



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die Wirkung von Diversity Management
auf die interne Unternehmenskommunikation –
am Beispiel österreichischer Unternehmen“

verfasst von / submitted by

Alexander Doms, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im August 2017 / Vienna, August 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im August 2017

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'A' followed by 'Doms' and a long horizontal flourish.

Alexander Doms

Danksagung

Der Weg zur Vollendung dieser Magisterarbeit war zugegebenermaßen von Höhen und Tiefen geprägt. Umso glücklicher schätzte ich mich während des Schreibprozesses, ein Thema gefunden zu haben, das mein Interesse von Seite zu Seite wachsen statt schrumpfen ließ. Doch nicht immer erstrahlte diese Motivation während des Studiums in ihrer vollen Pracht. Mehr denn je wurde mir bewusst, dass man die meisten Ziele, die man sich im Leben setzt, nur mit viel Durchhaltevermögen erreichen kann. Und es war insbesondere die große Unterstützung, die ich auf meinem bisherigen Weg erfahren durfte, der ich meine Energie und meinen Optimismus verdanke.

Allen voran sind es meine Eltern, denen ich aus tiefstem Herzen dafür danken möchte, dass sie immer bedingungslos zu mir halten, an mich glauben und mir durch ihre finanzielle Unterstützung eine akademische Laufbahn überhaupt erst möglich gemacht haben. Holger danke ich für die endlose Geduld mit meinem nicht immer einfachen Selbst, die wärmende Ruhe und den erheiternden Radau, sowie seinen unermüdlichen Zuspruch, der mir das Vertrauen in mich selbst gestärkt hat. Du bist das Beste, was mir je passiert ist.

Ich verneige mich vor meinem bunten Freundeskreis, der das Leben nie langweilig macht und auf den ich auch in schwierigeren Zeiten zählen kann. Besonderer Dank gilt Judith – und das nicht nur, weil sie mich auch in ihrer Dissertation erwähnt hat, sondern vor allem für ihren Sonnenschein, die akademische Rundumberatung, die Sensibilisierung für Gender-Themen und nicht zuletzt das Korrekturlesen gemeinsam mit Holger. Ohne euch wären hier viel mehr Fehler.

Meiner Betreuerin, Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller, möchte ich an dieser Stelle für die (trotz meiner mehrmaligen Abänderung des Forschungsschwerpunktes) stets ermutigende und konstruktive Beratung danken. Zu guter Letzt gilt mein Dank natürlich auch den untersuchten Unternehmen für die angenehme Zusammenarbeit und die spannenden Einblicke, welche diese Magisterarbeit ermöglicht haben.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	III
Danksagung.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	X
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Forschungsrelevanz.....	1
1.3. Ziele dieser Magisterarbeit	2
2. Unternehmenskommunikation	4
2.1. Teilbereiche und Ziele von Unternehmenskommunikation.....	6
2.2. Interne Unternehmenskommunikation	10
2.2.1. Merkmale.....	13
2.2.2. Ziele und Aufgaben	15
2.2.3. Dimensionen	20
2.2.4. Medien und Kanäle	22
2.2.5. Strategischer Ablauf.....	25
2.2.6. Bedeutung von Führungskommunikation	25
3. Diversity und Diversity Management.....	27
3.1. Dimensionen von Diversity	29
3.2. Historische Entstehung des Diversity Managements.....	30
3.3. Unconscious Bias aus neurologischer Sicht.....	32
3.4. Anforderungen an das Diversity Management	34
3.4.1. Geschlecht.....	35
3.4.2. Alter.....	36
3.4.3. Körperliche und geistige Fähigkeiten	38
3.4.4. Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität	40
3.4.5. Nationalität/Ethnie und Hautfarbe.....	42

3.5. Gründe für Diversity Management	43
3.5.1. Gesetzliche Regelungen	44
3.5.2. Ökonomische Vorteile	45
3.6. Beispiele aus dem deutschsprachigen Raum	48
3.7. Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich	50
3.7.1. Hintergrund und Entstehung.....	50
3.7.2. Nutzen und konkretes Angebot.....	50
4. Interne Kommunikation aus dem Blickwinkel des Diversity Managements	52
4.1. Unterschiedliche Perspektiven.....	53
4.2. Herstellung einer Diversity-sensitiven Unternehmenskommunikation	55
4.3. Umgang mit kulturellen Barrieren	57
5. Forschungsfragen	58
5.1. Forschungsleitende Frage	58
5.2. Detailfragen.....	58
6. Forschungsdesign	59
6.1. Forschungsmethode.....	59
6.2. Interviewleitfaden.....	60
6.3. Kriterien der Unternehmensauswahl.....	62
6.4. Vorgehensweise der Interviews	62
6.5. Liste der untersuchten Unternehmen.....	63
7. Auswertung der ExpertInnen-Interviews	64
7.1. Stellenwert von Diversity (Management) im Unternehmen.....	64
7.1.1. Diversity-verantwortliche Stellen	64
7.1.2. Beziehung zum Top-Management	65
7.1.3. Aktueller Stellenwert und Priorität.....	66
7.1.4. Länderübergreifende Herausforderungen.....	67
7.2. Aktuelle Schwerpunkte des Diversity Managements.....	68
7.3. Verhältnis zwischen Diversity-Verantwortlichen und interner Kommunikation.....	74
7.4. Ziele der internen Kommunikation und Schnittmenge mit dem Diversity Management	76
7.5. Genutzte Kommunikationskanäle und Instrumente	78
7.5.1. Offline-Kanäle	78
7.5.2. Digitale Kanäle	80
7.5.3. Direkte Kommunikation	82
7.5.4. Weitere Instrumente	83

7.6. Einfluss des Diversity Managements auf Kommunikationsinhalte	85
7.7. Verbreitung des Begriffs „Diversity“	88
7.8. Geeignete Kommunikationskanäle	90
7.9. Reaktionen der MitarbeiterInnen auf Diversity Management.....	91
7.10. Redaktionelle Herangehensweisen an die Diversity-Dimensionen.....	93
7.11. Diversity als wirtschaftlicher Faktor	98
7.12. Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich	100
7.13. Eigene Einschätzung der Unternehmen	101
7.14. Nachholbedarf in der österreichischen Wirtschaft	103
7.15. Ausblick der Unternehmen	105
8. Conclusio	107
8.1. Zusammenfassung	107
8.2. Ausblick	109
8.3. Anregungen zur weiterführenden Forschung	110
 Literaturverzeichnis.....	 111
Lebenslauf.....	115
Deutscher Abstract.....	116
English Abstract.....	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation.....	7
Abbildung 2: Ziele interner Kommunikation im Wandel.....	17
Abbildung 3: Communication Escalator	24
Abbildung 4: Dimensionen von Diversity	29
Abbildung 5: Anzahl der Publikationen zu Diversity Management/Managing Diversity	31
Abbildung 6: Gründe für Diversity Management	43
Abbildung 7: Ökonomische Vorteile durch Diversity Management.....	48
Abbildung 8: Erste Group und ÖBB bei der Wiener Regenbogenparade 2017	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Liste der untersuchten Unternehmen	63
---	----

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die seit mehreren Jahren zunehmende personelle Vielfalt in Unternehmen und Organisationen stellt diese vor Herausforderungen. Um etwaige daraus resultierende Konflikte zu vermeiden und die Potentiale dieser Heterogenität bestmöglich zu nutzen, führen immer mehr Unternehmen ein sogenanntes Diversity Management ein. Dies kann sowohl auf freiwilliger Basis, als auch aus einer Notwendigkeit zur Einhaltung von gesetzlichen Bedingungen geschehen. Während Diversity personelle Vielfalt an sich beschreibt, ist Diversity Management eine aus den Vereinigten Staaten stammende Form der Personalpolitik, die diese Vielfalt gezielt fördert und sich gegen eine Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, körperlicher und geistiger Fähigkeiten, sexueller Orientierung, Religion oder Weltanschauung, etc. einsetzt.¹ Wird Diversity Management zu einem Teil der Unternehmensstrategie, gilt es, auch die interne Kommunikationsstrategie entsprechend anzupassen, um MitarbeiterInnen für das Thema zu sensibilisieren, die zugehörigen Ziele und Maßnahmen zu verbreiten und folglich die Organisationskultur nachhaltig zu verändern.²

1.2. Forschungsrelevanz

Die hohe Relevanz dieser Thematik wird bei Betrachtung der Literatur rasch deutlich. Diese spricht gar von einer „boomartigen Verbreitung“³ von Diversity Management in Forschung und Praxis im Laufe der letzten Jahre, sieht aber weiterhin große Forschungslücken insbesondere im deutschsprachigen Raum⁴. Gründe für die Einführung von Diversity Management sind vielfältig und reichen von der Vermeidung organisationsinterner Konfliktpotentiale über die Erwartung wirtschaftlicher Vorteile bis hin zu einer politisch-rechtlichen Notwendigkeit. Es wird davon ausgegangen, dass die Heterogenisierung der Gesellschaft weiter zunehmen wird – und folglich auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Diversity, sowie die Implementierung von Diversity Management in Unternehmen.⁵ Dass das Thema auch in Österreich bereits einen bedeutsamen Stellenwert eingenommen hat, zeigt die 2010 gegründete

¹ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38 u. Süß, 2008: S. 406.

² vgl. Quirke, 2016: S. 62.

³ vgl. Süß, 2008: S. 408.

⁴ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 39 u. Süß, 2008.

⁵ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38.

Initiative „Charta der Vielfalt“ der Wirtschaftskammer Österreich, die mittlerweile 208 unterzeichnende Unternehmen zählt.⁶

Angeichts eines Wandels in der Mediennutzung und einer zunehmenden Informationsflut, spricht die Literatur von einem Kampf um Aufmerksamkeit, der sich auch in den Bereich der Unternehmenskommunikation erstreckt. Diesem versuchen Unternehmen mit immer höheren Aufwendungen entgegenzutreten, auch wachsen die Anforderungen an die verantwortlichen Personen.⁷ Damit einhergehend gewinnt zwar auch interne Kommunikation seit einigen Jahren immer mehr an Bedeutung in (vor allem betriebswirtschaftlicher) Forschung und Praxis, insbesondere die Kommunikationswissenschaft setzt sich aber „vergleichsweise wenig mit Fragen der internen Kommunikation auseinander“⁸. Da sich die PR-Forschung traditionell vorwiegend auf externe Bezugsgruppen konzentriert hat, ortet Huck-Sandhu eine „magere Literaturlage“⁹, insbesondere im deutschsprachigen Raum.

Um Diversity Management nun als Teil der Unternehmensstrategie zu etablieren, MitarbeiterInnen von seinen Potentialen und den zugehörigen Bestrebungen zu überzeugen, sowie seinen Anliegen in Zeiten einer Informationsflut und Segmentierung der Mediennutzung Gehör zu verschaffen, bedarf es umfassender, auch theoretisch fundierter Kommunikationsstrategien. Da Diversity viele unterschiedliche und teils äußerst persönliche Aspekte beinhaltet, wird zudem eine individuelle Adressierung dieser in der Kommunikation als unabdingbar erachtet.

Im Lichte all dieser Erkenntnisse und Annahmen scheint eine kommunikationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Diversity Management und interner Kommunikation daher auch am Beispiel österreichischer Unternehmen als äußerst relevant und aktuell.

1.3. Ziele dieser Magisterarbeit

Das Forschungsinteresse dieser Magisterarbeit basiert auf der Frage, wie österreichische Großunternehmen Diversity in ihrer internen Unternehmenskommunikation vermitteln und welchen Stellenwert sie darin einnimmt. Konkret werden Vorgehensweisen und Strategien,

⁶ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2017.

⁷ vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 2-3.

⁸ Huck-Sandhu, 2016: S. 2.

⁹ ebd.: S. 3.

genutzte Instrumente sowie Herausforderungen und Besonderheiten des Diversity Managements hinsichtlich der internen Kommunikation erforscht.

Untersucht wird dies am Beispiel von elf österreichischen Großunternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen, die sich auf ihrer Website, im Geschäftsbericht oder durch Unterzeichnung der Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich öffentlich zu Vielfalt bekennen. Ein Kapitel wird sich dieser Charta im Besonderen widmen. Es wurden deshalb Großunternehmen ausgewählt, da diese eine naturgemäß vielfältigere Personalstruktur aufweisen und angenommen wird, dass hier der Bedarf an, sowie die finanziellen und personellen Ressourcen für Diversity Management höher sind.

Als Forschungsmethode werden qualitative ExpertInnen-Interviews mit Verantwortlichen aus den Bereichen (Interne) Kommunikation/Presse, Human Resources, Diversity Management bzw. Corporate Social Responsibility/Nachhaltigkeitsmanagement durchgeführt. Im Anschluss werden die Interviews gemäß dem Erkenntnisinteresse abgeleiteter Kategorien ausgewertet und dabei die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der elf Unternehmen hervorgehoben.

Ziel dieser Magisterarbeit ist es, sowohl für die Kommunikationswissenschaft als auch für die Praxis relevante Erkenntnisse zur Beziehung zwischen Diversity Management und interner Unternehmenskommunikation zu erlangen und damit den aktuellen Stand der Forschung, worin Unternehmen des deutschsprachigen Raums nur spärlich abgedeckt werden, um eine österreichische Perspektive zu bereichern.

2. Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation wird von Zerfaß als „Auftragskommunikation, die ihre Sinnstiftung aus der Organisation ableitet, in der sie verankert ist“¹⁰ definiert. Strategische Kommunikation ist für Unternehmen ein unerlässlicher Aufgabenbereich, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Während noch vor wenigen Jahrzehnten Unternehmen die Hoheit über ihre Reputation hatten und diese stark von persönlichen Erfahrungen geprägt war, nehmen im Zeitalter von Medialisierung und Personalisierung insbesondere Massenmedien und soziale Medien immer stärkeren Einfluss darauf, wie Unternehmen von ihren Stakeholdern wahrgenommen werden.¹¹ „Informationen und Meinungen über Unternehmen, ihre Führungskräfte und ihre Produkte werden mehr denn je massenmedial oder medial vermittelt“¹², weshalb Unternehmenskommunikation eine zunehmend größere Rolle für den Markenaufbau und die Reputationspflege spielt. So ist es häufig der Stellenwert einer Marke, der über ihren Erfolg entscheidet¹³:

„Marktstellung und Marktgeltung werden nicht allein von Produkten und Dienstleistungen geprägt, sondern hängen entscheidend von vorökonomischen Werten ab wie guter Ruf, gesellschaftliches Ansehen, Tradition und Glaubwürdigkeit.“¹⁴

Eine gute Reputation bietet wiederum Vorteile im sich stetig verschärfenden Wettstreit um KundInnen, MitarbeiterInnen sowie gesellschaftliche Akzeptanz.¹⁵ Eine besondere Bedeutung wird der MitarbeiterInnen-Kommunikation – einschließlich dem Wettbewerb um Nachwuchskräfte – als Teil des sogenannten Employer Branding zugeschrieben, denn „wer Leistungsträger langfristig an sich binden will, sollte ein besonderes Augenmerk auf die interne Kommunikations- und Unternehmenskultur richten“¹⁶.

Galt Unternehmenskommunikation in der Vergangenheit noch als überwiegend einseitiger Prozess, spricht die Literatur mittlerweile von einem „zweiseitigen Prozess, in dem die Beteiligten durch Mitteilungs- und Verstehenshandlungen jeweils neue Wirklichkeiten schaffen“¹⁷ sowie von einer „Verlagerung von der Leistungs- und Preiskonkurrenz zum Kommunikations- und Akzeptanzwettbewerb“¹⁸.

¹⁰ Zerfaß, 2014: S. 23.

¹¹ vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 2-4, 7 u. 71.

¹² Zerfaß, 2014: S. 71.

¹³ vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 2-4, 7 u. 71.

¹⁴ ebd.: S. 7.

¹⁵ vgl. Quirke, 2016: S. 4 u. Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 2-4.

¹⁶ Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 3.

¹⁷ ebd.: S. 2.

¹⁸ Zerfaß, 2014: S. 22.

