

Lukas Robisch, Mag.rer.soc.oec.

# **Die Wirkung von Betriebsfeiern auf die Inklusion von MitarbeiterInnen**

## **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Master of Science  
der Studienrichtung Betriebswirtschaft  
an der Karl-Franzens-Universität Graz

Betreuerin: Frau Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb  
Institut für Personalpolitik

Graz, Februar 2015

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum

Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Inklusion</b> .....	3
<b>2.1</b>	<b>Inklusion auf individueller Ebene</b> .....	5
2.1.1	Optimal Distinctiveness Theory (ODT).....	6
2.1.2	Inklusion als Zusammenspiel von Einzigartigkeit und Zugehörigkeit .....	10
<b>2.2</b>	<b>Inklusion aus betrieblicher Sicht</b> .....	15
2.2.1	Betriebliche Inklusion nach Mor-Barak und Cherin.....	15
2.2.2	Climate for Inclusion nach Nishii .....	16
2.2.3	Kontextfaktoren zur Förderung von Inklusion nach Shore et al. ....	21
2.2.4	Organisationale Praktiken zur Förderung von Inklusion nach Janssens und Zaroni.....	25
<b>2.3</b>	<b>Zusammenführung der Komponenten von Inklusion mit betrieblichen Implikationen</b> .....	32
<b>2.4</b>	<b>Auswirkungen von Inklusion</b> .....	35
<b>3</b>	<b>Organisationskultur und Betriebsfeiern</b> .....	38
<b>3.1</b>	<b>Organisationskultur</b> .....	38
3.1.1	Kulturebenen und Subkulturen.....	40
3.1.2	Wirkungen und Funktionen von Unternehmenskulturen.....	42
<b>3.2</b>	<b>Betriebsfeiern</b> .....	45
3.2.1	Charakteristika von Betriebsfeiern nach Arbeiter und Sieben.....	46
3.2.2	Typisierung von Riten und Zeremonien nach Trice und Beyer .....	48
3.2.3	Funktionen von Betriebsfeiern .....	50
<b>3.3</b>	<b>Auswirkungen von Betriebsfeiern auf Inklusion</b> .....	54
<b>4</b>	<b>Kegelturnier und Raftingausflug</b> .....	57
<b>4.1</b>	<b>Kegelturnier</b> .....	60
<b>4.2</b>	<b>Raftingausflug</b> .....	65
<b>4.3</b>	<b>Zusammenfassung der empirischen Funde und Methodenkritik</b> .....	71
4.3.1	Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Beobachtungsergebnisse....	71
4.3.2	Besonderheiten und Limitationen der Beobachtungen.....	73
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	75
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	78

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1: Persönliche und soziale Identitäten.....</b>	<b>6</b>
<b>Abbildung 2: Inklusion strukturiert anhand der ODT.....</b>	<b>10</b>
<b>Abbildung 3: Drei Säulen des Climate for Inclusion.....</b>	<b>18</b>
<b>Abbildung 4: Gegenüberstellung von Nishii (2013) und Shore et al. (2011).....</b>	<b>24</b>
<b>Abbildung 5: Organizational Practices Influencing Relational Inclusion of Ethnic Minorities.....</b>	<b>27</b>
<b>Abbildung 6: Betriebliche Inklusion – Komponenten, förderliche Rahmenbedingungen und unternehmerische Implikationen.....</b>	<b>33</b>
<b>Abbildung 7: Ebenen von Organisationskulturen.....</b>	<b>39</b>
<b>Abbildung 8: Primäre und sekundäre Funktionen der Unternehmenskultur nach Keller (1990).....</b>	<b>42</b>
<b>Abbildung 9: Funktionen von Betriebsfeiern.....</b>	<b>49</b>
<b>Abbildung 10: Charakteristika der Beobachtungen.....</b>	<b>57</b>
<b>Abbildung 11: Schema zur Strukturierung der Feldbeobachtungen.....</b>	<b>59</b>

# 1 Einleitung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die weitreichenden Auswirkungen der Globalisierung haben jeden Winkel unternehmerischer Realität erfasst. Eine der viel diskutierten Folgen betrifft die zunehmende Diversität der ArbeitnehmerInnenschaft: Anzahl und Stellung von Frauen am Arbeitsmarkt oder die laufend zunehmende Vielfalt an vertretenen Ethnien, Religionen und Lebensstilen innerhalb einer Unternehmung tragen maßgeblich dazu bei.

Nach einem ursprünglichen Fokus der Diversitätsforschung auf damit einhergehende Probleme wie Diskriminierung, Voreingenommenheit und Alibiaktionen (Shore et al., 2009) entstehen in jüngerer Vergangenheit laufend neue Forschungsströme, die ihr Hauptaugenmerk auf positive Auswirkungen von Diversität legen. Den neuen Herausforderungen innerhalb kompetitiver, dynamischer und zunehmend globaler Märkte wird am besten begegnet mit einem großen Pool an Wissen und Erfahrungen, welcher durch eine effektiv gemanagte vielfältige Belegschaft erlangt werden kann (Cox/Blake, 1991; Milliken/Martins, 1996; Nemeth, 1985; Shaw/Barret-Power, 1998; Wright et al., 1995).

Diese Vielfalt kann dazu beitragen, kulturelle Barrieren zu überwinden oder neue Problemlösungen und innovative Produktideen zu finden (Pless/Maak, 2004). Damit diese Diversität zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil beitragen kann, ist die Schaffung einer von Inklusion geprägten Unternehmenskultur entscheidend.

Von Unternehmensseite können wichtige Beiträge zur Förderung von Inklusion geleistet werden. Dazu zählen verschiedene Praktiken, Ausprägungen der Unternehmenspolitik oder natürlich die gesamte Unternehmenskultur (Mor-Barak, 2000).

Vor diesem Problemkontext besteht das Ziel dieser Masterarbeit darin, die Auswirkungen von zwei beobachteten Betriebsfeiern auf die Inklusion in den jeweiligen Unternehmen zu untersuchen. Auf dem Weg dorthin werden folgende Unterfragen beantwortet:

- Was ist unter Inklusion zu verstehen, welche Auswirkungen hat sie und wie kann sie gefördert werden?

- Was ist unter Unternehmenskultur und Betriebsfeiern zu verstehen und welchen theoretischen Einfluss haben deren Funktionen und Wirkungen auf Inklusion?
- Welche konkreten Auswirkungen auf Inklusion können anhand der beiden beobachteten Betriebsfeiern interpretiert werden?

Kapitel zwei schafft zuerst anhand verschiedener Modelle ein besseres Verständnis vom Inklusionsbegriff. Zusätzlich zu Definitionen wird auf Komponenten, Voraussetzungen, Auswirkungen und die prinzipielle Signifikanz von Inklusion eingegangen.

In Kapitel drei geht es darum, Unternehmenskultur und Betriebsfeiern zu umreißen. Nach einer Schilderung von Kernmerkmalen, Ebenen und Klassifizierungskriterien werden konkrete Funktionen und Wirkungen dargestellt. Dies stellt das Fundament dafür dar, bei einer Rückführung auf das Themenfeld der Inklusion theoriebasiert die Frage nach den potentiellen Auswirkungen von Betriebsfeiern auf Inklusion zu beantworten.

Im vierten Kapitel erfolgt die Schilderung eines Kegeltourniers und eines Betriebs-Rafting-Ausfluges. Nach einer Klassifizierung dieser beiden besonderen Formen von Betriebsfeiern anhand der Charakteristika von Betriebsfeiern nach Arbeiter und Sieben (2006) und der Typologie von Riten und Zeremonien nach Trice und Beyer (1984) erfolgt die Interpretation konkreter Beobachtungen in Hinblick auf mögliche Auswirkungen auf Inklusion.

Das fünfte und letzte Kapitel bietet eine Zusammenfassung der wesentlichen Punkte und stellt mit einem Resümee den Abschluss der Arbeit dar.

## 2 Inklusion

Das Konzept der Inklusion hat seine Wurzeln einerseits in der Sozialforschung, wo der Fokus auf kultureller Sensibilität und Ethikfragen bzgl. Diversität gelegt ist (Mor Barak, 2000), und andererseits in der Sozialpsychologie, die sich in diesem Kontext mit dem intrapersonellen Zusammenspiel von persönlicher Identität und sozialen Identitäten befasst (Brewer, 1991). Darüber hinaus hat das Themengebiet auch in der Organisationsforschung in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen (Roberson, 2006) – trotzdem ist Inklusion bis heute ein relativ neues Konzept, zu dem noch kein Konsens gefunden wurde bzgl. dessen exakter Natur oder seinem theoretischen Fundament (Shore et al., 2011).

Folgend erlauben einige Definitionen die Gewinnung eines Ersteindrucks vom Thema, bevor mit den Modellen von Shore et al. (2011) und Mor-Barack (2000) ein Rahmen präsentiert wird, welcher eine bessere Strukturierung und Einteilung der zahlreichen Erklärungen, Modelle und Beschreibungen ermöglicht.

Als Minimalanforderung gilt die Vermeidung von Benachteiligungen einzelner Individuen inklusive der Möglichkeit, sich im jeweiligen Arbeitsumfeld einbringen zu können. Dies wird in den folgende Definitionen abgebildet:

Laut Roberson bezieht sich Inklusion auf “the removal of obstacles to the full participation and contribution of employees in organizations” (2006: 217).

Pelled et al. definieren Inklusion als “the degree to which an employee is accepted and treated as an insider by others in a work system” (1999: 1014).

Ähnlich lautet die Beschreibung von Miller: Inklusion als das Ausmaß, in dem verschiedene Individuen “are allowed to participate and are enabled to contribute fully” (1998: 151).

Oft zitiert wird auch die Definition von Mor-Barak und Cherin:

„We define inclusion-exclusion as a continuum of the degree to which individuals feel a part of critical organizational processes such as access to information and resources, involvement in work groups, and ability to influence the decision making process“ (1998: 48).

Andere Autoren erweitern diese Sichtweise dahingehend, dass Inklusion nicht nur Gleichbehandlung bedeutet, sondern dass in der Verschiedenheit und Vielfältigkeit ein besonderer Wert erkannt wird, weshalb ebendiese Diversität besonders wertgeschätzt wird.

Nishii definiert Inklusion als „individuals of all backgrounds – not just members of historically powerful identity groups – are fairly treated, valued for who they are, and included in core decision making“ (2013: 1754).

Lirio et al. beziehen sich auf Inklusion “when individuals feel a sense of belonging, and inclusive behaviors such as eliciting and valuing contributions from all employees are part of the daily life in the organization“ (2008: 443).

Avery et al. bezeichnen Inklusion als “the extent to which employees believe their organizations engage in efforts to involve all employees in the mission and operation of the organization with respect to their individual talents” (2008: 6).

Laut Wasserman et al. existiert eine Kultur der Inklusion, wenn „people of all social identity groups have the opportunity to be present, to have their voices heard and appreciated, and to engage in core activities on behalf of the collective“ (2008: 176).

Bormann und Woods verwenden als Definition „Inclusion, on the other hand, describes the way an organization configures opportunity, interaction, communication, information and decision-making to utilize the potential of diversity. Achieving inclusion means creating the structures, policies and practices in organizational life that recognize more than one view and signal the importance of learning from differences“ (1999: 4).

Speziell bei Holvino et al. wird die bewusste Annäherung an Individuen verschiedener Hintergründe *speziell wegen* derer Unterschiede betont:

„Inclusion in multicultural organizations means that there is equality, justice, and full participation at both the group and individual levels, so that members of different groups not only have equal access to opportunities, decision making, and positions of power, but they are actively sought out because of and with their differences. In a multicultural, inclusive organization, differences of all types become integrated into



the fabric of the business, such that they become a necessary part of doing its everyday work" (2004: 248).

Selbiges trifft zu bei Ely und Thomas (2001), die sogar eine Anpassung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens vorschlagen – sie beschreiben inklusive Unternehmen als solche, die eine Lern- und Integrationsperspektive annehmen, welche die vielfältigen Hintergründe der MitarbeiterInnen als Quelle für mehr Verständnis und Erkenntnis ansehen und dahingehend genutzt werden sollen, die strategischen Aufgaben des Unternehmens anzupassen und zu verbessern.

Wie diese kleine Auswahl an Definitionen der letzten Jahre darstellt, gibt es kein einheitliches Verständnis von Inklusion. Es ist aber ersichtlich, dass die Entwicklung weitergeht vom Mindestanspruch der Elimination von Benachteiligungen zu einem verstärkten Fokus auf Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsprozessen durch Diversität bzw. auf organisationale Mechanismen, die das Potential der Diversität nutzbar machen können (Gonzalez/DeNisi, 2009; Homan et al., 2008).

Im Folgenden soll betriebliche Inklusion als umfassendes Konzept dargestellt werden, welches Komponenten auf relationaler und arbeitsbezogener Ebene beinhaltet. Keine der vorgestellten Definitionen erfasst Inklusion in diesem Ausmaß, da meist ein Fokus entweder nur auf arbeitsbezogene Aspekte (wie beispielsweise bei der beschriebenen Definition von Mor-Barak/Cherin, 1998) oder nur auf relationale Aspekte (wie beispielsweise bei Lirio et al, 2008) gelegt wird. Um den hier verwendeten Inklusionsbegriff systematisch herzuleiten, wird in einem ersten Schritt Brewer's Optimal Distinctiveness Theory (ODT) verwendet, um die relationalen Komponenten von Inklusion auf individueller Ebene zu beschreiben.

## **2.1 Inklusion auf individueller Ebene**

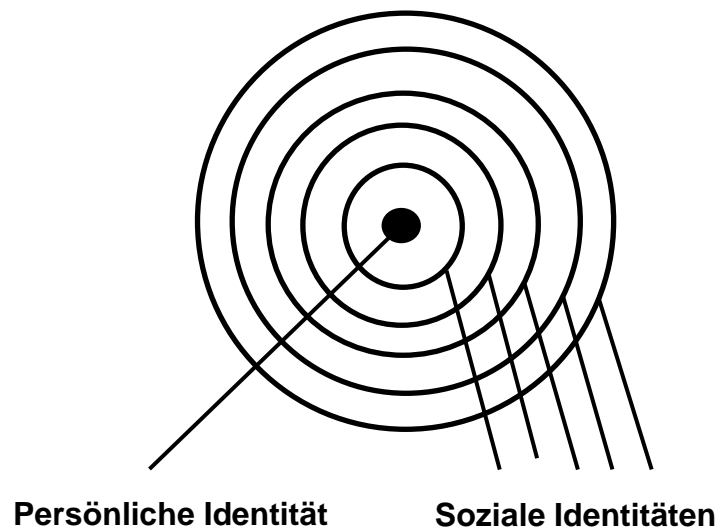
Wie eingangs bereits erwähnt, stellen Untersuchungen aus dem Bereich der Sozialpsychologie einen Teil des Fundaments der aktuellen Inklusionsforschung dar. Die Kernaussagen der zu diesem Wissenschaftszweig gehörende Optimal Distinctiveness Theory (ODT) von Brewer (1991) sollen kurz zusammengefasst werden, bevor die Anwendung auf das Themenfeld der Inklusion erfolgt.

### 2.1.1 Optimal Distinctiveness Theory (ODT)

Der Theorie zugrundeliegend ist die Annahme, dass sich die Identität einer Person aus einer persönlichen und, als Erweiterung derer, aus mehreren sozialen Identitäten zusammensetzt.

Die persönliche Identität umfasst markante Alleinstellungsmerkmale einer Person – jene Charakteristika, die ein Individuum in einem gegebenen sozialen Kontext von anderen Individuen unterscheiden (Brewer, 1991). Als Erweiterung dieser persönlichen Identität stellen die sozialen Identitäten ein Individuum jeweils als Teil einer sozialen Einheit/Kategorie dar. Dies bedeutet eine teilweise Entpersonalisierung des Selbst-Konzepts, aus dem „Ich“ wird ein „Wir“: „a shift towards the perception of self as an interchangeable exemplar of some social category and away from the perception of self as a unique person“ (Turner et al., 1987: 50).

In diesem Zusammenhang haben sich zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen etabliert: soziale Identitäten entweder als Aspekte/Teile eines Individuums oder als Erweiterung des Selbst. Abbildung 1 soll den hier vertretenen Standpunkt (Erweiterung) veranschaulichen.



**Abbildung 1: Persönliche und soziale Identitäten (eigene Darstellung nach Brewer, 1991)**

Zum besseren Verständnis dient ein konkretes Beispiel von Brewer (1991), mit dem sie ihre eigene Identität innerhalb des beruflichen Umfeldes beschreibt. Sie als einzelne Wissenschaftlerin und Lehrerin von Sozialpsychologie stellt die persönliche Identität dar. Diesbezüglich bilden ihre direkten KollegInnen an der University of Cali-

fornia in Los Angeles (UCLA), den unmittelbaren Bezugsrahmen und die wesentlichsten Alleinstellungsmerkmale sind ihre Forschungsinteressen, Ideen und Errungenschaften, welche sie von den anderen Sozialpsychologen der Fakultät unterscheiden.

Konträr dazu inkludieren ihre sozialen Identitäten die Interessen und Errungenschaften ihrer KollegenInnen. Auf einem ersten Level (innerster Kreis der Abbildung) ist sie Mitglied des Institutes für Psychologie an der UCLA, wodurch das Institut den direkten Bezugsrahmen bildet und soziale Vergleiche mit anderen Bereichen der Psychologie angestellt werden. Hierbei sind die wesentlichsten Merkmale des Selbst-Konzepts jene, die sie mit anderen Mitgliedern ihres Institutes teilt, und die sie alle von den VertreterInnen beispielsweise der kognitiven, klinischen und Entwicklungspsychologie unterscheiden. Auf diesem Level der Selbstdefinition stellen ihre KollegenInnen und sie austauschbare Teile einer gemeinsamen Gruppenidentität dar – der individuelle Selbstwert ist dementsprechend abhängig von der Reputation und den Ergebnissen der Gruppe als Ganzes.

Diesem Beispiel folgend, erstrecken sich die äußeren Ebenen der sozialen Identitäten auf immer größere und weiter entfernte Bezugsgruppen wie beispielsweise der Universität als Ganzes oder schlussendlich der globalen akademischen Welt. Dieses Beispiel soll veranschaulichen, wie das Selbst-Konzept über mehrere Ebenen sozialer Identitäten erweiterbar ist und wie sich dadurch sowohl die Definition von Selbst als auch der Bezugsrahmen der Selbstevaluation entsprechend verändern (Brewer, 1991).

Das soeben beschriebene Verständnis von Identität stellt das Fundament der ODT dar. Im Zentrum dieser Theorie stehen die Spannungen innerhalb von Individuen aufgrund des gleichzeitigen Vorhandenseins der Bedürfnisse nach Zugehörigkeit einerseits und nach Einzigartigkeit andererseits. In den Worten von Brewer: „My position is that social identity derives from a fundamental tension between human needs for validation and similarity to others (on the one hand) and a countervailing need for uniqueness and individuation (on the other)” (1991: 477).

Diese Gedankengut, dass Menschen ein gewisses Maß an Gemeinsamkeit und gleichzeitig Verschiedenheit anstreben, wurde schon davor von der uniqueness the-

ory (Snyder/Fromkin, 1980) und verschiedenen Modellen der Individuation (Codol, 1984; Lemaine, 1974; Maslach, 1974; Ziller, 1964) beschrieben und dargestellt.

Das Konzept der sozialen Identitäten hilft eben bei der Vereinbarung dieser beiden konträren Bedürfnisse: Gruppenzugehörigkeit (soziale Identitäten) ermöglicht die Befriedigung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit innerhalb der Gruppe und gleichzeitig die Befriedigung des Bedürfnisses nach Verschiedenheit und Abgrenzung durch den Vergleich mit anderen Gruppen (inter-group-comparisons).

Ein prototypisches Beispiel stellen verschiedene Peer-Gruppen von Heranwachsenden dar: jede Gruppe (z.B. Skater, Punks, Gamer) entwickelt einen Stil betreffend Erscheinung und Verhalten, welcher es einzelnen Heranwachsenden erlaubt, sich nahtlos in die jeweilige Gruppe einzufügen (Zugehörigkeit) wobei gleichzeitig die Unterschiede zu beispielsweise ihren Eltern nicht deutlicher sein könnten (Abgrenzung/Verschiedenheit).

Prinzipiell stellt jedes Extrem entlang der Inklusionsdimension eine Gefährdung für das Gefühl von Sicherheit und Selbstwert einer Person dar. Eine zu starke Individualisierung birgt die Gefahr der Isolation und Stigmatisierung (auch zu große Abweichungen im Positiven führen zur sozialer Distanz und potentieller Zurückweisung), wohingegen eine totale Anpassung jegliche vergleichende Einschätzung (Orientierungshilfe) oder überhaupt erst eine Selbst-Definition unmöglich macht (Brewer 1991).

Jedes Individuum versucht daher, diese gegensätzlichen Bedürfnisse durch das richtige Maß an Inklusion in der Gruppe auszubalancieren. Das grundlegende menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit – die Schaffung und Erhaltung starker und stabiler zwischenmenschlicher Beziehungen (Baumeister/Leary, 1995) – lässt Individuen also soziale Identitäten innerhalb gewählter Gruppen annehmen. Das Anstreben von Akzeptanz innerhalb dieser Gruppen und das damit empfundene Gefühl von Verbindung zu anderen schützt vor der sozialen Isolation, welche bei zu starkem Individualismus/Einzelgängertum eintreten kann.

Ist dieses Bedürfnis nach Zugehörigkeit durch die Mitgliedschaft in einer Gruppe erfüllt, verstärken sich dadurch in einer Kreislaufbewegung die Vorteile der Individuen: anderen Individuen innerhalb derselben Gruppe werden verstärkt positive Charakte-

ristika zugesprochen und prinzipiell entsteht eine in-group Bevorzugung oder auch Begünstigungspolitik (Turner, 1975). Ebendiese Loyalität, Kooperation und Vertrauenswürdigkeit zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern fungiert wiederum als Verstärker des Sicherheitsempfindens einzelner Mitglieder (Brewer, 2007).

An dieser Stelle seien noch zwei Besonderheiten im Zusammenhang mit der ODT erwähnt: erstens die situationsabhängige Prioritätenverschiebung zwischen den beiden Bedürfnissen und zweitens das hohe Ausmaß an Aufwand, das Individuen betreiben um ggf. die Befriedigung eines der beiden Bedürfnisse sicherzustellen.

Untersuchungen von Correll und Park (2005) und Pickett und Brewer (2001) weisen darauf hin, dass grundlegend beide Bedürfnisse sehr wichtig sind, aber gewisse Situationen eintreten können, in denen entweder Zugehörigkeit oder Einzigartigkeit wichtiger werden. Wird eines dieser beiden Bedürfnisse aktiviert aufgrund von Rahmenbedingungen, die mit einer bestimmten sozialen Identität assoziiert werden, führt dies zu einer relativen Betonung ebendieser sozialen Identität. Arbeitet beispielsweise eine einzelne Amerikanerin asiatischer Herkunft in einem Team von Weißen, kann ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit aktiviert werden, wenn ihre Beiträge öffentlich zurückgewiesen werden und sie diese Zurückweisung auf ihre rassische Herkunft zurückführt (Kim et al., 1999).

Andere ODT Studien verweisen darauf, wie Individuen bewusst Bemühungen anstellen um die angestrebte Balance zu erreichen – unabhängig von der gerade vorherrschenden Prioritätenverteilung – wenn sie diese gefährdet wännen. Diese Bemühungen inkludieren Selbststereotypisierung, intergrupale Differenzierung sowie die Betonung einer bestimmten sozialen Identität (Jetten et al, 1998; Pickett, Bonner, et al., 2002; Pickett, Silver, et al., 2002). Diese Studien zeigen auf, wie stark die Motivation von Individuen ist, eine optimale Balance der beiden Bedürfnisse zu erreichen und aufrechtzuerhalten.

## 2.1.2 Inklusion als Zusammenspiel von Einzigartigkeit und Zugehörigkeit

Bei der Anwendung der Optimal Distinctiveness Theory (ODT) auf das Themenfeld der Inklusion liegt der Fokus auf dem Individuum innerhalb der Gruppe bzw. dem individuellen Empfinden von MitarbeiterInnen betreffend Inklusion im jeweiligen Arbeitsumfeld (Shore et al. 2011).

Der Definition von Shore et al. folgend – “We define inclusion as the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness“ (2011: 1265) – kann auf Basis der ODT zwischen vier verschiedene Kombinationen der Komponenten Zugehörigkeit und Einzigartigkeit unterschieden werden.

