Richter, G. (1996). Führungsinstrument Kommunikation: die sozialen Beziehungen im Unternehmen partnerschaftlich gestalten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rieger, C. (2006). Die Diversity Scorecard. In: Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), Diversity Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 257-273.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rogers, C. R & Roethlisberger, F.J. (1952). Barriers and Gateways to Communication. *Havard Business Review*, 30 (4), S. 46-52.
- Roth, G. (1986). Selbstorganisation – Selbsterhaltung – Selbstreferenzialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismen und Umwelt. In: Dress, H., Hendrichs, H. & Küppers, G. (Hrsg.), *Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft*. München: Piper, S. 149-180.
- Röttger, U. (1994). *Medienbiographien junger Frauen*. Münster, Hamburg: LIT-Verlag.
- Röttger, U. (2001). Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärung und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Röttger, U. (Hrsg.), *Issues Management*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – der HSG-Ansatz. Bern: Haupt.
- Ryle, G. (1969). *Der Begriff des Geistes*. Stuttgart: Reclam.
- Sackmann, S., Bissels, S. & Bissels, T. (2002). Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema in der Organisationswissenschaft. *DBW*, 62 (1), 43-62.

- Sauter-Sachs, S. (1992). Die unternehmerische Umwelt – Konzept aus der Sicht des Zürcher Ansatzes zur Führungslehre. *Die Unternehmung*, 3, 183-204.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey Bass Willey.
- Scherer, A. G. (2001). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 1-37.
- Schiefer, P. (1990). Kommunikation – Instrumente des Managements – Neue Perspektiven für das Büro von morgen. In: Kappler, E. & Rock, R. (Hrsg.), *Kommunikation – Instrument des Managements. Blick durch die Wirtschaft*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 249-262.
- Schierenbeck, H. (2003). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 16. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schmitz, J. & Fulk, J. (1991). Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail. A Test of the Social Influence Model of Technology Use. *Communication Research*, 18 (4), 487-523.
- Scholl, W., Pelz, J. & Rade, J. (1996). *Computervermittelte Kommunikation in der Wissenschaft*. Münster: Waxmann.
- Schreyögg, G. (1989). Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41, 94-113.
- Schreyögg, G. (1999). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1985). Strategische Kontrolle. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 37, 391-410.
- Schulz von Thun, F. (1977). Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: Fittkau, B., Müller-Wolf, H.-M. & Schulz von Thun, F. (Hrsg.), *Kommunizieren lernen (und umlernen)*. Braunschweig: Westermann, S. 9-100.
- Schulz von Thun, F. (2007). *Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, 45. Aufl. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Schuppisser, S. W. (2002). *Stakeholder Management, Beziehung zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklung und Einflussfaktoren*. Bern: Haupt.
- Schütze, H.-J. (2000). *Warum Videokonferenzen? Überlegungen und eine Experimentalstudie zur Medienvermittlung informeller Kommunikation*. Frankfurt a. M., Berlin, Bern: Lang.