Durch die wachsende Zahl an Kommunikationskanälen (insbesondere durch das Internet und die Verbreitung von Smartphones und Tablets) herrscht eine Informationsflut, deren Handhabung als größte Herausforderung für Kommunikationsverantwortliche gilt. So führt sie dazu, dass Aufmerksamkeit zu einer knappen Ressource wird.¹⁹ Dies betrifft keineswegs nur die externe Unternehmenskommunikation, sondern ebenso die interne.²⁰ Um diese Aufmerksamkeit zu gewinnen, steigen zum einen die Aufwendungen für Kommunikation. Bei diesen handelt es sich in der Regel um Investitionen in „immaterielle Werte wie Meinungen, Bindungen, Wertschätzung und Reputation“²¹ – ein Kapital, welches „derzeit immer stärker in das Blickfeld und das Bewusstsein von Investoren, Analysten, Banken und Rating-Agenturen“²² gerät. Andererseits wachsen damit auch die Ansprüche an die Professionalität der Kommunikationsverantwortlichen²³ und die im Kommunikationsmanagement zuständigen Führungskräfte nehmen immer höhere Hierarchieebenen innerhalb des Unternehmens ein.²⁴

Aufgrund des Wandels im Kommunikationsverhalten, der zunehmenden Informationsflut und des damit einhergehenden Kampfes um Aufmerksamkeit nennen Zerfaß und Piwinger den Trend, dass Unternehmen sich zur Verknüpfung ihres Unternehmens bzw. ihrer Marke mit Werten und Emotionen von den klassischen Massenmedien abwenden und verstärkt auf die Produktion eigener redaktioneller Medien setzen. Durch diese sogenannten Corporate Media – zu denen etwa MitarbeiterInnen- und KundInnen-Zeitschriften zählen – ist es den Unternehmen möglich, auf unabhängige Weise Reichweite und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Neben Corporate Media wird auch ein starkes Wachstum der Bereiche Online-Kommunikation und Public Relations verzeichnet.²⁵

Neben der eingangs genannten Medialisierung und Personalisierung sind auch interkulturelle Einflüsse aufgrund zunehmender Globalisierung eine bedeutsame Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. Dahinter steht das Streben nach neuen Märkten und Produkten, was laut Quirke eines der Hauptanliegen hochrangiger Führungskräfte ist.²⁶ Insbeson-

¹⁹ vgl. Zerfaß, 2014: S. 71.

²⁰ vgl. Mast, 2014: S. 1123.

²¹ Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 7.

²² ebd.

²³ ebd.: S. 3.

²⁴ vgl. ebd.: S. 3-4.

²⁵ vgl. ebd.: S. 5-6.

²⁶ vgl. Quirke, 2016: S. 4.

dere bei Expansion oder Verlagerung der Unternehmenstätigkeit in andere Länder ist strategische Kommunikation von hoher Bedeutung.²⁷ Eine solche hat übergeordnete Organisationsziele, welche es klar zu definieren gilt – aus diesem Grund gewinnt auch das sogenannte Kommunikations-Controlling zunehmend an Bedeutung.²⁸

Als weitere große Herausforderung nennt die Literatur Entschränkung und Entspezialisierung und meint damit den Wandel von einer weitestgehend zentralisierten, kontrollierbaren und einheitlich erscheinenden Unternehmenskommunikation zu einer „polyphonen Unternehmenskommunikation, die sich als Vielfalt der Stimmen (und Ohren) aller Organisationsmitglieder definiert“²⁹. Der Unternehmenskommunikation, insbesondere der internen, wird eine zunehmende Rolle hinsichtlich all dieser Herausforderungen zugesprochen.³⁰

2.1. Teilbereiche und Ziele von Unternehmenskommunikation

Zerfaß nennt interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (siehe Abbildung 1) als die drei betriebswirtschaftlich, kommunikationswissenschaftlich und sozialtheoretisch fundierten Teilbereiche der Unternehmenskommunikation³¹, die zur „internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“³². Von integrierter Kommunikation spricht man, wenn diese Bereiche als Gesamtheit betrachtet und aufeinander abgestimmt werden.³³ Ihnen zugrunde liegt die Unternehmensstrategie. Aus Management-Sicht ist Kommunikation eine essentielle Bedingung für das Funktionieren und die Erreichung von Unternehmenszielen.³⁴

²⁷ vgl. Zerfaß, 2014: S. 72.

²⁸ vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 7.

²⁹ Zerfaß, 2014: S. 72 u. Quirke, 2016: S. 4.

³⁰ vgl. Quirke, 2016: S. 4.

³¹ vgl. Zerfaß, 2014: S. 44.

³² ebd.: S. 23.

³³ vgl. ebd.: S. 24.

³⁴ vgl. Mast, 2014: S. 1123.

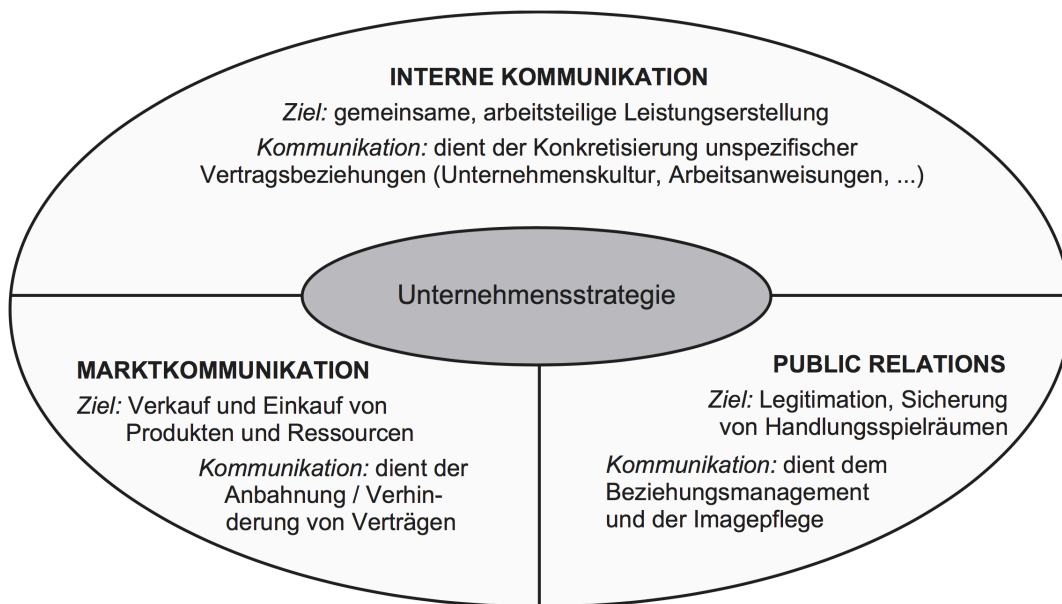


Abbildung 1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation. Quelle: Zerfaß, 2014: S. 44.

Teil der Unternehmensstrategie ist, nach dem Konzept der wertorientierten Unternehmensführung, die Positionierung am Markt (mittels Wettbewerbspolitik, der angebotenen Produkte, etc.) und in der Gesellschaft. Beide Fälle umfassen jeweils eine operative als auch eine strategische Dimension. In der operativen Dimension geht es „um die Realisierung des wirtschaftlichen Erfolgs und die Umsetzung gesellschaftspolitischer Aktivitäten“³⁵, also die Sicherung des Fortbestehens des Unternehmens etwa durch Aufrechterhaltung der Liquidität und der Sozialverträglichkeit des unternehmerischen Handelns.³⁶ Das Ziel der strategischen Dimension ist die Herstellung und Wahrung von „wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Erfolgspotenzialen [...] etwa im Hinblick auf die notwendige gesellschaftliche Legitimation, aber auch Glaubwürdigkeit, Reputation und gesetzliche Regelungen“³⁷. Insbesondere derzeit, wo Veränderung als konstanter Fluss statt als punktuelle Ereignisse betrachtet wird, gehen jene Organisationen als Gewinner am Markt hervor, die Veränderungen rasch und effektiv umsetzen. Als Voraussetzung dafür gelten Beweglichkeit, Lern- und Anpassungsfähigkeit:³⁸

„Speed of implementation is more important than brilliance of strategy. However, speeding up the change process is a tall order; in effect, organizations have to change the gearbox while keeping the car on the road.“³⁹

³⁵ Zerfaß, 2014: S. 26.

³⁶ vgl. ebd.: S. 26-27.

³⁷ ebd.: S. 26.

³⁸ vgl. Quirke, 2016: S. 10.

³⁹ ebd.

Unternehmen benötigen in diesen Veränderungsprozessen nicht nur die Unterstützung ihrer MitarbeiterInnen, sondern auch deren aktive Beteiligung in der Umsetzung, welche es anzuregen gilt. Hinzu kommt, dass Veränderungsprozesse in der Regel parallel zum operativen Geschäft stattfinden, was großer Koordination bedarf.⁴⁰ Vor allem interner Unternehmenskommunikation wird in diesem Zusammenhang die Funktion, Komplexität in Veränderungsprozessen zu reduzieren, zugeschrieben:

„Effective internal communication facilitates change. Handled correctly, it makes implementation easier and faster, reduces resistance to change and provides clearer leadership.”⁴¹

Hinsichtlich der Auseinandersetzung mit solchen Veränderungsprozessen, wie es sie auch das Diversity Management anstrebt, erscheint an dieser Stelle ein Blick auf den generellen Aufbau von Organisationskulturen als sinnvoll. Ein in der Literatur häufig aufgegriffenes Modell ist dabei jenes der „Three Levels of Culture“ von Schein. Er gliedert Organisationskulturen in drei Ebenen, abhängig vom Grad ihrer Sichtbarkeit:

1. Artefakte („artifacts“): sichtbare und spürbare Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen, die zwar leicht beobachtbar, aber schwierig zu entschlüsseln sind (physische Gegebenheiten, Sprache, Kleidung, Rituale, das gesamte Arbeitsklima etc.).
2. Vertretene Überzeugungen und Werte („espoused beliefs and values“): Ideale, Ziele, Werte oder Rechtfertigungen, von denen die Gemeinschaft überzeugt ist und die nicht etwa nur von Führungskräften aufgetragen werden. Diese können, aber müssen nicht mit dem Verhalten und anderen Artefakten übereinstimmen.
3. Grundlegende Annahmen („basic underlying assumptions“): unbewusste, als selbstverständlich empfundene Voreinstellungen und Werte, die Verhalten, Wahrnehmung, Gedanken und Gefühle bestimmen. Dazu zählen beispielsweise auch Lösungsansätze, die sich in der Vergangenheit mehrmals bewährt und folglich als selbstverständlich angesehen werden. Da der menschliche Verstand nach kognitiver Stabilität strebt, wird häufig mit Angst oder Ablehnung reagiert, wenn solche zugrundeliegenden, unbewussten Annahmen in Frage gestellt werden.⁴²

Im Sinne erfolgreicher Unternehmens- oder konkret Veränderungskommunikation („Change Communication“) ist zu hinterfragen, auf welcher bzw. welchen dieser drei Ebenen die gewünschte Veränderung initiiert werden soll. Diese Überlegungen gilt es weiter auch unter

⁴⁰ vgl. Quirke, 2016: S. 10.

⁴¹ ebd.

⁴² vgl. Schein, 2010: S. 23-29.

ständiger Berücksichtigung der Unternehmensstrategie durchzuführen. Damit ist strategische Kommunikation „intentional und strebt Ziele an, die den Gesamterfolg des Unternehmens sicherstellen“⁴³. Als solche nennt Zerfaß:

1. die Vermittlung von Informationen, Interpretationen, Images und Wirklichkeitskonstruktionen inklusive Wahrnehmen bzw. Anhören von anderwärtigen Kommunikationsprozessen und –akteurInnen⁴⁴,
2. die Sicherung Wirtschaftlichkeit und (gesellschaftliche) Legitimation⁴⁵, sowie
3. die Unterstützung der laufenden Leistungserstellung (positive Beeinflussung aller Stakeholder) und den Aufbau von immateriellem Kapital zur zukünftigen Wertschöpfung;⁴⁶

Diese Unterstützung der laufenden Leistungserstellung basiert auf der Annahme, dass Kommunikation MitarbeiterInnen und PartnerInnen zu motivieren, öffentliche Aufmerksamkeit zu erzielen sowie KundInnen oder InvestorInnen positiv zu beeinflussen vermag, und damit in Folge eine Ertragssteigerung oder Senkung von Kosten erreicht werden kann. Die Kommunikation soll neben den Leistungen des Unternehmens selbst auch seine Managementprozesse in ein positives Licht rücken. Als konkrete Instrumente aus der internen Kommunikation nennt Zerfaß hier MitarbeiterInnen-Zeitschriften und –Veranstaltungen. Mit immateriellem Kapital zur zukünftigen Wertschöpfung meint Zerfaß den Aufbau langfristiger Erfolgspotentiale, wie Bekanntheit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Reputation oder Organisationskulturen. Kommunikation soll durch ihre Vermittlungsfunktion dazu beitragen, einen Vorrat an kommunikativen Werten anzulegen und gilt damit als wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg.⁴⁷

Neben dieser Beeinflussung von Stakeholdern durch aktive Vermittlung von Inhalten, gilt auch das Zuhören als wichtiger Handlungsaspekt der Unternehmenskommunikation. Damit ist das Monitoring der Meinungsbildung gemeint, also zum Beispiel das Beobachten der Entwicklung der Unternehmensreputation und von unternehmensrelevanten Themen in der Öffentlichkeit. Auch Klatsch und Gerüchte unter MitarbeiterInnen, die Zerfaß an sich nicht dem Begriff der Unternehmenskommunikation zuordnet, fallen in den Bereich, dem sich das Issues Management widmet. Die-

⁴³ Zerfaß, 2014: S. 27.

⁴⁴ vgl. ebd.: S. 28.

⁴⁵ vgl. ebd.: S. 29.

⁴⁶ vgl. ebd.

⁴⁷ vgl. ebd.: S. 29-30.

ses Monitoring bzw. Zuhören soll einerseits die Identifikation von Chancen sowie präventive und reaktive Maßnahmen, zum Beispiel im Zuge einer Krisenkommunikation, ermöglichen.⁴⁸

Die Literatur nennt soziale Integration und Koordination von Kommunikation als die fundamentalen Funktionen von Unternehmenskommunikation.⁴⁹ Unter Integration versteht man dabei

„die Verknüpfung unterschiedlicher sozialer Handlungen oder Elemente zu einem gemeinsamen Handlungszusammenhang, in dem die Konfliktpotentiale von Arbeitsteiligkeit und Ressourcenverteilung bewältigt werden“⁵⁰.

Eine Leistung dieser sozialen Integration mittels Kommunikationsprozessen ist die Vermittlung von Images und die Vertrauenssteigerung in abstrakte Integrationsformen. Die Koordinationsfunktion kommt beispielsweise hinsichtlich tauschvertraglicher Aspekte (also der Abstimmung materieller Anreize, wie z. B. Geld, zur Herstellung einer Folgebereitschaft) sowie administrativer Aspekte (wie hierarchische Gliederung und Anweisungen) zum Tragen.⁵¹

Die Unternehmenskommunikation folgt unterschiedlichen Leitmotiven, je nach Bezugsgruppe. So unterscheiden sich die Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation deutlich von jenen der Marktkommunikation oder der Public Relations. Entsprechend dieser Trennung werden auch die Kommunikationsprozesse strategisch differenziert. Während Marktkommunikation den Verkauf und Einkauf von Produkten und Ressourcen anstrebt, dienen Public Relations dem Beziehungsmanagement und der Imagepflege mit dem übergeordneten Ziel der Legitimation und Sicherung von Handlungsspielräumen.⁵² Im nächsten Kapitel wird nun näher auf den dritten Teilbereich, die interne Unternehmenskommunikation, eingegangen.

2.2. Interne Unternehmenskommunikation

Interne Unternehmenskommunikation wird, abhängig von der Disziplin, auch als Organisationskommunikation, interne PR oder spezifisch MitarbeiterInnen-Kommunikation bezeichnet. Ihre Kernzielgruppe sind die MitarbeiterInnen eines Unternehmens, welche nach ihrer

⁴⁸ vgl. Zerfaß, 2014: S. 31 u. 43.

⁴⁹ vgl. ebd.: S. 33.

⁵⁰ ebd.

⁵¹ vgl. ebd.: S. 35 u. 40-41.

⁵² vgl. ebd.: S. 44.