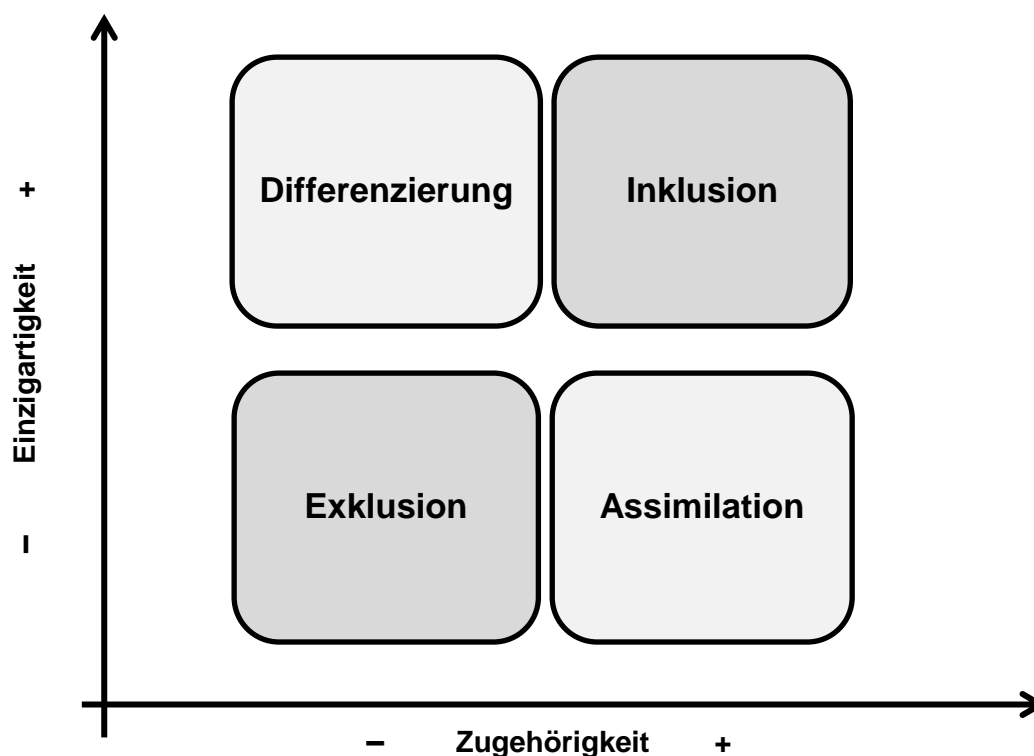


Abbildung 2: Inklusion strukturiert anhand der ODT (eigene Darstellung nach Shore et al., 2011)

### Inklusion

Shore et al. (2011) sprechen unter dieser Betrachtungsweise von Inklusion, wenn in einer Bezugsgruppe sowohl das Bedürfnis nach Einzigartigkeit als auch nach Zuge-

hörigkeit befriedigt wird. Die Einzigartigkeit eines Individuums bietet Potential zur Verbesserung einer Gruppenleistung, wenn diese Person ein akzeptiertes Mitglied der Gruppe ist und die entsprechenden besonderen Alleinstellungsmerkmale wertgeschätzt werden.

Hat eine Arbeitsgruppe beispielsweise ein älteres Mitglied, kann dessen Wissen und Erfahrungsschatz bzgl. des Unternehmens und Industrie prinzipiell einen Mehrwert für die Gruppe darstellen. Dieser wird aber nur realisierbar sein, wenn dieses Mitglied als Insider mit wertgeschätztem Erfahrungsschatz behandelt wird, dadurch das Gefühl von Zugehörigkeit und Inklusion vermittelt bekommt und darauf aufbauend bestmöglich zu einer gesteigerten Gruppenleistung beiträgt.

Die bestehende Diversitätsliteratur bietet bereits einige Hinweise darauf, welche Vorteile sich einstellen, wenn sowohl Einzigartigkeit als auch Zugehörigkeit erfahren werden: bei Mitgliedern von Minderheitengruppen (dadurch tendenziell eine gewisse Einzigartigkeit gegeben) mit entwickelten sozialen Netzwerken (dadurch ein Gefühl von Zugehörigkeit) lässt sich ein erhöhtes Ausmaß an Karriereoptimismus feststellen (Friedman et al., 1998). Arbeitsgruppen, die eine Integrations- und Lernperspektive annehmen – gekennzeichnet durch die Integration von Einzigartigkeit (Diversität wird als Ressource gesehen) und Zugehörigkeit (Mitglieder fühlen sich wertgeschätzt und akzeptiert) – zeigen high-quality analyses, erleichtern organisationsübergreifende Kollaboration und befähigen Individuen innerhalb der Gruppe dazu, ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln (Ely/Thomas, 2001).

Hierbei fällt sofort auf, dass Shore et al. sich grundsätzlich auf die Arbeit von Brewer beziehen, bei der Erklärung der Funktionsweise der ODT aber eine Modifikation vorgenommen haben: Brewers ursprünglicher Ansicht zufolge erreichen Individuen ein Gefühl von Zugehörigkeit *innerhalb* einer Gruppe, ihr Bedürfnis nach Einzigartigkeit/Abgrenzung wird jedoch durch *intergruppalen* Vergleich befriedigt. Konträr dazu können der (plausiblen) Schilderung von Shore et al. zufolge beide Bedürfnisse innerhalb einer Gruppe befriedigt werden.

## **Exklusion**

Das exakte Gegenstück zur Inklusion stellt die Exklusion dar – gekennzeichnet durch einen niedrigen Wert bei Einzigartigkeit und einen niedrigen Wert bei Zugehörigkeit. In diesem Fall wird das Individuum nicht als organisationaler Insider mit einem einzigartigen Beitrag für die Arbeitsgruppe behandelt – es gibt aber andere MitarbeiterInnen oder Gruppen, auf die dies zutrifft. Mit diesem Zustand geht eine Vielzahl negativer Folgen kognitiver, emotionaler, verhaltens- und gesundheitsbezogener Natur einher (Baumeister et al., 2005; Blackhart et al., 2009; DeWall et al., 2009).

Dass Zurückweisungen von ArbeitskollegInnen und Vorgesetzten negative Auswirkungen mit sich bringen, leuchtet intuitiv ein und ist vielfach belegt. Shore et al. (2011) betonen darüber hinaus ausdrücklich die Wichtigkeit der Wertschätzung von Einzigartigkeit. Werden individuelle Sichtweisen oder individuelles Wissen als unwichtig oder irrelevant abgetan, kann dies in demselben Ausmaß zu einem Empfinden von Exklusion beitragen wie ein Mangel an Zugehörigkeit. Eine erste wissenschaftliche Untermauerung dieser Sichtweise liefert die Arbeit von Krishnan (2009). Diese zeigt, dass weibliche Top-Executives trotz positiver Auswirkungen auf die Firmenperformance öfter das Unternehmen wechseln als ihre männlichen Gegenstücke und dass dies auf ihre erhöhte Einzigartigkeit am Arbeitsmarkt (deutlich weniger weibliche Top-Executives als männliche) zurückzuführen ist.

## **Assimilation**

Neben den beiden gerade beschriebenen Extrempositionen gibt es die Möglichkeit, dass nur eines der beiden Bedürfnisse ausreichend befriedigt wird. Im Fall von Zugehörigkeit wird von Assimilation gesprochen: ein einzigartiges Individuum wird nur dann als Insider behandelt, wenn es sich den dominanten Normen der jeweiligen Kultur/Gruppe beugt bzw. anpasst.

Dass dies in vielen Fällen der Fall ist, belegt eine Vielzahl von Studien. Im Bereich der Stigma-Forschung zeigt Ragins (2008), wie Individuen mit stigmatisierten Charakteristika versuchen, diese geheim zu halten – wenn sie wie im Fall von Religion, einer Behinderung oder der sexuellen Orientierung nicht offenkundig sind – um in



einer Gruppe eher akzeptiert zu werden. Dieses Verschließen vor der Gruppe bzw. Verschleiern der eigenen Einzigartigkeit behindert natürlich ein optimales Beitragen zur Gruppenleistung.

Andere Untersuchungen zeigen, dass selbst diverse offenkundige Charakteristika (z.B. Rasse, Geschlecht oder Alter) teilweise von Individuen heruntergespielt werden, um besser dazu zupassen: Ely (1995) zeigt, wie Anwältinnen teilweise männliche Verhaltensmuster annehmen, um der vorherrschenden Vorstellung bzgl. eines erfolgreichen Anwaltes besser zu entsprechen; eine aktuelle Arbeit von Hewlin (2009) befasst sich mit der Fassade der Konformität, von der gesprochen wird, wenn Individuen persönliche Werte unterdrücken und stattdessen vorgeben, sich mit den Werten der Organisation zu identifizieren. Die daraus resultierende emotionale Erschöpfung führt zu einer erhöhten Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, was negative Konsequenzen dieser Assimilation nahelegt.

### **Differenzierung**

Die letzte der vier Ausprägungsformen stellt die Differenzierung dar, wovon im Fall von geringer Zugehörigkeit aber hoher Einzigartigkeit gesprochen wird. Obwohl das Bedürfnis nach Einzigartigkeit in jeder Person vorhanden ist, gibt es diesbezüglich erhebliche Unterschiede zwischen Individuen. Dollinger (2003) zeigt, dass ein hohes Bedürfnis nach Einzigartigkeit tendenziell mit einer höheren Kreativität einhergeht. Darüber hinaus stellen ebendiese Personen ihre Alleinstellungscharakteristika eher öffentlich zur Schau (Imhoff/Erb, 2008). Aus Sicht der Organisationsforschung betonen Lepak und Snell (1999) ganz besonders die Wichtigkeit einzigartiger Fähigkeiten von MitarbeiterInnen als Form von Humankapital und potentieller Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Obwohl eine hohe Einzigartigkeit auch positive Seiten hat, bringt der damit verbundene Mangel an Zugehörigkeit Nachteile mit sich: Ely und Thomas (2001) zeigen, wie gemischtrassige Arbeitsgruppen mit einer access-and-legitimacy Perspektive zwar einerseits den Wert der Diversität zur Erreichung verschiedener Ziele anerkennen, die Minderheitenmitglieder jedoch nicht wirklich integriert werden und stattdessen Isolation und Stereotypisierung erfahren.

Betrachtet man nun die vorhandene Inklusions-Literatur durch diese Schablone der Optimal Distinctiveness Theory, fällt auf, dass sich ein großer Teil davon auf entweder Zugehörigkeit oder Einzigartigkeit beschränkt. Beide Bedürfnisse in Kombination werden nur selten behandelt.

Häufig wird die Thematik der Zugehörigkeit angesprochen, worauf in den einleitend dargestellten Definitionen mit Schlüsselwörtern wie „accepted“, „insider“ oder „sense of belonging“ verwiesen wird.

Der zweite Faktor der Einzigartigkeit hat bisher einen etwas geringeren Stellenwert, wird aber durchaus auch thematisiert, was aufgrund von Formulierungen wie „valuing contributions from all employees“, „contribute fully“, „individual talents“ oder „to have their voices heard and appreciated“ klar wird.

Shore et al. (2011) betonen jedoch ganz klar die Wichtigkeit dieses zweiten Faktors für Inklusion aufgrund von drei Argumenten:

- wie in der ODT dargestellt, kann das Gefühl einer gewissen Einzigartigkeit und damit verbunden nicht-austauschbar-seiend als grundlegendes Bedürfnis jedes Menschen betrachtet werden;
- der Betonung vorhandener Inklusions-Literatur, Individuen für ihre einzigartigen Perspektiven wertzuschätzen;
- Ergebnisse aus der Stigma-Literatur stellen dar, wie Personen geringgeschätzte Charakteristika herunterspielen oder zu verstecken versuchen, um Zurückweisung in der Arbeitsgruppe zu vermeiden; dieses sich-verstellen fordert einen Tribut von den betroffenen Personen in Form von psychologischen Strapazen, emotionalem Stress und Stress-induzierten Krankheiten (Ragins, 2008);

Im bisherigen Teil des Kapitels wurde Inklusion rein auf persönlicher, psychologischer oder relationaler Ebene dargestellt. Aufbauend auf Brewers Optimal Distinctiveness Theory sind die beiden entscheidenden Komponenten hierfür Zugehörigkeit und Einzigartigkeit, was teilweise die Erklärung darstellt für das Erweitern der eigenen persönlichen Identität um eine oder mehrere soziale Identitäten. Die sozialen Identitäten zugrundeliegende Gruppenzugehörigkeit erleichtert die Befriedigung des

Bedürfnisses nach Einzigartigkeit durch Alleinstellung innerhalb einer Gruppe aber vor allem durch intergruppalen Vergleich.

Die Darstellung dieser relationalen Bestandteile von Inklusion stellt einen ersten Baustein zur Beantwortung der Forschungsfrage dar. Für diese Arbeit soll betriebliche Inklusion jedoch nicht auf zwischenmenschliche Bereiche beschränkt sein, weshalb der nächste Abschnitt den Fokus auf das Unternehmen richtet: was sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht Faktoren, die wichtig sind für Inklusion und welche betrieblichen Rahmenbedingungen/Maßnahmen können inklusionsfördernd sein?

Dies stellt den nächsten Schritt zur Beantwortung der Forschungsfrage dar, da dadurch weitere relevante Faktoren identifiziert werden können um in weiterer Folge einen Raster zu haben, auf Basis dessen die beiden Betriebsfeiern analysiert und interpretiert werden können.

## **2.2 Inklusion aus betrieblicher Sicht**

Das Unternehmen als Ganzes bzw. dessen Management spielen eine übergeordnete Rolle im Zusammenhang mit Inklusion, da die vom Unternehmen gestalteten Rahmenbedingungen maßgeblich beeinflussen, wie MitarbeiterInnen ihre Situation auf individueller, arbeitsgruppenbezogener und organisationaler Ebene evaluieren. Im Folgenden werden diesbezüglich einige relevante Faktoren, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erläutert.

### **2.2.1 Betriebliche Inklusion nach Mor-Barak und Cherin**

Mor-Barak und Cherin (1998) haben eine Messskala für betriebliche Inklusion entwickelt, welche einen der ersten Versuche zur konkreten Messbarmachung von Inklusion darstellte. Dieser Skala zufolge kann das Ausmaß von Inklusion anhand von drei Kriterien gemessen werden:

- Einbeziehung in die Arbeitsgruppe; gemessen durch Befragungspunkte wie „Feel part of informal discussions in work group“ oder „My judgment is respected by members of a work group“ (1998: 58)
- Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess; gemessen durch Befragungspunkte wie „able to influence organizational/work assignment decisions“ oder „consulted about important project decisions“ (1998: 58)
- Zugang zu Kommunikation und Ressourcen; gemessen durch Befragungspunkte wie „Provided feedback by boss“ oder „Have all the materials I need to do my job“ (1998: 58)

Diese Schlüsselkriterien schaffen ein erstes Verständnis davon, was unter betrieblicher Inklusion verstanden werden kann. Bei ihrer Betrachtung wird offensichtlich, dass sie in geringem Ausmaß durchaus die relationale Ebene von Inklusion berücksichtigen („Einbeziehung in die Arbeitsgruppe“), das Hauptaugenmerk jedoch auf Elemente der Arbeitswelt gelegt ist. Der zweite Punkt („Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess“) stellt auch eine der drei Säulen des „Climate for Inclusion“ von Nishii (2013) dar, welches im Folgenden betriebliche Inklusion weiter konkretisieren soll.

### **2.2.2 Climate for Inclusion nach Nishii**

Bevor Nishiis (2013) Konstrukt des „Climate for Inclusion“ beschrieben wird, soll ihr konkretes Verständnis von Inklusion dargestellt werden, da dies bereits einige Hinweise dafür liefert, was aus betrieblicher Sicht berücksichtigt werden muss, um zur Inklusion von MitarbeiterInnen beizutragen.

Nishii ist eine der wenigen Ausnahmen, die in ihrem Verständnis von Inklusion beide Schlüsselfaktoren der ODT berücksichtigt. In ihrer Definition (siehe S. 9) verweisen „fairly treated“ auf die Wichtigkeit von Zugehörigkeit und „valued for who they are“ auf die der Einzigartigkeit. Einen ersten Hinweis auf betriebliche Implikationen liefert der Teil „included in core decision making“, was konkret darauf hinweist, dass allen MitarbeiterInnen – und nicht nur Mitglieder der traditionell dominanten Gruppen – die

Möglichkeit eingeräumt werden muss, einen Einfluss auf betriebliche Entscheidungsprozesse zu nehmen.

Darüber hinaus betont Nishii ein anderes Charakteristikum eines inklusiven Unternehmens, welches sofort an die zuvor beschriebene Assimilation erinnert bzw. das Abstandnehmen von ebendieser Anpassung und Selbstverstellung fordert. Inklusive Unternehmen seien demzufolge einer „multikulturellen“ Organisation im Sinne von Cox (1993) ähnlich, und dezidiert nicht einer „pluralen“. Eine plurale Organisation ist zwar bestrebt, die Diversität zu erhöhen, erwartet aber gleichzeitig von den nichttraditionellen MitarbeiterInnen, sich an die dominanten Normen anzupassen (Davidson/Ferdman, 2001).

Der Schlüssel zum Wandel von einer pluralen Organisation zu einer inklusiven besteht in einer Modifikation des soziorelationalen Kontextes, innerhalb dessen Individuen interagieren. Konkret bedeutet dies, dass eine vereinfachte bzw. negative Stereotypisierung von KollegInnen vermieden wird und dass zwischenmenschliche Interaktionen nicht zu sehr durch Statusdynamiken verfälscht werden (DiTomaso et al., 2007).

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass es bei entsprechenden Maßnahmen (bisher Maßnahmen aus dem Diversity-Management) ein wesentliches Problem gibt: zwar kann durchaus erreicht werden, dass in wenigen Schlüsselsituationen die Benachteiligung bei betrieblichen Entscheidungsprozessen verringert wird, aber dass jene Quellen von Diskriminierung, die weniger offiziell adressiert werden oder schwerer quantifizierbar sind, die aber in der täglichen – teilweise informellen – Interaktion zwischen MitarbeiterInnen auftreten, kaum durch solche offiziellen Maßnahmen eliminiert werden können (Green/Kalev, 2008).

Nishii nennt eine andere Empfehlung, die schon vor sechzig Jahren aufgestellt wurde (Allport, 1954), als in diesem Zusammenhang weitaus erfolgsversprechender. Inklusion wird demzufolge gefördert, wenn Personen

- annähernd denselben Status haben;
- Möglichkeiten haben, sich gegenseitig besser kennenzulernen, dadurch Stereotypen abbauen und persönliche Bindungen eingehen;

- über verschiedene Rollen, Hierarchiestufen und demographischen Barrieren hinweg zusammenarbeiten, um gemeinsame Probleme durch partizipative Entscheidungsfindung zu lösen;

Vor diesem Hintergrund hat Nishii das Modell des „Climate for Inclusion“ entwickelt, welches auf drei Säulen aufbaut, die in Abbildung 2 dargestellt sind:

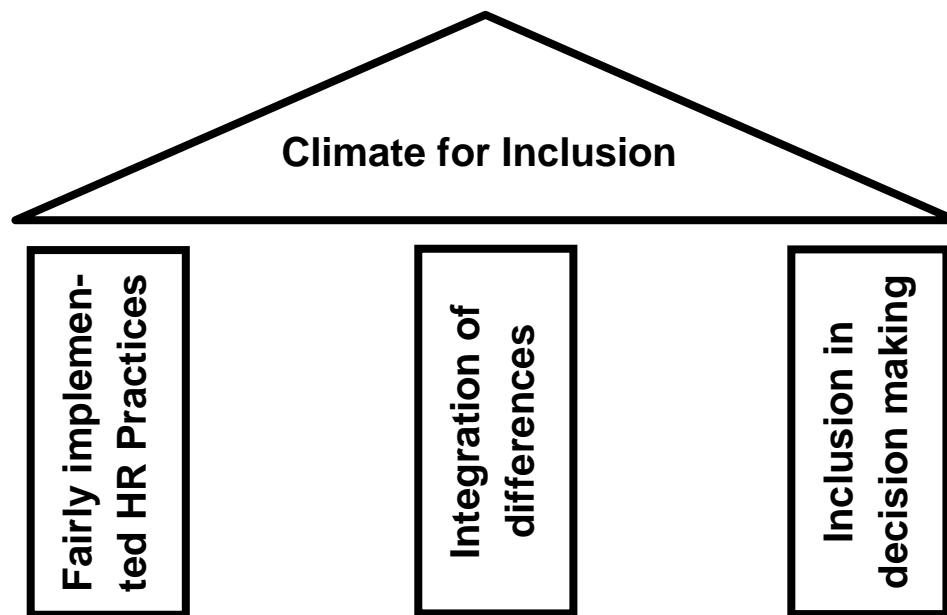


Abbildung 3: Drei Säulen des Climate for Inclusion (eigene Darstellung nach Nishii, 2013)

### Fair implementierte Anstellungspraktiken

Die erste Dimension stellt fair implementierte Anstellungspraktiken dar. Bereits bei älteren Konzepten – wie dem „Klima der Gerechtigkeit“ („Justice Climate“: Colquitt et al., 2002) – wird auf die Fairness von HR Praktiken verwiesen. Das „Climate for Inclusion“ geht aber einen Schritt weiter, indem auf zusätzliche Aspekte geachtet wird, die Verzerrungen/Einseitigkeiten im Zusammenhang mit Diversität entgegenwirken. Dies könnten zum Beispiel speziell installierte Beschwerdemechanismen sein, die MitarbeiterInnen benachteiligter Gruppen die Kommunikation von Problemen erleichtern.

Ist diese Chancengleichheit nicht gegeben und empfinden MitarbeiterInnen die Verteilung von Ressourcen maßgeblich beeinflusst von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, löst dies die Bildung von bevorzugten in-groups aus. Damit einher

geht wiederum eine Verzerrung bzgl. Respekt, Achtung und Macht (Ridgeway et al., 1998), was zwischenmenschliche Dynamiken auslöst und betrieblicher Inklusion abträglich ist.

Die fünf gemessenen Aussagen bezüglich „Foundation of equitable employment practices“ (Nishii, 2013: 1761) helfen dabei, ein ganz konkretes Bild dieser ersten Dimension zu bekommen:

1. This [unit] has a fair promotion process.
2. The performance review process is fair in this [unit].
3. This [unit] invests in the development of all of its employees.
4. Employees in this [unit] receive “equal pay for equal work”.
5. This [unit] provides safe ways for employees to voice their grievances.

### **Integration von Unterschieden**

Faire HR Praktiken stellen die unterste Stufe des Fundaments dar, um Inklusion prinzipiell zu ermöglichen. Darauf aufbauend besteht der nächste Schritt darin, Interaktionsmuster innerhalb der Unternehmung zu ändern. Nishii nennt dies die Integration von Unterschieden, um unterschiedlichste MitarbeiterInnen (auch auf sozialer Ebene) zu integrieren. Diese Dimension bezieht sich auf die kollektiven Erwartungen und Normen bezüglich der Offenheit, mit der Individuen ihr wahres Ich zeigen dürfen, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen.

Gruppenmitglieder sollen die Möglichkeit haben, andere besser und tiefgründiger kennenzulernen um dadurch die große Variabilität unter Mitgliedern verschiedener Identitätsgruppen wahrzunehmen. Persönlicher Kontakt dieser Art führt bewiesenermaßen zu einer Entkräftigung negativer Stereotypen von out-group Mitgliedern und überhaupt zu einer Verringerung jeglicher in-group/out-group Klassifizierungen/Unterscheidungen, wodurch viele Konflikte an der Wurzel behandelt werden (Ensari/Miller, 2001).

Konträr dazu zeigen Untersuchungen zur Fassade der Konformität (Hewlin, 2009), dass ständiges Zurückhalten eigener Emotionen und Verstellen des Verhaltens – im Bestreben den organisationalen Erwartungen zu entsprechen – eine erhebliche psy-

chologische Belastung darstellen und bald zu einer Distanzierung von der Arbeit führen (Clair et al., 2005). Dazu aber mehr im nächsten Kapitel, welches die Auswirkungen der Inklusion behandelt.

Die Aussagen, die konkret im Zusammenhang der Integration von Unterschieden Gegenstand der Untersuchung waren, sind (Nishii, 2013: 1761):

1. This [unit] is characterized by a non-threatening environment in which people can reveal their “true” selves.
2. This [unit] values work-life balance.
3. This [unit] commits resources to ensuring that employees are able to resolve conflicts effectively.
4. Employees of this [unit] are valued for who they are as people, not just for the jobs they fill.
5. In this [unit], people often share and learn about one another as people.
6. This [unit] has a culture in which employees appreciate the differences that people bring to the workplace.

### **Inklusion im Entscheidungsprozess**

Die dritte Dimension spiegelt den letzten Teilbereich von Nishii’s Definition bezüglich Inklusion wider. Das „fairly treated“ findet in der ersten Dimension (faire Beschäftigungspraktiken) Anwendung, das „valued for who the are“ in der zweiten (Integration von Unterschieden), und das „included in core decision making“ wird mit dem dritten Pfeiler – Inklusion im Entscheidungsprozess – sichergestellt.

