

Abstract

The increase of diversity in the workforce is a reality in numerous countries across the globe. The underlying reasons for this development are manifold and encompass trends such as globalization, demographic shift, immigration, and stronger workforce representation of formerly underrepresented social groups. The shift in the workforce composition has been considered a 'double-edged sword' with potential to facilitate both – positive outcomes, e.g. enhanced employee creativity, and negative outcomes, e.g. intergroup conflict. This thesis adopts an identity-centered theoretical perspective and has the primary aim to investigate the novel inclusion climate construct as a potentially important variable for leveraging the benefits of diversity and for avoiding possible problems of diversity. Likewise, the present thesis intends to deliver vital implications on the successful management of diversity in organizations.

Drawing from the identity orientation framework, Study 1 examines racioethnicity and related social identification processes as causes for the social exclusion of minorities, manifested as workplace racial harassment, and the effects thereof on job satisfaction in the South African context. The findings obtained from a sample of 154 employees suggest that black South Africans experience more racial harassment and thus, show lower job satisfaction than white South Africans. The detrimental effects of racial harassment were more pronounced for highly career-oriented individuals and/or employees in no or low managerial positions. Hence, Study 1 provides a strong case for the need of inclusion in organizations with a diverse workforce.

Study 2 centers on how organizations can overcome the negative effects of social identification as delineated in Study 1. It focuses on an organizational inclusion climate and explores national cultural values and cultural tightness-looseness as boundary conditions for the emergence of an organizational inclusion climate. The conceptual model suggests that low power distance, high collectivism, low uncertainty avoidance, low masculinity, high long-term orientation, and high indulgence cultures serve as a fertile cultural context for creating an inclusion climate and that cultural tightness-looseness moderates the effects of national cultural values. Thus, Study 2 delineates the ease or difficulty of establishing an inclusion climate across cultural contexts.

Study 3 empirically examines inclusion climate as an organizational level moderator of the effects of individual level masculinity-femininity on employee diversity perceptions. The study draws from social categorization theory and analyzes the model on data collected from 915 employees and 27 HR-managers nested in 27 German organizations with a diverse workforce. The findings obtained from multilevel path analysis suggest that inclusion climate strengthens favorable diversity perceptions in individuals with a

feminine value orientation, and mitigates negative diversity perceptions in individuals with a masculine value orientation. Study 3 is thus, the first study providing evidence that an inclusion climate can condition the effects of individual level cultural values. Further, analyses imply that individuals with favorable diversity perceptions engage in more pronounced knowledge exchange in the workplace.

Study 4 includes three studies and integrates field and experimental data. It examines the causal effects of an inclusion climate on individuals' intention to engage in inclusive behaviors and knowledge exchange in the workplace. Drawing from the concept of organizational climate as a determinant of individual behaviors and relational demography theory, the first experiment substantiates the positive effects of an inclusion climate on intentions to engage in inclusive behaviors. In a subsequent experiment, the effects of intentions to engage in inclusive behaviors on the overall exchange of knowledge as well as two subtypes of knowledge, i.e. useless and valuable knowledge, are tested in student dyads. The findings suggest the absence of a main effect of intentions to engage in inclusive behaviors on all types of knowledge exchange. However, findings imply a moderation effect of dyads' ethnic composition. Ethnically-mixed dyads (one foreigner-one local) exchange more valuable knowledge than ethnically-homogeneous dyads if intentions are high. Study 4 is thus, the first study to experimentally substantiate the effects of an inclusion climate and further extends the scarce research on the boundary conditions of knowledge exchange across dissimilar individuals.

Zusammenfassung

Die Zunahme an Diversität in der Arbeitnehmerschaft ist ein Fakt in zahlreichen Ländern der Welt. Die zugrundeliegenden Entwicklungen umfassen u.a. die Globalisierung, den demographischen Wandel, die Immigration, sowie eine stärkere Repräsentation vormals in der Arbeitnehmerschaft nur marginal vertretener Gesellschaftsgruppen. Der angesprochene Wandel in der demographischen Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft wird als ambivalent eingeschätzt. Einerseits werden positive Folgen, wie z.B. eine Steigerung der Kreativität in der Belegschaft angenommen, andererseits Problempotenziale, wie z.B. Konflikte zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher demographischer Gruppen und sozialen Zugehörigkeiten, postuliert. Die vorliegende Dissertation basiert auf einem identitäts-orientierten theoretischen Ansatz und verfolgt das Ziel, das in der Diversitätsmanagementliteratur kürzlich vorgestellte Konstrukt des organisationalen Inklusionsklimas als eine für die Beförderung der positiven Potenziale von Diversität in der Arbeitnehmerschaft zentrale Variable zu untersuchen. Gleichmaßen beabsichtigt die vorliegende Dissertation die Ableitung relevanter Implikationen für das erfolgreiche Management einer diversen Belegschaft in der Unternehmenspraxis.