Position im Unternehmen, nach ihren Aufgaben und Bereichen sowie nach Situationen (z. B. Krisen oder Change-Management-Projekte) unterschieden werden können.⁵³

Interne Kommunikation gewinnt seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung für Forschung und Praxis. Insbesondere in großen und mittelständischen Unternehmen hat ihre Relevanz seit 2008, in der Forschung dann ab ca. 2010 merkbar zugenommen. In Bezug auf beide Bereiche spricht die Literatur aktuell von einem merkbaren Wandel, der mitunter von der Wirtschaftskrise und der Verbreitung sozialer Medien losgetreten wurde. Die veränderten, deutlich komplexer gewordenen Rahmenbedingungen – konkret die stetig wachsende Anzahl an Medienangeboten, die damit einhergehende Informationsflut und der veränderte Medienkonsum – stellt die Unternehmenskommunikation vor neue Herausforderungen.⁵⁴

Interne Kommunikation dient der „Konkretisierung unspezifischer Vertragsbeziehungen“⁵⁵ innerhalb einer Organisation und hat eine gemeinsame, arbeitsteilige Leistungserstellung als Ziel. Außerdem sorgt sie „dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden“⁵⁶. Huck-Sandhu bezeichnet interne Kommunikation als „Schnittmenge von Public Relations- und Organisationskommunikationsforschung“⁵⁷. Letztere, Teilgebiet der Management- und Organisationslehre, ist betriebswirtschaftlich geprägt und rückt die Führungsfunktion von Kommunikation in den Fokus, die der Erfüllung konkreter Aufgaben dient. Die sozialwissenschaftlich orientierte PR-Forschung hingegen erkennt MitarbeiterInnen als Stakeholder und betrachtet Kommunikation als Mittel zum Beziehungsmanagement. Die vielen unterschiedlichen Zugänge zum Forschungsfeld seien bislang, so Mast, noch kaum miteinander verbunden.⁵⁸ Es erscheint daher sinnvoll, sich mit mehreren Betrachtungsweisen auseinanderzusetzen.

Grundsätzlich lassen sich die Mitglieder einer Organisation unterscheiden in verfassungskonstituierende Mitglieder (darunter all jene Personen mit Mitbestimmungsrecht, welche die Unternehmensziele und –politik festlegen) und weitere Mitglieder (z. B. MitarbeiterInnen). Während die Kommunikation unter den verfassungskonstituierenden Mitgliedern zumeist direkt stattfindet und etwa über gemeinsame strategische Ziele abstimmt (etwa in Form von

⁵³ vgl. Mast, 2014: S. 1130.

⁵⁴ vgl. Huck-Sandhu, 2016: S. 1-2 u. Mast, 2014: S. 1122-1123.

⁵⁵ Zerfaß, 2014: S. 44.

⁵⁶ Mast, 2014: S. 1123.

⁵⁷ Huck-Sandhu, 2016: S. 2.

⁵⁸ vgl. Mast, 2014: S. 1124-1125.

GesellschafterInnen-Versammlungen, aber auch Geschäftsberichten), baut die Kommunikation mit den weiteren Mitgliedern auf Delegationsbeziehungen auf.⁵⁹ Diese ist Teil eines Managementprozesses zur Integration der Bezugsgruppen. So folgt Zerfaß einer sozialtheoretischen Grundlegung und spricht davon, dass durch die Kommunikation von Rollenerwartungen, Verfahrensrichtlinien und Leitbildern gemeinsame, integrationsfördernde Strukturen geschaffen und vermittelt werden.⁶⁰ Diese

„befähigen zum Handeln, weil sie eine intersubjektive Orientierung ermöglichen – die Bezugnahme auf gemeinsame Begriffe, Symbole, Werte und Koordinationsformen macht die Handlungen einzelner Akteure interpretierbar und anschlussfähig“⁶¹.

Die Organisationskommunikation unterliegt dabei den Strukturen der vorherrschenden Hierarchieordnung samt ihrer Organisationskultur (wie z. B. Wertkomplexe). Diese sind notwendig für eine Integration, „die – was gerade in Konzernen, Holdings und Netzwerken wichtig ist – räumliche und zeitliche Grenzen überwindet“⁶². Besonders deutlich zum Vorschein kommt diese Organisationsstruktur, wenn sie mit ihren Mitgliedern – also den MitarbeiterInnen – in Beziehung gesetzt wird. Diese hierarchische Gliederung fassen Szyszka und Malczok als „Unterschiede in Reichweite, Verbindlichkeit und Tragweite von Entscheidungen als differenzierende Merkmale“⁶³ zusammen. Die Strukturen sind dabei keineswegs starr. So gilt es, immer wieder eine Anpassung bzw. Aktualisierung der Visionen und Werte, sowie den Aufbau neuer Wissensmuster vorzunehmen. Strukturierende Kommunikation trägt zur Herstellung von Wertmustern, Weltbildern, innerbetrieblichen Prestigeordnungen, innovationsfördernden Führungskulturen etc. bei.⁶⁴

Neben der sozialen sowie fachlichen Integration der MitarbeiterInnen ins Unternehmen vermag die interne Kommunikation es auch, diese zu informieren und zu motivieren. Ihr Gelingen wird an Wissenszuwachsen sowie Einstellungs- oder Verhaltensänderungen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gemessen. Das Fachgebiet der internen PR nennt hierzu weiter auch Motivation, Identifikation und Commitment (also die Hingabe ans Unternehmen), welche die klassischen Steuerungsgrößen der PR – Reputation, Image und Marke – ergänzen.⁶⁵ Dahinter steht also eine bewusste strategische, persuasive Absicht, „um die Umsetzung organisationspolitischer Entscheidungen organisationsdienlich und wertschöpfend zu ermöglichen und zu optimieren“⁶⁶.

⁵⁹ vgl. Zerfaß, 2014: S. 45-46.

⁶⁰ vgl. ebd.: S. 24 u. 46.

⁶¹ ebd.: S. 24.

⁶² ebd.: S. 47.

⁶³ Szyszka/Malczok, 2016: S. 32.

⁶⁴ vgl. Zerfaß, 2014: S. 47-48.

⁶⁵ vgl. Mast, 2014: S. 1124.

⁶⁶ Szyszka/Malczok, 2016: S. 37.

Interne Kommunikation kann, wie im weiteren Verlauf noch näher ausgeführt wird, als Abwärtskommunikation nach dem Top-down-Prinzip (also zentralisiert vom Management zu den MitarbeiterInnen), als Aufwärtskommunikation nach dem Bottom-up-Prinzip oder auch horizontal im gegenseitigen Austausch („in between“) erfolgen. Die Literatur spricht von einer klaren Dominanz des Top-down-Prinzips sowohl in Praxis als auch Forschung und einem entsprechenden Forschungsfokus auf das Konzept des Kommunikationsmanagements, das primär unternehmensorientierte statt mitarbeiterorientierte Ziele verfolgt.⁶⁷

2.2.1. Merkmale

Mast nennt fünf Merkmale interner Kommunikation:

- **Formalisierungsgrad:** Kommunikation kann formell und informell erfolgen. Formell meint dabei die Kommunikation in definierten, offiziellen Rollen, die häufig standardisiert, asymmetrisch und der Hierarchieordnung entsprechend verläuft.⁶⁸ Formelle interne Kommunikation ist ein Abbild der Unternehmensstruktur und befasst sich etwa mit Grundsatzentscheidungen, der Leistungserstellung (inklusive konkreten Arbeitsanleitungen) bis hin zu Dienstplänen und Kündigungen.⁶⁹ Im Gegensatz dazu findet informelle interne Kommunikation in einem nicht reglementierten Umfeld statt⁷⁰ und ihren Inhalten, welche sich nicht unmittelbar auf das Unternehmen beziehen müssen, fehlt die „direkte Zielanbindung“⁷¹. Szyszka und Malczok kritisieren an dieser binären Differenzierung das Fehlen dessen, was zumeist unter interner Unternehmenskommunikation verstanden wird: strategische Kommunikation. In Bezugnahme auf die beiden Formalisierungsgrade formell und informell ergänzen sie deshalb die instrumentelle Kommunikation⁷², welche „mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmittel und über die Vermittlung ausgewählter Wissensbestände Einfluss auf Haltung und Verhalten von Mitarbeitenden“⁷³ nehmen möchte.
- **Zentralität:** Interne Kommunikation kann entweder vom Management zentral gesteuert werden oder dezentralisiert erfolgen. Dazwischen gibt es Abstufungen abhängig davon, ob die Kommunikation unternehmensweit stattfindet oder nur kleinere

⁶⁷ vgl. Spachmann/Huck-Sandhu, 2015: S. 26 u. Mast, 2014: S. 1124-1127.

⁶⁸ vgl. Mast, 2014: S. 1127 u. 1129.

⁶⁹ vgl. Szyszka/Malczok, 2016: S. 34.

⁷⁰ vgl. Mast, 2014: S. 1127 u. 1129.

⁷¹ Szyszka/Malczok, 2016: S. 34.

⁷² vgl. ebd.: S. 35.

⁷³ ebd.

Gruppen betrifft.⁷⁴ Dies hängt in erster Linie davon ab, wie zentralisiert die Organisation selbst ist. So gibt es in weitgehend zentralisierten Organisationen typischerweise nur eine kleine Anzahl an Autoritätspersonen im Kern, deren Entscheidungen – auch hinsichtlich der Kommunikationsstrategie – sich auf die Gesamtorganisation auswirken. Hier werden Botschaften vorgefertigt und anschließend verbreitet. Im Gegensatz dazu ermöglicht die Kommunikation in einer dezentralisierten Organisation mehr Nähe zu den KundInnen, eine schnellere Reaktionsbereitschaft sowie stärkere Identifikation (und folglich höhere Loyalität, Motivation und Produktivität) der MitarbeiterInnen mit der lokalen Geschäftsstelle. Der Fokus der Kommunikation ist hier jedoch primär auf lokale Themen anstatt Themen des Gesamtunternehmens gerichtet. Eine Abstufung können zentral koordinierte Organisationen sein, in denen bestimmte Abteilungen, wie IT oder Einkauf, zentralisiert im Hauptgeschäftssitz verankert sind und beispielsweise auch Human-Resources-Richtlinien (z. B. Diversity Management) zentral festgelegt und im Gesamtunternehmen ausgerollt werden. Die Aufgabe interner Kommunikation ist hier Führungskräfte und MitarbeiterInnen lokaler Geschäftsstellen dazu anzuregen, nicht nur die Bedürfnisse ihrer lokalen Geschäftsstellen wahrzunehmen, sondern sich als Teil des Gesamtunternehmens zu fühlen. Folglich spielen Durchgängigkeit und Einheitlichkeit in der Kommunikation eine besonders bedeutende Rolle.⁷⁵

- **Anlässe:** Die Kommunikationsinhalte können das gesamte Unternehmen betreffen, also zum Beispiel Nachrichten, Hintergründe, Werte, Ziele, Strukturen, Personal, Leistungen und Pläne des Unternehmens sowie weitere relevante Ereignisse behandeln, oder an konkrete MitarbeiterInnen zur Aufgabenerfüllung gerichtet sein.⁷⁶
- **Richtung:** Die Kommunikation kann in verschiedene Richtungen erfolgen, nämlich als Abwärtskommunikation (top down) vom (Kommunikations-)Management zu den MitarbeiterInnen, als Aufwärtskommunikation (bottom up) und horizontal im gegenseitigen Austausch. Das Kommunikationsmanagement der meisten Unternehmen folgt weiterhin seinem traditionellen Verständnis und setzt den Schwerpunkt auf die Abwärtskommunikation, während die anderen beiden Richtungen eher dem Zufall überlassen werden.⁷⁷ Im Lichte einer hierarchischen Organisationsstruktur – die in Führung und Ausführung unterteilt – bedeutet dies, dass im Zuge einer Abwärtskommunikation Entscheidungen der Organisationsleitung einen normativen Charakter

⁷⁴ vgl. Mast, 2014: S. 1127 u. 1129.

⁷⁵ vgl. Quirke, 2016: S. 82-84.

⁷⁶ vgl. Mast, 2014: S. 1127 u. 1129.

⁷⁷ vgl. ebd.: S. 1127-1128.

aufweisen und das tatsächliche Handeln (auch der Kommunikationsverantwortlichen) bestimmen.⁷⁸

Modernere Auffassungen legen dem Kommunikationsmanagement nahe, auch dezentrale, dialogorientierte und informelle Kommunikationsformen zu unterstützen, da diese häufig mehr Wirkung erzielen würden als Kommunikation über offizielle bzw. formelle Wege. Dies kann zum Beispiel bedeuten, eigene Kommunikationskanäle für MitarbeiterInnen zum gegenseitigen Austausch einzurichten oder Medien- bzw. Kommunikationscoachings mit MitarbeiterInnen durchzuführen, um damit deren Rolle als KommunikatorInnen zu fördern.⁷⁹

- **Medien und Kanäle:** Das Ausmaß der Kommunikation und folglich die Möglichkeiten zur Interaktion (in Form von Feedback, Diskussionen etc.) werden von den jeweiligen Kommunikationswegen bestimmt. Neben persönlich vermittelter Kommunikation, welche in dieser Magisterarbeit eine untergeordnete Rolle spielt, gibt es auch die in elektronischer oder gedruckter Form medial vermittelte Kommunikation, welcher unterschiedliche Medienkonzepte zugrunde liegen. Diese

„reichen von singulärer, einmaliger und monothematischer Information – etwa in Rundschreiben – bis hin zu komplexen redaktionellen Medienkonzepten – etwa von Mitarbeiterzeitschriften –, die sich an journalistischen Arbeitsweisen orientieren“⁸⁰.

In die Umsetzung interner Kommunikation sind grundsätzlich alle Bereiche eines Unternehmens eingebunden. Besondere Steuerungs- und Managementaufgaben zum Funktionieren der Kommunikation spricht Mast dabei den Abteilungen Personal, Marketing und IT zu⁸¹, während interne Kommunikationsabteilungen „eine leistungsfähige Kommunikationsinfrastruktur schaffen und eine passende Kommunikationskultur im Unternehmen fördern“⁸².

2.2.2. Ziele und Aufgaben

Die Ziele der internen Kommunikation haben, entsprechend der sich verändernden Strömungen der Unternehmensführung, einen Wandel durchlebt. Im klassischen Sinne galt sie als reines Sprachrohr des Managements, um Verlautbarungen an die Masse der MitarbeiterInnen zu transportieren.⁸³ Durch alle Strömungen hinweg verfolgten die jeweiligen instrumentellen Ansätze aber immer in erster Linie ökonomische Ziele (mit der internen Kommunikation als

⁷⁸ vgl. Szyszka/Malczok, 2016: S. 32.

⁷⁹ vgl. Mast, 2014: S. 1127-1128.

⁸⁰ ebd.: S. 1127.

⁸¹ vgl. ebd.: S. 1129.

⁸² ebd.

⁸³ vgl. Quirke, 2016: S. 3.

Werkzeug zur Erreichung dieser), während mitarbeiterzentrierte Ansätze (welche die interne Kommunikation um die soziale Dimension erweitern) in der Literatur erst mit etwas Verzögerung an Bedeutung gewannen. So stand in den 1970er- und 1980er-Jahren die Steigerung der Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen im Vordergrund – konkret die Vermittlung von Unternehmenszielen und –hintergründen, der Aufbau eines ‚Wir-Gefühls‘ und damit die Herstellung von Zufriedenheit. Zur selben Zeit beschäftigte sich die Organisationsforschung intensiver mit dem Thema der Organisationskultur und postulierte ihre zentrale Bedeutung hinsichtlich Identifikation und Commitment der MitarbeiterInnen.⁸⁴

Die 1990er-Jahre waren davon geprägt, Verständnis für Unternehmensprozesse zu schaffen, Kommunikationsbarrieren abzubauen und Zusammenhänge offenzulegen, mit dem Engagement der MitarbeiterInnen als Richtgröße. Der von Huck-Sandhu erwähnte organisationssoziologisch und sozialpsychologisch geprägte Sensemaking-Ansatz nennt Kontextualisierung und Rahmung als essentielle Aufgaben interner Kommunikation. Ab dem Jahr 2000 rückte schließlich die MitarbeiterInnen-Mobilisierung weiter in den Vordergrund. Die interne Kommunikation war dabei bemüht, mittels Stärkung der Vernetzung und des Gemeinschaftssinns eine Erhöhung von Leistungsbereitschaft und Flexibilität zu erreichen.⁸⁵

„Originär kommunikationswissenschaftlich“ geprägten Ansätzen zufolge hat interne Kommunikation „einen Gestaltungsauftrag innerhalb der übergeordneten Kommunikationsfunktion zu erfüllen“⁸⁶. Um die Jahrtausendwende beschäftigte man sich im Zuge dessen vor allem mit den Funktionen und Gestaltungsformen von MitarbeiterInnen-Zeitschriften, –fernsehen und dem Intranet, seit 2010 nun verstärkt mit sozialen Medien und Dialogkommunikation.⁸⁷ Quirke platziert interne Kommunikation mittlerweile an der Spitze von Veränderungsprozessen. So leiste sie einen essentiellen Beitrag zu schnellerer Veränderung, mehr Flexibilität und Innovation, höherwertigen Entscheidungen, einem besseren Wissensaustausch und einer stärker motivierten Belegschaft. Damit ist sie wesentlich mit dem Unternehmenserfolg verbunden und kann etwa auch zu einem strategischen Vorsprung gegenüber MitbewerberInnen führen.⁸⁸

Eine von Spachmann und Huck-Sandhu 2014 durchgeführte Studie der umsatzstärksten großen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland gibt Aufschluss über die Bedeutsam-

⁸⁴ vgl. Huck-Sandhu, 2016: S. 3-4.