Hierbei liegt der Fokus darauf, in welchem Ausmaß verschiedene Sichtweisen von MitarbeiterInnen aktiv nachgefragt und integriert werden, unabhängig davon, ob sie den Status Quo herausfordern oder bestätigen (Mor-Barak/Cherin, 1998). Dazu zählt auch, dass das Hinterfragen dominanter Annahmen nicht als Bedrohung gesehen wird, sondern als potentielle Bereicherung. Barrieren, die organisationales Schweigen aufrechterhalten, werden aktiv identifiziert und eliminiert.

Als Konsequenz daraus können sich alle Gruppenmitglieder öfter aktiv einbringen, tragen dadurch zu Doppelschleifen-Lernen bei und entwickeln darüber hinaus ein



differenzierteres und personalisierteres Verständnis von out-group Mitgliedern (Ensari/Miller, 2006). Auch Green und Kalev (2008) bezeichnen solche demokratischen Entscheidungsfindungsprozesse dezidiert als kritische Voraussetzung zum Abbau von Stereotypen und Bias.

Untersucht wurde die Inklusion im Entscheidungsprozess mithilfe folgender Aussagen (Nishii, 2013: 1761):

1. In this [unit], employee input is actively sought.
2. In this [unit], everyone's ideas for how to do things better are given serious consideration.
3. In this [unit], employees' insights are used to rethink or redefine work practices.
4. Top management exercises the belief that problem-solving is improved when input from different roles, ranks, and functions is considered.

Wie gerade dargestellt wurde, liefert das "Climate for Inclusion" von Nishii – inklusive der zugrundeliegenden Annahmen bzw. dem zugrundeliegenden Verständnis von Inklusion – einige weitere wertvollen Hinweise darauf, welche betrieblichen Faktoren bei der Schaffung von Inklusion eine Rolle spielen. Das nächste Teilkapitel liefert weitere Faktoren, indem die von Shore et al. (2011) formulierten betrieblichen Kontextfaktoren zur Förderung von Inklusion zusammengefasst werden.

### **2.2.3 Kontextfaktoren zur Förderung von Inklusion nach Shore et al.**

Shore et al., (2011) haben in ihrer Arbeit nicht nur die Optimal Distinctiveness Theorie verwendet um das Konzept der Inklusion anhand von zwei Dimensionen zu erläutern und bestehende Literatur zum Thema anhand dieses Rahmens einzuordnen, sondern haben in weiterer Folge auch einen ersten Vorschlag für betriebliche Kontextfaktoren zur Förderung von Inklusion gemacht. Die dabei vorgestellten drei großen Teilbereiche Klima, Führung und Praktiken tragen alle zu jenen Gruppenprozessen bei, die in einem Arbeitsumfeld nötig sind um von Individuen als inklusiv wahrgenommen werden zu können (Bilimoria et al., 2008). Nishii nennt drei Säulen, die

gemeinsam zu einem inklusiven Betriebsklima beitragen. Die Kontextfaktoren nach Shore et al., haben eine andere Struktur, indem sich Praktiken, Führung und Betriebsklima auf derselben Ebene befinden. Aufgrund dieser teilweisen Überschneidungen, werden im Folgenden zuerst die drei Kontextfaktoren beschrieben und darauffolgend die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Modell von Nishii herausgearbeitet.

### **Inklusives Betriebsklima**

Das Verständnis von einem inklusiven Betriebsklima ist hier sehr weit gesteckt, sämtliche Faktoren lassen sich aber zu einer der beiden Kategorien – Diversität oder Fairness – zuordnen.

Eine Grundvoraussetzung ist, dass Beiträge aller MitarbeiterInnen wertgeschätzt werden (Gonzalez/DeNisi, 2009). Einen besonderen Stellenwert haben auch sämtliche Beiträge, die die Gerechtigkeit bzgl. der (Macht-) Verhältnisse zwischen sozialen Gruppen zuträglich sind (Kossek/Zonia, 1993). Die gesamte Systemgerechtigkeit – sämtliche organisationalen Prozedere wie beispielsweise das Autoritätssystem oder die Art, Informationen zu generieren, zu verarbeiten und zu verteilen – ist ein wichtiges Element für ein inklusives Betriebsklima, weil nur so eine faire Behandlung von Individuen und Gruppen möglich ist (Sheppard et al., 1992).

Einen anderen wichtigen Beitrag leisten Aspekte aus dem Modell „Climate for Opportunity“ (Hayes et al., 2002). Hierbei geht es um die individuelle Wahrnehmung von der Fairness des Unternehmens bzgl. der Verteilung von Chancen/Möglichkeiten, sowohl auf interpersonaler, als auch organisationaler Ebene.

Vor diesem Hintergrund bezeichnen Shore et al. ein inklusives Betriebsklima als solches, in dem sämtliche Vorgehensweisen, Prozedere und Handlungen aller Organisationsmitglieder auf eine faire Behandlung aller sozialen Gruppen – mit besonderer Berücksichtigung historisch benachteiligter und tendenziell stigmatisierter Gruppen – abgestimmt sind.

## **Inklusive Führung**

Wie schon mehrmals erwähnt, bestand die traditionelle Herangehensweise im Umgang mit Diversität und Inklusion aus dem Rekrutieren und Anheuern verschiedener MitarbeiterInnen. Was bisher fehlt, sind weiterführende Maßnahmen, um wirkliche Inklusion zu schaffen und es nicht bei einer bloßen quantitativen Diversität zu belassen. Dies wird hier mit inklusiver Führung adressiert – jener Philosophie und jenen Werten des Top-Managements, die die Förderung von benachteiligten Gruppen und gleichwertige Verteilung von Chancen herbeiführen.

Informationen darüber, wie dies konkret aussehen könnte, sind hier spärlich. Erste Konkretisierungen beinhalten schon bekannte Punkte: alle Gruppenmitglieder prinzipiell dazu einladen und dabei bekräftigen, einen Input zu bringen; gebrachte Beiträge anderer wertschätzen und Individuen das Gefühl vermitteln, dass sie eine respektierte Position in der Gruppe haben. Dies ermöglicht eine selbstbewusste und stolze Verbundenheit mit der jeweiligen Gruppe.

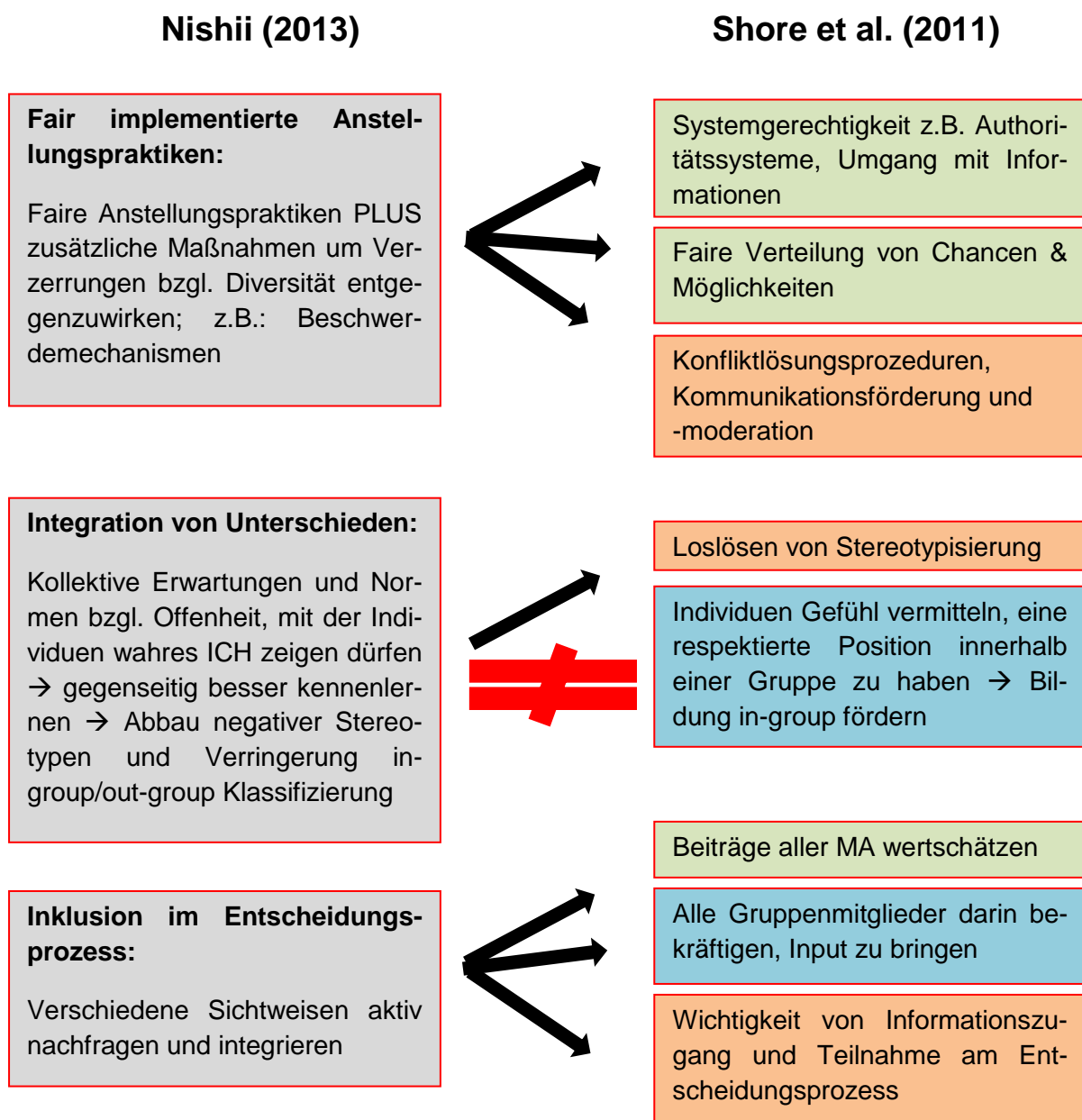
Dieser letzte Punkt widerspricht in gewisser Weise der von Nishii proklamierten Verringerung von Klassifizierung/Gruppendenken: wird die Verbundenheit zur Bezugsgruppe gestärkt, liegt ein daraus resultierendes verstärktes Denken in Wir (in-group) und Sie-Kategorien (out-group) nahe, wodurch wiederum Barrieren entstehen.

## **Inklusive Praktiken**

Shore et al., beschränken inklusive Praktiken nicht auf den Human Resource Bereich, sondern meinen damit prinzipiell sämtliche Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen in einem Unternehmen. Hierbei wird auf Untersuchungen von Mor Barak und Cherin (1998) verwiesen, die die Wichtigkeit von Informationszugang und Teilnahme am Entscheidungsprozess hervorheben. Darüber hinaus können verschiedene Konfliktlösungsprozeduren (Roberson, 2006), Kommunikationsförderung und –moderation (Janssens/Zanoni, 2007) sowie das Loslösen von Stereotypisierung (Bilimoria et al., 2008) einen Beitrag zur Inklusionsförderung leisten.

## Vergleich Shore et al. (2011) mit Nishii (2013)

Die beiden soeben vorgestellten Modelle betreffend betrieblicher Rahmenbedingungen zur Förderung von Inklusion sind inhaltlich größtenteils deckungsgleich, was aber von der unterschiedlichen Strukturierung teilweise verschleiert wird. Die folgende Abbildung bietet eine Gegenüberstellung der wichtigsten Inhalte.



**Abbildung 4: Gegenüberstellung von Nishii (2013) und Shore et al. (2011)**

In Abbildung vier sind die Aussagen von Shore et al. bezüglich eines inklusiven Betriebsklimas grün kodiert, jene betreffend inklusiver Führung blau und jene über inklusive Praktiken rot. Trotz der unterschiedlichen Strukturierung zeigt die Gegen-

überstellung, dass die beiden Modelle prinzipiell überall dieselben Aussagen treffen mit einer Ausnahme: während Nishii die Verringerung von Klassifizierungen in in-groups und out-groups betont, bezeichnen Shore et al. die stolze Identifikation innerhalb einer Gruppe (Stärkung in-group-Denken) als vorteilhaft.

#### **2.2.4 Organisationale Praktiken zur Förderung von Inklusion nach Janssens und Zanoni**

Neuen konkreten Input zur Beantwortung der Frage, worin Beiträge der Unternehmung bestehen können um Inklusion zu schaffen, bietet die Arbeit von Janssens und Zanoni (2008). In ihrer empirischen Studie liegt der Fokus auf die relationale/beziehungsorientierte Inklusion von ethnischen Minderheitengruppen.

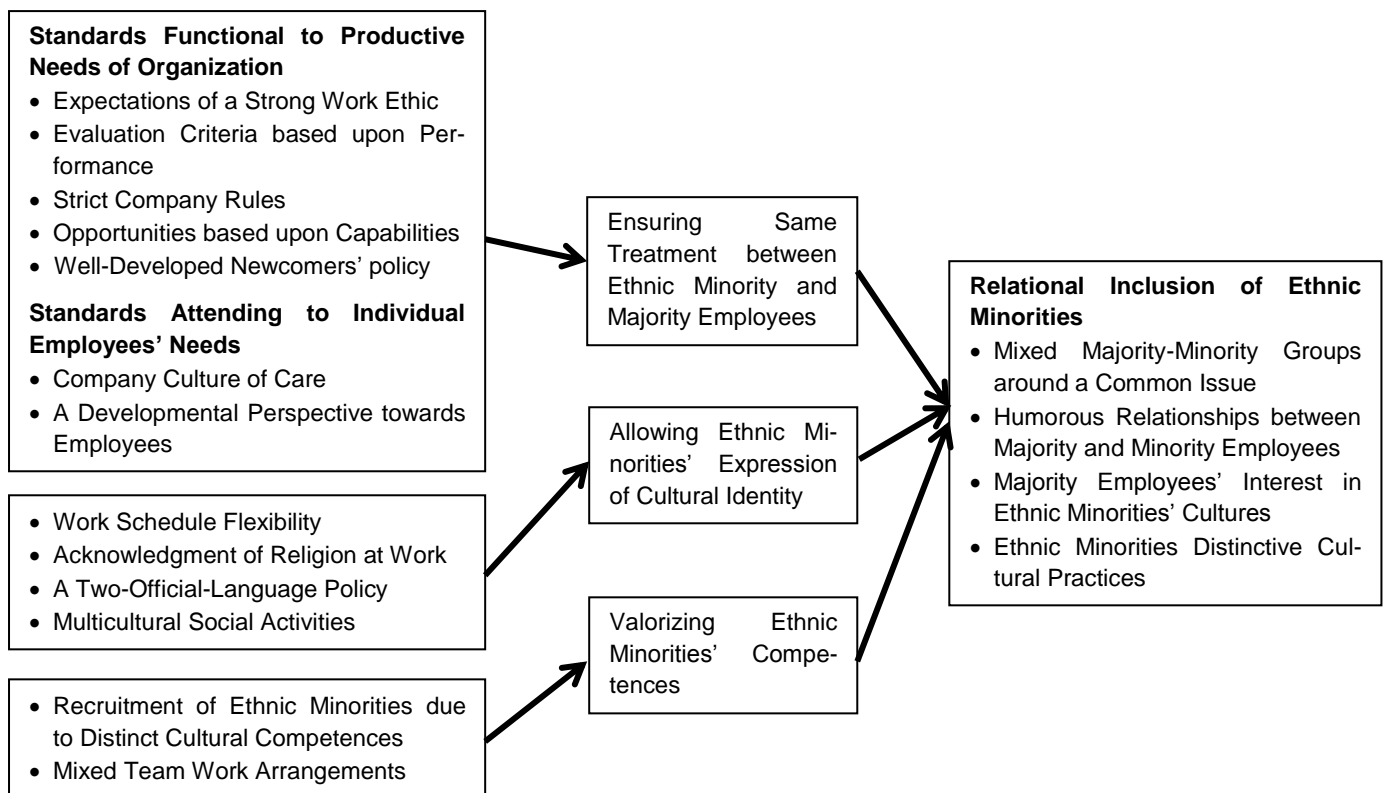
Während bereits vorgestellte Definitionen von Inklusion auf sowohl eine arbeitsbezogene (Integration in Arbeitssysteme und organisationale Prozesse), als auch eine relationale (Akzeptanz und Behandlung als Insider von Anderen) Dimension verweisen, fokussieren sich sämtliche der bisher vorgestellten Operationalisierungen lediglich auf arbeitsbezogene Indikatoren. Wie bereits erwähnt, sind bei Pelled et al. (1999) Zugang zu Informationen und Ressourcen, Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess und Arbeitsplatzsicherheit relevante Messkriterien von Inklusion. Mor-Barak und Cherin (1998) teilen die ersten beiden Faktoren, gehen aber mit ihrer Dritten – Einbindung in Arbeitsgruppen – zumindest teilweise auf die relationale Dimension ein. Bereits davor nennen O'Hara et al. (1994) jemandes Position in Austauschnetzwerken als zentral wichtig.

Janssens und Zanoni sehen in dieser einseitigen Operationalisierung ein Problem: all diese arbeitsbezogenen Indikatoren sind stark abhängig vom jeweiligen Rang bzw. der Position in der Unternehmenshierarchie. Das Hauptaugenmerk der meisten Inklusionsüberlegungen liegt aber meist auf tendenziell benachteiligten Gruppen oder Minderheiten, welche sich meist auf den niedrigeren Hierarchiestufen befinden. Aus diesem Grund müssen Inklusionsmessungen um weniger rangabhängige Indikatoren erweitert werden.

Literatur aus benachbarten Feldern liefert erste Hilfestellungen zur Adressierung dieses Problems. Verschiedene Untersuchungen aus den Forschungsbereichen Identität und Verschiedenheit verweisen darauf, dass mit einer diversen Belegschaft am besten umgegangen wird, wenn die Gleichstellung/Gleichberechtigung zwischen Mehrheiten- und Minderheitengruppen maximiert wird (Hornsey/Hogg, 2000; Liff/Wajcman, 1996). In die gleiche Richtung geht der „identity-blind approach“ von Linnehan und Konrad (1999), welcher eine Gleichbehandlung sämtlicher Individuen – unabhängig von der jeweiligen demografischen Gruppenidentität – bewirbt.

An dieser Stelle soll eine Schwachstelle dieses „identity-blind approaches“ aufgezeigt werden: wie bei Shore et al. (2011) betont wurde, muss ein inklusives Betriebsklima eine faire Behandlung aller sozialer Gruppen fördern *aber* mit besonderer Berücksichtigung historisch benachteiligter und tendenziell stigmatisierter Gruppen. Der „identity-blind approach“ wird dieser Forderung nicht gerecht, weil die etablierte Norm nicht hinterfragt wird. Somit würden alle Gruppen, die nicht der dominanten Norm (basierend auf Männern weißer Hautfarbe) entsprechen, einen relativen Nachteil erfahren.

Vor diesem Hintergrund haben Janssens und Zanoni ihre Interviewtransskripte und verschiedene Archivmaterialien der untersuchten Unternehmen auf Hinweise bzgl. Akzeptanz oder Zurückweisung von Minderheitenmitgliedern gefiltert. Durch eine entsprechende Kodierung – folgend der grounded theory – konnten vier Indikatoren für relationale/beziehungsorientierte Inklusion und drei Typen von organisationalen Praktiken, die diese Indikatoren beeinflussen, identifiziert werden. Abbildung 5 stellt einen Überblick dar.



**Abbildung 5: Organizational Practices Influencing Relational Inclusion of Ethnic Minorities (Janssens/Zanoni, 2008: 33)**

### Vier Indikatoren relationaler Inklusion

Die vier von Janssens und Zanoni (2008) identifizierten Indikatoren für relationale Inklusion, dargestellt im rechten Feld von Abbildung fünf, sind:

1. Bildung gemischter Gruppen (Mehr- und Minderheiten) um ein gemeinsames Thema: verschiedenste Gemeinsamkeiten können zur Bildung gemischter Gruppen beitragen, wodurch die Akzeptanz ethnischer Minderheiten verbessert wird. In den Interviews wurden als konkrete Gemeinsamkeiten Kinder (Mütter verschiedenster Hintergründe waren über den gemeinsamen Bezugspunkt „Kinder“ verbunden), Rauchen, kriminelle Vergangenheit oder Probleme mit dem Management erwähnt.
2. Humorvolle Beziehungen zwischen Angehörigen verschiedener Gruppen: aus den Interviews ging mehrfach hervor, dass Humor als allgemeines Bindemittel sehr gut funktioniert. Mehrmals wurde die verbindende Atmosphäre erwähnt,

wenn gemeinsam gelacht wurde, lustige Bemerkungen gemacht oder ein Scherz getrieben wurde.

3. Interesse an Minderheitenkulturen: wenn Angehörige dominanter Gruppen Interesse zeigen an den verschiedenen repräsentierten Kulturen, indem beispielsweise Fragen über Kultur, Sprache oder Religion gestellt werden oder teilweise sogar Praktiken angenommen werden (z.B. solidarisches Fasten während des Ramadan), trägt dies stark zu relationaler Inklusion bei.
4. Markante kulturelle Praktiken von Minderheitengruppen: als vierter Indikator wurden gelebte kulturelle Praktiken identifiziert. Können sich MitarbeiterInnen beispielsweise Zeit nehmen um zu beten oder einen Schleier tragen, ist dies ein klares Indiz dafür, dass eine Akzeptanz für verschiedene kulturelle Unterschiede gelebt wird. In diesem Fall müssen sich Minderheitenmitglieder nicht zwischen der eigenen und der dominanten Kultur entscheiden, um akzeptiert zu werden.

Wie diese vier Indikatoren demonstrieren, stellen einerseits die Bildung herkunftsunabhängiger Mischgruppen rund um Gemeinsamkeiten, humorvollen Umgang oder gegenseitigem Interesse (erste drei Indikatoren) und andererseits eine generell verringerte Dominanz der Mehrheitsgruppe (vierter Indikator) entscheidende Einflussgrößen auf die relationale Inklusion im Unternehmen dar.

Neben den beschriebenen Indikatoren fanden Janssens und Zanoni drei Typen von betrieblichen Praktiken, die einen positiven Einfluss auf ebendiese ausüben können.

### **Praktiken zur Gewährleistung der Gleichbehandlung**

Es ist naheliegend, dass die Sicherstellung der Gleichbehandlung von Mehrheiten- und Minderheitenmitgliedern einen positiven Einfluss auf die relationale Inklusion ausüben. Hierzu zählen alle Praktiken, die eindeutige und transparente Standards für alle festlegen und dadurch gleiche Chancen schaffen für alle, die sich daran halten. Die ersten vier der vorgestellten Standards adressieren die Notwendigkeit nach Produktivität (unternehmensbezogen), während die darauffolgenden zwei Standards die Bedürfnisse individueller MitarbeiterInnen adressieren (Janssens/Zanoni, 2008).



1. Erwartungshaltung bzgl. einer starken Arbeitsmoral (work ethic): ein erstes Fundament zur Gleichbehandlung stellen kommunizierte Erwartungen bzgl. einer starken Arbeitsmoral dar. Wird harte Arbeit als entscheidende Maßgröße genommen, macht dies demografische Unterschiede irrelevant – jeder bekommt gleichwertige Möglichkeiten und wird gleich behandelt. Wer Arbeitswillen zeigt, bekommt eine Chance.
2. Leistungsabhängige Evaluationskriterien: basiert jedwede Evaluation auf Basis erbrachter Leistung, setzt dies einen einheitlichen Standard für alle. Dadurch werden Ausnahmen vermieden und eine gleichwertige Behandlung aller unterstützt.
3. Strenges Regelwerk: verfügt das Unternehmen über strenge Regeln bzgl. zu erreichender Qualität, Pünktlichkeit, Integration in das Arbeitsteam, Verwendung von Handys, Umgang mit ArbeitskollegInnen, Umgang mit den Betriebsmitteln etc., denen jeder im Unternehmen Folge leisten muss, fördert dies Inklusion. Durch solche Regeln wird klar signalisiert, welche Verhaltensweisen gefordert werden – entsprechen MitarbeiterInnen diesen, sind demografische Unterschiede unwichtig.
4. Gut entwickelte Newcomer Politik: hierbei geht es darum, dass Newcomer nicht nur zur zu erledigenden Arbeit hingeführt werden, sondern auch KollegInnen vorgestellt werden um Regeln und Erwartungen klarzustellen und zwischenmenschliche Interaktionen zu erleichtern. Von dieser Gleichbehandlungspraktik profitieren besonders Minderheitenmitglieder, da erste Brücken zu ArbeitskollegInnen (teilweise aus dominanten Gruppen) geschlagen werden oder bei der Interpretation von Regeln oder geforderter Verhaltensweisen geholfen wird.
5. Unternehmenskultur der Fürsorge: die erste Unternehmenspraktik, die Bedürfnisse individueller MitarbeiterInnen adressiert und auf Gleichbehandlung abzielt, stellt eine von Fürsorge geprägte Unternehmenskultur dar. Darunter wird verstanden, dass sich um alle MitarbeiterInnen gekümmert wird und somit auf alle Verschiedenheiten eingegangen wird. Dadurch, dass dies von Unternehmensseite her praktiziert wird, wird dieselbe Erwartungshaltung auch an alle MitarbeiterInnen kommuniziert.

