

Anja Liebrich

Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation

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

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).

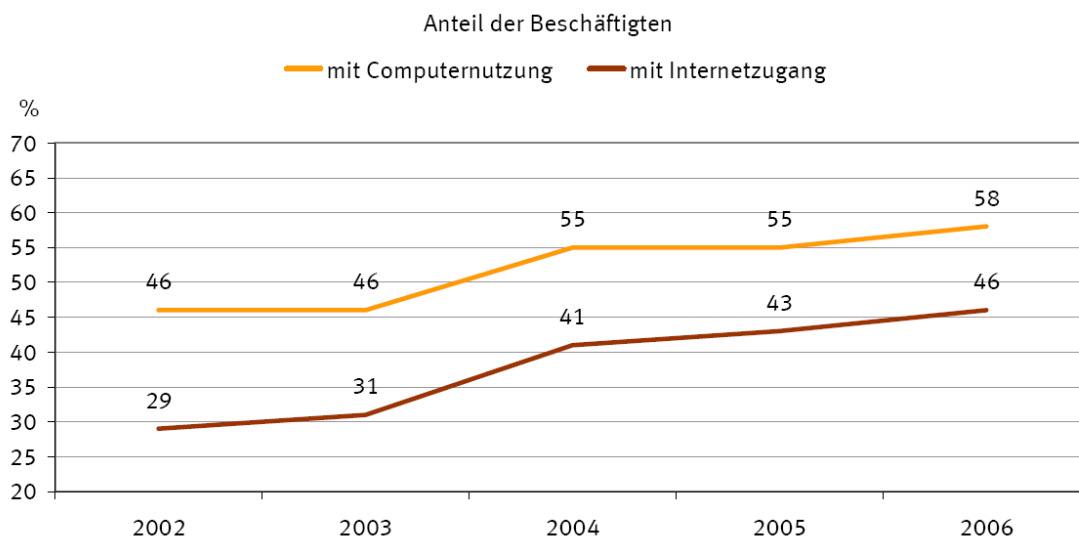


Abbildung 1: Nutzung von IKT durch Beschäftigte 2002-2006 in Prozent¹⁰

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.