⁸⁵ vgl. ebd.: S. 4.

⁸⁶ ebd.: S. 5.

⁸⁷ vgl. ebd.

⁸⁸ vgl. Quirke, 2016: S. 3.

keit bestimmter Aufgaben der internen Kommunikation. So dokumentierten die Unternehmen in den Jahren 2008, 2011 und 2014 die Entwicklung der internen Kommunikation mit folgenden Ergebnissen:

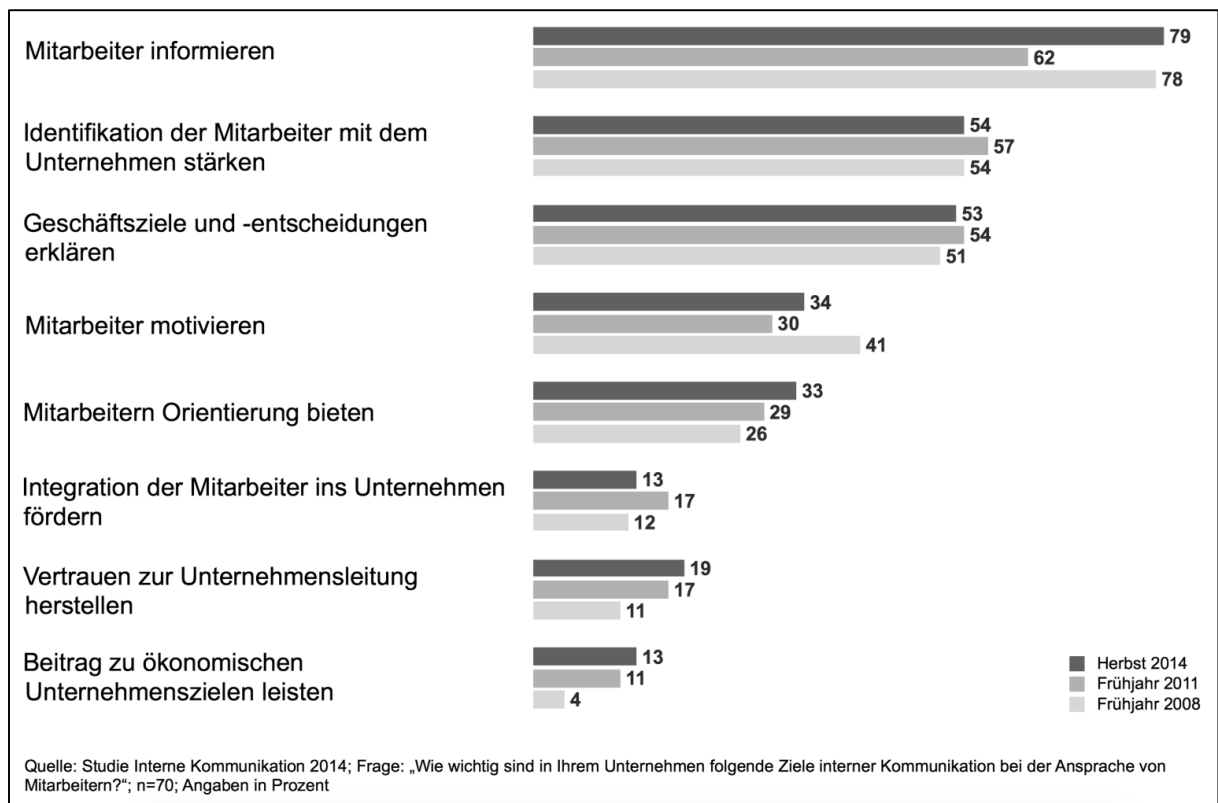


Abbildung 2: Ziele interner Kommunikation im Wandel. Quelle: Spachmann/Huck-Sandhu, 2015: S. 23.

Diese in der Studie genannten Punkte lassen sich der in der Literatur genannten, klassischen mitarbeiterbezogenen Zielen zuordnen. Diese lauten

- Integration,
- Identifikation und
- Motivation.⁸⁹

Das Ziel der Integration (weiter auch Zufriedenheit und Vertrauen) kann dabei etwa mittels Information zu konkreten Aufgaben bis hin zur Verbreitung von Wissen erreicht werden.⁹⁰ Mast versteht unter Information MitarbeiterInnen die „richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und angemessen aufbereitet zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Aufgaben erfüllen“⁹¹ bzw. „für das eigene Handeln angemessene Konsequenzen“⁹² ziehen

⁸⁹ vgl. Stehle, 2016: S. 60, Mast, 2014: S. 1130 u. Huck-Sandhu, 2016: S. 7.

⁹⁰ vgl. Stehle, 2016: S. 60.

⁹¹ Mast, 2014: S. 1132.

⁹² ebd.: S. 1133.

können. Dazu zählen die an früherer Stelle bereits aufgelisteten Informationen wie Nachrichten, Hintergründe, Werte, Ziele und Pläne des Unternehmens.⁹³ Die Bestrebungen des Diversity Managements (bzw. die generelle Implementierung davon ins Unternehmen) können sich grundsätzlich über all diese Aspekte erstrecken. Insbesondere Hintergründe sowie Werte – also Informationen, welche eine hohe MitarbeiterInnen-Orientierung aufweisen – gewinnen für die Unternehmen zunehmend an Bedeutung.⁹⁴

Die Identifikation (weiter Commitment/Bindung und Loyalität) der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und seiner Ziele kann mittels Austausch in Form von Koordination, Top-down- und horizontaler/In-between-Kommunikation erfolgen.⁹⁵ Dabei ist es ausschlaggebend, die MitarbeiterInnen nicht nur hinsichtlich der Unternehmensstrategie aufzuklären, sondern ihre Unterstützung dafür zu gewinnen. Eine von MitarbeiterInnen gelebte Unternehmensstrategie zeichnet sich dann beispielsweise durch einen verbesserten Kundenservice, laufende Optimierung und Innovation aus – allesamt Eigenschaften, mit denen sich Unternehmen von ihrer Konkurrenz abgrenzen können. Ein Kernaspekt dieser Identifikation ist das sogenannte Commitment. Der Begriff meint die Bindung und Integration der MitarbeiterInnen an bzw. in das Unternehmen.⁹⁶ Es kann zwischen rationalem und emotionalem Commitment unterschieden werden. Rationales Commitment beschreibt, wie stark MitarbeiterInnen davon überzeugt sind, dass die Organisation finanzielle, entwicklungsorientierte oder professionelle Vergütung bereitstellt und im Sinne der MitarbeiterInnen handelt. Emotionales Commitment hingegen meint das Ausmaß, in welchem die MitarbeiterInnen Stolz, Freude, Inspiration oder Bedeutung aus ihrer Teilhabe an der Organisation ziehen.⁹⁷ Wie eine Studie des Corporate Leadership Council aus dem Jahr 2004 zeigt, ist der emotionale Aspekt von viermal höherer Bedeutung als der rationale:

“Employees stay with their organizations when they believe it is in their self-interest, but they exert discretionary effort when they believe in the value of their job, their team, or their organization. In fact, emotional commitment is four times as valuable as rational commitment in increasing effort levels.”⁹⁸

Interne Kommunikation trägt zu diesem Commitment bei, indem sie gemeinsame Werte vermittelt und ein Gemeinschaftsgefühl (bis hin zu Stolz) unter der Belegschaft erzeugt. Eine von Einigkeit geprägte Unternehmenskultur gilt wiederum als wertvoller Wettbewerbsvorteil am

⁹³ vgl. Mast, 2014: S. 1127 u. 1129.

⁹⁴ vgl. ebd.: S. 1133.

⁹⁵ vgl. Stehle, 2016: S. 60.

⁹⁶ vgl. Quirke, 2016: S. 7-8.

⁹⁷ vgl. Corporate Leadership Council, 2004: S. 10.

⁹⁸ ebd.

Markt.⁹⁹ Entsprechend gaben auch in der Studie von Spachmann und Huck-Sandhu 99% der befragten Unternehmen an, dass die Transportierung von Botschaften der Unternehmensleitung zu den MitarbeiterInnen (eine Aufgabe, die sowohl der Integration als auch der Identifikation dienen kann) wichtig oder sehr wichtig für sie sei.¹⁰⁰

Das dritte der mitarbeiterbezogenen Ziele interner Kommunikation ist die Steigerung der Motivation (und weiter des Engagements) mittels Aktivierung und Orientierung. Aktivierung kann dabei bedeuten, die MitarbeiterInnen in die komplexen Prozesse der Wissens- und Informationsgewinnung einzubinden¹⁰¹ oder ihre Leistungsreserven zu aktivieren¹⁰². Einerseits kann dazu der Dialog zwischen MitarbeiterInnen und dem Management initiiert werden. Dies war für 84% der Unternehmen in der Studie von Spachmann/Huck-Sandhu eine wichtige oder sehr wichtige Aufgabe der internen Kommunikation, 86% nannten zudem die Förderung der Meinungsbildung unter den MitarbeiterInnen. Weiter wurde die Ermöglichung einer aktiven Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmensgeschehen von 71% der Befragten als wichtige oder sehr wichtige Aufgabe der internen Kommunikation angesehen.¹⁰³

Die mitarbeiterbezogenen Ziele können um die organisationsbezogenen Ziele

- Leistungserstellung und
- immaterielle Werte

ergänzt werden. Sogenanntes „Enabling“ hat das Ziel einer effektiveren und effizienteren Leistungserstellung. Diesen materiellen Werten bzw. Kennzahlen stehen immaterielle Werte (wie Reputation und Außenwirkung) gegenüber. Diese werden von den Aufgaben Beratung, Monitoring und Interpretation begleitet.¹⁰⁴ Ausgangsbasis dafür ist der Gedanke, dass MitarbeiterInnen auch als wesentliche BotschafterInnen eines Unternehmens gelten, was im Zeitalter der sozialen Medien zunehmend an Bedeutung gewinnt.¹⁰⁵ Eine gute Reputation schafft wiederum Vertrauen, welches als zentrales Sozialkapital eines Unternehmens gilt.¹⁰⁶ Eine Möglichkeit, auf diese Außenwirkung Einfluss zu nehmen, ist, die MitarbeiterInnen mit der Kompetenz auszustatten, überzeugend über das Unternehmen zu sprechen.¹⁰⁷

⁹⁹ vgl. Quirke, 2016: S. 7 u. Mast, 2014: S. 1132.

¹⁰⁰ vgl. Spachmann/Huck-Sandhu, 2015: S. 24.

¹⁰¹ vgl. Mast, 2014: S. 1132.

¹⁰² vgl. Buchholz, 2016: S. 44.

¹⁰³ vgl. Spachmann/Huck-Sandhu, 2015: S. 24.

¹⁰⁴ vgl. Stehle, 2016: S. 60 u. Mast, 2014: S. 1132.

¹⁰⁵ vgl. Mast, 2014: S. 1132 u. Spachmann/Huck-Sandhu: 2015: S. 25.

¹⁰⁶ vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 8.

¹⁰⁷ vgl. Mast, 2014: S. 1132.

2.2.3. Dimensionen

Mast gliedert interne Kommunikation in drei Dimensionen:

1. **KommunikatorInnen** (wer kommuniziert?): Es ist festzulegen, welche Personen welche Themen kommunizieren. KommunikatorInnen können die Verantwortlichen der internen Kommunikation, Führungskräfte oder die MitarbeiterInnen selbst (etwa als Testimonials für Projekterfolge) sein. Essentiell ist hier, die SprecherInnen „so auszuwählen, dass ein Thema kompetent, glaubwürdig und authentisch kommuniziert wird“¹⁰⁸. Führungskräfte können beispielsweise als BotschafterInnen für Unternehmensthemen in der internen Kommunikation auftreten und dabei wichtige Werte auf authentische Weise vermitteln, AbteilungsleiterInnen können als ExpertInnen ihrer jeweiligen Bereiche fungieren und etwa Beiträge im MitarbeiterInnen-Magazin dazu verfassen. Wenn hingegen MitarbeiterInnen in der internen Kommunikation zu Wort kommen, kann dies verstärkt dazu führen, dass sich andere MitarbeiterInnen in diesen Botschaften wiederfinden. Zusätzlich können auch externe KommunikatorInnen, wie ExpertInnen oder Prominente, miteinbezogen werden, um ihre Außensicht zu vermitteln.¹⁰⁹
2. **Themen** (was wird kommuniziert?): Themen sind so zu wählen bzw. aufzubereiten, dass sie für die MitarbeiterInnen relevant und ausgewogen sind. Sie können unterschieden werden nach fachlichen Themen (offizielle Botschaften mit direktem Bezug zu Unternehmenstätigkeit, Leistungserstellung und Zielerreichung), sowie in soziale Themen (was die MitarbeiterInnen bewegt, persönliche Beziehungen und Zusammengehörigkeitsgefühl).¹¹⁰
3. **Medien und Kanäle** (über welche Wege wird kommuniziert?): Es wird in persönliche vs. medial vermittelte sowie zentrale vs. dezentrale Kommunikation unterschieden. Medial vermittelte Unternehmenskommunikation findet primär in digitaler (z. B. Intranet, Newsletter) oder gedruckter Form (z. B. MitarbeiterInnen-Magazin, Rundschreiben) statt. Für jede Botschaft sind die bestgeeigneten Medien und Kanäle zu wählen. Erst im „Zusammenwirken der verschiedenen Formen entscheidet sich, wie wirksam Kommunikation ist und wie glaubwürdig sie die Mitarbeiter einschätzen“¹¹¹. Viele der zentralen Kanäle werden vom internen Kommunikationsmanagement selbst gesteuert, was für dezentrale Kommunikation nicht

¹⁰⁸ Mast, 2014: S. 1130.

¹⁰⁹ vgl. ebd.: S. 1130-1131 u. 1134.

¹¹⁰ vgl. ebd.: S. 1130-1131 u. 1133.

¹¹¹ ebd.: S. 1131.

gilt. Hier ist die interne Kommunikation vielmehr gefordert die Rolle einer Schnittstelle einzunehmen, welche die Austauschprozesse zwischen den Interessen des Gesamtunternehmens und den individuellen Anforderungen moderiert, gestaltet und optimiert. So wollen, laut Mast, MitarbeiterInnen „einen Kommunikationsstil wahrnehmen, der ‚mit‘ ihnen spricht und nicht ‚zu‘ ihnen“¹¹². Um diese Herausforderung zu meistern, hat sich die interne Kommunikation an bestimmten Orientierungssystemen auszurichten. Dazu gehören einerseits Unternehmenswerte, Marken, Image und Reputation, aber auch die soziale Integration bzw. Sozialisation der MitarbeiterInnen und Führungskräfte ins Unternehmen sowie ihre Einbindung in die Kommunikationsprozesse.¹¹³

Bei der Auswahl der Medien gilt es ihre jeweilige Reichhaltigkeit in Abhängigkeit der zu kommunizierenden Botschaften zu berücksichtigen. Damit sind die unterschiedlichen Kapazitäten gemeint, mit denen Medien Informationen und Emotionen vermitteln können. Quirke gliedert Medien folglich in „reichhaltig“ („rich“) und „schlank“ („lean“) in Hinblick auf vier Aspekte¹¹⁴:

1. Interaktion: Wie sehr lässt das Medium rasches Feedback zu? Direkte Kommunikation, wie Meetings oder Telefonate, gilt hinsichtlich ihres Interaktionsgrades etwa als sehr „reichhaltig“, während E-Mails oder Sprachnachrichten aufgrund der Zeitverzögerung als „schlank“ betrachtet werden.
2. Anzahl der Hinweisreize („multiple cues“): Liefert ein Medium eine Vielzahl an Signalen oder Reizen (wie Face-to-Face-Kommunikation mit ihren non-verbalen Hinweisen) oder ist es auf einzelne wenige beschränkt, wie reiner Text? Sind die Botschaften wortwörtlich zu verstehen oder können subtile Informationen mitschwingen?
3. Sprachenvielfalt: „Sprache“ meint hierbei die Darstellungsform, also visuell, melodisch oder numerisch. Wie viele unterschiedliche Möglichkeiten bietet das Medium? Während sich Tabellen durch ihre Genauigkeit auszeichnen und als „schlank“ gelten, sind Bilder bis hin zu Videokonferenzen aufgrund ihrer höheren Anzahl an Hinweisreizen mitreißender und „reichhaltiger“.
4. Soziale und emotionale Hinweisreize: Erlaubt das Medium einen hohen Grad an persönlichen Gefühlen, Gestik und unterschiedlichen Tonfällen

¹¹² Mast, 2014: S. 1131.