- Schwabe, G. (2001). Mediensynchronizität – Theorie und Anwendung bei Gruppenarbeit und Lernen. [URL: <http://www.ifi.unizh.ch/im/imrg/fileadmin/publications/Mediansynchronizitaet-final.pdf>]
- Schwabe, G. (2004). Medienwahl. In: Haake, J. M., Schwabe, G. & Wesser, M. (Hrsg.), CSCL-Kompendium. München: Oldenbourg, S. 265-274.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. & Rechner, P. L. (1989). Experimental Effects of Dialectical Inquiry, Devils Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32, 101-115.
- Schweiger, W. (2001). Hypermedien im Internet: Nutzung und ausgewählte Effekte der Linkgestaltung. München: Fischer.
- Searle, J. (1996). Die Wiederentdeckung des Geistes. Frankfurt a. M. : Suhrkamp.
- Sellach, B., Enders-Drägässer, U., Baer, S. Kuhl, M. & Kreß, B. (2003). Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung. Frankfurt a. M., Berlin: Gesellschaft für Sozialwissenschaftliche Forschung.
- Sepehri, P. (2002). Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmung zum Verständnis und ökonomische Relevanz. München: Rainer Hampp.
- Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell Systems Technical Journal*, 27, 379-423.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana/Illinois: The University of Illinois Press.
- Shenkar, O. & Zeira, Y. (1992). Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 23, 383-409.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 3. Aufl., New York: Macmillan.
- Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662 – 673.
- Skeries, S. (2006). Kritische Erfolgsfaktoren für die Ex-Post-Evaluation von Forschungsprojekten am Beispiel der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Hamburg: Kovac.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Staehele, W. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl. München: Vahlen.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2004). *IKT in Deutschland. Informations- und Kommunikationstechnologien 1995-2003*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007). IKT in Unternehmen. Nutzung von Informationstechnologien in Unternehmen. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steimle, U. (i. Dr.). Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen. Marburg: Metropolis.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stroebe, W., Jonas, K. & Hewstone, M. (Hrsg.) (2002). Sozialpsychologie. Heidelberg: Springer.
- Strauss, J. P. & Connerly, M. L. (2003). Demographics, Personality, Contact, and Universal-Diverse Orientation: An Exploratory Examination. *Human Resource Management*, 42 (2), 159-174.
- Stuber, M. (2002). Diversity Management. *Personal*, 3, 48-53.
- Stuber, M. (2004). Diversity – Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Luchterhand.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2006). Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? *DBW*, 66 (5), 521-541.
- Taylor, F. W. (1911). Die Prinzipien des Scientific Managements. In: Pentzlin, K. (Hrsg.) (1963): *Meister der Rationalisierung*. München: Econ, S. 63-88.
- Theis-Berglmair, A. M. (2003). Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster, Hamburg, London: LIT-Verlag.
- Thireau- Brunner, H., Stangel- Meseke, M. & Wottawa, H. (1999). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Sonntag, K. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe, S.261-286.
- Thomas, A., Hagemann, K & Stumpf, S. (2003). Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, N. & Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 237-272.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 79-90.
- Thomas, R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirmative Diversity. *Harvard Business Review*, 68 (2), 107-117.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender*, New York: American Management Association.
- Thomas, R. R. (1992). Managing Diversity: A Conceptual Framework. In: Jackson, S. E. (Hrsg.), *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*: New York: Guilford, S. 306-317.
- Thomas, R. R. (1995). A Diversity Framework. In: Chemers, M. M., Oskamp, S. & Costanzo, M. A. (Hrsg.), *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace*. London, S. 245-263.
- Thomas, R. R. (1996). *Redefining Diversity*. New York: amacom.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons.

- Türnau, G. (1997). Das Zielsetzungs- und Beratungsgespräch im Hause Bertelsmann. Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis. Heft 3: Information, Kommunikation und Partizipation im Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, S. 29-40.
- Utz, S. (1999). Soziale Identifikation mit virtuellen Gemeinschaften – Bedingungen und Konsequenzen. Lengerich: Pabst Science.
- Vedder, G. (2001). Diversity Management – Es lebe der Unterschied. Direkt Marketing, 37 (2), 48-49.
- Vedder, G. (2002). Diversity Management. In: Poth, L. & Poth, G. (Hrsg.), Marketing – Loseblattsammlung, Kapitel 52. Neuwied: Luchterhand, S. 1-62.
- Vedder, G. (2003). Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, H., Vedder, G. & Führung, M. (Hrsg.), Personelle Vielfalt in Organisationen. München: Hampp, S. 13-27.
- Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hrsg.), Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung. Trierer Beiträge zum Diversity Management, 7. München: Rainer Hampp, S. 1-24.
- Voigt, S. (2003). E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien. München: Verlag Reinhard Fischer.
- Voigt, B.-F. & Wagner, D. (2006). Numerische und alternative Darstellungsformen von Heterogenität in der Diversity-Forschung. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hrsg.), Diversity Management – Impulse aus der Sozialforschung. München: Rainer Hampp, S. 109-134.
- Wagner, D. & Sepheri, P. (1999). Managing Diversity. Alter Wein in neuen Schläuchen? Personalführung, 5, 18-21.
- Wagner, D. & Sepheri, P. (2000). Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Kontext. Personal, 9, 456-462.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J. & O'Reilly, C. A. (1984). Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. Administrative Science Quarterly, 29, 74-92
- Walgenbach, P. (2001). Giddens' Theorie der Strukturierung. In: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 355-375.
- Walter-Busch, W. (2004). Interpretative Organisationsforschung. In: Schreyögg, G. & Werder, A. v. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschl, S. 560-570.
- Warten, A. & Baron, J. (1987). So happy together? The impact of gender segregation on men at work. American Sociological Review, 52, 574-587.
- Watson, W. E. & Michaelson, L. K. (1988). Group Interaction Behaviors that Affect Group Performance and Intellectual Task. Group and Organizational Studies, 14, 590-602.
- Weber, M. (2005). Wirtschaft und Gesellschaft. Neu Isenburg: Melzer. (1. Aufl. 1921 Tübingen: Mohr/Siebeck).