6. Entwicklungsperspektive betreffend MitarbeiterInnen: hierbei geht es um einen Fokus auf Personalentwicklung, die auch auf individuelle Unterschiede Rücksicht nimmt. In einem der untersuchten Unternehmen schafft beispielsweise ein vierstufiges Kompetenzmodell bei verschiedenen Jobs Aufstiegspektiven und legt das Hauptaugenmerk auf den persönlichen Lernprozess, und nicht auf irgendeine externe Norm, die möglicherweise von demografischen Faktoren beeinflusst wird.

### **Möglichkeiten zum Ausdruck der kulturellen Identität**

In dieser zweiten Kategorie von Unternehmenspraktiken geht es darum, dass Mitglieder von Minderheitengruppen die Möglichkeit haben, ihre kulturelle Identität zum Ausdruck zu bringen. Die dadurch empfundene Akzeptanz leistet einen positiven Beitrag zur relationalen Inklusion (Janssens/Zanoni, 2008).

1. Arbeitszeitflexibilisierung: flexible Arbeitszeiten und flexible Urlaubszeiten ermöglichen die Rücksichtnahme auf kulturelle Besonderheiten, ohne als abnormal aufzufallen. Ein beanspruchter Urlaubstag gilt immer als gleichwertig, egal ob er wegen eines muslimischen Opferfestes beansprucht wird oder aus irgendeinem anderen Grund.
2. Anerkennung der Religion bei der Arbeit: dazu zählt, dass offenkundig wahrnehmbare Ausprägungen der Religion (z.B. Kopftuch, Beten, Ramadan) am Arbeitsplatz respektiert werden.
3. Mehrere offizielle Sprachen: eine weitere Hilfestellung zum Ausdruck der verschiedenen kulturellen Identitäten besteht in der Anerkennung mehrerer offizieller Unternehmenssprachen. Wird nicht nur die verbale Kommunikation in zwei oder mehreren Sprachen gestattet, sondern darüber hinaus auch Unternehmensdokumente übersetzt um sicherzustellen, dass sie von allen MitarbeiterInnen verstanden werden, ist dies der empfundenen Inklusion in einer diversen Belegschaft zuträglich.
4. Multikulturelle soziale Aktivitäten: bei allen Untersuchungen wurde mehrmals die Wichtigkeit sozialer Aktivitäten zur Schaffung guter zwischenmenschlicher

Beziehungen betont. In manchen dieser Fälle wurde darüber hinaus explizit die Multikulturalität dieser Events erwähnt. Bei gemeinsamen Festen, wo MitarbeiterInnen eigene Getränke, Speisen und Musik mitbringen, können sich KollegInnen nicht nur persönlich besser kennenlernen, sondern es wird dadurch automatisch auch ein Teil der jeweiligen Kultur mittransportiert.

### **Wertschätzung besonderer Kompetenzen**

Die dritte Kategorie von Unternehmenspraktiken zur Förderung relationaler Inklusion bezieht sich auf die Wertschätzung von Kompetenzen, die speziell MitarbeiterInnen von Minderheitengruppen mitbringen (Janssens/Zanoni, 2008).

1. Rekrutierung: die Rekrutierung von Minderheitenmitgliedern speziell wegen ihrer besonderen Kompetenzen stellt eine erste Praktik dieser Art dar. Durch die Einstellung besonders auf Basis kultureller Expertise oder Fähigkeiten wird deren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele sichtbar gemacht, was eine Aufwertung dieser Kompetenzen und Erhöhung des individuellen Status mit sich bringt. Ein häufiges Beispiel stellt die Sprachkompetenz dar: wird MitarbeiterInnen ihre besondere Rolle aufgrund der geteilten Muttersprache mit einer Kundengruppe kommuniziert, hebt dies deren Status.
2. Teamwork mit gemischten Gruppen: die zweite Praktik, die auf eine Aufwertung von Minderheitenmitgliedern abzielt, besteht aus Teamworkmodalitäten, die gemischte Teams vorsehen. Hierfür charakterisierend ist eine äußerst hohe, aufgabenbezogene wechselseitige Abhängigkeit, wodurch Beiträge jedes Gruppenmitglieds zur Erreichung des geteilten Ziels gefordert und gefördert werden. Dadurch werden individuelle Beiträge aufgewertet. Ein weiterer Aspekt davon ist das Fehlen einer horizontalen Segregation: in gemischten Teams vollziehen Minderheitenmitglieder dieselben Aufgaben wie Mehrheitenmitglieder, was eine annähernde Gleichstellung kommuniziert.

Wie soeben geschildert, verweisen laut Janssens und Zanoni bestehende Definitionen von Inklusion auf arbeitsbezogene und relationale Dimensionen ebendieser. Die wenigen Untersuchungen, in denen einzelne Faktoren zur Messung operationalisiert werden, konzentrierten sich bisher ausschließlich auf arbeitsbezogene Aspekte der

Inklusion. Die Ausprägungen vieler dieser arbeitsbezogenen Messkriterien sind stark abhängig von der jeweiligen hierarchischen Position innerhalb des Unternehmens (z.B. die Einflussnahme in Entscheidungsprozessen ist eher gegeben in höheren Positionen).

Da im Zentrum der gesamten Inklusionsforschung aber tendenziell Angehörige von Minderheiten oder benachteiligten Gruppen stehen, haben diese Messungen eine geringe Validität – da sich diese Individuen vorwiegend in den unteren Hierarchiestufen befinden, fallen Messungen von arbeitsbezogenen Parametern immer eher schlecht aus, Unterschiede in der Inklusion gibt es trotzdem.

Um dieses Problem zu adressieren, haben sich Janssens und Zanoni auf die relationale Dimension der Inklusion konzentriert. Die in ihrer empirischen Studie identifizierten vier Indikatoren für relationale Inklusion und drei Typen betrieblicher Praktiken, die ebendiese Indikatoren beeinflussen können, wurden soeben beschrieben.

### **2.3 Zusammenführung der Komponenten von Inklusion mit betrieblichen Implikationen**

Bisher wurde im gesamten Kapitel versucht, das Konzept der Inklusion zu enthüllen. Dazu wurden zuerst verschiedene Definitionen angeboten, um einen Ersteindruck zu erlangen, bevor eine genauere Detailbetrachtung zu einer Aufteilung in zwischenmenschliche/relationale und arbeitsbezogene/betriebliche Dimensionen von Inklusion führte. Bei einer kritischen Betrachtung dieser Aufteilung fällt auf, dass sich diese beiden Dimensionen praktisch nicht vollkommen voneinander trennen lassen, sondern von einer Wechselwirkung auszugehen ist. Beispielsweise legt der Zugang zu arbeitsbezogenen Informationen und Ressourcen bzw. eine gute Position in Austauschnetzwerken gleichzeitig auch eine gewisse Zugehörigkeit und Akzeptanz nahe.

Mit der Erklärung und Beschreibung der Dimensionen bzw. Komponenten von Inklusion mitsamt zugrundeliegenden Annahmen ging sogleich die Identifizierung betrieblicher Rahmenbedingungen einher, die für die jeweiligen Aspekte zuträglich sind. Bevor im letzten Teil des Kapitels die Auswirkungen von Inklusion umrissen werden,

bildet die folgende Abbildung eine Zusammenführung aller bisherigen Modelle und Erklärungsversuche. Diese Zusammenführung stellt den in dieser Arbeit verwendeten Inklusionsbegriff in seiner Gesamtheit dar und bildet die Basis für die Analyse der beobachteten Betriebsfeiern.




relational	Komponenten von Inklusion	förderliche Rahmenbedingungen	unternehmerische Implikationen
	arbeitsbezogen	Gefühl von Zugehörigkeit, Einbeziehung in der Arbeitsgruppe	annähernd gleicher Status → Gleichstellung/ Gleichberechtigung von Individuen und Gruppen maximieren, verringerte Dominanz der Mehrheitsgruppe: offensichtliches praktizieren kultureller Praktiken möglich (Schleier tragen, beten) 
Gefühl von Einzigartigkeit		besseres gegenseitiges Kennenlernen → Stereotypen abbauen, persönliche Bindungen eingehen, Verringerung in-group/out-group Klassifizierung 	gesamte <b>Systemgerechtigkeit</b> : faire Anstellungspraktiken inkl. besonderer Berücksichtigung von bestehenden Verzerrungen/Einseitigkeiten aufgrund von Diversität (z.B. Rekrutierung speziell wg. Kompetenzen die mit Andersartigkeit einhergehen); faire Verteilung von Chancen/Möglichkeiten (Autoritätssysteme, Umgang mit Informationen); leistungsabhängige Evaluationskriterien; Entwicklungsperspektiven mit Fokus auf persönlichen Lernprozess, nicht externe Normen
Einflussnahme auf Entscheidungsprozess		Integration von Unterschieden: Offenheit betreffend Unterschieden → wahres Ich zeigen können ohne negative Konsequenzen 	<b>verschiedene Sichtweisen</b> aktiv nachfragen und integrieren; auch wenn Status-Quo herausgefordert wird; Gründe für organisationales Schweigen identifizieren und eliminieren; Beiträge aller Mitglieder wertschätzen
Zugang zu Informationen und Ressourcen, Position in Austauschnetzwerken		Individuen Gefühl vermitteln, dass sie eine respektierte Position in der Gruppe haben	<b>Kommunikationsförderung</b> und –moderation, Beschwerdemechanismen (Erleichterung Kommunikation von Problemen), Konfliktlösungsprozeduren
Arbeitsplatzsicherheit			strenges und klar kommuniziertes <b>Regelwerk</b> bzgl. erwarteten Verhaltens iwS., Erwartungshaltung bzgl. starker Arbeitsmoral
		<b>Unternehmenskultur der Toleranz und Fürsorge</b> : Anerkennung Religion (offenkundige Praktizierung möglich), mehrere offizielle Sprachen, gute Newcomer-Politik (Firmenneulinge zu Arbeit hinführen UND KollegInnen vorstellen), Arbeitszeitflexibilisierung	

Abbildung 6: Betriebliche Inklusion – Komponenten, förderliche Rahmenbedingungen und unternehmerische Implikationen

Wie in der ersten Spalte von Abbildung sechs zusammenfassend dargestellt, beinhaltet der in dieser Arbeit verwendete Inklusionsbegriff sowohl relationale als auch arbeitsbezogene Komponenten. In Spalte drei sind konkrete unternehmerische Implikationen aufgelistet, deren Umsetzung zu den in der mittleren Spalte dargestellten Rahmenbedingungen beitragen, welche als inklusionsfördernd identifiziert wurden.

## 2.4 Auswirkungen von Inklusion

Bisher wurde der Inklusionsbegriff umrissen, seine verschiedenen Dimensionen und Aspekte aufgezeigt und anhand von identifizierten förderlichen Rahmenbedingungen unternehmerische Implikationen abgeleitet. Im Folgenden sollen nun konkrete Auswirkungen von Inklusion dargestellt werden um zu zeigen, worin die Vorteile auf zwischenmenschlicher und betrieblicher Ebene liegen.

Wiederum erschwert die geringe Anzahl an existierenden Untersuchungen zu exakt diesem Thema das Treffen von qualifizierten Aussagen. Einen Startpunkt bieten Ergebnisse von Acquavita et al. (2009), die auf eine positive Korrelation zwischen Inklusion und Arbeitsplatzzufriedenheit verweisen. Mor Barak et al. (2006) konnten den Zusammenhang zwischen Exklusion vom betrieblichen Entscheidungsprozess und der Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln, darstellen (eine geringere Einbindung im Entscheidungsprozess führt zu einer erhöhten Absicht zum Arbeitsplatzwechsel). Auch Cho und Mor Barak (2008) zeigen, dass das Empfinden von Inklusion sowohl die Hingabe zur Organisation, als auch die Arbeitsleistung positiv beeinflusst.

Abgesehen von diesen konkreten Untersuchungen bleiben noch Möglichkeiten zur Anwendung von Funden aus benachbarten Gebieten. In Gruppenforschungen wurde gezeigt, dass bei bestehenden großen Statusunterschieden zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern dominante Individuen (hoher Status) einen beträchtlichen Einfluss auf Mitglieder mit niedrigem Status ausüben. Dies hat zur Folge, dass ebendiese oft ihre eigene Meinung zurückhalten, sich den dominanten Meinungen anpassen und jegliches proaktive Handeln unterlassen (für viele: Johnson et al., 1998). Daraus schließend kann Inklusion – und die damit einhergehende Verringerung von Statusunterschieden – bewirken, dass sich Gruppenmitglieder weniger verstellen, ihre ei-

genen Meinungen ausdrücken und sich schlussendlich mehr mit der Arbeit identifizieren und mehr einbringen/beitragen (higher work engagement; Nemhard/Edmonson, 2006).

Andere Modelle und Theorien verweisen auf das positive Verhältnis von empfundener Gerechtigkeit auf stabile Austauschbeziehungen sozialer Natur, welche wiederum zu einer erhöhten Arbeitsleistung und stärker ausgeprägtem organizational citizenship behavior führen (Wayne et al., 2002; Shore et al., 2006).

In ähnlichem Ausmaß erleichtert gegenseitiges Vertrauen eine gewisse Aufopferung für und Hingabe zur Arbeitsgruppe und der gesamten Organisation (Shore et al., 2006). Zusammengefasst steigert eine faire Behandlung im Kontext der Inklusion die empfundene Gerechtigkeit, das gegenseitige Vertrauen und die Bindung zum Unternehmen. Die Konsequenzen daraus auf betriebswirtschaftlicher Ebene sind höhere Arbeitsleistung, organizational commitment und organizational citizenship behavior.

Andere Studien zeigen den Zusammenhang zwischen dem Gefühl, wertgeschätzt und inkludiert zu werden, und verschiedenen positiven Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit (Mor Barak/Levin, 2002). Darüber hinaus liefern andere Forschungen Anhaltspunkte, die positive Auswirkungen auf das psychologische Wohlbefinden nahelegen. Eine solche Interpretation lassen die Ergebnisse der schon umfassend beschriebenen Arbeit von Nishii („Climate for Inclusion“) zu: die Verringerung von beziehungs- und arbeitsbezogenen Konflikten durch ein „Climate for Inclusion“ kann auf eine mögliche Stressreduktion der Inklusion zurückzuführen sein.

Eine weitere potentielle Auswirkung betrifft die Kreativität: diese wurde in erhöhtem Ausmaß festgestellt, wenn heterogene Gruppen gut zusammenarbeiten (Levine/Moreland, 2004) und wenn heterogene Sichtweisen berücksichtigt und wertgeschätzt werden (Simonton, 2003).

Umfassende Studien, die den negativen Zusammenhang zwischen Zugehörigkeit zu einer Minderheitengruppe (inkl. damit verbundener Stereotypisierung, Chancenverteilung, Unterstützung, Status) und Karriereoptimismus belegen (Yap/Konrad 2009; Lyness/Heilman, 2006), lassen den Umkehrschluss zu, dass in inklusiven Unternehmen der empfundene Karriereoptimismus erhöht ist.



In Anlehnung an die Darstellung „Antecedents and Outcomes of Inclusion“ von Shore et al. (2011: 1276), können mögliche Auswirkungen von Inklusion folgendermaßen zusammengefasst werden:

- stabile und gute Beziehungen zu Gruppenmitgliedern und Vorgesetzten
- höhere Arbeitsplatzzufriedenheit
- verringerte Absicht, Arbeitsplatz zu wechseln
- höhere Arbeitsleistung
- mehr organizational citizenship behavior
- mehr organizational commitment
- höheres Wohlbefinden (körperlich und psychologisch)
- höhere Kreativität
- mehr Karriereoptimismus

Diese Auswirkungen gelten jedoch nur mit Vorbehalt, da sich die ihnen zugrundeliegenden Untersuchungen auf kein einheitlich definiertes Verständnis von Inklusion beziehen.

### **3 Organisationskultur und Betriebsfeiern**

Nachdem bisher ein Verständnis des Inklusionsbegriffes geschaffen wurde, inklusive Darstellung relevanter Komponenten sowie Voraussetzungen und Auswirkungen, beschäftigt sich der zweite große Teil dieser Arbeit mit Unternehmenskulturen. Die jeweilige Unternehmenskultur übt einen maßgeblichen Einfluss auf viele der kritischen Rahmenfaktoren für Inklusion aus. Betriebsfeiern als unternehmenskulturelles Medium beeinflussen wiederum viele dieser relevanten Ausprägungen von Kultur.

Um diese Aussagen besser zu erklären bzw. zu untermauern, wird im Folgenden zuerst der Begriff der Organisationskultur erörtert und dann Wirkungen und Funktionen ebendieser beschrieben. Der nächste Schritt besteht aus einer Darstellung der besonderen Bedeutung von Betriebsfeiern inklusive Vorstellung der möglichen Charakterisierung nach Arbeiter und Sieben und einer Typisierung nach Trice und Beyer. Am Ende des Kapitels steht nochmal eine zusammenfassende Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Betriebsfeiern und Organisationskultur und worin der Zusammenhang zur Inklusion im Unternehmen besteht.

#### **3.1 Organisationskultur**

Kultur allgemein ist, vereinfacht ausgedrückt, alles was der Mensch hervorgebracht bzw. geschaffen hat; alles was nicht Natur ist, ist Kultur (Berger, 1973). Einen etwas engeren Fokus weist bereits die Definition von Hofstede auf. Mit „Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the member of one group or category of people from others“ (2009: 1) betont er, dass sich Kultur vor allem im Bewusstsein von Kollektiven abspielt. Hansen konkretisiert weiter: er meint mit Kultur Wert- und Denkmuster einschließlich Symbolsysteme, die im Zuge menschlicher Interaktion entstanden sind. Die Folge daraus sind spezifische Standardisierungen des Denkens, Empfindens und Handelns (2003).

In der Organisationsforschung wird dieser Kulturbegriff aufgenommen und auf Organisationen angewandt. Damit einher geht die Idee, dass Organisationen jeweils spezifische Kulturen entwickeln und somit eigenständige Kulturgemeinschaften darstellen (Schreyögg, 2008).

Die umfassende Definition von Unternehmenskultur bei Schein greift einige kritische Aspekte auf (1984: 3):

„Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“.

Aus dieser und anderen Definitionen, betrachtet entweder von einer funktionalistischen Sichtweise (Welche Probleme löst eine Unternehmenskultur?) oder einer kognitiv-interpretativen (Unternehmenskultur als Prozess der Orientierung und Sinnstiftung), lassen sich einige Kernmerkmale von Unternehmenskultur extrahieren (Schreyögg, 2008):

1. Implizit: gemeinsam geteilte Überzeugungen, die als *selbstverständliche Annahmen* dem täglichen Handeln innerhalb der Unternehmung zugrunde liegen und die gelebt, nicht aber überlegt oder reflektiert werden (außer in Ausnahmen);
2. Kollektiv: *gemeinsame* Orientierungen, Werte, Handlungsmuster etc., die das Handeln jedes einzelnen Mitgliedes beeinflussen; kulturorientiert bedeutet orientiert an das Kollektiv;
3. Konzeptionell: Schaffung eines „*Konzeptes der Welt*“, welches Sinn und Orientierung vermittelt durch eine Komplexitätsverringering (bietet Muster für die Selektion, Interpretation und Reaktion von bzw. auf Ereignisse);
4. Emotional: neben der Kognition prägen Unternehmenskulturen auch *Emotionen* indem beeinflusst wird, was gehasst/geliebt wird, was geduldig ertragen/aggressiv zurückgewiesen wird oder was angenehm/unangenehm ist (Trice/Beyer, 1993);
5. Historisch: Ergebnis *historischer Lernprozesse* aus dem Umgang mit Schwierigkeiten von außen (Umwelt) und innen (interne Koordination); siehe auch bei obiger Definition von Schein „...in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration...“ (1984: 3); dies impliziert eine kon-

tinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, da dieser Lernprozess nie vollständig abgeschlossen sein kann;

6. Interaktiv: vermittelt durch einen *Sozialisationsprozess*, nicht durch bewusstes Lernen; anhand organisationaler Praktiken und mithilfe von Symbolen wird neuen Organisationsmitgliedern verdeutlicht, worin die kulturellen Handlungsmuster bestehen;

### 3.1.1 Kulturebenen und Subkulturen

In den beschriebenen Kernmerkmalen kommen einige Begriffe wie Annahmen, Werte oder Symbole vor. Abbildung 6 zeigt das Modell der Kulturebenen in Anlehnung an Schein (1984), in dem diese Begriffe in Zusammenhang gebracht werden:

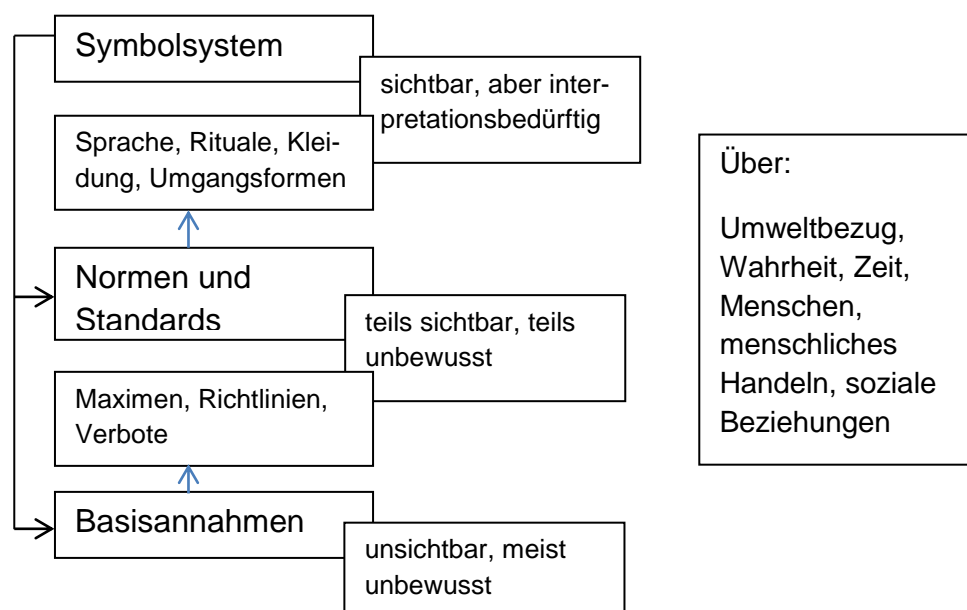


Abbildung 7: Ebenen von Organisationskulturen (eigene Darstellung nach Schein, 1984)

Wie bereits angedeutet und aus der Abbildung ersichtlich, sind Unternehmenskulturen komplexe Phänomene. Diese bestehen aus einem Kern aus unsichtbaren und meist unbewussten Basisannahmen, teilweise sichtbaren/bewussten Normen und Standards und gut sichtbaren Oberflächenphänomenen wie verschiedenen Symbolen.

Den am besten sichtbaren Teil der Unternehmenskultur stellen die *Symbole* dar. Durch sie wird die Kultur ausgedrückt und kommuniziert. Sie stellen die sichtbaren

Medien zur Übermittlung von Bedeutungen dar, müssen aber aufgrund der Nichteindeutigkeit interpretiert werden (Rosen, 1985). Wie durch die Pfeile in der Abbildung demonstriert, basieren die Bedeutungen einzelner Symbole auf den zugrundeliegenden Wertevorstellungen und können deshalb nur im Zusammenhang mit diesen richtig verstanden werden. Beispiele für Symbole sind Sprache, Kleidung, Verhaltensmuster, Rituale oder Umgangsformen (Schein, 1984). Betriebsfeiern stellen eine Form von Ritualen dar – welche verschiedene Formen es hiervon gibt und wie diese klassifiziert werden können, wird später in diesem Kapitel näher erläutert.

*Normen und Standards* sind schon deutlich weniger offensichtlich als Symbole und werden auch weniger bewusst wahrgenommen. Zu ihnen zählen alle Orientierungsmuster für Bereiche, die entweder nicht formell geregelt sind, oder für die „faktisch andere als die offiziellen Orientierungsmuster gelten sollen“ (Schreyögg, 2008: 369). Beispiele hierfür sind sämtliche Maximen, ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien oder implizite Verbote wie „Kritisiere Kollegen niemals öffentlich!“ oder „Uns braucht niemand zu belehren!“ (Schreyögg, 2008).

Den Kern einer Unternehmenskultur stellen unsichtbare und unbewusste *Basisannahmen* dar – grundlegende Orientierungs- und Vorstellungsmuster, die Wahrnehmungen und Handlungen leiten. Ganz allgemein kann auch von der Weltanschauung gesprochen werden, die von Akteuren automatisch, ohne Reflexion (oft auch ohne bewusster Kenntnis darüber) angenommen wird (Schreyögg, 2008). Dazu zählen unter anderem Annahmen über die Umwelt (z.B. Schicksalskraft oder Herausforderung?), die Natur des Menschen (z.B. allgemein eher gut- oder eher böswillig?), die Natur des menschlichen Handelns (z.B. besser Dinge in die Hand nehmen oder besser abwarten und reagieren?) oder die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen (z.B. besser eher egalitär oder besser hierarchisch?) (Schein, 1985 nach Kluckhohn/Strodtbeck, 1961).