Unter Anwendung des Identitätsorientierungskonzepts untersucht Studie 1 Ethnizität und Prozesse der sozialen Identifikation als Ursachen für die Exklusion von Minderheiten, die sich in Form rassistisch motivierter Belästigungen am Arbeitsplatz manifestiert, im südafrikanischen Kontext und hiermit verbundene Effekte auf die Arbeitszufriedenheit Betroffener. Die Stichprobe besteht aus 154 südafrikanischen Arbeitnehmern. Die Ergebnisse implizieren, dass farbige Südafrikaner sich rassistisch motivierten Belästigungen am Arbeitsplatz stärker ausgesetzt sehen als weiße Südafrikaner. Dies führt zu geringerer Arbeitszufriedenheit unter den farbigen Südafrikanern. Bei hoch motivierten, karriereorientierten Arbeitnehmern und/oder Arbeitnehmern in niedrigen bzw. keinen Führungspositionen sind die negativen Effekte rassistisch motivierter Belästigungen am Arbeitsplatz besonders ausgeprägt. Demnach unterstreicht Studie 1 die Bedeutung von Inklusion in Organisationen mit einer heterogenen Belegschaft.

Studie 2 untersucht, wie Unternehmen die negativen Folgen von Prozessen der sozialen Identifikation überwinden können. Die Studie fokussiert das Konstrukt des organisationalen Inklusionsklimas und ergründet die Rolle von nationalen kulturellen Wertannahmen und kultureller „Tightness-Looseness“ für die Entstehung eines inklusiven Klimas in Organisation. Das erarbeitete konzeptionelle Modell impliziert, dass Kulturen mit geringer Machtdistanz, hohem Kollektivismus, geringer Unsicherheitsvermeidung, geringer Maskulinität, hoher Langzeitorientierung, und hoher Indulgenz als idealer Kontext für die Entstehung eines inklusiven organisationalen Klimas dienen. Ferner postuliert das Modell, dass die Effekte von kulturellen Wertannahmen durch kulturelle „Tightness-

Looseness“ verstärkt oder vermindert werden. Somit veranschaulicht Studie 2, dass die Entstehung eines Inklusionsklimas stark vom kulturellen Kontext beeinflusst wird und zwischen Kulturen divergieren kann.

Studie 3 untersucht auf Basis empirischer Daten, ob ein inklusives organisationales Klima die Effekte individueller Wertannahmen, d.h. Maskulinität-Femininität, auf subjektive Wahrnehmungen von Diversität an Arbeitsplatz moderiert. Die Studie verwendet die Theorie der Sozialen Kategorisierung und beruht auf den Daten von 915 Mitarbeitern und 27 Personalmanagern in 27 deutschen Unternehmen. Die Ergebnisse, die auf einer Mehrebenenanalyse gründen, implizieren, dass ein starkes Inklusionsklima die positiven individuellen Wahrnehmungen mit Bezug auf Diversität in Individuen mit einer femininen Wertorientierung verstärkt, und zudem die negative Wahrnehmung in Individuen mit einer ausgeprägten maskulinen Wertorientierung vermindert. Studie 3 ist somit das erste Forschungsvorhaben, das Belege für die moderierenden Effekte des Inklusionsklimas hinsichtlich individueller Wertorientierungen bereitstellt. Ferner zeigen die Ergebnisse, dass Individuen mit positiven Wahrnehmungen von Diversität am Arbeitsplatz vermehrt Wissen mit Kollegen austauschen.

Studie 4 basiert auf drei Studien und vereint Feld- und Experimentaldaten. Die Studie untersucht die Effekte des Inklusionsklimas auf die individuelle Intention, inklusives Verhalten am Arbeitsplatz zu zeigen. Unter Verwendung des organisationalen Klimakonzepts als Determinante für individuelles Verhalten und der Theorie der Relationalen Demographie untersucht das erste Experiment die positiven Effekte des Inklusionsklimas auf inklusive Verhaltensintentionen am Arbeitsplatz. In einem nachfolgenden Experiment werden die Effekte inklusiver Verhaltensintentionen auf den Wissenstransfer in Dyaden untersucht. Hierbei wird ferner zwischen dem Gesamtaustausch an Wissen, dem Austausch wertvollen Wissens und dem Austausch wertlosen Wissens unterschieden. Die Ergebnisse bestätigen, dass Individuen stärker ausgeprägte inklusive Verhaltensintentionen zeigen, wenn das organisationale Klima als inklusiv wahrgenommen wird. Die Resultate deuten ferner daraufhin, dass kein direkter Effekt inklusiver Verhaltensintentionen auf jedwede der drei Formen des Wissensaustauschs besteht. Jedoch zeigen die Untersuchungen, die Existenz eines moderierenden Effekts. Demnach interagieren inklusive Verhaltensintentionen mit der Zusammensetzung der Dyade: insbesondere Individuen in Dyaden, die aus Personen unterschiedlicher Ethnizitäten bestehen, tauschen mehr wertvolles Wissen aus, wenn inklusive Verhaltensintentionen ausgeprägt sind. Studie 4 ist somit das erste Forschungsvorhaben, das kausale Evidenz für die positiven Effekte eines Inklusionsklimas bereitstellt. Ferner liefert Studie 4 einen wichtigen Beitrag zur Ergründung moderierender Faktoren, die den Austausch von Wissen zwischen demographisch unterschiedlichen Individuen beeinflussen.