¹¹³ vgl. ebd.: S. 1130-1131.

¹¹⁴ vgl. Quirke, 2016: S. 157-158.

(wie Face-to-Face-Kommunikation oder Telefonate) oder einen niedrigen (wie E-Mails)?¹¹⁵

2.2.4. Medien und Kanäle

Das Kommunikationsmanagement wendet häufig journalistische Konzepte an, um Botschaften zielgruppengerecht zu vermitteln. Als spezifische Vorgehensweisen dabei nennt Mast Erklären (von Grundlagen und Zusammenhängen), Anleiten (zu bestimmten Handlungen) und Geben von sozialer Orientierung (mittels emotionaler Ansprache bzw. Wertevermittlung zur Steigerung des Gemeinschaftsgefühls und des Commitments).¹¹⁶

Mast gliedert die Kanäle der internen Kommunikation und die zugehörigen Medien in drei Gruppen:

- **Gedruckte Medien:** MitarbeiterInnen-Zeitschrift, Broschüren und Berichte, Schwarzes Brett, Rundschreiben, etc.
- **Formalisierte persönliche Kommunikation:** Besprechungen, Versammlungen, Townhall-Meetings, Roadshows, Events, etc.
- **Elektronische Medien:** E-Mail-Aktionen, Newsletter, News im Intranet, Online-Magazine, Corporate TV, Videoansprachen, etc.¹¹⁷

Diese drei Gruppen spiegeln sich auch in der bereits genannten Studie von Spachmann und Huck-Sandhu aus 2014 wider. Darin befragten sie die deutschen Unternehmen auch zu den für sie aktuell wichtigsten Medien sowie nach einer Prognose der zukünftig am bedeutendsten. Eine Auseinandersetzung mit Trends ist insbesondere in Hinblick auf die dynamischer und schwieriger vorhersehbar werdenden Marktanforderungen relevant. Diese zwingen Unternehmen nicht nur zu immer kürzeren Reaktionszeiten, sondern zur ständigen Optimierung bestehender bzw. Schaffung neuer Kommunikationswege.¹¹⁸

Die Kategorie der gedruckten Medien wurde in ebendieser Studie von der MitarbeiterInnen-Zeitschrift angeführt und von 80% der Befragten als derzeit sehr wichtig oder wichtig eingestuft. 57% prognostizierten, dass dieser hohe Stellenwert auch in den kommenden Jahren gleichbleiben würde. Im Bereich der formalisierten persönlichen Kommunikation erachteten 86% der Befragten Führungskräftemeetings und andere Veranstaltungen für spezielle MitarbeiterInnen-Gruppen mit dem Top-Management als sehr wichtig oder wichtig, 33% sagten

¹¹⁵ vgl. Quirke, 2016: S. 158-159.

¹¹⁶ vgl. Mast, 2014: S. 1134.

¹¹⁷ vgl. ebd.: S. 1135-1136.

¹¹⁸ vgl. Buchholz, 2016: S. 44.

zudem einen Zuwachs voraus. Der stärkste Trend zeichnete sich im Bereich der elektronischen Medien ab. Während Informationen und Nachrichtenbereiche im Intranet bereits von 89% als sehr wichtig oder wichtig bewertet wurden, gingen 57% sogar von einer weiteren Steigerung aus. Insbesondere hinsichtlich Social-Media-Bereichen im Intranet (aktuell von 39% als sehr wichtig oder wichtig eingestuft) sowie der digitalen Ausgabe der MitarbeiterInnen-Zeitschrift (aktuell 27%) wurde ein großer Bedeutungswandel erwartet. Im Hinblick auf Social-Media-Bereiche gehen 81%, bezüglich der digitalen MitarbeiterInnen-Zeitschrift 81% der Befragten von einem Anstieg der Wichtigkeit für die interne Kommunikation aus.¹¹⁹ Die digitalisierten, ins Intranet eingeflochtenen MitarbeiterInnen-Zeitschriften werden dort häufig ebenso aufwendig wie ihre gedruckten Pendant aufbereitet.¹²⁰ Die MitarbeiterInnen-Zeitschrift übernimmt nun, so führt Mast aus,

„zunehmend die Rolle des Navigators in der internen Unternehmenskommunikation. Als Angebot, das regelmäßig erscheint und zur gleichen Zeit alle Mitarbeiter erreicht, setzt es wichtige Orientierungsmarken. Mitarbeiterzeitschriften stärken die Bindung der Belegschaft an ihre Firma und strahlen auch in deren soziales Umfeld (Familie, Freunde, Bekannte) aus“¹²¹.

Die Verbreitung der elektronischen Medien hat zur Folge, dass Berichte zu aktuellen Ereignissen hauptsächlich im Intranet vermittelt werden, während sich die gedruckten Medien vermehrt Zusammenhängen und Hintergrundinformationen zu komplexen Themen widmet. Durch ihre Einflechtung ins Intranet treffen die einst klassischen Medien hier auf zahlreiche weitere Funktionen, die über ihren ursprünglichen Leistungsumfang hinausgehen. So finden sich im Intranet neben zentralen Nachrichtenbereichen, Wissensressourcen und Dokumentationen immer häufiger Elemente sozialer Netzwerke. Letztere ermöglichen die persönliche Kommunikation und die Vernetzung von MitarbeiterInnen unterschiedlichster Bereiche – etwa in Form von Chats, Videokonferenzen, Foren, Blogs etc. Die Implementierung solcher sozialen Netzwerke birgt jedoch das Risiko, dass sie sich bei regen Blog-Diskussionen zum Krisenherd verwandeln können, weshalb bereits vor ihrer Einführung der Umgang mit kritischen Kommentaren geklärt werden muss.¹²² Dies kann auch als einer der Gründe für den „eher vorsichtigen Einsatz von Social-Media-Anwendungen in großen und mittelständigen Unternehmen“¹²³ genannt werden. So werden diese „intern derzeit eher konventionell als innovativ, eher zurückhaltend als offensiv und eher punktuell statt umfassend eingesetzt“¹²⁴.

¹¹⁹ vgl. Spachmann/Huck-Sandhu, 2015: S. 6-7.

¹²⁰ vgl. Huck-Sandhu, 2016: S. 8 u. Mast, 2014: S. 1135-1136.

¹²¹ Mast, 2014: S. 1136.

¹²² vgl. ebd.: S. 1135-1137.

¹²³ Huck-Sandhu, 2016: S. 9.

¹²⁴ ebd.

Generell bildet das Intranet, so fasst Mast zusammen, „heute bei den meisten Unternehmen den Kernbereich eines vielfältigen und individualisierbaren Informationsangebotes, das den Mitarbeitern Push- und Pullangebote macht“¹²⁵. Aufgrund seiner besonderen Eigenschaften der Flexibilität und Aktualität sowie der Fähigkeit zur Bündelung von Wissen, steht die Optimierung des Intranet-Angebots auf der Agenda vieler Unternehmen.¹²⁶

Im Zuge der Planung einer Kommunikationsstrategie und der Auswahl der einzusetzenden Medien sind zwei essentielle Aspekte abzuwägen, um die Botschaften effizient und geordnet zu steuern:

1. der Grad der Veränderung, welcher bei der Zielgruppe erzeugt werden soll, sowie
2. der Grad der Involvierung, also wie stark die MitarbeiterInnen dafür in den Kommunikationsprozess einzubinden sind.¹²⁷

Das Rolltreppen-Modell von Quirke zeigt sehr anschaulich, wie MitarbeiterInnen mittels unterschiedlicher Kommunikationsaktivitäten vom Level der Awareness (meist über einseitige Kommunikation an ein passives Publikum) über Understanding (interaktiver Kommunikationsprozess, der Feedback einfordert), Support (Schaffen von Verständnis und Akzeptanz, etwa in Form von Diskussionen) und Involvement (den Dialog fördern) bis hin zu Commitment (durch die Beteiligung der MitarbeiterInnen am Prozess)¹²⁸ geführt werden können:

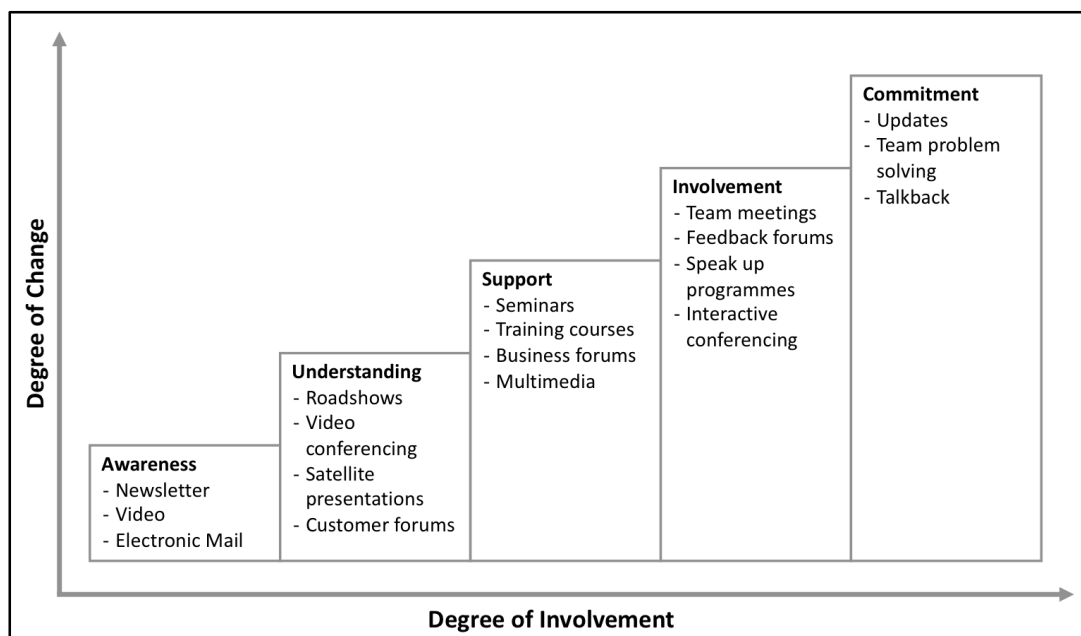


Abbildung 3: Communication Escalator. Quelle: Quirke, 2016: S. 236.

¹²⁵ Mast, 2014: S. 1136.

¹²⁶ vgl. ebd.: S. 1137.

¹²⁷ vgl. Quirke, 2016: S. 158 u. 236.

¹²⁸ vgl. ebd.: S. 236-237.

2.2.5. Strategischer Ablauf

Damit die interne Unternehmenskommunikation als strategisches Werkzeug zur Erreichung der eingangs genannten Ziele funktioniert, muss sie den MitarbeiterInnen helfen, Information in Handlungen umzuwandeln.¹²⁹ Quirke schlägt dafür folgenden Vier-Schritte-Prozess vor:

1. Inhalt liefern: Informationen, Ideen und Konzepte an die MitarbeiterInnen kommunizieren.
2. Zusammenhänge herstellen: die übermittelten Inhalte müssen von den MitarbeiterInnen richtig verstanden und eingeordnet werden. Es ist wichtig, die Relevanz der Botschaften für die jeweilige Person zu verdeutlichen, um damit Orientierung zu geben.
3. Konversation führen: damit kann ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Inhalte und ihrer Auswirkungen geschaffen werden.
4. Feedback einholen: sicherstellen, dass die kommunizierten Botschaften so wie beabsichtigt verstanden wurden und erfassen, was im Verlauf hinzugefügt wurde sowie was daraus resultiert ist.¹³⁰

Quirke kritisiert, dass sich viele Organisationen auf den ersten Schritt, also die Übermittlung von Inhalten und das Erzeugen von Aufmerksamkeit, konzentrieren, anstatt das Augenmerk zunächst auf das gewünschte Ergebnis zu richten. Nur auf diese Weise könne interne Kommunikation den Wandel vom reinen Sprachrohr zu einem Kommunikationsprozess vollziehen.¹³¹

2.2.6. Bedeutung von Führungskommunikation

In den meisten Unternehmen dominiert, wie zuvor erläutert, weiterhin top-down ausgerichtete interne Kommunikation. Als KommunikatorInnen fungieren dabei dem Top-Management nahestehende Kommunikationsverantwortliche, welche für die strategische Planung als auch die Umsetzung zuständig sind. Ein von MitarbeiterInnen bevorzugter Kommunikationskanal sind, so Quirke, die direkten Vorgesetzten. Diesen wird ein deutlicher Einfluss auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Belegschaft zugeschrieben, insofern scheinen sie auch großes Potential für die Kommunikation von Diversity-Bestrebungen inne zu haben. Entsprechend der zahlreichen, unterschiedlichen Führungsstile haben Vorgesetzte jedoch unterschiedliche Kommunikationsstile, -stärken und -schwächen, die eine Herausforderung

¹²⁹ vgl. Quirke, 2016: S. 18.

¹³⁰ vgl. ebd.

¹³¹ vgl. ebd.: S. 19.

darstellen können.¹³² Hinsichtlich der Rolle von Führungspersonal nennt Quirke zwei Aspekte:

„The task dimension of the role – setting a clear direction and helping employees understand their role and what their efforts mean to the organization; and the relationship side of the role – communicating with people in the way that builds constructive relationships and makes them feel valued and respected.”¹³³

Damit MitarbeiterInnen Vertrauen zum Führungspersonal aufbauen, scheinen folgende Eigenschaften von besonderer Bedeutung zu sein: Kompetenz, Offenheit und Ehrlichkeit, Interesse und Mitgefühl, Verlässlichkeit und Wahrnehmung eines Gemeinschaftsgefühls.¹³⁴

¹³² vgl. Quirke, 2016: S. 109.

¹³³ ebd.

¹³⁴ vgl. ebd.: S. 110.

3. Diversity und Diversity Management

Diversity bezeichnet in der organisationswissenschaftlichen Forschung die Heterogenität von Belegschaften in Bezug auf eine Vielzahl unterschiedlicher Dimensionen. Dazu gehören etwa Merkmale wie Geschlecht, Alter, Ethnie/Nationalität, Hautfarbe, körperliche und geistige Fähigkeiten/Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung.¹³⁵ Van Knippenberg und Schippers definieren Diversity als eine „characteristic of a social grouping [...] that reflects the degree to which there are objective or subjective differences between people within the group“¹³⁶.

Die Heterogenität in Unternehmen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen und stellt Organisationen sämtlicher Sparten vor eine Herausforderung. Diese Entwicklung wird einerseits auf eine allgemein ansteigende Heterogenisierung der Gesellschaft zurückgeführt, ausgelöst durch einen demografischen Wandel und Globalisierung.¹³⁷ Zudem hat sich die ursprünglich aus den Vereinigten Staaten stammende Personalpolitik des Diversity Managements seit den 1990er-Jahren immer stärker auch in Europa etabliert¹³⁸, die eine solche Vielfalt „durch eine entsprechende Personalauswahl und –entwicklung“¹³⁹ gezielt fördert. Damit ist gemeint, dass besondere Rahmenbedingungen, wie Diversity-Management-Konzepte und Maßnahmen-Kataloge, geschaffen werden, um die Zusammenarbeit heterogener Belegschaften zu fördern, Heterogenität gezielt zu erhöhen¹⁴⁰ und damit eine

„multikulturelle Organisation zu schaffen, die nicht ausschließlich an der dominanten Beschäftigtengruppe ausgerichtet ist, sondern die Potenziale personeller Vielfalt nutzt und ihre Probleme reduziert“¹⁴¹.