Eine Kultur kann sich in diesem Kontext nicht nur auf Ebene eines Gesamtunternehmens entwickeln, sondern auch in kleineren (strukturellen) Einheiten wie Abteilungen, Arbeitsgruppen oder auch Hierarchieebenen. Beispiele hierfür wären eine Arbeiter- und Angestelltenkultur oder eine Marketing- und Buchhaltungskultur. Unter diesen Umständen ist es möglich, dass Kulturen in Teilen des Unternehmens teilweise mit jener des Gesamtunternehmens in Konflikt geraten. In diesem Zusam-

menhang kann von Subkulturen gesprochen werden, die entweder verstärkend, neutral oder antagonistisch wirken (Schreyögg, 2008).

Darüber hinaus gibt es andere Vermischungen, wenn Individuen zusätzlich zu anderen kulturellen Gemeinschaften gehören. Dies können Branchen-, Geschlechter-, Schützenvereins- oder Landeskulturen sein. In Anbetracht dieser Multikollektivität und Vielschichtigkeit liegt eine Funktion der Organisationskultur darin, Stabilität und Ordnung im Unternehmen zu erzeugen und zu festigen (Schein, 2003).

In Theorie und Praxis kommen verschiedene Bezeichnungen vor, die sich alle auf Organisationskultur beziehen. Beispiele hierfür sind das Klima in einer Organisation, die Grundwerte in einem Unternehmen oder die Art zu arbeiten (Schein, 2003). Zwischen Klima und Kultur gibt es einen Unterschied betreffend der fokussierten Wirkrichtung: ist die Rede vom Klima in einem Unternehmen, liegt der Fokus darauf, wie MitarbeiterInnen die Umwelt wahrnehmen, wohingegen Kultur eher meint, wie MitarbeiterInnen diese Umwelt gestalten (Denison, 1996). Mit ihrem „Climate for Inclusion“ meint Nishii (2013) also eine Unternehmenskultur, die von AkteurlInnen als inklusiv wahrgenommen wird.

### **3.1.2 Wirkungen und Funktionen von Unternehmenskulturen**

Wie bereits kurz angeschnitten, werden aus funktionalistischer Sichtweise Fragen wie „Welche Probleme löst die Unternehmenskultur?“ oder allgemein „Welche Funktionen erfüllt eine Unternehmenskultur?“ betrachtet. Im Kontext der Subkulturen wurde kurz die Wichtigkeit der Stabilisierungs- und Ordnungsfunktion erwähnt. Was diese Funktionen im Detail bedeuten und welche anderen es gibt, wird folgend anhand der „Funktionen von Unternehmenskultur nach Keller“ dargestellt (1990).

Diese beziehen sich sowohl auf das Verhalten der Gesamtorganisation, als auch auf das von Individuen innerhalb der Organisation. Keller unterscheidet zwischen vier Primärfunktionen, denen jeweils mehrere Unterfunktionen oder Sekundärfunktionen zugeordnet sind. Abbildung 7 bietet eine Übersicht. Keller betont, dass oft keine exakte Grenzziehung zwischen den einzelnen Funktionen möglich ist, sich diese teilweise überschneiden und manche Sekundärfunktionen mehr als nur einer Primärfunktion zugeordnet werden können.

<b>Primäre Funktionen</b>			
Ordnungsfunktion	Stabilisierungsfunktion	Sinnvermittlungsfunktion	Rationalisierungsfunktion
<b>Sekundäre Funktionen</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierungsfunktion</li> <li>• Referenzfunktion</li> <li>• Selektionsfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speicherfunktion</li> <li>• Harmonisierungsfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivationsfunktion</li> <li>• Identifikationsfunktion</li> <li>• Integrationsfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastungsfunktion</li> <li>• Komplexitätsreduktionsfunktion</li> </ul>

**Abbildung 8: Primäre und sekundäre Funktionen der Unternehmenskultur nach Keller (1990)**

Die *Ordnungsfunktion* als erste kritische Primärfunktion wurde bereits erwähnt. Jede Unternehmenskultur ist kollektiver Natur, führt dadurch zu einem gemeinsamen Ausrichten des Handelns und trägt so zu einer sozialen Ordnung bei, die Voraussetzung für das Bestehen der Unternehmung ist. Die drei ihr zugeordneten Teilfunktionen sind:

- *Orientierungsfunktion*: durch geteilte Werte und Normen erhalten MitarbeiterInnen eine Orientierungshilfe in Bezug auf das Handeln im Unternehmen – besonders in Bereichen, für die keine formalen Regelungen existieren;
- *Referenzfunktion*: die Unternehmenskultur dient als Referenzrahmen, auf den sich MitarbeiterInnen beziehen können um Handlungen im Unternehmen inkl. deren Folgen zu legitimieren;
- *Selektionsfunktion*: mit Hilfe der Unternehmenskultur wird ausgewählt, „wie die Elemente zukünftig miteinander in Beziehung zu treten haben, damit eine für das System effiziente und effektive Arbeitsteilung entsteht“ (Keller, 1990: 218);

Trotz des zugrundeliegenden kontinuierlichen Lernprozesses und den damit einhergehenden Anpassungen, ist eine Unternehmenskultur im Wesentlichen eher dauerhaft und stabil und erfüllt so eine gewisse *Stabilisierungsfunktion* in Bezug auf das

soziale System der Unternehmung. Die zwei dazugehörigen Sekundärfunktionen sind:

- *Speicherfunktion*: wie bei den Kernelementen beschrieben, entwickelt sich eine Unternehmenskultur aus einem kontinuierlichen Lernprozess aus dem Umgang mit internen und externen Problemen; diese vergangenen Problemlösungen werden gespeichert, in aktuellen Situationen wieder angewandt und fördern so die Stabilität des Unternehmens;
- *Harmonisierungsfunktion*: die Unternehmenskultur stellt ein Bindeglied dar zwischen dem Handlungssystem innerhalb und der Umwelt außerhalb der Unternehmung und fördert durch diese Schnittstellenharmonisierung ebenfalls die Stabilität;

Die *Sinnvermittlungsfunktion*, als dritte Primärfunktion, wird von der Unternehmenskultur erfüllt, indem AkteurInnen durch kollektive Bedeutungs- und Bewertungsmuster für Dinge und Situationen Sinn vermittelt wird. Ihr zugeordnet sind drei Teilfunktionen:

- *Motivationsfunktion*: die von einer Unternehmenskultur vermittelten Werte und Normen fungieren in Bezug auf das Handeln im Unternehmen sinnstiftend für MitarbeiterInnen, wodurch die Arbeitsmotivation erhöht wird;
- *Identifikationsfunktion*: werden im Rahmen der Sozialisation die gemeinsamen Werte der Unternehmenskultur von Organisationsmitgliedern übernommen, führt dies automatisch zu einer erhöhten Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Inhalten und Zielen des Unternehmens;
- *Integrationsfunktion*: MitarbeiterInnen passen sich der Organisation an, indem die jeweiligen Werte angenommen werden; dadurch erfolgt eine automatische Integration und Einbindung in das unternehmerische Umfeld;

Die *Rationalisierungsfunktion* wird erfüllt, indem die Unternehmenskultur das Zusammenwirken menschlicher Arbeitskräfte, Entscheidungsabläufe und Lernvorgänge kollektiv beeinflusst, wodurch sich Rationalisierungspotentiale realisieren lassen. Hierzu zählt die:



- *Entlastungsfunktion*: zugrundeliegende Werte und Normen der Unternehmenskultur bilden eine Entscheidungsgrundlage, welche Entscheidungs- und Lernprozesse vereinfacht;
- *Komplexitätsreduktionsfunktion*: durch das Anbieten von Mustern, wie auf Umwelteinflüsse zu reagieren ist, schafft die Unternehmenskultur eine Verringerung der Komplexität der Umwelt;

Dieser Überblick über Primär- und Sekundärfunktionen der Unternehmenskultur nach Keller wird als Fundament genommen, um im Anschluss Wirkungen und Funktionen von Betriebsfeiern zu konkretisieren. Auf dem Weg dorthin wird zuerst der Begriff Betriebsfeier geklärt, bevor eine Möglichkeit zur Einteilung ebendieser anhand der Charakteristika von Betriebsfeiern nach Arbeiter und Sieben bzw. danach anhand der Typisierungen von Trice und Beyer vorgestellt wird.

## 3.2 Betriebsfeiern

Betriebsfeiern als organisationskulturelle Medien (Nienhüser, 2005) stellen eine Manifestation von Unternehmenskultur dar. Trice und Beyer schreiben: Betriebsfeiern „reflect organizational cultures and affect organizational life“ (1984: 663). Es gibt also eine Wechselwirkung: sie sind sowohl Ausdruck von (Teilen der) Organisationskultur, prägen diese aber auch wiederum. Beim vorgestellten Modell der Kulturebenen sind sie unter den sichtbaren Symbolen einzugliedern (Ortlieb/Sieben, 2011). Betriebsfeste werden im Lexikon Personalwirtschaft von 2005 definiert als

„organisierte Zusammenkünfte außerhalb des Arbeitsablaufs für alle oder bestimmte Gruppen von Mitarbeitern, zusammen mit oder ohne ihre Angehörigen“ (Nienhüser, 2005: 66).

Mit Betriebsfest als Synonym für Betriebsfeier wird in der vorliegenden Arbeit diese Definition als Grundlage für das Verständnis vom Begriff Betriebsfeier verwendet. Sie können also verschiedene Aktivitäten beinhalten, an unterschiedlichen Orten stattfinden (auch am Unternehmensgelände) und von MitarbeiterInnen und Externen (z.B. Angehörige oder ehemalige MitarbeiterInnen) besucht werden. Häufig vorkommende Beispiele hierfür sind Weihnachtsfeiern, Jubiläumsfeiern, Ausflüge an

einen nahe gelegenen Ort inkl. sportlicher Aktivitäten (z.B. Kegelturnier) oder der Besuch einer kulturellen Veranstaltung (Fischer, 1975).

### 3.2.1 Charakteristika von Betriebsfeiern nach Arbeiter und Sieben

Folgend wird in Anlehnung an die Arbeit von Arbeiter und Sieben (2006) ein Gerüst zur Einteilung von Betriebsfeiern vorgestellt. Die erwähnten Merkmale sind nicht überschneidungsfrei und beeinflussen sich teilweise gegenseitig.

- *Anlass und Regelmäßigkeit:* den meisten Betriebsfeiern liegt ein bestimmter Anlass zu Grunde welcher wiederum die Regelmäßigkeit des Festes beeinflussen kann. Weihnachts- oder Geburtstagsfeiern beispielsweise sind an einem jährlichen Datum orientiert. Bei diversen betrieblichen Ereignissen als Anlass ist eine solche Regelmäßigkeit nicht gegeben. Häufige Beispiele hierfür sind eine Betriebseröffnung, ein Jubiläum oder besondere Erfolge des Betriebes (Bornemann, 1975). Selbiges gilt bei Anlässen, die sich auf einzelne Personen beziehen wie Einstands- oder Pensionierungsfeiern.

Hierbei ist noch zu erwähnen, dass all diese Beispiele nicht die alleinigen Beweggründe für eine Feier darstellen müssen. Im Rahmen eines Jubiläums (Hauptanlass) können beispielsweise auch Beförderungen oder Ehrungen von MitarbeiterInnen (Nebenanlass) gefeiert werden.

- *Teilnehmer und Größe:* In erster Linie nehmen Beschäftigte des Unternehmens an den Feiern teil. Neben dem Gesamtunternehmen kann eine Betriebsfeier auch nur einzelne Abteilungen, Arbeitsgruppen oder beispielsweise sämtliche Auszubildende betreffen. Teilweise werden auch Angehörige von Beschäftigten (meist PartnerInnen) und pensionierte MitarbeiterInnen einbezogen. Weitere relevante organisationsexterne Personengruppen sind Kunden, Lieferanten oder die Presse. Im Falle von einem „Tag der offenen Tür“ sind auch TeilnehmerInnen aus der allgemeinen Öffentlichkeit möglich (Fischer, 1975).

Die Größe der Betriebsfeier korreliert meist direkt mit der Größe der Organisation. Da bei sehr großen Organisationen Betriebsfeiern für die gesamte Be-

legschaft teilweise unmöglich durchzuführen sind, ergeben sich daraus meist zeitliche oder abteilungsbezogene Teilungen (Arbeiter/Sieben, 2006).

- *Time-out Charakter:* Betriebsfeiern gehören weder zum normalen Arbeitsalltag, noch zur Freizeit, sondern stellen eine Art Bindeglied dar. Obwohl sie eng mit dem Arbeitsleben verbunden sind, stellen sie etwas Außergewöhnliches dar (Deal/Kennedy, 1982). Zeit und Ort können mit dem des Alltages übereinstimmen, weichen aber meist – zumindest teilweise – davon ab. Betriebsfeiern haben darüber hinaus zeitliche Grenzen, zumindest der Startzeitpunkt wird meist klar definiert. Teilweise gibt der gegebene Anlass Schranken vor für Zeit und Ort, wie z.B. im Falle eines Sommerfestes oder einer Silvesterfeier (Arbeiter/Sieben, 2006).
- *Planung und Programm:* Für Betriebsfeiern wird zumindest der Rahmen der Veranstaltung im Vorhinein geplant, innerhalb dieses Rahmens handeln TeilnehmerInnen mehr oder weniger spontan (Van Maanen/Kunda, 1989). Diese Planung übernimmt entweder das Unternehmen selbst (z.B. Personal- oder Marketingabteilung, Betriebsrat) oder betriebsexterne Einrichtungen (z.B. Hotels, Reisebüros, Veranstalterunternehmen). Neben Zeit, Ort, Finanzierung und verwendeter Transportmittel gilt es vor allem, das Ablaufprogramm zu planen, um Programmpunkte wie Ansprachen, Essen, Ehrungen oder gemeinschaftliche Spiele zu koordinieren (Arbeiter/Sieben, 2006).
- *Ziele:* Je nach Anlass dienen Betriebsfeiern nicht nur dem Spaß am Feiern, sondern es werden teilweise ganz klare Ziele verfolgt. Beispiele hierfür sind (Olfert, 2003):
  - *Förderung des Betriebsklimas*
  - *Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls*
  - *Abbau der hierarchischen Schranken*
  - *Motivation der MitarbeiterInnen*
  - *Dank für geleistete Arbeit*

Besonders die ersten beiden Punkte, werden auch bei anderen Autoren betont. Laut Keiderling (2001) dienen Betriebsfeiern zur Ablenkung und Entspannung vom Arbeitsalltag, wovon wiederum das Betriebsklima profitiert.

Ortlieb und Sieben (2011) nennen als Gemeinsamkeiten verschiedener Betriebsfeiern deren Ziel, die Gemeinschaft zu präsentieren und zu fördern.

Anhand dieser Charakteristika können die beiden später vorgestellten Betriebsfeiern klassifiziert werden. Besonders bei den genannten Zielen von Betriebsfeiern fällt sofort die Relevanz für die Inklusion im Unternehmen auf, lassen sich doch alle aufgezählten Punkte fast exakt so in der Zusammenfassung der Komponenten von bzw. förderlichen Rahmenbedingungen für Inklusion wiederfinden. Die Klassifizierung der beiden beobachteten Betriebsfeiern anhand dieser Kriterien trägt nicht direkt zur Beantwortung der Forschungsfrage bei, die damit einhergehende präzise Beschreibungen sämtlicher Rahmenfaktoren ist jedoch Teil der umfassenden Verfahrensdokumentation, die laut Mayring (1996) Voraussetzung für hochwertige qualitative Forschung ist.

### **3.2.2 Typisierung von Riten und Zeremonien nach Trice und Beyer**

Auch Trice und Beyer sehen Riten und Zeremonien als Ausdrucksform von Organisationskultur. Um diese besser studieren zu können, haben sie eine Typisierung ebendieser entwickelt, die bis heute anerkannt ist. Abweichend vom bereits vorgestellten Modell der Kulturebenen nach Schein, besteht ihnen zufolge eine Kultur aus zwei grundsätzlichen Komponenten (Trice/Beyer, 1984):

- ihrer *Substanz* – der Vielzahl an Bedeutungen, die in Ideologien, Normen und Werten beinhaltet sind;
- ihren *Formen* – die Praktiken, durch welche ihre Inhalte ausgedrückt, bekräftigt und kommuniziert werden;

Riten werden definiert als „relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event, which is carried out through social interactions, usually for the benefit of an audience“ (Trice/Beyer, 1984: 655). Sie sind also geplante Aktivitäten, geprägt von sozialen Interaktionen, welche den TeilnehmerInnen zu Gute kommen und meist eine Vielzahl sozialer Konsequenzen mit sich führen. Durch sie kommt ein Großteil der Kultur zum Vorschein

(Geertz, 1971). Eine Zeremonie schließlich verbindet mehrere Riten zu einem einzigen Anlass (Gluckman, 1962). Wie diese Begriffsklärung offen legt, herrscht zwischen Riten im Sinne von Trice und Beyer und dem obig definierten Begriff Betriebsfeier ausreichend Ähnlichkeit, um die jeweiligen Theorien gegenseitig anwenden zu können.

Trice und Beyer kategorisieren anhand von sechs Typen von Riten, die sich nach offenkundigen expressiven sozialen Konsequenzen unterscheiden (sie unterscheiden zwischen vier Arten sozialer Konsequenzen entlang der beiden Dimensionen offenkundig VS latent und handlungsorientiert VS kommunikationsorientiert). Diese sind „Rites of Passage“, „Rites of Degradation“, „Rites of Enhancement“, „Rites of Renewal“, „Rites of conflict reduction“ und „Rites of Integration“.

Für diese Arbeit relevant sind die Integrationsriten, für die als Beispiele Weihnachtsfeiern oder Unternehmenspicknicks genannt werden. Deren hauptsächliche soziale Konsequenz besteht aus dem Zusammenbringen potentiell verschiedener Subsysteme (z.B. verschiedene Projektgruppen, Hierarchieebenen). Durch verstärkte Interaktion während der Teilnahme an der Rite rücken Gemeinsamkeiten in den Vordergrund, was sowohl zu einer gegenseitigen Aneinander-Bindung führt, als auch zu einer größeren Hingabe zum übergeordneten System (dem Gesamtunternehmen).

Naturgemäß sind solche Veranstaltungen sehr inklusiv und öffentlich gehalten. Besondere Bedeutung kommt ihnen bei großen und relativ komplexen Organisationen oder Kollektiven zu, in denen sich fast gezwungenermaßen hochdifferenzierte Subsysteme herausbilden. Dass eben VertreterInnen verschiedener Subsysteme bei diesen Veranstaltungen inkludiert werden, ist die Voraussetzung dafür, dass die beschriebene Integration funktionieren kann.

Wie am Beispiel von Weihnachtsfeiern oder Unternehmenspicknicks demonstriert, beteiligen sich verschiedenste MitarbeiterInnen an Aktivitäten, die die soziale Distanz verringern. Durch gemeinsames Reden, Lachen, Essen und Trinken werden Gemeinsamkeiten betont, Gleichheit und Gemeinschaft gefördert. Meist wird auch Alkohol getrunken, wodurch Hemmungen abgebaut werden und freizügigere Interaktionen gefördert werden.

Andere latente Funktionen von Integrationsriten nach Trice und Beyer sind aus Inklusionssicht wiederum kritisch zu betrachten. Denen zufolge erlauben solche Events den Ausdruck von Emotionen, Konflikten und anderen ungewöhnlichen Verhaltensweisen, die im Arbeitsalltag nicht erlaubt sind. Dieses temporäre Abstandnehmen von den strengen Regeln, inklusive des normalerweise darauffolgenden irritierenden und unproduktiven Verhaltens soll die Wichtigkeit ebendieser Regeln während des restlichen Jahres betonen. Drastisch ausgedrückt können also solche Veranstaltungen dazu führen, die negativen Konsequenzen geringer sozialer Distanz aufzuzeigen um die Konformität mit dem Status Quo (größere Distanz) zu stärken. Im Bestreben der Inklusionsförderung ist dieser Aspekt kritisch zu betrachten.

### **3.2.3 Funktionen von Betriebsfeiern**

Im aktuellen Kapitel wurde bisher erklärt, was unter einer Unternehmenskultur zu verstehen ist inklusive Beschreibung der wichtigsten Kernelemente, der einzelnen Ebenen und Funktionen. Danach wurde als konkrete Ausprägungsform der Unternehmenskultur der Begriff der Betriebsfeiern umrissen. Nachdem Möglichkeiten zur Kategorisierung dieser vorgestellt wurden, sollen nun, ausgehend von den allgemeinen Funktionen einer Unternehmenskultur nach Keller, die Funktionen von Betriebsfeiern dargestellt werden bevor der Brückenschlag erfolgt zwischen Betriebsfeiern, Unternehmenskultur und Inklusion. Einige der vorgestellten Funktionen decken sich mit den bereits erwähnten Charakteristika bzw. Konsequenzen der Riten der Integration von Trice und Beyer.

Die folgende Umlegung der Funktionen einer Unternehmenskultur nach Keller auf Betriebsfeiern erfolgt in Anlehnung an die Arbeit von Arbeiter und Sieben (2006). Abbildung 8 schafft einen Überblick, bevor die einzelnen Kategorien beschrieben werden.

<b>Kategorien</b> der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern			
Ordnung	Stabilisierung	Sinnvermittlung	Rationalisierung
<b>Unterkategorien</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regeln</li> <li>• Hierarchie/Status</li> <li>• Grenzziehung</li> <li>• Privatleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsklima</li> <li>• Betriebsgemeinschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration</li> <li>• Identifikation</li> <li>• Motivation</li> <li>• Anerkennung/ Belohnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> <li>• Kompetenz</li> </ul>

**Abbildung 9: Funktionen von Betriebsfeiern (eigene Darstellung nach Arbeiter/Sieben, 2006)**

Bei Betriebsfeiern werden zu allererst *Regeln* des Arbeitsalltages teilweise gelockert bzw. vorübergehend aufgehoben um mehr Informalität zu schaffen. Dazu zählt, dass Themen angesprochen werden, die am Arbeitsplatz tabu sind, die informelle Anrede mit „du“ oder der verstärkte Ausdruck von Gefühlen, was im professionellen Arbeitsumfeld selten vorkommt. Darüber hinaus kommt es zu einer verstärkten Intimität durch körperliche Aktivitäten (z.B. Sport, Spiele, Tanz), Alkohol oder persönliche Unterhaltungen. All dies verringert die soziale Distanz zwischen AkteurInnen und fördert besseres gegenseitiges Kennenlernen und die Entstehung intensiver Beziehungen (Rosen, 1988).

Eine gewisse *hierarchische Ordnung* herrscht in jeder Organisation. Da zu große Barrieren zwischen einzelnen Hierarchiestufen zwischenmenschliche Reibungen hervorrufen und unternehmerische Abläufe gefährden, können Betriebsfeiern als Werkzeug verwendet werden um diese Barrieren zu verringern. Dies wird hauptsächlich dadurch erreicht, indem MitarbeiterInnen für die Dauer der Feier von ihren eigentlichen Rollen oder Positionen innerhalb der Hierarchiestruktur losgelöst sind (was dann übrig bleibt, sind gleichgestellte Menschen), was unter anderem durch besondere Kleidung (anders als im Arbeitsalltag) und persönliche Umgangsformen („duzen“) unterstützt wird.

Der räumliche und zeitliche Rahmen von Betriebsfeiern stellt *Grenzen* zur Außenwelt dar. Durch diese Abgrenzung wird die Zusammengehörigkeit der TeilnehmerInnen demonstriert. Die Teilnahme verdeutlicht Zugehörigkeit zum Unternehmen – wer

nicht teilnimmt, gehört nicht dazu (Rosen, 1985). Diese Grenzziehung ist auch auf kleineren Ebenen möglich, wenn sich die Feier nur auf Teile der Organisation (z.B. Abteilungen, Hierarchieebenen) beschränkt. Jede Kategorisierung bei der Betriebsfeier bringt automatisch eine Grenzziehung mit sich, was besonders im Hinblick auf die Reproduktion von Geschlechterverhältnissen relevant ist (Ortlieb/Sieben, 2011).

Bezugnehmend auf das *Privatleben* ist in diesem Zusammenhang interessant, dass die teilweise Einbindung von unternehmensexternen Familienmitgliedern prinzipiell ein besseres Kennenlernen einer Person, abseits von oberflächlichen Stereotypen, begünstigt und ganz allgemein die Beziehung zwischen Unternehmen und Organisationsmitgliedern gestärkt wird.

Wie bereits erwähnt, meint das *Betriebsklima* primär, wie Organisationsmitglieder die Unternehmenskultur empfinden. Der Beitrag von Betriebsfeiern zu dessen Verbesserung liegt darin, dass sie eine Spaß-Komponente in das arbeitsähnliche Umfeld bringen und als Ventil fungieren für angestaute zwischenmenschliche Spannungen. Dadurch kann der Abbau von Konflikten und eine reibungslosere Zusammenarbeit gefördert werden.