- Weinkauff, K., Högl, M. Gemünden, H. G. & Hölzle, K. (2005). Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung. *Journal für Betriebswirtschaftslehre*, 55 (2), 85-111.
- Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2003). *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wiedemann, P. W. & Ries, K.P. (2007). Issues Management und Issues Monitoring. In: Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler: S. 285-302.
- Wilke, H. (1998). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie – Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer sozialer Systeme*, 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschafts-mbH.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research of Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Winterhoff-Spurk, P. (1999). *Medienpsychologie. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Winterstein, Hans (1998). *Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen*. München: Mering.
- Wirth, W. & Schweiger, W. (1999). Selektion neu betrachtet: Auswahlentscheidungen im Internet. In: Schweiger, W. & Wirth, W. (Hrsg.), *Selektion im Internet. Empirische Analysen zu einem Schlüsselkonzept*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.43-74.
- Wisskirchen, G. (2006). Der Umgang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz – Ein „Kochrezept“ für Arbeitgeber. *Der Betrieb*, 28/29, 1491-1499.
- Wittmann, W. W. (1985). *Evaluationsforschung. – Aufgaben, Probleme und Anwendungen*. Heidelberg: Springer.
- Wittmann, W. W., Süss, H.-M. & Oberauer, K. (1996). *Determinanten komplexen Problemlösens (Bericht Nr. 9 des Lehrstuhls Psychologie II) – Forschungsbericht*. Mannheim: Universität.
- Wöhe, G. & Döring, U. (2005). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. Aufl. München: Vahlen.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (1998). *Lehrbuch Evaluation*, 2. Aufl., Bern Göttingen: Hans Huber.
- Yates, J. & Orloski, W.J. (1992). Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media. *Academy of Management Review*, 17 (2), 299-326.
- Zenger, T. R. & Lawrence, B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 353-376.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*, 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Zink, K. J. (1994). Total Quality Management. In: Zink, K. J. (Hrsg.), Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management, 3. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 9-52.
- Zink, K. J. (2004). TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2. Aufl. München: Hanser.
- Zink, K. J. & Ehrlich, C. (2006). Grundlagen der Organisationsgestaltung. In: Zimolong, B. & Konradt, U. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie. Band 2: Ingenieurpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 217-248.

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management

herausgegeben von

Dorothea Alewell, Berndt Keller,

David Marsden, Walther Müller-Jentsch,

Dieter Sadowski, Jörg Sydow

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

Werner Nienhüser, Hans-Gerd Ridder,

Christian Scholz, Jürgen Weibler

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander

Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: Rainhart Lang

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University,*

Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for*

Regional Cooperation, Øyvind Pålshaugen,

Work Research Institute, Oslo

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 24.80.

management revue

The International Review of

Management Studies

Editors-in-chief:

Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 19.80.

Database Research Pool: www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-archive allows for searching in full-text databases covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access to all hits for your search. The hit list shows the relevant articles relevant to your search. In addition, the list references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to have access to the full-text article, our online-partner GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a "GENIOS-Professional Customer" you may pay via credit card or invoice.