Diversity Management geht also deutlich über das reine Stärken des Bewusstseins für personelle Vielfalt hinaus. Es ist als fortlaufender, organisationsweiter Prozess zu verstehen, um das größtmögliche Potential aller MitarbeiterInnen auszuschöpfen. Dieser Prozess zieht das Wachstum und die Entwicklung sowohl der Gesamtorganisation als auch ihrer Belegschaft mit sich. Gleichzeitig wird versucht, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Personen

¹³⁵ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38 u. Wirtschaftskammer Österreich, 2015b.

¹³⁶ van Knippenberg/Schippers, 2007: S. 519.

¹³⁷ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38.

¹³⁸ vgl. Süß, 2008: S. 407.

¹³⁹ Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38.

¹⁴⁰ vgl. ebd.

¹⁴¹ Süß, 2008: S. 410.

aufgenommen fühlen.¹⁴² Diversity Management strebt eine Umwandlung der dominanten Unternehmenskultur hin zu einer multikulturellen Organisation an. Fine definiert eine solche als Organisation, die:

1. vielfältige kulturelle Arten des Seins und der Interaktion wertschätzt, fördert und bestärkt,
2. einen organisationalen Dialog herstellt, in dem nicht eine bestimmte kulturelle Ausrichtung anderen übergeordnet wird,
3. alle unterschiedlichen Stimmen dazu befähigt, sich an der Festlegung von Zielen und dem Treffen von Entscheidungen zu beteiligen.¹⁴³

Insbesondere im amerikanischen Raum werden für die Ausübung von Diversity Management mittlerweile häufig eigene interne Diversity-Teams zusammengestellt, die oftmals aus VertreterInnen der unterschiedlichen MitarbeiterInnen-Gruppen bestehen. Ihr Ziel ist es, Möglichkeiten zu ermitteln, die Vielfalt in der Organisation zu fördern, um vielfältigen Märkten effektiver begegnen sowie vielfältige potentielle Arbeitskräfte anwerben zu können.¹⁴⁴

Besonders die Dimension der Gender Diversity steht, so Boerner, Keding und Hüttermann, nach wie vor im Zentrum der Diversity-Anstrengungen zahlreicher Unternehmen.¹⁴⁵ Dabei geht es vorwiegend um das Aufbrechen der gläsernen Decke, also des Phänomens, dass der Anteil an Frauen mit zunehmender Hierarchieebene abnimmt. Wichtig hervorzuheben ist, dass Unternehmen – auch hinsichtlich ihrer sämtlichen Diversity-Maßnahmen – keineswegs in einem Vakuum agieren, sondern auch die Einstellungen und Bedingungen der Gesamtgesellschaft widerspiegeln, welche ebenfalls ihren Beitrag zu diesen Veränderungsprozessen zu leisten hat.¹⁴⁶

Der empirische Teil dieser Magisterarbeit soll Aufschluss darüber geben, inwieweit sich solche Diversity-Teams bzw. gar eigenständige Abteilungen dafür in österreichischen Unternehmen etabliert haben und welche Rolle hierbei die Außenwirkung (hinsichtlich vielfältiger Märkte, KundInnen und potentieller Arbeitskräfte) spielt.

¹⁴² vgl. Hermon, 1996: S. 427.

¹⁴³ vgl. Fine, 1995: S. 36.

¹⁴⁴ vgl. Hermon, 1996: S. 427.

¹⁴⁵ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38.

¹⁴⁶ vgl. United States Department of Labor, 1995: S. 11.

3.1. Dimensionen von Diversity

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen von Diversity. Einerseits werden primäre, sekundäre und tertiäre Dimensionen unterschieden. Bei den primären Dimensionen handelt es sich um sofort ersichtliche Merkmale, wie Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft und Behinderung. Sekundäre Dimensionen umfassen geringer sichtbare Merkmale wie sexuelle Orientierung, Religionszugehörigkeit, (Aus-)Bildung, Nationalität und Kultur. Tertiäre Dimensionen sind nicht sichtbare Merkmale wie Glaubensansichten, Werte und Normen, sowie Wahrnehmungen und Gefühle.¹⁴⁷ Auch können die Dimensionen in berufsbezogene Unterschiede (fachliche Diversity, etwa Ausbildung und Hierarchieebene) und persönliche Unterschiede (demografische Diversity, wie Geschlecht, Alter oder Werte) gegliedert werden.¹⁴⁸

Eine weitverbreitete Einteilung erfolgt in drei Dimensionen, welche die Persönlichkeit umgeben – innere, externe und organisationale Dimensionen:

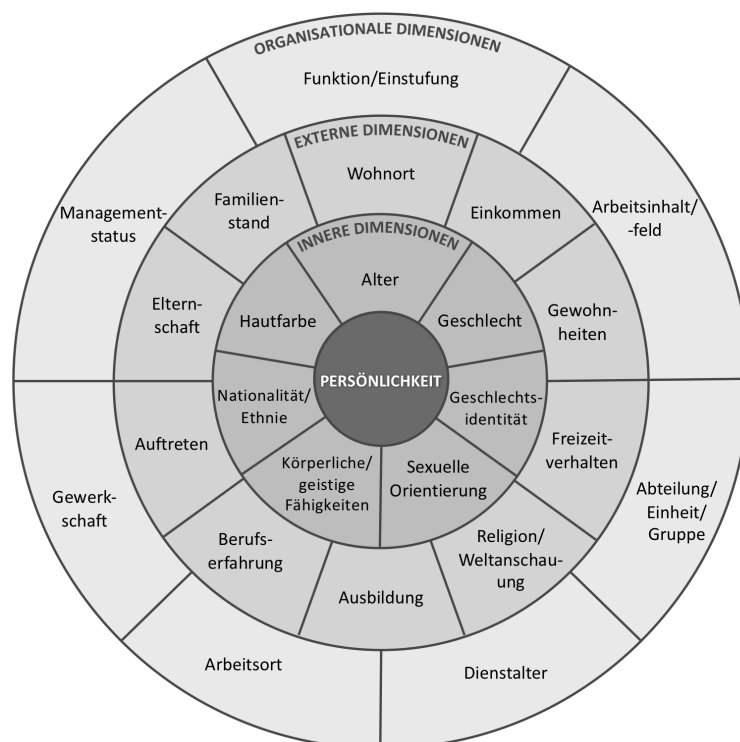


Abbildung 4: Dimensionen von Diversity. Quellen: Gardenswartz/Rowe, 2003, ergänzt um die Dimension „Geschlechtsidentität“ nach Diversity Leadership Council/ John Hopkins University, o.J. Deutsche Übersetzung angelehnt an Universität Wien, o.J.

Aus Literatur und Praxis wird deutlich, dass sich Diversity Management primär mit den inneren Dimensionen beschäftigt. Das weitverbreitetste Modell nach Gardenswartz und Rowe

¹⁴⁷ vgl. Mazur, 2010: S. 6-7, Rijamampianina/Carmichael, 2005: S. 109-110 u. van Knippenberg/Schippers, 2007: S. 519.

¹⁴⁸ vgl. Knippenberg/Schippers, 2007: S. 520 u. Süß, 2008: S. 407.

(siehe Abbildung 4) wird auch von der Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich verwendet und beinhaltet zwar die Dimension „sexuelle Orientierung“, nicht aber jene der „Geschlechtsidentität“. Häufig wird im Zusammenhang mit sexueller Orientierung – insbesondere im Lichte der Praxis – zwar der Begriff „LGBT“ (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) als Überbegriff verwendet – an dieser Stelle erscheint es jedoch wichtig zu betonen, dass es sich bei Transsexualität nicht um eine sexuelle Orientierung handelt und die Zuordnung zu dieser Diversity-Dimension daher nicht passend ist. Entsprechend dem „Diversity Wheel“ des Diversity Leadership Councils der John Hopkins University¹⁴⁹ wurde daher die Grafik um die innere Dimension der Geschlechtsidentität („gender identity and expression“) ergänzt.

In Kapitel 3.4 werden die inneren Dimensionen von Diversity und die damit einhergehenden Bedürfnisse der jeweiligen Personengruppen im Detail aufgegriffen und es wird darauf eingegangen, welche Maßnahmen das Diversity Management dafür heranzieht.

3.2. Historische Entstehung des Diversity Managements

Diversity Management wird in den Vereinigten Staaten seit den 1980er-Jahren wissenschaftlich erforscht.¹⁵⁰ Der Hauptfokus der Fördermaßnahmen war dabei ursprünglich auf Frauen und „people of color“ (insbesondere AfroamerikanerInnen, Hispanics, AsiatInnen und amerikanische UreinwohnerInnen) gerichtet¹⁵¹, da insbesondere ethnische Diskriminierung in der Berufswelt sehr weit verbreitet war:

“... ethnic and racial discrimination in both the work force and the corporate domain is still widespread [...]. Such discrimination takes many forms, including differential hiring and promotion, higher demands, underestimation, lower pay, and racist slurs against minority workers.”¹⁵²

Diese Diskriminierung, welche die Literatur auch als institutionalisierten Rassismus bezeichnet, führte zunächst zu schlechteren Bindungen zu Führungskräften, einem Mangel an herausfordernden und bedeutsamen Aufgaben, geringen Aufstiegsmöglichkeiten und wenig Anerkennung guter Leistung, was wiederum in einer enorm hohen Fluktuationsrate unter den Minderheitengruppen resultierte.¹⁵³ Das primäre Ziel des Diversity Managements waren daher Förderungs- und Gleichstellungsmaßnahmen für die am amerikanischen Arbeitsmarkt

¹⁴⁹ vgl. Diversity Leadership Council/John Hopkins University, o.J.

¹⁵⁰ vgl. Süß, 2008: S. 407 u. 410.

¹⁵¹ vgl. Allen, 1995: S. 144.

¹⁵² van Dijk, 1993: S. 116.

¹⁵³ vgl. Muir, 1996: S. 475.

(insbesondere in nicht-traditionellen Funktionen) am stärksten wachsenden Personengruppen.¹⁵⁴ Auch Süß nennt als Hintergrund dafür die traditionell hohe Heterogenität des amerikanischen Arbeitsmarktes sowie die Beobachtung,

„... dass trotz der heterogenen Personalstrukturen vieler Unternehmen für die Unternehmenskultur und das Management vielfach nach wie vor eine Ausrichtung an der jeweils dominanten Beschäftigtengruppe kennzeichnend ist („monolithische Organisation“), die jedoch der Realität differenzierter Belegschaften in Unternehmen nicht mehr ausreichend Rechnung trägt“¹⁵⁵.

Im deutschsprachigen Raum findet Diversity Management in der betriebswirtschaftlichen Lehre seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt Beachtung. Eine Analyse der umfassendsten wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literaturdatenbank *WISO-NET* durch Süß zeigt, wie sehr die Diskussion von Diversity Management im letzten Jahrzehnt zugenommen hat.¹⁵⁶

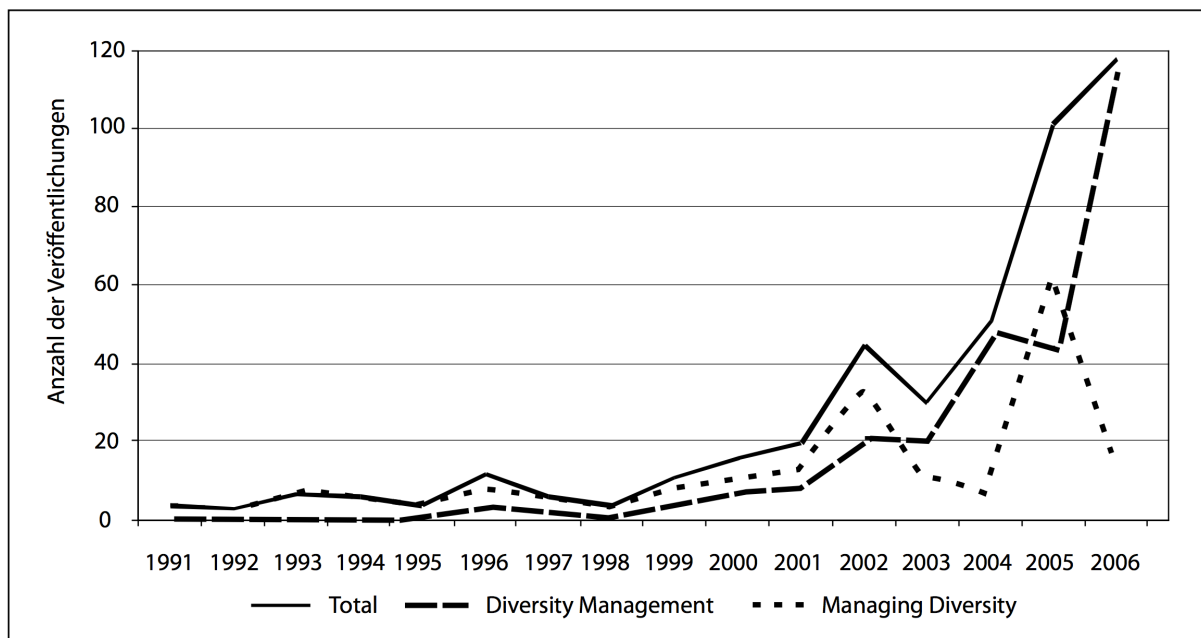


Abbildung 5: Anzahl der Publikationen zu Diversity Management/Managing Diversity im deutschsprachigen Raum, auf Basis einer Auswertung der sozialwissenschaftlichen Datenbank *WISO-NET*.
Quelle: Süß, 2008: S. 408.

Süß geht in seiner Studie einerseits Frage nach, ob dieser Trend nur in der wissenschaftlichen Literatur oder aber auch in der tatsächlichen Unternehmenspraxis Deutschlands vorzufinden sei.¹⁵⁷ Dafür befragte er im Jahr 2005 insgesamt 160 deutsche, börsennotierte, sowie 50 deutsche Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen, zum Thema Diversity Management. Der Rücklauf betrug rund 19%. 39,4% der antwortenden Unternehmen gaben damals an,

¹⁵⁴ vgl. Allen, 1995: S. 144.

¹⁵⁵ Süß, 2008: S. 410.

¹⁵⁶ vgl. ebd.: S. 407-408.

¹⁵⁷ vgl. ebd.: S. 408-409.

Diversity Management bereits institutionalisiert zu haben – die meisten davon erst seit den frühen 2000er-Jahren. Sehr deutlich war ein Größeneffekt zu erkennen. So hatten 69,7% der Unternehmen mit mehr als 17.500 MitarbeiterInnen Diversity Management implementiert, im Vergleich zu 9,1% der Unternehmen mit einer niedrigeren Zahl an MitarbeiterInnen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die personelle Vielfalt mit zunehmender Belegschaft und somit die Notwendigkeit für Diversity Management steigt. Weiter zeigte sich, dass bereits 70% der Unternehmen mit US-Herkunft Diversity Management implementiert hatten, im Vergleich zu 26,1% von jenen aus Deutschland.¹⁵⁸ Süß führt dies, gestützt auf weitere Studien mit ähnlichen Ergebnissen, zurück auf das „weltweit standardisierte Personalmanagement amerikanischer Unternehmen [...], welches offenbar auch die weltweit standardisierte Anwendung des Diversity-Managements nach sich zieht“¹⁵⁹.

3.3. Unconscious Bias aus neurologischer Sicht

Nicht immer sind jene Vorurteile, die zur Ungleichbehandlung bestimmter Personengruppen führen, den jeweiligen Menschen – seien es MitarbeiterInnen oder Führungskräfte – bewusst. Häufig liegen einem solchen Fall unbewusste Vorannahmen zugrunde, die als „Unconscious Bias“ oder „Implicit Bias“ bezeichnet werden und aufgrund dieser Eigenschaft eine besondere Herausforderung für Diversity-Bestrebungen darstellen.¹⁶⁰

Die Entstehung von Unconscious Bias wird auf die Funktionsweise des menschlichen Gehirns zurückgeführt, welches – um kognitive Ressourcen sparend arbeiten zu können – auf gespeicherte Prozesse und Muster zurückgreift, ohne dass man sich darüber bewusst ist. Dies ist Voraussetzung für das Bilden von Assoziationen. Wird beispielsweise ein bestimmter Begriff gehört, werden damit unweigerlich Assoziationen – wie Klischees oder persönliche Erinnerungen – sowie Gefühle hervorgerufen. Unconscious Bias ist eine wichtige Voraussetzung für das tägliche Leben, so ist das Treffen von Entscheidungen nicht etwa rein rational, sondern ein Zusammenspiel unzähliger Parameter im Gehirn.¹⁶¹ Ein wesentlicher davon sind Emotionen:

„Entscheidungsfindungen sind daher keine rationalen Prozesse, sondern stellen vielmehr das Ergebnis der Abwägung von Emotionen, Erinnerungen und Verhaltensweisen dar. Dies wird alles im Unterbewusstsein verarbeitet [...]. Hier werden die Unconscious Bias verarbeitet.“¹⁶²

¹⁵⁸ vgl. Süß, 2008: S. 411-414.