Das Betriebsklima steht in einem engen Verhältnis zur *Betriebsgemeinschaft*, deren Stärkung eine andere Funktion von Betriebsfeiern darstellt. Damit sind die zwischenmenschlichen Beziehungen von ArbeitskollegInnen gemeint. Diese haben insofern eine große Bedeutung, da die meisten Menschen den größten Teil ihrer Zeit am Arbeitsplatz verbringen und dort die meisten Kontakte zu Mitmenschen haben. Betriebsfeiern bieten eine besondere Gelegenheit, KollegInnen besser kennenzulernen und so das Gefühl von Zugehörigkeit stärken. Gemeinsames Essen, Reden, Lachen oder körperliches Betätigen sind effektiv hierfür, verringern die soziale Distanz und rufen Verbundenheit hervor. Ein häufiges Problem hierbei ist, dass sich TeilnehmerInnen von Betriebsfeiern nicht durchmischen, sondern wieder lediglich mit bekannten KollegInnen interagieren – dadurch werden zwar diese Bande gestärkt, für die Gemeinschaft auf Betriebsebene ist dies aber hinderlich (Rosenstiel, 1975).

Eine weitere wichtige Funktion von Betriebsfeiern stellt die *Integration* von MitarbeiterInnen in die Organisation dar. Dies betrifft hauptsächlich neue Beschäftigte, die hierbei in einer entspannten Atmosphäre leichter erste Kontakte knüpfen können.



Darüber hinaus können z.B. (Ehe-)PartnerInnen teilweise integriert werden, oder aber auch wichtige Kunden und Lieferanten.

Bei einer Betriebsfeier werden auch die Werte und Ziele einer Organisation kommuniziert. Hierbei ist das Ziel, dass sich MitarbeiterInnen mit diesen *identifizieren* können und so evtl. auch eine emotionale Bindung mit dem Unternehmen eingehen. Die vorhergehende Integration stellt das notwendige Fundament hierfür dar, denn „identifizieren kann sich nur, wer das Unternehmen kennt“ (Priewe, 1987: 49). Geschafft werden kann dies, indem beispielsweise mithilfe von Reden und Geschichten das Interesse für das Organisationsgeschehen geweckt wird. Eine an den Anlass angepasste einheitliche Kleidung kann dieselbe Funktion erfüllen – wird jedoch ein zu großer Druck bzgl. Konformität ausgeübt, kann daraus ein gegenteiliger Effekt resultieren. Bei zu großer Vereinheitlichung besteht prinzipiell immer die Gefahr, blind für Diversity oder „konstruktive Abweichler“ (Trice, 1985: 249) zu werden.

Betriebsfeiern haben auch die Funktion, die *Motivation* der MitarbeiterInnen zu erhöhen. Sie stellen eine Abwechslung vom Arbeitsalltag dar und sorgen für eine Auflockerung täglicher Routinen. Damit einher geht eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmoral (Krell, 1989). Unter Umständen kann eine Betriebsfeier aber die Motivation auch verringern, wenn sie beispielsweise zu straff organisiert ist und so einen zusätzlichen Stressor darstellt. Werden einzelne MitarbeiterInnen für besondere Leistungen geehrt, besteht immer die Gefahr, dass nicht geehrte KollegInnen dadurch niedergeschlagen und demotiviert werden (Trice, 1985).

Betriebsfeiern stellen aber prinzipiell durchaus ein geeignetes Mittel dafür dar, *Anerkennung* für erbrachte Leistungen auszudrücken und so entsprechende MitarbeiterInnen zu belohnen. Ein Ausdruck von Anerkennung vor KollegInnen kann äußerst zufriedenheitssteigernd wirken und vermittelt allen die Wichtigkeit von guter Leistung für die Organisation (Trice et al., 1969). Wird aber auch kollektiv Anerkennung ausgedrückt für erreichte Ziele des Gesamtunternehmens, kann dies ebenso zu einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeit führen (Drennan, 1993). Auch leistungsunabhängige Faktoren wie langjährige Mitarbeit können belohnt werden. Wie bereits bei der Motivation erwähnt, birgt eine selektive Belohnung immer die Gefahr, Unmut bei nicht-Profiteuren auszulösen.

Durch die kollektive Natur von Betriebsfeiern sind diese auch dafür geeignet, *Informationsflüsse* und Lernprozesse in Organisationen zu verbessern. MitarbeiterInnen können in diesem Rahmen beispielsweise Informationen bzgl. geänderter Unternehmensziele oder Statusänderungen von KollegInnen erhalten. Es kann aber auch zwischen MitarbeiterInnen implizit die Kommunikation gefördert werden, wodurch (informelle) Informationen ausgetauscht werden, die auch im Arbeitskontext nützlich sein können (Dandridge, 1986). Verschiedene informelle Informationen können für Vorgesetzte durchaus wichtig sein, bei einer Ausuferung Richtung „Klatsch und Tratsch“ können jedoch leicht die Grenzen von Intim- und Privatsphäre überschritten werden worunter Betriebsklima und –gemeinschaft leiden können (Ortlieb/Sieben, 2011).

Besonders durch den sozialen Austausch haben MitarbeiterInnen bei Betriebsfeiern die Möglichkeit, Erfahrungen zu machen und Fähigkeiten aufzubauen – kurzum: *Kompetenzen* zu erwerben. Besonders ist dies der Fall bei Methoden der Personalentwicklung wie Teambuilding-Maßnahmen oder Outward-Bound-Kursen. Vom dabei verbesserten Zugang zu KollegInnen soll auch der Arbeitsalltag profitieren. Dass dieser Übertrag zwischen arbeitsfernen Situationen und dem betrieblichen Alltag funktioniert ist hier – wie auch bei allen anderen beschriebenen Punkten – kritisch.

### **3.3 Auswirkungen von Betriebsfeiern auf Inklusion**

Bevor im empirischen Teil die beiden Beispiele von Betriebsfeiern bzgl. ihrer Auswirkungen auf betriebliche Inklusion konkret analysiert werden, soll hier zuerst theoriebasiert aufgezeigt werden, dass Betriebsfeiern allgemein das Potential haben, Inklusion positiv zu beeinflussen. Dies geschieht, indem die soeben geschilderten Ziele, Wirkungen und Funktionen von Betriebsfeiern mit dem Gerüst der Faktoren, förderlichen Rahmenbedingungen und betrieblichen Implikationen für Inklusion verglichen werden. Folgend werden die markantesten Punkte dargestellt.

Ein immer wiederkehrender Tenor ist das fundamentale Ziel von Betriebsfeiern, das *Zugehörigkeitsgefühl* von Organisationsmitgliedern zu fördern. Dies wird unter anderem erwähnt bei Olfert (2003) und Ortlieb/Sieben (2011). Bei anderen Autoren wird

indirekt auf dasselbe verwiesen, wenn von „Verbesserung des Betriebsklimas“ gesprochen wird (Keiderling, 2001).

Neben der Zugehörigkeit betrifft der zweitmarkanteste Punkt ein *besseres gegenseitiges Kennenlernen* inklusive dem damit einhergehendem Abbau von Stereotypen, der Bildung persönlicher Bindungen und einer Verringerung von WIR/SIE Kategorisierungen. Dies wird unterstützt durch die vorübergehende Informalität, erhöhte Intimität, die verstärkte Integration des Privatlebens (PartnerInnen kennenlernen) uvm. Auch Trice und Beyer (1984) nennen als soziale Konsequenz von Integrationsriten, dass durch die verstärkte Interaktion während Betriebsfeiern (Essen, Trinken, Lachen, Sport etc.) Gemeinsamkeiten in den Vordergrund gerückt werden, was eine gegenseitige Bindung unterstützt.

Ein anderer Fokus liegt im Abbau zu großer *hierarchischer Barrieren* oder Schranken. Dies wiederum wird sowohl bei den Zielen lt. Olfert (2003), als auch bei den Funktionen von Betriebsfeiern nach Arbeiter und Sieben (2006) erwähnt. Diese erklären dezidiert, dass zu große Barrieren zwischen einzelnen Hierarchiestufen tendenziell zwischenmenschliche Reibungen hervorrufen und dadurch unternehmerische Abläufe gefährden.

Auch die Punkte „Dank für geleistete Arbeit“ bei Olfert (2003) bzw. „Anerkennung für erbrachte Leistungen“ bei Arbeiter und Sieben (2006) sind insofern relevant für Inklusion, da eine positive Verbindung vermutet werden kann zwischen Dank/Anerkennung und Akzeptanz (so wie man ist/arbeitet), Arbeitsplatzsicherheit und respektierter Position innerhalb der Gruppe.

Auch die Bildung *gemischter Gruppen* – in diesem Fall sozialer Natur (siehe „unternehmerische Implikationen S. 34) – wird bei Betriebsfeiern gefördert. Trice und Beyer (1984) nennen beispielsweise als primäre soziale Konsequenz von Integrationsriten das Zusammenbringen verschiedener Gruppen des Unternehmens (z.B. verschiedene Abteilungen, Hierarchieebenen).

Arbeitsbezogene Komponenten der Inklusion spielen im Kontext von Betriebsfeiern gegenüber den relationalen Komponenten eindeutig eine untergeordnete Rolle. Eine sehr schwache Verbindung zum Punkt „Arbeitsplatzsicherheit“ wurde bei Dank/Anerkennung angenommen/festgestellt. „Einflussnahme auf den Entschei-

dungsprozess“ wird – zumindest direkt – nirgends angeschnitten (ein indirekter Einfluss auf längere Sicht ist durch den Abbau von Hierarchiebarrieren und besserem gegenseitigen Kennenlernen denkbar). Einzig der Punkt „Zugang zu Kommunikation“ bzw. „Position in Austauschnetzwerken“ wird klar adressiert: Dandridge (1986) macht darauf aufmerksam, wie Betriebsfeiern ob ihrer kollektiven Natur dazu geeignet sind, *Informationsflüsse* und Lernprozesse in Organisationen zu verbessern. Auch die damit einhergehende Kommunikationsförderung kann im Arbeitskontext nützlich sein.

Bis jetzt wurde also aufgezeigt, was unter Inklusion im betrieblichen Kontext zu verstehen ist und was zur Erreichung dieser beitragen kann. Danach wurde kurz der Begriff Unternehmenskultur umrissen, bevor konkret auf Betriebsfeiern und besonders auf deren Funktionen und Wirkungen eingegangen wurde. Schlussendlich wurde die theoriebasierte Verbindung hergestellt zwischen Betriebsfeiern und deren potentiellen Beiträge für Inklusion. Im letzten Großkapitel soll nun die empirische Überprüfung dieser theoretisch erklärten Wirkungszusammenhänge anhand von zwei Beispielen überprüft werden. Auf dem Weg dorthin wird zuerst die gewählte Methode kurz vorgestellt, dann erfolgt eine Schilderung der beobachteten Betriebsfeiern inkl. Klassifizierung anhand der bereits beschriebenen Charakteristika (von Arbeiter/Sieben, 2006) bevor schlussendlich einzelne Beobachtungen konkret auf das Komponenten/Rahmenbedingungen/Implikationen-Gerüst bezogen werden.

## 4 Kegeltturnier und Raftingausflug

Die Informationen der beiden Betriebsfeiern wurden durch qualitative Beobachtungen erhoben. Über sämtliche qualitative Methoden lässt sich sagen, dass sie sehr offen gehalten sind und so dem Forschenden ein hohes Maß an Flexibilität gewähren. Im Gegensatz zu verschiedenen quantitativen Methoden ist eine Standardisierung hierbei weder möglich, noch erwünscht. Die Erfahrungsrealität wird verbalisiert und nicht numerisch beschrieben. Es werden keine statistischen Instrumente verwendet (Bortz/Döring, 2006). Im Vordergrund steht die Interpretation (*nicht* die Messung) von erfassten Daten. Das Ziel qualitativer Forschung ist allgemein sowohl die Erklärung und Begründung empirischer Sachverhalte und sozialer Prozesse, als auch die Gewinnung und Prüfung von Hypothesen (Berger, 2010).

In diesem speziellen Fall sollen also die beobachteten Sachverhalte interpretiert werden um die theoretischen Wirkungszusammenhänge zwischen Betriebsfeiern und Inklusion von MitarbeiterInnen, wie sie unter Punkt 3.3 dargestellt wurden, zu überprüfen.

Laut Mey et al. (2010) können Beobachtungen anhand von fünf Dimensionen eingeteilt werden. Die für diese Untersuchung interpretierten Informationen wurden mittels Beobachtungen folgender Natur erhoben:

<b>Kegeltturnier</b>	<b>Raftingausflug</b>
nichtteilnehmend	teilnehmend
offen	verdeckt
Feldbeobachtung	Feldbeobachtung
teilw. strukturiert	teilw. strukturiert
Fremdbeobachtung	Fremdbeobachtung + minimale Selbstbeobachtung

**Abbildung 10: Charakteristika der Beobachtungen**

Beim Kegeltturnier war der Autor nichtteilnehmender Beobachter, der aber sowohl vom Betriebsrat einigen teilnehmenden Personen vorgestellt wurde und auch in einigen Gesprächen während der Beobachtung seine Absichten offenlegte (=nichtteilnehmend, offen, Feldbeobachtung). Mithilfe der zuvor konzipierten theoretischen Zusammenhänge zwischen Betriebsfeiern und Inklusion wurde eine Checkliste erstellt, worauf besonders zu achten ist (=teilweise strukturiert). Es wurde aus-

schließlich das Verhalten der teilnehmenden MitarbeiterInnen beobachtet (=Fremdbeobachtung).

Beim beobachteten Raftingausflug war der Autor selbst Tourguide und Bootsführer, offenbarte seine Absichten der Beobachtung aber weder den TeilnehmerInnen, noch dem Veranstalterunternehmen, um die Authentizität der Beobachtungen so wenig wie möglich zu verfälschen (=teilnehmend, verdeckt, Feldbeobachtung). Die Beobachtung war minimal strukturiert – mithilfe derselben Checkliste wie beim Kegeltturnier wurden die Schwerpunkte der Beobachtung festgelegt (=teilweise strukturiert). Im Fokus der Beobachtung standen die TeilnehmerInnen. Die daraus erlangten Erkenntnisse wurden aber ergänzt durch minimale Selbstbeobachtung bzw. Schilderung der eigenen Empfindungen während des Raftingausfluges (=Fremdbeobachtung + minimale Selbstbeobachtung).

Die erwähnte Checkliste für die beiden Beobachtungen wurde auf Basis der Zusammenführung der „Komponenten von Inklusion“ mit den „förderlichen Rahmenbedingungen“ (Seite 34) ausgearbeitet. Aufgrund des hohen Stellenwertes von Zugehörigkeit und Einzigartigkeit, wie in Kapitel 2.1 dargestellt, beziehen sich die ersten beiden Beobachtungskategorien hierauf. Die arbeitsbezogenen Komponenten von Inklusion waren für die Checkliste nicht relevant, da zur Beobachtung von beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit oder Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse Betriebsfeiern kein valides Beobachtungsfeld darstellen.

Besseres gegenseitiges Kennenlernen und die Verringerung von Hierarchiebarrieren wurden als förderliche Voraussetzungen für Inklusion identifiziert, weshalb sich die dritte bzw. vierte Beobachtungskategorie hierauf beziehen. Die anderen förderlichen Rahmenbedingungen aus der Übersicht wurden aufgrund teilweiser inhaltlicher Überlappungen nicht gesondert berücksichtigt. Auch die „unternehmerischen Implikationen“ wurden nicht berücksichtigt, da deren Umsetzung ausschließlich im betrieblichen Alltag beobachtbar wäre.

Jede inklusionsrelevante Interaktion wurde einer dieser vier Kategorien zugeordnet.

<b>Beobachtungsschema Betriebsfeier</b>		
<b>Beobachtungskategorien für inklusionsrelevante zwischenmenschliche Interaktionen</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Beispielbeobachtung</b>
Förderung des Zugehörigkeitsgefühls	gemeinsames Auftreten; ungezwungener Umgang in positiver Atmosphäre; häufige freundliche Kommunikation/Interaktion; gemeinsames Lachen; Beteiligung an gemeinsamen Aktivitäten;	gemeinsames Auftreten als Kegelmannschaft mit markantem Gruppennamen und einheitlicher Kleidung;
Akzeptanz von Einzigartigkeit	offensichtliche Heterogenität in Bereichen, in denen eine Anpassung sehr leicht möglich wäre;	große Varianz beim allgemeinen Erscheinungsbild hinsichtlich Stil von Kleidung, Frisur, Körperschmuck etc.;
besseres Kennenlernen	umfangreicher und intensiver Kontakt jeglicher Art mit relationalem Fokus (kein arbeitsbezogener Austausch); gemeinsames Reden, Lachen, Trinken und Essen; ausgelassene Atmosphäre; Körperkontakt;	gesamte Raftingtour an sich, bei der für mehrere Stunden auf engstem Raum in einer ungewohnten Situation permanent geredet, gelacht und zusammengearbeitet wurde;
Abbau von Hierarchiebarrieren und Statusdifferenzen	hierarchieunabhängige Gruppenbildung; zunehmende Interaktion zwischen Mitgliedern verschiedener Hierarchieebenen; Verringerung der Verhaltensunterschiede zwischen dem Umgang mit KollegInnen und dem Umgang mit Vorgesetzten;	mehrere Hierarchiestufen in jeder Kegelmannschaft vertreten, wobei mit Voranschreiten des Turniers Gespräche etc. auch über Hierarchiestufen hinweg immer lockerer wurden;

Abbildung 11: Schema zur Strukturierung der Feldbeobachtungen

## 4.1 Kegeltturnier

Das beobachtete Kegeltturnier als besondere Form einer Betriebsfeier soll zuerst anhand der Charakteristika von Betriebsfeiern nach Arbeiter und Sieben (2006) klassifiziert werden, bevor die einzelnen Beobachtungen interpretiert werden.

- *Anlass und Regelmäßigkeit:* das beobachtete Kegeltturnier stellte das Finale des jährlichen Kegeltturniers des betroffenen Unternehmens dar; jedes Jahr (seit 9 Jahren) findet im April ein Vorturnier statt und im Oktober das Finale; besonderen Anlass gibt es laut Auskunft des Betriebsrates (hat Organisation inne) nicht, über die Jahre ist das Kegeltturnier zur beliebten Tradition avanciert; es gab auch keine Nebenansätze wie z.B. Ehrungen oder Bekanntmachungen, die im Rahmen des Turniers durchgeführt wurden;
- *TeilnehmerInnen und Größe:* am Turnier teilgenommen haben zwölf Mannschaften zu je acht Personen; dieses Teilnehmerfeld ergab sich aus den je sechs besten Arbeiter- und Angestelltenmannschaften des Vorturniers (beim Vorturnier jeweils zwölf Mannschaften – hier keine Teilnahmebeschränkung); darüber hinaus wurden fünf weitere MitarbeiterInnen gezählt, die anwesend waren, ohne teilzunehmen (z.B. Vertreter vom Betriebsrat); dies stellt etwas weniger als zehn Prozent der 1200 MitarbeiterInnen des Unternehmens (Standort Graz) dar; mit Ausnahme einer Seniorenmannschaft (ehemalige Angestellte des Unternehmens) nahmen keine betriebsexterne Personen (z.B. PartnerInnen, Kunden) an der Betriebsfeier direkt teil; große Diversität bzgl. Alter (Lehrling bis Senior) und Hierarchiestufe (Lehrling bis Top Management z.B. „Head of Human Resource Global“), geringe Diversität bzgl. Geschlecht (ca. 90% männlich); laut Auskunft des Betriebsrates sind die TeilnehmerInnen jedes Jahr größtenteils dieselben (von Veranstalterseite könnten weitere Mannschaften – zumindest am Vorturnier – teilnehmen, es gibt aber kein Interesse daran); die Belegschaft des Gasthauses/Kegeltbahnbetreibers war geringfügig im Rahmen ihrer Servicetätigkeit involviert und wurden in sehr geringem Ausmaß in kurze Gespräche verwickelt – abgesehen davon stellten die TurnierteilnehmerInnen eine geschlossene Gesellschaft dar;



- *Time-out Charakter:* das beobachtete Kegeltourier fand statt am Donnerstag, 9. Oktober 2014, mit Startzeitpunkt 15:30 Uhr; Austragungsort war ein zirka 8 km vom Arbeitsort entferntes Gasthaus; nach einem vorzeitigen Ende des Arbeitstages reisten sämtliche TeilnehmerInnen selbst von der Arbeit zur Betriebsfeier an; aufgrund der zeitlichen Überschneidung und geografischen Nähe stellte das Kegeltourier also ein prototypisches Bindeglied dar zwischen Arbeitszeit und Freizeit; der frühe Startzeitpunkt (=Überschneidung mit den normalen Arbeitszeiten) wurde aufgrund der Länge der Feier bewusst so gewählt; darüber hinaus wurde ein Donnerstag als Austragungstag festgelegt, um auf Wochenpendler Rücksicht zu nehmen, die jeden Freitag eine längere Heimreise antreten (Ende der letzten Programmpunkte um 22:00 Uhr; der normale Arbeitstag am Freitag endet üblicherweise zwischen 12:00 und 17:00 Uhr);
- *Planung und Programm:* die Planung der Veranstaltung übernahmen Vertreter des Betriebsrates des Unternehmens; im Wesentlichen gab es die beiden Programmpunkte „Turnier“ und „Siegerehrung“; es spielten jeweils drei Mannschaften zeitgleich auf drei direkt nebeneinanderbefindlichen Kegelbahnen; jede Mannschaft spielte drei Mal; die sich daraus ergebenden 36 „Spieltermine“ waren exakt geplant (Zeitpunkt und Bahn): sämtlichen Mannschaften wurde der Spielplan bereits im Vorfeld zugeschickt, der Plan hing auch mehrfach im Bereich des Turnieres (Kegelbahnen, Bar, Speisesaal) auf; die organisierenden Mitglieder des Betriebsrates sorgten für eine präzise Einhaltung des Zeitplanes; die Siegerehrung wurde mit 20:30 Uhr zeitlich festgelegt; jede Mannschaft bekam darüber hinaus Essens- und Getränkegutscheine und löste diese abhängig vom jeweiligen Spielplan selbstständig ein (keine geplanten Pausen zum gemeinsamen Essen);
- *Ziele:* laut Auskunft des Betriebsrates werden mit der Austragung des jährlichen Kegeltouriers keine besonderen Ziele verfolgt; das Turnier zählt zu einer Vielzahl von Initiativen des Betriebssportsvereins und hat sich über die Jahre zu einer beliebten Tradition entwickelt;

Diese Klassifizierung lässt schon erste Rückschlüsse bzgl. der Auswirkungen auf Inklusion zu, im Folgenden sollen aber zielgerichtete Interpretationen diverser Beobachtungen diese Zusammenhänge fundierter darstellen.

Bei Betrachtung der förderlichen Rahmenbedingungen für Inklusion, wurde bei der beobachteten Betriebsfeier der Punkt „*besseres gegenseitiges Kennenlernen* um Stereotypen abzubauen und persönliche Bindungen einzugehen“ eindeutig am besten bedient. Über die gesamte Zeitdauer des Kegeltturniers wurde in äußerst fröhlicher Atmosphäre gekegelt, geredet, gelacht, getrunken und gegessen. Gesprächsinhalte mit Arbeitsbezug wurden während der gesamten Betriebsfeier nie beobachtet. Am Beginn wurden primär situationsabhängiger Smalltalk geführt und allgemein Oberflächlichkeiten ausgetauscht, immer begleitet von viel Humor und Gelächter. Im Zeitverlauf wandelte sich dies mehr und mehr zu persönlicheren Gesprächsinhalten und teilweise Schilderungen von Erlebnissen während des Arbeitsalltages – aber immer mit einem zwischenmenschlichen Fokus d.h. es wurden Begegnungen, Gespräche, Missverständnisse etc. geschildert, keine Arbeitsinhalte. Bereits die Inhalte des allgemeinen Geplänkels und das Verhalten in der ausgelassenen Gruppenatmosphäre, aber besonders die persönlichen Gespräche, führen zu einem bessern gegenseitigem Kennenlernen. Besonders der im Vergleich zum Arbeitsalltag lange und intensive Kontakt, unterstützt durch eine atypische Umgebung/Situation (schwerer möglich, sich ggf. durchgängig zu verstellen) und die ausgelassene Atmosphäre erleichtert schnell einen Blick hinter eventuell getragene Masken.

Auch der *Abbau von Hierarchiebarrieren* wurde beobachtet: mit Ausnahme zweier „mixed teams“ repräsentierte jede Mannschaft eine Abteilung bzw. Arbeitsgruppe aus dem Lager der Arbeiter oder Angestellten. Bei jeder dieser Mannschaften war ein jeweiliger „Hierarchiehöchster“ vertreten, wobei die Hierarchieunterschiede in den einzelnen Mannschaften verschieden groß waren: bei einer Arbeitermannschaft waren beispielsweise Lehrlinge, normale Arbeiter und der jeweilige Bereichsleiter vertreten – laut persönlicher Auskunft sehe der Arbeitsalltag dieser drei Untergruppen fast ident aus, es wird gemeinsam handwerklich an denselben Dingen gearbeitet; konträr dazu bestand die Mannschaft „HR Warriors“ aus MitarbeiterInnen der HR Abteilung aus dem unteren Management einerseits und dem „Head of HR Global“ andererseits – dieser sei laut Auskunft des Betriebsrates in den „Top 10“ der Hierarchie der 16.500 MitarbeiterInnen beschäftigenden Unternehmensgruppe.

Trotz dieser teilweise sehr markanten Hierarchieunterschiede wurde ein sehr inklusiver Umgang gepflegt, wo jeder gleichermaßen in die lebhaften Gespräche eingebunden wurde. Einzig bei den von höherer Hierarchievarianz geprägten Mannschaf-

ten war teilweise zu beobachten, dass tendenziell die Hierarchiehöchsten Gespräche initiierten und sich aktiv einbrachten, aber weniger oft direkt angesprochen wurden. Diese mehrfach gemachte Beobachtung legt den Schluss nahe, dass sich Untergeordnete mit einer geringen Scheu etwas zurückhielten, die jeweiligen Vorgesetzten aber bewusst um den Kontakt und ungezwungenen Austausch bemüht waren.

Ein ähnliches Phänomen war beim Kegeln selbst zu beobachten: zu jedem Zeitpunkt spielten drei Mannschaften gleichzeitig – eine Person kegelte, eine schrieb den Punktestand mit und die restlichen sechs saßen an je einem Tisch zwei Meter entfernt. Normalerweise wurde jeder Kegelversuch entweder mit lautem Jubeln und Klatschen (guter Kegelwurf) oder freundschaftlichem „Gehänsel“ (schlechter Kegelwurf) kommentiert. Bei den jeweiligen Vorgesetzten änderte sich dieses kommentieren meist dahingehend, dass entweder applaudiert wurde oder jegliche Reaktion ausblieb d.h. schlechte Würfe wurden still zur Kenntnis genommen. Diese Beobachtung lässt auf eine etwas erhöhte soziale Distanz zu den jeweils Vorgesetzten schließen.

Beide der beschriebenen Tendenzen (etwas einseitige Gesprächsinitiation und ausbleiben freundschaftlich-hämischer Kommentare) nahmen mit Voranschreiten des Turniers ab – die Andersbehandlung der Vorgesetzten verringerte sich. Dies lässt auf eine (zumindest temporäre) Verringerung der sozialen Distanz und Statusdifferenz schließen. Diese zwischenmenschliche Annäherung hat das Potential, in weiterer Folge eine Verringerung der arbeitsbezogenen Hierarchieunterschiede zu unterstützen (dies ist natürlich im Rahmen einer Betriebsfeier nicht beobachtbar).

Auf Ebene der Inklusionskomponenten kann von einer starken Förderung des Gefühls nach *Zugehörigkeit* ausgegangen werden. Das gemeinsame Auftreten als Mannschaft stellt das Fundament hierfür dar. Die gute Atmosphäre, das gemeinsame Lachen, das lautstarke Kommentieren von Kegelwürfen etc. tragen zusammen dazu bei, dass Individuen das Gefühl vermittelt wird, eine respektierte Position innerhalb der Gruppe zu haben. Markante Mannschaftsnamen wie die bereits erwähnten „HR Warriors“ oder „Die Zerrissenen“ (ehemalige KollegInnen, die aufgrund von Umstrukturierungen nicht mehr direkt zusammenarbeiten) und teilweise einheitliche

Mannschaftskleidung verstärken die Identifikation mit bzw. die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe.

Es muss aber hier auch ganz dezidiert auf den engen Fokus diese Zugehörigkeit hingewiesen werden: innerhalb jeder Mannschaft herrschte von Anfang an eine sehr gute Atmosphäre und das beobachtete Verhalten ließ auf eine weitere Stärkung dieses Zusammenhaltes im Zeitverlauf schließen. Mannschaftsübergreifend jedoch gab es während der gesamten Betriebsfeier auffallend wenig Interaktion. Die wenigen Äußerungen bzgl. anderer Mannschaften waren höflich/positiv gehalten und vom allgegenwärtigen Humor geprägt („Das dort drüben ist die Seniorenmannschaft, die trainieren das ganze Jahr am verbissensten für den großen Tag heute.“), aber der Kontakt schien sehr oberflächlich.

Es gab keine Beobachtungen, die auf eine Kommunikationsförderung zwischen den Abteilungen (stellvertretend für Mannschaften) schließen ließe. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Zugehörigkeit auf Mikroebene (eigene Abteilung/Mannschaft) zweifelsohne gefördert wurde, auf Makroebene (zwischen Abteilungen/Mannschaften) jedoch kaum. Weil das beobachtete Verhältnis zwischen den Mannschaften prinzipiell als sehr gut einzustufen ist, wäre eine mögliche Erklärung für die geringe Interaktion die Gruppengröße: mit acht Personen pro Gruppe schien zu jedem Zeitpunkt genug Diskussionsstoff innerhalb jeder Gruppe gegeben, dass nie „Luft“ blieb, um sich um Kontakt mit einer anderen Gruppe zu bemühen.

Wenige Beobachtungen lassen Rückschlüsse auf die Akzeptanz von *Einzigartigkeit* zu. Prinzipiell war die vertretene Belegschaft wie erwähnt homogen hinsichtlich z.B. Herkunftsland, Ethnie oder anderer markanter Unterschiede. Auch die Unterschiede betreffend Alter, Geschlecht, Hierarchiestufe, Tätigkeitsbereich führten an keiner Stelle zur Bildung einer beobachtbaren Minderheitengruppe.

Unterschiede auf individueller Ebene waren durchaus zu beobachten, und zwar in offensichtlichen Bereichen, die bei einem Konformitätsdruck relativ leicht zu verbergen wären. Gemeint ist damit das allgemeine Erscheinungsbild, geprägt von Kleidung, Frisur, Körperschmuck oder sichtbaren Tätowierungen. Die beobachtete Palette reichte von Anzugträgern mit auffallend ordentlichem Erscheinungsbild (Kleidung, Schuhe, Frisur, glattrasiert etc.) bis hin zu jungen Lehrlingen, die mit ärmellosem Oberteil, zerrissenen Jeans, Turnschuhen mit neofarbenen Schuhbändern,

Arm- und Halsbändern, Ohrringen und Piercings, schief aufgesetzten Schildkappen und sichtbaren Tattoos im Genick und auf den Armen einen markanten Kontrast dazu darstellten. Zwischen diesen Extremen waren verschiedenste Abstufungen ebendieser zu beobachten. Gerade die massiven Unterschiede bzgl. Kleidung, Kopfbedeckung usw. legen eine allgemeine Akzeptanz von Einzigartigkeit nahe, da hier eine Anpassung sehr leicht möglich wäre, wäre sie notwendig, gefordert oder auch nur präferiert.

Zusammenfassend kann über die beobachtete Betriebsfeier gesagt werden, dass eine Förderung von Inklusion vor allem auf relationaler Ebene beobachtbar war. Daraus kann eine gesteigerte arbeitsbezogene Inklusion erwachsen. Auf die Punkte der unternehmerischen Implikationen bezogen wäre dieses Kegeltturnier als große Initiative im Bereich der Kommunikationsförderung einzuordnen. Bei einer entsprechenden Zielsetzung des organisierenden Betriebsrates bestünde großes Potential hinsichtlich der Verbesserung der Kommunikation zwischen Abteilungen/Mannschaften einerseits und Integration arbeitsbezogener Kommunikation andererseits (z.B. Abteilungen dazu anhalten, im Rahmen der Feierlichkeiten auch zukünftige Ziele, Schwerpunkte, Änderungen, Projekte uvm. anzusprechen und die MitarbeiterInnen auf gemeinsames Voranschreiten einzuschwören).

## 4.2 Raftingausflug

Wiederum werden über den beobachteten Raftingausflug zuerst allgemeine Informationen anhand einer Einteilung entlang der Charakteristika von Betriebsfeiern nach Arbeiter und Sieben (2006) zusammengefasst, bevor mit Interpretationen konkreter Beobachtungen eine Annäherung an die Wirkungen auf Inklusion erfolgt. Sämtliche Informationen wurden während des fünfstündigen Ausfluges im Rahmen von Gesprächen gesammelt ohne die Absicht der Beobachtung für diese Masterarbeit zu erwähnen. Da die TeilnehmerInnen dieser Betriebsfeier nicht über die mitlaufende Beobachtung in Kenntnis gesetzt wurden, wird auch hier der Unternehmensname nicht genannt.

- *Anlass und Regelmäßigkeit:* der beobachtete Raftingausflug stellte den Abschluss eines zweitägigen Betriebsausfluges eines international tätigen Unter-

nehmens mit Hauptsitz in Salzburg dar; im Rahmen einer Schulungs- und Koordinationsinitiative des Unternehmens, für welche MitarbeiterInnen aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, USA, Mexiko, Kolumbien, Peru und Chile nach Österreich kamen, wurde ein abschließender Teambuilding-Betriebsausflug durchgeführt; sämtliche TeilnehmerInnen hatten in der Vergangenheit im Rahmen betrieblicher Zusammenarbeit online Kontakt (Gespräche und Schriftverkehr), persönliche Treffen gab es vor dieser Schulungsinitiative allerdings keine;

- *TeilnehmerInnen und Größe:* am Ausflug teilgenommen haben 22 MitarbeiterInnen des Salzburger Unternehmens und drei Raftingguides des Veranstalterunternehmens (einer davon Autor dieser Arbeit), welche maßgeblich an sämtlichen Interaktionen beteiligt waren; sämtliche Gruppenmitglieder wurden auf ein Alter von 22 – 35 Jahre geschätzt; ausgewogene Geschlechterverteilung (zwölf Damen, zehn Herren); große Diversität bzgl. Herkunft (siehe oben) und Muttersprache (Deutsch, Englisch, Spanisch, Französisch); über Hierarchiepositionen konnten keine präzisen Informationen erlangt werden, die gemeinsame Schulung (identische Inhalte) und das beobachtete Verhalten lassen auf Homogenität diesbezüglich schließen; sämtliche MitarbeiterInnen waren Angestellte im Marketing der jeweiligen Landesniederlassungen;
- *Time-out Charakter:* mit Ausnahme der vier österreichischen MitarbeiterInnen waren sämtliche TeilnehmerInnen aus ihren Herkunftsländern für die Schulungswoche inkl. anschließendem Ausflug angereist; für alle stellte dieser Anlass eine gravierende Änderung vom normalen Arbeitsalltag dar aufgrund von Ort (Ausland oder zumindest 1,5 Fahrstunden vom regulären Arbeitsplatz entfernt) und Modus (gemeinsamer Ausflug, ganztägiger Kontakt mit neuen KollegInnen, Übernachtung in Hotel, körperliche Betätigung beim Rafting etc.); im Gegensatz zur Schulungswoche gab es keinerlei arbeitsbezogene Inhalte während dieses Ausfluges weshalb dieser eindeutig mehr zur Freizeit als zur regulären Arbeitszeit zu zählen ist;
- *Planung und Programm:* der beobachtete Raftingausflug bildete wie gesagt den Abschluss eines zweitägigen Betriebsausfluges, welcher wieder das Ende einer längeren Schulungs- und Koordinationsinitiative darstellte; über Programmpunkte

abseits des Raftingausfluges liegen keine Informationen vor; die Planung für diesen Ausflug übernahm ein darauf spezialisiertes Veranstaltungsunternehmen in Kirchdorf in Tirol; die Programmeckpunkte umfassten das Eintreffen der MitarbeiterInnen um 09:00 Uhr und ein Ende des offiziellen Raftingausfluges um 15:00 Uhr mit zirka einstündiger Grillpause um 12:00 Uhr; der Ablauf glich exakt einer Standard-Raftingtour des Veranstalterunternehmens, welche dieses ein bis dreimal täglich durchführt: selbstständige Anreise der Gäste (in diesem Fall gemeinsam mit Reisebus) zur Rafting-Base, Begrüßung und erstes Briefing durch Rafting-Guides, individuelle Ausstattung mit notwendigem Material (Neoprenanzug und -schuhe, Schwimmweste, Helm, Paddle), Umziehen, Mannschaftseinteilung (drei Boote zu sechs bzw. acht Passagieren), Einschulung (Kommandos des Guides, Verhalten während der Tour) und Sicherheitsgespräch (Verhalten bei Sturz ins Wasser/flippen des Rafts, Reaktion auf Kaltwasserschock), Start der Raftingtour, Grillpause (Grillplatz wird über den Wasserweg erreicht, Essen und Getränke werden mit den Rafts mittransportiert), fortsetzen der Raftingtour, Erreichen des Ausstiegs, Rücktransport mittels Bussen zur Rafting-Base;

- *Ziele:* das Ziel der gesamten Schulungswoche inkl. dem abschließenden Ausflug war eine Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den global tätigen MarketingmitarbeiterInnen des Unternehmens; dazu zählte die Koordination von Arbeitsabläufen aber vor allem ein besseres zwischenmenschliches Kennenlernen; dieser Zielsetzung entsprechend lag der Fokus des Raftingausfluges auf besserem Kennenlernen und die Etablierung von zwischenmenschlichen Kommunikationsnetzwerken; die TeilnehmerInnen gaben an, in Zukunft viel intensiver zusammenarbeiten zu müssen als bisher und trotz der geografischen Distanz eine in täglichem Austausch stehende Arbeitsgruppe bilden zu müssen;

Die größte Funktion des Raftingausfluges war zweifelsohne das bessere gegenseitige *Kennenlernen*. Von Anfang an herrschte eine sehr ausgelassene und fröhliche Atmosphäre, gekennzeichnet von viel Gerede und sehr viel Gelächter. Anlässe hierfür waren verschiedene Kommentare und Gespräche, Sprachbarrieren (die sehr lebhaften Gespräche wurden primär in Englisch geführt, aber es gab laufend deutsche und spanische Einflüsse zu hören – sowohl als den nicht-Englisch-Muttersprachlern diverse Worte nicht einfielen als auch wenn schnell ein Kommentar mit einem

Landsmann ausgetauscht wurde) aber vor allem die ungewohnte Situation. Falsches Anziehen des Neoprenanzuges, auffallend aussehende Bademode (kam beim Umziehen zum Vorschein), verkehrtes Halten des Paddels oder unsicheres Bewegen am wackeligen Raft waren einige der vielen Anlässe für Scherze und Gelächter. Es war aber eindeutig ein gemeinsames und freundliches Lachen. Keine Beobachtung ließ auf ein ernstes Auslachen oder sich-lustig-machen schließen.

Es war auch offenkundig, dass sich die einzelnen TeilnehmerInnen noch nicht sehr lange kannten, da noch Unsicherheiten bzgl. einzelner Vornamen vorhanden waren. Repräsentativ für die ausgelassene und ungezwungene Atmosphäre wurde dieses Problem stets so gelöst, dass jemand einfach nach seinem Herkunftsland benannt wurde (deutscher Kollege ruft aufstachelnd zum nahegelegenen Boot: „I think CHILE is about to start crying!“; chilenischer Kollege reagiert sehr theatralisch und sich mehrfach auf die Brust klopfend „I’m the MAAAAAAN!!“, bevor er mit dem Paddel eine Wasserschlacht beginnt).

Überhaupt formierten sich – wie bei fast jeder Raftingtour – sehr schnell Untergruppen: jedes der drei Boote stand in einem spielerischem Konkurrenzkampf mit den anderen Booten. Diese Zugehörigkeit zum eigenen Boot und Feindseligkeit den anderen Booten gegenüber wurde einerseits theatralisch sehr aufgeblasen, war aber andererseits nur sehr oberflächlich bzw. nicht ernst gemeint. Dies zeigte sich spätestens bei der Grillpause, wo beim Beisammensitzen und Essen jegliches Gruppendenken vergessen war (wurde bei der Fortsetzung der Raftingtour jedoch umso stärker reaktiviert).

Diese spielerischen Kämpfe zwischen den einzelnen Booten waren insofern interessant, als dass sie Emotionen noch weiter aufpeitschten aber vor allem zu sehr viel Körperkontakt führten: in ruhigen Flussabschnitten wurde auf andere Boote gesprungen („kentern“), Paddle geklaut und KollegInnen ins Wasser geschmissen. Dabei war es keine Seltenheit, dass jemand ins Nachbarboot hechtet, dabei gezwungenermaßen teilweise auf KollegInnen landet, dann dort versucht, jemanden ins Wasser zu schubsen während natürlich gleichzeitig die „Verteidiger“ versuchten, den Aggressor ins Wasser zu schmeißen. Auf den Punkt gebracht gab es sehr oft verschiedenste Handgemenge mit sehr viel Körperkontakt.



Voraussetzung dafür, dass dabei nie die Stimmung kippte (falls einzelne MitarbeiterInnen sich auf dem Raft unwohl fühlten oder allgemein Angst hatten), war, dass sich diese Spielereien während der fast vier Stunden auf dem Wasser langsam aufbauten/steigerten. Dieser Prozess des langsamen Vorantastens wird indirekt von den Guides gelenkt, die diese Atmosphäre gewohnt sind und deshalb vorzeitig erkennen, falls einzelne AkteurInnen gebremst werden müssen. In diesem konkreten Fall war auch die Grundvoraussetzung erfüllt, dass alle TeilnehmerInnen in einem sehr homogenen körperlichen Zustand (sehr sportlich und fit) waren.

Dieses Vorantasten bei den Spielereien stand auch stellvertretend für allgemeines Vorantasten bzgl. zwischenmenschlicher Vertrautheit. Offensichtlich gelang dieses bessere Kennenlernen weniger auf einer inhaltsorientierten Ebene – es gab kaum ernste Dialoge zu beobachten, in denen viele Informationen ausgetauscht wurden – aber dafür umso mehr auf einer emotionalen/zwischenmenschlichen Ebene. Der lange und intensive Kontakt allgemein, die körperliche Komponente, das gemeinsame Reden, Lachen, Essen und Trinken lassen eindeutig besseres Kennenlernen als Folge vermuten. Wie in der Theorie herausgearbeitet, ist dieses Kennenlernen insofern förderlich für Inklusion, da dadurch eventuelle Stereotypen abgebaut werden können, jemand vertrauter wird wodurch stabilere Bindungen eingegangen werden und weniger in verallgemeinernden Kategorien („die Amerikaner“) bzw. wir/sie gedacht wird.

In demselben Ausmaß ließen dieselben Beobachtungen auf eine Stärkung des *Zugehörigkeitsgefühls* aller TeilnehmerInnen schließen. Sämtliches temporäre Gruppendenken war rein spielerisch begründet, was sich bei undifferenziertem Beisammensein während der Grillpause und nach der Raftingtour (Rafts auf Anhänger verladen, Rücktransport, Ausrüstung waschen) zeigte. Dies war deshalb wichtig, weil diese 22 KollegInnen eine geografisch zerstreute aber eng zusammenarbeitende Arbeitsgruppe bilden sollten.

Trotz unterschiedlicher Herkunftsländer und teilweise kleiner Sprachbarrieren waren keinerlei Anzeichen von Differenzierung – dass irgendjemand weniger dazu gehörte als andere – zu beobachten. Vielmehr wurde allen Teilnehmenden das Gefühl vermittelt, eine respektierte Position innerhalb der Gruppe zu haben da sie durch charakterliche Ähnlichkeiten verbunden schienen. Dies ist natürlich eine gewagte Inter-

pretation, aber alle teilten Gemeinsamkeiten, die an das öffentlich sehr bekannte Markenimage ihres Unternehmens erinnerten: jung, sportlich, sehr dynamisch, wagemutig, modern. Diese Gemeinsamkeiten – besonders beim Umgang miteinander beobachtbar – förderten das Gefühl des Zusammengehörens.

Darüber hinaus wurde dieses Gefühl durch die präzise Zusammenarbeit beim Rafting verstärkt. Auf Kommando des Guides müssen alle Bootsinsassen im Gleichtakt paddeln. Paddeln nicht alle gleichzeitig und annähernd gleich stark, entstehen daraus Schwierigkeiten bei der Steuerung des Rafts, weshalb dies geübt und die exakte Zusammenarbeit stets vom Guide sichergestellt wird. Begleitet werden diese kurzen Paddeleinsätze (kaum mehr als 20-mal am Stück, dafür häufig) teilweise von einem rhythmischen Chorsprechen eines einzelnen Wortes („together“), ähnlich einem Mantra. Auch beim Zu-Wasser-Lassen der Rafts, beim Grillen und beim Ausstieg ist stets eine gute Zusammenarbeit gefordert.

Das dabei geförderte Gefühl des Zusammengehörens äußerte sich vor allem durch den positiven und ungezwungenen Umgang, gekennzeichnet unter anderem von häufigem Lachen und Körperkontakt.

Wie aus diesen Schilderungen hervorgeht, legen Beobachtungen vom Raftingausflug nur Auswirkungen auf die relationalen Ebene von Inklusion nahe. Dies ist insofern auch schlüssig, da in dem konkreten Fall der gemeinsame Ausflug den Abschluss einer längeren Schulungs- und Koordinationsinitiative darstellte, bei der in den vorangegangenen Tagen der alleinige Fokus auf arbeitsbezogene Themen lag. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass ein besseres Kennenlernen, die Verringerung der sozialen Distanz und die Stärkung des Zusammenhörigkeitsgefühl im Sinne allgemeiner Kommunikationsförderung den Weg ebnen für arbeitsbezogene Konsequenzen, wie einem besseren Informationsaustausch, besseren Zugang zu Ressourcen (durch Koordinationserleichterungen) und partizipativere Entscheidungsprozesse.

## 4.3 Zusammenfassung der empirischen Funde und Methodenkritik

Im folgenden Teilkapitel werden zuerst die soeben dargestellten empirischen Funde zusammengefasst und auf diesem Weg Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Betriebsfeiern aufgezeigt. Gleichzeitig werden die Ergebnisse im Gesamtkontext der betrieblichen Inklusion, deren sämtliche Dimensionen im zweiten Kapitel zusammengeführt wurden, verortet. Den Abschluss stellt eine Methodenreflexion dar, die Besonderheiten und Limitationen der beiden Beobachtungen kritisch aufzeigt.

### 4.3.1 Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Beobachtungsergebnisse

Sowohl beim beobachteten Kegelturnier, als auch beim beobachteten Raftingausflug zeigte sich bzgl. der Auswirkungen ein klarer Fokus auf *beziehungsorientierte Bereiche der Inklusion*. Primär zählten dazu ein besseres Kennenlernen, die Verringerung der sozialen Distanz und die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls.

Bei den anderen beiden Beobachtungskategorien waren durchaus Unterschiede zwischen den beiden beobachteten Betriebsfeiern zu erkennen. Beim Kegelturnier wurde zusätzlich zum Kennenlernen und Fördern des Zugehörigkeitsgefühls eine Verringerung von Hierarchiebarrieren beobachtet. Dies war beim Raftingausflug prinzipiell nicht möglich, da sich sämtliche TeilnehmerInnen auf derselben Hierarchiestufe befanden.

Darüber hinaus wurde die Akzeptanz von Einzigartigkeit auch ausschließlich beim Kegelturnier beobachtet, was aber aufgrund der großen Unterschiede hinsichtlich der Rahmenbedingungen der beiden Betriebsfeiern nicht überbewertet werden darf: ein Raftingausflug stellt aufgrund der notwendigen Ausrüstung (Neoprenanzug, Schwimmweste, Helm etc.), dem Einnehmen einer ungewohnten Rolle (Mitglied einer Bootsmannschaft, die Kommandos des Guides ausführen muss) und der neuartigen Umweltsituation (Natur, instabiles Boot, kaltes Wildwasser) einen Rahmen dar,

in dem individuelle Einzigartigkeit weniger zum Vorschein kommen und ihr gegebenenfalls nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt werden kann.

Arbeitsbezogene Aspekte der Inklusion, wie Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse oder Zugang zu Informationen und Ressourcen wurden kaum direkt bedient. Dies überrascht insofern nicht, da Betriebsfeiern zwar ein Bindeglied zwischen Arbeitszeit und Freizeit darstellen, jedoch meist (zumindest bei den beiden beobachteten Beispielen) näher bei der Freizeit liegen.

Wie bereits an früherer Stelle angeschnitten, kann ein mögliches Ablaufmodell angenommen werden, welches relationale Inklusion als vorgelagertes Teilziel annimmt von dem aus arbeitsbezogene Inklusion erreicht wird. Verbalisiert ist dies so zu interpretieren, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen den Weg ebnen für umfangreichere Einbeziehung auf betriebswirtschaftlicher Ebene.