¹⁵⁹ ebd.: S. 415.

¹⁶⁰ vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Unconscious Bias.

¹⁶¹ vgl. Habermacher/Peters/Ghadiri, o.J. u. Lieber, 2009: S. 94.

¹⁶² Habermacher/Peters/Ghadiri, o.J.

Unconscious Bias lassen sich beispielsweise mit dem Implicit Association Test der Harvard University¹⁶³ – einem Reaktionstest auf bestimmte Stimuli – messen und bewusstmachen:

„Die Theorie dahinter besagt, dass derjenige, der eine starke Assoziation zu einer Sache hat, darauf auch schneller reagiert. Wenn man zum Beispiel davon überzeugt ist, dass Männer in der Karriere erfolgreicher sind als Frauen, wird man auf ‚Männer und Karriere‘ schneller reagieren als im Vergleich zu ‚Frauen und Karriere‘ – wodurch sich ein Bias für Männer und Karriere zeigt.“¹⁶⁴

Geben zwar die meisten Personen an, beispielsweise keine Vorurteile gegenüber Frauen zu haben, können durch diesen Test implizite Vorurteile sichtbar gemacht werden. „Tatsächlich besteht eine riesige Diskrepanz zwischen expliziten und impliziten Verzerrungen“¹⁶⁵, so Habermacher, Peters und Ghadiri. Es wird in der Literatur ausdrücklich hervorgehoben, dass es sich bei solchen unbewussten Vorannahmen nicht um Sexismus oder Rassismus handle, sondern lediglich um den Abruf von gelernten Mustern (Männer typischerweise in Führungspositionen, Bevorzugung des eigenen Kulturkreises etc.), der dem Gehirn helfen soll, Entscheidungen effizienter zu treffen.¹⁶⁶ Für das Erlernen solcher sowohl bewussten als auch unbewussten Bilder spielt die Umwelt eine große Rolle. Auch wird Massenmedien in diesem Zusammenhang ein großer Einfluss zugeschrieben. Die Art und Weise, wie kulturelle Vorstellungen zu stigmatisierten Gruppen erworben werden, unterscheidet sich dabei drastisch von der Wahrnehmung nicht-stigmatisierter Gruppen. Nicht relevant ist dabei, ob es sich um positive Vorurteile (also die Zuschreibung positiver Eigenschaften zu einer bestimmten Gruppe) oder negative Vorurteile (Zuschreibung negativer Eigenschaften) handelt. Beide Varianten erzeugen Stereotype, die Personen in ihrem Handlungsspielraum und ihren (beruflichen) Möglichkeiten limitieren bzw. auf bestimmte Einsatzgebiete beschränken können.¹⁶⁷ Zurückzuführen ist die Diskrepanz zwischen expliziten und impliziten Verzerrungen auf die Amygdala, einem Bereich, der insbesondere für die Verarbeitung von Angst und Gefahren zuständig ist:

„Sie wird bei Gesichtern von unterschiedlicher Herkunft stärker aktiviert als bei Gesichtern eigener Herkunft. Das allein ist bereits bemerkenswert. Doch präsentiert man den Probanden Gesichter unterschiedlicher Herkunft unschwellig, so aktiviert das die Amygdala stärker als wenn es bewusst geschieht.“¹⁶⁸

Erschwerend für den Umgang mit Unconscious Bias bzw. für die Korrektur eingefahrener Denkmuster ist die Tatsache, dass das Gehirn stets bestrebt ist, rationale Begründungen für

¹⁶³ vgl. Lieber, 2009: S. 95 u. Habermacher/Peters/Ghadiri, o.J.

¹⁶⁴ Habermacher/Peters/Ghadiri, o.J.

¹⁶⁵ ebd.

¹⁶⁶ vgl. ebd.

¹⁶⁷ vgl. Lieber, 2009: S. 94-96.

¹⁶⁸ Habermacher/Peters/Ghadiri, o.J.

diese Muster zu liefern.¹⁶⁹ Es wird davon ausgegangen, „dass wir Assoziationen anhand von Erfahrungen aufbauen und diese Erfahrungen emotional verankert werden“¹⁷⁰, während hinterher wieder rationale Erklärungen für diese unbewussten Reaktionen genannt werden. Laut Habermacher, Peters und Ghadiri ist dies ein Teufelskreis, aus dem höher gebildete Menschen – oder erfahrene Führungskräfte – aufgrund stärker gefestigter Meinungen sogar noch schwieriger ausbrechen können.¹⁷¹ Dies macht die großen Herausforderungen hinsichtlich der Personalführung sowie des Diversity Managements deutlich, denn:

„Es sind die biologischen Verschaltungen, gegen die wir ankämpfen. Es sind keine simplen psychologischen Auseinandersetzungen, die mit Lernen oder etwas Bildung ausgehebelt werden können. Einen Unconscious Bias zu ändern, ist viel komplexer – wir verändern nämlich dabei Pfade in unseren Gehirnen.“¹⁷²

Lieber sieht in der Förderung von Diversity in Unternehmen eine Chance zum Abbau von Gruppendenken, also dem Phänomen, dass homogene Gruppen ähnliche Denkmuster aufweisen. Heterogene Gruppen können hingegen vorhandene Stereotype und den Status Quo in Frage stellen.¹⁷³ Erst, wenn man sich die Unconscious Bias bewusstmacht – beispielsweise mit dem eingangs erwähnten Implicit Association Test – können Maßnahmen ergriffen werden, um sie einerseits zu reduzieren und, was noch bedeutsamer erscheint, Handlungen oder Entscheidungen nicht auf Basis ihrer zu treffen: „Because, ultimately, it is not hidden preferences, but behavior, that matters.“¹⁷⁴

3.4. Anforderungen an das Diversity Management

Diversity Management versucht mittels strategischer Maßnahmen Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine vielfältige Belegschaft ermöglichen. Für die Herstellung einer solchen inklusiven Unternehmenskultur gilt es, für sämtliche Diversity-Dimensionen unterschiedliche Strategien zu entwickeln, da trotz Überschneidungen ein „One size fits all“-Modell nicht zielführend erscheint. So benötigen vielfältige Gruppen von MitarbeiterInnen ebenso vielfältige Förderungsmaßnahmen. Beispielsweise haben junge Mütter in einem Teilzeitarbeitsverhältnis vermutlich andere Bedürfnisse als ältere MitarbeiterInnen mit gesundheitlichen Problemen, Menschen mit Behinderung oder Mitglieder der LGBT-Community. Dieser Abschnitt soll einen Überblick über die unterschiedlichen Bedürfnisse hinsichtlich der inneren Diversity-

¹⁶⁹ vgl. Süßmuth, o.J.

¹⁷⁰ Habermacher/Peters/Ghadiri, o.J.

¹⁷¹ vgl. ebd.

¹⁷² ebd.

¹⁷³ vgl. Lieber, 2009: S. 95.

¹⁷⁴ ebd.: S. 97.

Dimensionen und die daraus resultierenden Anforderungen an das Diversity Management geben.

3.4.1. Geschlecht

Wie eingangs bereits erwähnt, gilt ein besonderer Fokus des Diversity Managements nach wie vor der Dimension des Geschlechts und insbesondere der Rolle von Frauen in der Berufswelt.¹⁷⁵ Die deutsche Charta der Vielfalt e.V. nennt dafür zwei Gründe:

„Zum einen werden Frauen im Rahmen des demographischen Wandels zunehmend als eine bisher nicht genügend beachtete Beschäftigungsressource gewürdigt. Zum anderen zeigen Studien, dass die geforderten Erfolgskompetenzen der Zukunft eher weiblicher Art sind und somit geschlechtergemischte Teams künftig einen Erfolgsfaktor darstellen.“¹⁷⁶

Diversity Management versucht dabei, die Chancengleichheit zu fördern und damit Frauen nachhaltig in den Arbeitsmarkt einzubinden.¹⁷⁷ Wie der Begriff „Chancengleichheit“ bereits nahelegt, geht es dabei nicht alleine um die Förderung von Frauen, sondern beider Geschlechter. Konkrete Bedürfnisse sind beispielsweise der erleichterte Wiedereinstieg ins Unternehmen nach der Karenz, ebenso die Förderung der Väterkarenz. Maßnahmen hierfür, die Hermon bereits 1996 nannte, können etwa Kinderbetreuungs-Zuschüsse, die Möglichkeit zu Sabbaticals, verbesserte Teilzeitleistungen und flexiblere Arbeitszeitregelungen sein.¹⁷⁸ Vor allem die letzteren beiden werden häufig unter dem Begriff „Work-Life“ zusammengefasst, also dem Verhältnis zwischen Arbeitszeit und verbleibender Freizeit. Damit geht meist auch der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie einher – ein Bedürfnis nicht nur von Frauen, sondern zunehmend auch von Männern. Unternehmen reagieren darauf unter anderem mit der Infragestellung bzw. Überarbeitung bisheriger Arbeitsbedingungen (etwa, was Teilzeit- und Telearbeit betrifft) oder der Einrichtung von Betreuungsmöglichkeiten.¹⁷⁹

Eine weitere Herausforderung für die Personalentwicklung ist das Einbrechen der „gläsernen Decke“, also des Phänomens, dass mit zunehmender Hierarchiestufe der Frauenanteil sinkt. Als mögliche Ursachen dafür nennt die Charta der Vielfalt e.V. ein männlich dominiertes Arbeitsumfeld sowie das Thema Work-Life. Der Effekt, dass Minderheiten (bis zu einer Repräsentation von 30%) häufig einer unbewussten Ausgrenzung oder besonderen Behandlung ausgesetzt sind, macht sich auch in einem männlich dominierten Arbeitsumfeld hinsichtlich

¹⁷⁵ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38 u. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Geschlecht.

¹⁷⁶ Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Geschlecht.

¹⁷⁷ vgl. ebd.

¹⁷⁸ vgl. Hermon, 1996: S. 429.

¹⁷⁹ vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Geschlecht.

der Frauen (insbesondere jener in Führungspositionen) bemerkbar. Unternehmen setzen daher Maßnahmen, um einerseits die unterrepräsentierten Gruppen zu unterstützen, leistungsfähig zu bleiben,¹⁸⁰ und andererseits um bei der dominierenden Gruppe mittels Trainings oder Workshops „Bewusstsein für das Selbstverständnis der Mehrheit zu entwickeln und Kompetenz im Umgang mit Minderheiten zu vermitteln“¹⁸¹. Weitere mögliche Maßnahmen des Diversity Managements können die Einflussnahme auf das Personalmanagement durch Anpassung von Bewerbungsprozessen bis hin zur Einführung von Quotenregelungen sein, sowie die „Etablierung von Fach- und Projektlaufbahnen und Vergütungsgerechtigkeit“¹⁸².

Struthmann spricht in ihrer Studie von einem insbesondere in naturwissenschaftlichen oder technischen Berufen vorherrschenden Mangel an hochqualifizierten Fachkräften, der in der deutschen Volkswirtschaft zu Verlusten in Milliardenhöhe führt.¹⁸³ Zurückzuführen ist dieser auf eine starke horizontale Segregation, also die ungleichmäßige Verteilung der Geschlechter auf unterschiedliche Wirtschaftsbereiche (klassische „Frauenberufe“ und „Männerberufe“). Der Frauenanteil in Berufen der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik wächst nur langsam. Die ebenfalls vorherrschende vertikale Segregation beschreibt den Mangel an Frauen in Führungspositionen, für dessen Behebung es besonders in klein- und mittelständigen Unternehmen noch kaum personalpolitische Strategien gibt.¹⁸⁴ Dabei werden „vor allem jüngere und ältere Frauen, Frauen mit Migrationshintergrund oder Frauen mit Kind(ern) nicht als spezifische Zielgruppe der Personalgewinnung und Aufstiegsförderung betrachtet“¹⁸⁵, was die Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen stellt und den Bedarf an den eingangs genannten, intervenierenden Diversity-Management-Maßnahmen verdeutlicht. Struthmann resümiert, dass die Zielgruppen der Frauen sowie älteren Erwerbstätigen „das größte Potenzial zur Aktivierung brach liegender Arbeitsmarkt- und somit Humanressourcen“¹⁸⁶ darstellen.

3.4.2. Alter

Während Age Management die Zusammenarbeit von Jung und Alt betrachtet, die von starken und meist auch hierarchischen Kontrasten geprägt ist, geht das sogenannte Generation Management einen Schritt weiter und hat die reibungslose Zusammenarbeit von unterschiedli-

¹⁸⁰ vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Geschlecht.

¹⁸¹ ebd.

¹⁸² Struthmann, 2013: S. 278.

¹⁸³ vgl. ebd.: S. 273.

¹⁸⁴ vgl. ebd.: S. 21-24.

¹⁸⁵ ebd.: S. 24.

¹⁸⁶ ebd.: S. 274.

chen Generationen als Ziel. Vor allem aufgrund des demografischen Wandels ist diese Dimension derzeit von hoher Bedeutung und es wird Unternehmen nahegelegt, sich mit den Schwerpunkten Altersstrukturen, altersgemischte Teams, Beschäftigungsfähigkeit/Work-Life und Generationenvielfalt auseinanderzusetzen.¹⁸⁷

Die Wirtschaftskammer Wien und die deutsche Charta der Vielfalt e.V. nennen drei Generationen, die aktuell am Arbeitsmarkt aktiv sind und für das Personalmanagement eine Herausforderung darstellen: Baby Boomer (geb. 1952-1972), Generation X (geb. 1973-1985) und Generation Y/Millennials (geb. 1986 bis ca. 2000).¹⁸⁸ Die Altersstruktur in Unternehmen befindet sich im Wandel und „verlangt eine demographie-sensible Personalführung“¹⁸⁹, um die Entwicklung der Personalstrukturen prognostizieren und im Zuge eines Talent Managements entsprechend planen zu können.¹⁹⁰ Anstatt harten Kontrasten wie Jung oder Alt stehen hierbei „weiche“ Faktoren wie die Einstellung zur Arbeit oder Umgangsformen untereinander¹⁹¹, die Konfliktpotential bergen, im Fokus. Eine von der Wirtschaftskammer Wien in Auftrag gegebene Studie erforschte im Jahr 2015 die unterschiedlichen Wertevorstellungen der drei genannten Generationen in 13 österreichischen Unternehmen, welche auch die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Ausgangsbasis ist die Annahme, dass die generationale Sozialisation Einfluss auf die jeweilige Generation hat.¹⁹² Es wurde festgestellt, dass allen drei Generationen Arbeit zwar wichtig ist, ihr Stellenwert aber mit zunehmender (bzw. älterer) Generation höher ist. Beim Stellenwert der Freizeit verhält es sich umgekehrt. Die Generation X ist im Alter der Familienplanung, weshalb hier die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie flexible Arbeitszeiten (Work-Life-Balance) als wichtiger angesehen werden als wie von den beiden anderen Generationen. Diesbezüglich werden auch Parallelen zur Dimension „Geschlecht“ (Kinderbetreuung, Elternkarenz, Wiedereinstieg etc.) deutlich. Die Generation Y legt hingegen besonderen Wert auf Karrieremöglichkeiten (Weiterbildung, Aufstieg, gute Bezahlung), während Baby Boomer das Bedürfnis nach Sinnstiftung, Autonomie und Wissensvermittlung an die jüngere Generation haben.¹⁹³ Die Studie resümiert,

„dass die Generationen ein sichtbares Eigeninteresse entwickeln und mit entfernter liegenden Generationen weniger gemeinsam haben“¹⁹⁴.

¹⁸⁷ vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Alter.

¹⁸⁸ vgl. Wirtschaftskammer Wien, 2015: S. 4 u. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Alter.

¹⁸⁹ Wirtschaftskammer Wien, 2015: S. 4.

¹⁹⁰ vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Alter.

¹⁹¹ Wirtschaftskammer Wien, 2015: S. 4.

¹⁹² vgl. ebd.: S. 5.

¹⁹³ vgl. ebd.: S. 6.

¹⁹⁴ vgl. ebd.