Dieses Modell ist aus globaler Sichtweise auch in genau umgekehrter Wirkrichtung denkbar (vereinfacht ausgedrückt: zuerst bei der Arbeit bewähren, dann kann Freundschaft geschlossen werden). Ein starker Einfluss der jeweiligen Landeskultur auf ebendiese Wirkrichtung kann angenommen werden (z.B. stereotyp faktenorientiert in Deutschland VS beziehungsorientiert in Saudi Arabien).

Betriebsfeiern haben aber durchaus das Potential, auch arbeitsbezogene Inklusion direkt zu fördern. Dies kann aber nur realisiert werden, wenn von der Organisationsseite her eine entsprechende Zielsetzung gegeben ist. Bezüglich des Kegeltturniers gab der veranstaltende Betriebsrat die Auskunft, keine Ziele dieser Art zu verfolgen. Beim Raftingausflug legt die Struktur der gesamten Schulungswoche den Schluss nahe, dass auch hier sämtliche arbeitsbezogene Inhalte während der Schulungen im Mittelpunkt standen und der Raftingausflug ausschließlich zum besseren Kennenlernen gedacht war. Im Fall des Kegeltturnieres wäre es – eine entsprechende Zielsetzung vorausgesetzt – naheliegend, den Informationsaustausch zwischen Abteilungen durch verschiedene Maßnahmen herbeizuführen. Besonders bei einer projektorientierten Organisationsform kann durch einen besseren Austausch beispielsweise die Kenntnis erlangt werden, andere KollegInnen in den Entscheidungsprozess zu integrieren (wegen wertvoller Kenntnisse aufgrund der Arbeit in einer anderen Abteilung) oder dass potentielle Synergien bzgl. der Ressourcennutzung möglich sind.

### 4.3.2 Besonderheiten und Limitationen der Beobachtungen

Beim Raftingausflug wurde die Beobachtung von einer aktiv teilnehmenden Position aus durchgeführt. Diekmann (1995) verweist für diese Form der Beobachtung auf die potentielle Gefahr, dass eine damit einhergehende mangelnde Distanz zum Beobachtungsfeld den objektiven Blick des Beobachtenden trüben kann. Dieses Problem – in der Ethnologie als *going native* bezeichnet – wird jedoch nur bei langfristigeren Beobachtungen schlagend, in denen sich eine große Vertrautheit mit den Beobachtungsobjekten entwickeln kann, und ist somit für diese konkrete Beobachtung nicht relevant. Die Frage nach der idealen Nähe zum Beobachtungsfeld ist sowieso nicht eindeutig zu klären: während Diekmann (1995) Nähe als Verzerrungsquelle sieht, nennt Mayring (1996) die Nähe zum Gegenstand und das Aufbauen eines Vertrauensverhältnisses zu den Beforschten dezidiert als eines seiner sechs Gütekriterien qualitativer Forschung.

Als weitere Fehlerquelle erwähnt Diekmann (1995), dass durch die aktive Teilnahme des Beobachtenden das soziale Geschehen beeinflusst werden kann. Durch die Funktion als Raftingguide ist dies prinzipiell auf jeden Fall zutreffend. Da der Beobachter jedoch eine Rolle (Raftingguide) einnahm, die im beobachteten Kontext sowieso immer vorhanden ist, erfolgte eine Beeinflussung nur in demselben Ausmaß, wie sie bei jedem Ausflug dieser Art durch den Guide ausgeübt wird. Deshalb ist von keiner zusätzlichen Manipulation durch die Beobachtung auszugehen. Dies wurde auch dadurch unterstützt, dass die Beobachtung verdeckt durchgeführt wurde, die TeilnehmerInnen also nicht über die laufende Beobachtung in Kenntnis gesetzt wurden. Die ethische Problematik dieser Beobachtungsform wurde dadurch etwas entschärft, dass sämtliche Aufzeichnungen anonymisiert wurden.

Durch die aktive Teilnahme war jedoch zweifelsohne die Verfahrensdokumentation (Mayring, 1996) erschwert, da während des Ausfluges die objektive Beobachtung durch die anspruchsvolle Funktion als Guide erschwert wurde und schriftliche Notizen nie sofort gemacht werden konnten.

Die beiden genannten Verzerrungspotentiale teilnehmender Beobachtungen (zu geringe Distanz und Beeinflussung durch Teilnahme) waren beim Kegeltturnier nicht relevant, da die Beobachtung hier nichtteilnehmend durchgeführt wurde. Durch die Preisgabe der Beobachtungsabsicht (offene Beobachtung) kann in diesem Fall je-

doch prinzipiell eine dadurch ausgelöste Verhaltensänderung vermutet werden. Aufgrund der Größe der Betriebsfeier (der Beobachter veränderte das Gesamtbild der Feier kaum) und der geringen Bedeutung der Beobachtung (TeilnehmerInnen der Betriebsfeier hatten mit keinerlei aus der Beobachtung resultierenden Konsequenzen zu rechnen) ist von keiner signifikanten Verhaltensänderung auszugehen. Die Verfahrensdokumentation war beim Kegeltturnier problemlos durchführbar, da sämtliche Beobachtungen sofort direkt schriftlich protokolliert werden konnten.

Durch die Strukturierung mittels Beobachtungsschema wurde versucht, die Objektivität und Zuverlässigkeit der Beobachtung zu verbessern und die Auswirkungen selektiver Wahrnehmung so weit als möglich zu reduzieren – dadurch ist auch das Kriterium der Regelgeleitetheit (Mayring, 1996) erfüllt.

Wie die Ergebnisschilderungen am Anfang des Kapitels zeigen, wurden sämtliche Annahmen und Interpretationen argumentativ schlüssig begründet (argumentative Interpretationsabsicherung nach Mayring, 1996). Einzig dem Kriterium der Triangulation (Mayring, 1996), welches eine Verbesserung der qualitativen Forschung durch die Verbindung mehrerer Datenquellen, Meinungen und Theorieansätze fordert, konnte nur in geringem Ausmaß entsprochen werden, da sich sämtliche Interpretationen auf nur zwei Beobachtung beziehen.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Das Hauptziel dieser Arbeit bestand darin, die Auswirkungen von zwei konkreten Betriebsfeiern auf die Inklusion von MitarbeiterInnen in den jeweiligen Unternehmen zu untersuchen.

Auf dem Weg zur Beantwortung dieser Frage wurde im zweiten Kapitel damit begonnen, ein besseres Verständnis von betrieblicher Inklusion zu schaffen. Ausgehend von verschiedenen Definitionen der letzten Jahre wurde in Anlehnung an die Arbeit von Shore et al. ein erster konzeptioneller Rahmen vorgestellt, anhand dessen sich die verschiedenen Definitionen strukturieren lassen: in der Anwendung von Brewers Optimal Distinctiveness Theory auf das Themenfeld der Inklusion wird diese dargestellt als Kombination der beiden menschlichen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Einzigartigkeit. Demzufolge fühlen sich MitarbeiterInnen inkludiert, wenn diese beiden Bedürfnisse ausgewogen befriedigt sind.

Diese relationalen Komponenten von Inklusion wurden anschließend um eine betriebswirtschaftliche Perspektive erweitert. Nach Identifikation weiterer Komponenten (Einflussnahme auf Entscheidungsprozess, Zugang zu arbeitsbezogenen Informationen und Ressourcen etc.) wurden in weiterer Folge unternehmensbezogene Voraussetzungen und Maßnahmen zur Schaffung von Inklusion herausgearbeitet. Nach einem Vergleich der einzelnen Modelle wurde eine eigene Zusammenführung aller vorgestellten Ressourcen präsentiert, welche eine Ableitung sämtlicher Komponenten von Inklusion (relationale und arbeitsbezogene), förderlicher Rahmenbedingungen und konkreter unternehmerischer Implikationen darstellt.

Den Abschluss des zweiten Kapitels stellt eine Zusammenfassung der möglichen Auswirkungen von Inklusion aus wiederum individueller (z.B. höheres physiologisches und psychologisches Wohlbefinden, höhere Arbeitsplatzzufriedenheit) und unternehmerischer Perspektive (z.B. höhere Produktivität, geringere Fluktuation) dar. Aufgrund dieser signifikanten Auswirkungen sollte es im Bestreben jeder Organisation liegen, Inklusion zu fördern.

Im dritten Kapitel erfolgt der Brückenschlag zu den empirischen Beobachtungen. Zuerst wird die Theorie von Unternehmenskultur und Betriebsfeiern umrissen. Die Zusammenfassung der Kernmerkmale und Ebenen des Konzeptes Unternehmens-

kultur schafft ein grundlegendes Verständnis, und danach vorgestellten Funktionen und Wirkungen von Unternehmenskultur stellen das Fundament für einen Übertrag auf Betriebsfeiern dar.

Betriebsfeiern als organisationskulturelle Medien sind sowohl Ausdruck als auch Mittel zur Gestaltung von Organisationskultur. Sie werden aus verschiedensten Anlässen und mit verschiedenen Zielen veranstaltet und stellen ein Bindeglied zwischen Arbeits- und Freizeit dar. Bei Betrachtung der Ziele, Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern im Kontext der Inklusion kann sofort theoriebasiert beantwortet werden, welchen Einfluss sie auf Inklusion ausüben. Dazu zählen primär die Förderung des Zugehörigkeitsgefühls, ein besseres gegenseitiges Kennenlernen, die Verringerung hierarchischer Barrieren und sozialer Distanz und die Bildung gemischter Gruppen.

Im vierten Kapitel erfolgte schlussendlich eine Schilderung des beobachteten Kegelturniers und des beobachteten Raftingausfluges. Nach einer faktenorientierten Schilderung der jeweiligen Charakteristika dieser beiden Formen von Betriebsfeiern wurden einzelne Beobachtungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Inklusion interpretiert. Diese lassen auf eine starke Förderung von Inklusion auf relationaler Ebene schließen, primär durch besseres Kennenlernen und die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls. Andere Beobachtungen ließen in geringerem Ausmaß die Interpretation zu, dass Hierarchiebarrieren abgebaut und Individuen in ihrer Einzigartigkeit akzeptiert wurden.

Hauptsächlich können all diese Effekte als Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation zusammengefasst werden. Diese hat das Potential, in weiterer Folge den Weg für eine Verbesserung von arbeitsbezogenen Inklusionsfaktoren zu ebnen. Betriebsfeiern sind durchaus dazu geeignet, diese auch direkt zu fördern – dies kann aber nur bei einer entsprechenden Zielsetzung seitens der Organisation realisiert werden, was in den beiden beobachteten Fällen nicht der Fall war.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es für jedes Unternehmen relevant ist, Inklusion zu fördern. Dies zu schaffen wird durch eine kontinuierlich steigende Diversität der Belegschaft schwieriger. Gerade im Licht der dargestellten Beobachtungen muss klar sein, dass Betriebsfeiern ein Fragment des hierfür relevanten betrieblichen Maßnahmenarsenals darstellen. Betriebsfeiern können einen wert-



vollen Beitrag leisten, ersetzen aber niemals die Wichtigkeit der gesamten Systemgerechtigkeit (z.B. faire Anstellungspraktiken/Chancenverteilung) oder wichtige Modalitäten im Arbeitsalltag (z.B. verschiedene Sichtweisen aktiv nachfragen und integrieren, Bildung gemischter Gruppen fördern).

## 6 Literaturverzeichnis

Acquavita, S.P., Pittman, J., Gibbons, M., Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national Internet-based survey. *Administration in Social Work*, Vol. 33: 151-166

Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley

Arbeiter, L., Sieben, B. (2006). Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern. Eine Analyse am Beispiel von „Die Firma“ und „Die Blume der Hausfrau“. Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Betriebswirtschaftliche Reihe, 2006/18, Berlin, URL: [http://edocs.fu-berlin.de/docs/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDOCSS\\_derivate\\_000000000095/discpaper18\\_06.pdf?hosts=](http://edocs.fu-berlin.de/docs/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDOCSS_derivate_000000000095/discpaper18_06.pdf?hosts=) (19.2.2015)

Avery, D.R., McKay, P.F., Wilson, D.C., Volpone, S. (2008). Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. Arbeit präsentiert beim Meeting der Academy of Management, Anaheim, CA

Baumeister, R.F., DeWall, C.N., Ciarocco, N.J., Twenge, J.M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88: 589-604

Baumeister, R.F., Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117: 497-529

Berger, P.L. (1973). *Zur Dialektik von Religion und Gesellschaft. Elemente einer soziologischen Theorie*. Frankfurt am Main

Berger, D. (2010). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Bilimoria, D., Joy, S., Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, Vol. 47: 423-441

Blackhart, G.C., Nelson, B.C., Knowles, M.L., Baumeister, R.F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 13: 269-309

Bormann, T., Woods, S. (1999). A Framework for Building Organizational Inclusion. A report from the 1998 Alice and Richard Netter Labor-Management Public Interest Seminar, Cornell University, Ithaca, NY, URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=newslatters> (19.2.2015)

Bornemann, E. (1975). *Betriebspsychologie*. Wiesbaden: Gabler

Bortz, J., Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag

Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17: 475-482

Brewer, M.B. (2007). The importance of being we: Human nature and intergroup relations. *American Psychologist*, Vol. 62: 728-738

Cho, S., Mor-Barak, M.E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, Vol. 32 No. 4: 100-126

Clair, J.A., Beatty, J., MacLean, T. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, Vol. 30: 78-95

Codol, J.P. (1984). Social differentiation and nondifferentiation. in (Hrsg.): Tajfel, H. *The social dimension*. Cambridge: Cambridge University Press

Colquitt, J.A., Noe, R.A., Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, Vol. 55: 83-109

Correll, J., Park, B. (2005). A model of the ingroup as a social resource. *Personality and Social Psychological Review*, Vol. 9: 341-359

Cox, T.H. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. San Francisco: Barret-Koehler

Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 3: 45-56

Dandridge, T. (1986). Ceremony as an Integration of Work and Play. *Organization Studies*, Vol. 7 No. 2: 159-170

Davidson, M.N., Ferdman, B.M. (2001). A matter of difference – Diversity and inclusion: What difference does it make?. *Industrial-Organizational Psychologist*, Vol. 39: 36-38

Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading: Addison-Wesley

Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 3: 619-654

DeWall, C.N., Maner, J.K., Rouby, D.A. (2009). Social exclusion and early-stage interpersonal perception: Selective attention to signs of acceptance. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 96: 729-741

Diekmann, A. (1995). Empirische Sozialforschung. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

DiTomaso, N., Post, C., Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. in (Hrsg.): Massey, D.S., Cook, K.S. *Annual review of sociology*. Vol. 33: 473-501. Palo Alto, CA: Annual Reviews

Dollinger, S.J. (2003). Need for uniqueness, need for cognition, and creativity. *Journal of Creative Behavior*, Vol. 37: 729-741

Drennan, D. (1993). Veränderung der Unternehmenskultur. London: McGraw-Hill

Eisenhardt, K.M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, Vol. 25: 703-705

Ely, R.J. (1995). The power of demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 38: 589-634

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*, Vol. 46: 229-273

Ensari, N., Miller, N. (2001). Decategorization and the reduction of bias in the crossed categorization paradigm. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 31: 193-216

Ensari, N., Miller, N. (2006). The application of the personalization model in diversity management. *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 9: 589-607

Fiol, C.M., Pratt, M.G., O'Connor, E.J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, Vol. 34: 32-55

Fischer, R. (1975). Betriebsfeste und –veranstaltungen. in (Hrsg.): Gaugler, E. *Handwörterbuch des Personalwesens (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 5)*: 613-619. Stuttgart: Poeschel

Friedman, R., Kane, M., Cornfield, D.B. (1998). Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among Black managers. *Human Relations*, Vol. 51: 1155-1177

Geertz, C. (1971). Deep play: Notes on the Balinese cockfight. in (Hrsg.): Geertz, C. *Myth, symbol, and culture*: 1-37. New York: Norton

Gluckman, M. (1962). Les rites de passage. in (Hrsg.): Gluckman, M. *Essays on the rituals of social relations*: 1-53. Manchester, England: University of Manchester Press

Gonzalez, J.A., DeNisi, A.S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30: 21-40

Green, T.K., Kalev, A. (2008). Discrimination-reducing measures at the relational level. *Hastings Law Journal*, Vol. 59: 1435-1461

- Hansen, K.P. (2003). Kultur und Kulturwissenschaft. 3. Aufl., Tübingen
- Hayes, B.C., Bartle, S.A., Major, D.A. (2002). Climate for opportunity: A conceptual model. *Human Resource Management Review*, Vol. 12: 445-468
- Hewlin, P.F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94: 727-741
- Hofstede, G. (2009). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 17, Chapter 14
- Holvino, E., Ferdman, B.M., Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. in (Hrsg.): Stockdale, M.S., Crosby, F.J. *The psychology and management of workplace diversity*: 245-276. Malden, MA: Blackwell
- Hornsey, M.J., Hogg, M.A. (2000). Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 4: 143-156
- Homan, A.C., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., van Knippenberg, D., Ilgen, D.R., Van Kleef, G.A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 51: 1204-1222
- Imhoff, R., Erb, H. (2008). What motivates nonconformity? Uniqueness seeking blocks majority influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 35: 309-320
- Janssens, M., Zanoni, P. (2008). What makes an organization inclusive? Organizational practices favoring the relational inclusion of ethnic minorities in operative jobs. 21st IACM Conference, Chicago, July 3-6, URL: <http://ssrn.com/abstract=1298591> (19.2.2015)
- Jetten, J., Spears, R., Manstead, A.S.R. (1998). In-group similarity and group variability: The effects of group distinctiveness on the expression of in-group bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74: 1481-1492
- Johnson, C., Funk, S.J., Clay-Warner, J. (1998). Organizational contexts and conversational patterns. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 61: 361-371

- Keiderling, T. (2001). Betriebsfeiern bei F.A. Brockhaus. Wirtschaftliche Festkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert, Beucha: Sax
- Keller, A. (1990). Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 63, hg. von Edwin Rühli und Jan Kruelis-Randa, Bern/Stuttgart: Haupt
- Kim, B.S.K., Atkinson, D.R., Yang, P.H. (1999). The Asian Values Scale: Development, factor analysis, validation, and reliability. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 46: 342-352
- Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F.L. (1961). Variations in value orientations. Evanston
- Kossek, E.E., Zonia, S.C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14: 61-81
- Krell, G. (1989). Personal, Betriebsgemeinschaft, Organisationskultur. Eine arbeitspolitische Analyse zur sozialen Kontrolle in Organisationen. Habilitationsschrift. Oldenburg: Universität Oldenburg
- Krishnan, H.A. (2009). What causes turnover among women on top management teams?. *Journal of Business Research*, Vol. 62: 1181-1186
- Lemaine, G. (1974). Social differentiation and social originality. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 4: 17-52
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, Vol. 24: 31-48
- Levine, J.M., Moreland, R.L. (2004). Collaboration: The social context of theory development. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8: 164-172
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25: 760-776

- Liff, S., Wajcman, J. (1996). Sameness and difference revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives?. *Journal of Management Studies*, Vol. 33: 79-94
- Linnehan, F., Konrad, A.M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8: 399-414
- Lirio, P., Lee, M.D., Williams, M.L., Haugen, L.K., Kossek, E.E. (2008). The Inclusion Challenge with reduced-load Professionals: The Role of the Manager. *Human Resource Management*, Vol. 47 No. 3: 443-461
- Lyness, K.S., Heilman, M.E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91: 777-785
- Maslach, C. (1974). Social and personal bases of individuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 29: 411-425
- Mayring, P. (1996). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 3. überarbeitete Auflage, Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Mey, G., Mruck, K. (2010). Handbuch qualitativer Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searching for Common threads: Understanding The Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, Vol. 21: 402-433
- Miller, F.A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, Vol. 27 No. 2: 151-160
- Mor-Barak, M.E. (2000). Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. *Administration in Social Work*, Vol. 23 No. 3-4: 47-68
- Mor-Barak, M.E., Cherin, D.A. (1998). A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity: Exploring a Measure of Inclusion-Exclusion. *Administration in Social Work*, Vol. 22 No. 1: 47-64



- Mor-Barak, M.E., Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work and Family*, Vol. 5: 133-157
- Mor-Barak, M.E., Levin, A., Nissley, J.A., Lanc, C.J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, Vol. 28: 548-577
- Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27: 941-966
- Nemeth, C.J. (1985). Dissent, Group Process and Creativity: The Contribution of Minority Influence. in (Hrsg.): Lawler, E. *Advances in Group Processes*: 57-75. Greenwich, CT: JAI Press
- Nienhüser, W. (2005). Betriebsfeste. in (Hrsg.): Weber, W., Mayrhofer, W., Nienhöyer, W., Kabst, R. *Lexikon Personalwirtschaft*: 66-67. 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel
- Nishii, L.H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 56 No. 6: 1754-1774
- O'Hara, K., Beehr, T.A., Colarelli, S.M. (1994). Organizational centrality: A third dimension of intraorganizational career movement. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30: 198-216
- Olfert, K. (2003). *Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft*. 10. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl
- Ortlieb, R., Sieben, B. (2011). River Rafting, Polonaise oder Bowling. Betriebsfeiern und ähnliche Events als Medien organisationskultureller (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen. in (Hrsg.): Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. *Chancengleichheit durch Personalpolitik*: 445-454. 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Ortlieb, R., Sieben, B. (2014). The making of inclusion as structuration: empirical evidence of a multinational company. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 33 No. 3: 235-248

Ortlieb, R., Sieben, B. (2014). Social Events in Organizations as Diversity Practices: How they Foster Equality and when they Fail. Paper to be presented at the 30th EGOS Colloquium, Rotterdam, July 3-5, 2014

Pelled, L.H., Ledford, G.E., Mohrman, S.A. (1999). Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion. *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No. 7: 1013-1031

Pickett, C.L., Bonner, B.L., Coleman, J.M. (2002). Motivated self-stereotyping: Heightened assimilation and differentiation needs result in increased levels of positive and negative self-stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82: 543-562

Pickett, C.L., Brewer, M.B. (2001). Assimilation and differentiation needs as motivational determinants of perceived in-group and out-group homogeneity. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 37: 341-348

Pickett, C.L., Silver, M.D., Brewer, M.B. (2002). The impact of assimilation and differentiation needs on perceived group importance and judgments of group size. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 28: 546-558

Pless, N.M., Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 54: 129-147

Priewe, J. (1987). Gemeinschaftsgeist gefördert. *Management Wissen*, Vol. 16 No. 2: 46-51

Ragins, B.R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, Vol. 33: 194-215

Ridgeway, C.L., Boyle, E.H., Kuipers, K.J., Robinson, D.T. (1998). How do status beliefs develop? The role of resources and interactional experience. *American Sociological Review*, Vol. 63 No. 3: 331-350

Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group and Organization Management*, Vol. 31: 212-236

Rosen, M. (1985). Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance. *Journal of Management*, Vol. 11 No. 2: 31-48

Rosen, M. (1988). You Asked for it: Christmas at the Bosses' Expense. *Journal of Management Studies*, Vol. 25 No. 5: 463-480

Von Rosenstiel, L. (1975). Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistungen und Zufriedenheit. in (Hrsg.): Meyer, A., Brandstätter, H. *Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg*, Bd. 2

Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25 No. 2: 3-16

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco

Schein, E.H. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide* (aus dem Amerikanischen von Irmgard Hölscher). Bergisch Gladbach: EHP

Schreyögg, G. (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Fachverlag

Shaw, J.B., Barret-Power, E. (1998). The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance. *Human Relations*, Vol. 51: 1307-1325

Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., Minton, J.W. (1992). *Organizational justice. The search for fairness in the workplace*. New York: Macmillan

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 2: 1262-1289

Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P., Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36: 837-867

Simonton, D.K. (2003). Scientific creativity as constrained stochastic behavior: The integration of product, person, and process perspectives. *Psychological Bulletin*, Vol. 129: 475-494

Snyder, C.R., Fromkin, H.L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. New York: Plenum

- Swanberg O'Connor, E. (1995). Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change. *Organization Studies*, Vol. 16 No. 5: 769-803
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 4: 653-669
- Trice, H.M, Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.
- Trice, H.M., Belasco, J., Alutto, J. (1969). The Role of Ceremonials in Organizational Behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 23 No. 1: 40-51
- Turner, J.C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for inter-group behavior. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 5: 5-34
- Turner, J.C., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S., Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell
- Van Maanen, J., Kunda, G. (1989). "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11: 43-103
- Wasserman, I.C., Gallegos, P.V., Ferdman, B.M. (2008). Dancing with Resistance: Leadership Challenges in Fostering a Culture of Inclusion. in (Hrsg.): Thomas, K.M. *Diversity Resistance in Organizations: 175-200*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates/Taylor & Francis Group
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87: 590-598
- Wright, P., Ferris, S.P., Hiller, J.S., Kroll, M. (1995). Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock. *Academy of Management Journal*, Vol. 38: 272-287
- Yap, M., Konrad, A.M. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling?. *Industrial Relations*, Vol. 64: 593-619

Ziller, R.C. (1964). Individuation and socialization. *Human Relations*, Vol. 17: 341-360