Konfliktpotential birgt weiter die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit mit der eigenen Altersgruppe von allen am besten bewertet wird¹⁹⁵ und vielerorts homogene Altersteams überwiegen, welche im Zuge der Pensionierung in absehbarer Zukunft aus dem Unternehmen ausscheiden.¹⁹⁶ Sowohl die Generation Y als auch die Baby Boomer sehen sich zudem als „tendenziell benachteiligt und ihre Potentiale im Unternehmen als zu wenig ausgeschöpft“¹⁹⁷ an:

„Die Angehörigen der verschiedenen Generationen sind bestrebt, eine positive soziale Identität zu erhalten. Um dies zu erreichen, wird die eigene Gruppe aufgewertet und die andere Gruppe abgewertet.“¹⁹⁸

Auch der Wunsch nach Förderungsmaßnahmen für die jeweilige Altersgruppe ist sowohl bei der Generation Y als auch den Baby Boomern stark ausgeprägt.¹⁹⁹

Für erfolgreiches Generation Management im Rahmen von Diversity-Initiativen empfiehlt die Wirtschaftskammer Wien die „Visibilisierung der Eigenschaftsprofile der verschiedenen Generationen in ihrer Bedeutung für die Unternehmenskultur und die Produktivität“²⁰⁰, die Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten gemäß generationsspezifischer Lernpräferenzen bis hin zur Durchführung von Generationen-Workshops.²⁰¹ Auch soll der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt mittels altersgemischten Teams gefördert werden, was hinsichtlich der Pensionierung älterer MitarbeiterInnen und dem drohenden Wissensverlust eine immense Rolle spielt.²⁰²

Die Bedürfnisse von insbesondere MitarbeiterInnen höheren Alters können aufgrund möglicher gesundheitlicher Beschwerden wachsen und sich zunehmend mit der Dimension „Körperliche und geistige Fähigkeiten“ überschneiden. Hier geht es auch darum, Maßnahmen (wie flexiblere Arbeitszeiten oder generationenübergreifende Gesundheitsprogramme) zu setzen, um die Beschäftigungs- bzw. Leistungsfähigkeit möglichst lange zu erhalten.

3.4.3. Körperliche und geistige Fähigkeiten

In Österreich gibt es eine gesetzliche Beschäftigungspflicht von einer „begünstigt behinderten“ Person pro 25 MitarbeiterInnen (mit einem behördlich festgestellten Behinderungsgrad von 50% und entsprechend erweitertem Kündigungsschutz). Damit einher gehen diverse

¹⁹⁵ vgl. Wirtschaftskammer Wien, 2015: S. 7.

¹⁹⁶ vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Alter.

¹⁹⁷ Wirtschaftskammer Wien, 2015: S. 7.

¹⁹⁸ ebd.

¹⁹⁹ vgl. ebd.: S. 11.

²⁰⁰ ebd.: S. 12.

²⁰¹ vgl. ebd.: S. 12 u. 15.

²⁰² vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Alter.

steuerliche Vorteile sowie Prämien für das Unternehmen.²⁰³ Die Plattform „Arbeit und Behinderung“ des österreichischen Sozialministeriums erläutert die Bedeutung des Arbeitsplatzes für Menschen mit Behinderung. So sei für diese Arbeit

„... wie für alle anderen von hoher Bedeutung, sich selbständig durch eigene Arbeit ihren Lebensunterhalt zu sichern. Sie wollen ein ‚normales‘ Leben führen, indem sie die gleichen Chancen und Rechte in Bezug auf Ausbildung und Berufstätigkeit haben. Über die Existenzsicherung hinaus ermöglicht ihnen die Eingliederung ins Erwerbsleben aber auch am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben und dieses mitzugestalten, indem sie ihre Bedürfnisse und Anschauungen miteinbringen“²⁰⁴.

Darüber hinaus spielen auch Selbstverwirklichung, Erfüllung und Selbstbestimmung eine enorme Rolle.²⁰⁵ Konkrete Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung an ihren Arbeitsplatz können dabei äußerst unterschiedlich sein: ein barrierefreies Arbeitsumfeld, eine Erhöhung von Einstellungschancen bis hin zu flexibleren oder kürzeren Arbeitszeiten. Obwohl das Sozialministeriumservice etwa die Arbeitsplatzoptimierung und behinderungsbedingte Schulungs- und Ausbildungskosten fördert, sowie Jobcoaching und Gebärdensprachdolmetsch anbietet, gibt es dennoch Unternehmen, die dieser Beschäftigungspflicht nicht nachkommen und eine Ausgleichstaxe pro offener Pflichtstelle zu entrichten haben.²⁰⁶

Als besondere Vorteile der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung für Unternehmen – neben den finanziellen Förderungen – nennt die Informationsplattform „Arbeit und Behinderung“ des österreichischen Sozialministeriums etwa den „Gewinn motivierter, qualifizierter und engagierter MitarbeiterInnen“ und die „Verbesserung der sozialen Kompetenzen im gesamten Unternehmen“²⁰⁷.

Diversity Management kann dazu beitragen, sich mit diesem Thema auf unterschiedlichen Ebenen auseinanderzusetzen, dafür zu sensibilisieren und Bewusstsein diesbezüglich zu schaffen. Es gilt Vorurteile – wie etwa, dass Menschen mit Behinderung weniger Leistung erbringen würden – durch Aufklärung abzubauen, diese Menschen und ihre besonderen Fähigkeiten gezielt zu fördern und Arbeitsprozesse entsprechend zu optimieren. Damit wird weiter auch eine Vertrauenskultur geschaffen, in der bereits angestellte MitarbeiterInnen, welche nicht-sichtbare Behinderungen aus Angst vor Benachteiligung verschweigen, diese bekanntgeben. Dem Unternehmen entsteht somit wiederum der finanzielle Vorteil, sich etwaige Ausgleichstaxen zu sparen.²⁰⁸

²⁰³ vgl. Arbeitsmarktservice, 2017: S. 1.

²⁰⁴ Arbeit und Behinderung, o.J.: Die Bedeutung des Arbeitsplatzes für Menschen mit Behinderung.

²⁰⁵ vgl. ebd.

²⁰⁶ vgl. Arbeitsmarktservice, 2017: S. 2.

²⁰⁷ Arbeit und Behinderung, o.J.: Chancen & Nutzen.

²⁰⁸ vgl. Arbeit und Behinderung, o.J.: Die Bedeutung des Arbeitsplatzes für Menschen mit Behinderung u. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Behinderung.

3.4.4. Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität

Dimensionen, die im Jahr 2016 insbesondere in den Vereinigten Staaten (wieder) verstärkt an Bedeutung gewonnen haben, sind jene der sexuellen Orientierung sowie Geschlechtsidentität.²⁰⁹ Da sich die meisten diesbezüglichen Diversity-Maßnahmen in der Praxis sowie Studien dazu vorwiegend auf den Überbegriff „LGBT“ beziehen, erscheint eine gemeinsame Betrachtung dieser beiden Dimensionen als sinnvoll.

Ein Unternehmen könnte damit argumentieren, dass das Thema Sexualität für das Arbeitsumfeld nicht relevant sei. Die Charta der Vielfalt e.V. argumentiert aber damit, „dass ein aufgeschlossener Umgang mit dieser Dimension sowie eine offene Unternehmenskultur viel Motivation und Leistungsenergie freisetzen“²¹⁰. So findet ein Coming Out bereits statt, wenn MitarbeiterInnen beispielsweise vom Urlaub mit ihren gleichgeschlechtlichen PartnerInnen erzählen, eine eingetragene Partnerschaft oder eine bevorstehende geschlechtsanpassende Operation bekanntgeben. Ein Coming Out bezieht sich also keineswegs nur auf die sexuelle Ebene, sondern auch schlichtweg darauf, sein „ganzes Selbst“ an den Arbeitsplatz zu bringen anstatt wichtige Aspekte der Persönlichkeit verbergen zu müssen.²¹¹

Homo-, bi- oder transsexuelle MitarbeiterInnen eines Unternehmens fürchten möglicherweise die Konsequenzen eines solchen Coming Outs am Arbeitsplatz. Diese könnten sowohl beruflicher Natur (Angst vor Nachteilen, wie schlechtere Ein- oder Aufstiegschancen etc.) sein, als auch interpersoneller (Angst vor Ausgrenzung bzw. Ablehnung durch KollegInnen). Eine Diskriminierung am Arbeitsplatz – oder die Furcht davor – kann die psychische Gesundheit stark beeinträchtigen.²¹²

Der Corporate Equality Index (CEI) der Human Rights Campaign Foundation hat 2017 zum mittlerweile 15. Mal US-amerikanische Unternehmen hinsichtlich ihrer LGBT-Richtlinien und –Maßnahmen bewertet und verglichen. Obwohl im Vorjahr eine Reihe von Rückschlägen – in Form von Anti-LGBT-Gesetzen – verzeichnet wurden, haben die meisten US-amerikanischen Unternehmen an ihren Prinzipien von Fairness und Gleichstellung festgehalten. Der deutlichste Fortschritt wurde hinsichtlich der Einführung von Transgender-inklusiven Richtlinien wahrgenommen. 98% der untersuchten Unternehmen, welche auch international tätig sind, haben zudem ausgedehnte Richtlinien zum Schutz von MitarbeiterInnen betreffend sexueller

²⁰⁹ vgl. Human Rights Campaign Foundation, 2017: S. 2.

²¹⁰ Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Sexuelle Orientierung.

²¹¹ vgl. Human Rights Campaign Foundation, 2017: S. 2 u. Brunswick Group, 2015: S. 48.

²¹² vgl. Brunswick Group, 2015: S. 52.

Orientierung und Geschlechtsidentität.²¹³ Ein Report der Brunswick Group verzeichnet ebenfalls eine wachsende Kultur des Respekts vor LGBT-Personen in vielen Teilen der Welt – während ihre Diskriminierung in anderen wiederum sogar steigt.²¹⁴

Diversity Management kann unterschiedliche Maßnahmen ergreifen, um homo- oder transphobe Diskriminierung abzubauen und Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu fördern. Es gehe, so die Human Rights Campaign Foundation, in diesen Bestrebungen nicht mehr um reine Toleranz, sondern darum, LGBT-Personen im Unternehmen und der Organisationsgemeinschaft willkommen zu heißen. Damit kann gemeint sein, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität in bestehende Richtlinien zu integrieren – bezüglich Anti-Diskriminierung, Gesundheitsvorsorge oder anderer Benefits (z. B. den gleichgeschlechtlichen PartnerInnen von MitarbeiterInnen dieselben Vergünstigungen zur Verfügung zu stellen, wie sie auch jene von heterosexuellen MitarbeiterInnen erhalten). Für die Entfaltung einer inklusiven Unternehmenskultur, so die Human Rights Campaign Foundation, benötige es jedoch mehr als die Implementierung solcher Richtlinien. Weitere Maßnahmen, die darüber hinausgehen, können Ausbildungs- oder Trainingsprogramme sein, in denen Themen wie Diversity und konkret „Geschlechtsidentität am Arbeitsplatz“ berücksichtigt werden.²¹⁵

Insbesondere in Großunternehmen finden sich häufig eigene, vom Unternehmen als solche anerkannte und meist mit Budget und anderen Ressourcen ausgestattete MitarbeiterInnen-Netzwerke zu den unterschiedlichen Diversity-Themen – darunter auch Gruppen für „LGBT und Verbündete“. Solche Gruppen stehen in regem Austausch mit dem Management und verfolgen das Ziel eines Gemeinschaftsgefühls und der Sichtbarkeit der jeweiligen Diversity-Gruppen innerhalb des Unternehmens. Weiter sollen die Fähigkeiten der einzelnen Gruppen gefördert werden, um damit Unternehmensziele wie Innovation oder das Anwerben sowie die Bindung von MitarbeiterInnen zu erreichen.²¹⁶ Auch hinsichtlich der Außenwirkung widmen sich Unternehmen vermehrt dem Thema, etwa durch gezielte Marketing-, Werbe- und Rekrutierungsmaßnahmen, wohlthätige Unterstützung von LGBT-Organisationen oder die bewusste Wahl vielfältiger ZuliefererInnen.²¹⁷

²¹³ vgl. Human Rights Campaign Foundation, o.J.: S. 2, 4 u. 10.

²¹⁴ vgl. Brunswick Group, 2015: S. 20.

²¹⁵ vgl. Human Rights Campaign Foundation, 2017: S. 2 u. 28.

²¹⁶ vgl. ebd.: S. 33.

²¹⁷ vgl. Human Rights Campaign Foundation, 2017: S. 35 u. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Sexuelle Orientierung.

3.4.5. Nationalität/Ethnie und Hautfarbe

Die Beschäftigung von MitarbeiterInnen als auch die Ansprache von KundInnen unterschiedlichster Nationalitäten gilt insbesondere in einer globalisierten Wirtschaft als bedeutsamer Erfolgsfaktor:

„Die Sprach- und Kulturkenntnisse der Belegschaft können Schlüssel zu neuen Märkten sein. So lassen sich neue Kundengruppen ansprechen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und sogar die Attraktivität des Unternehmens an der Börse für Anleger und Anlegerinnen steigern, die bewusst auf Nachhaltigkeitsthemen achten.“²¹⁸

Als klaren Vorteil von kultureller Vielfalt nennt die Wirtschaftskammer Österreich die Fachkräftesicherung im Lichte des aktuellen Fachkräftemangels. Gesetzliche Rahmenbedingungen, wie die ArbeitnehmerInnen-Freizügigkeit der EU oder die Rot-Weiß-Rot-Karte, erleichtern die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte aus unterschiedlichen Nationen und ihre Teilnahme am österreichischen Arbeitsmarkt.²¹⁹ Diversity Management kann dazu beitragen, im Unternehmen „eine Willkommenskultur für Arbeitskräfte aus dem Ausland zu entwickeln“²²⁰, um ihre Potentiale auszuschöpfen. Diese internationalen MitarbeiterInnen, so die Wirtschaftskammer Österreich, „agieren als TüröffnerInnen bzw. BrückenbauerInnen in internationale Märkte“, „fördern Kreativität und Innovation mit unterschiedlichen Denkweisen“ und „erschließen neue Kundengruppen für Unternehmen“²²¹.

Unterschiedliche Nationalitäten bzw. Ethnien machen sich etwa durch äußerliche Merkmale oder auch verschiedene kulturelle Gepflogenheiten und Sprachen bemerkbar. Jene MitarbeiterInnen, die nicht der dominanten ethnischen Gruppe der jeweiligen Organisation angehören, haben möglicherweise das Bedürfnis nach besserem gegenseitigen Verständnis oder können mit Rassismus konfrontiert sein. Zum Abbau kultureller Barrieren, zur Sensibilisierung und der Bewusstseinsbildung kann interkulturelles Training sinnvoll sein. Sprachbarrieren können weiter einen negativen Einfluss auf berufliche Chancen sowie auf interpersoneller Ebene haben. Als Förderungsmaßnahme kann das Unternehmen beispielsweise Sprachkurse (z. B. in Verbindung mit sogenannten Tandempartnerschaften, also der Vernetzung mit Dienstälteren) anbieten. Damit wird es internationalen MitarbeiterInnen ermöglicht, sich schneller und besser ins Team einzubringen, eigenständig mit GeschäftspartnerInnen zu kommunizieren, selbstbewusster aufzutreten und sich stärker mit dem Unternehmen zu identifizieren.²²²

²¹⁸ Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Ethnische Herkunft und Nationalität.

²¹⁹ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2013: S. 5.

²²⁰ ebd.: S. 6.

²²¹ ebd.: S. 7.

²²² vgl. ebd.: S. 10.

Auch finden sich in zahlreichen Unternehmen eigene internationale oder interkulturelle Netzwerke, die einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch zum Ziel haben, und weiter nützlichen Input hinsichtlich Unternehmensstrategie und der Ansprache kulturell vielfältiger KundInnen oder potentieller MitarbeiterInnen beisteuern können.²²³ Häufig spielen bei dieser Dimension auch die Themen Religion und Weltanschauung eine wichtige Rolle, die es vom Diversity Management zu adressieren gilt. Als Beispiele für konkrete Maßnahmen nennt die deutsche Charta der Vielfalt e.V. „die Berücksichtigung der Feiertage von unterschiedlichen Religionen, die Einrichtung eines ‚Raums der Stille‘ sowie Speisenangebote entsprechend der religiösen Gepflogenheiten“²²⁴.

3.5. Gründe für Diversity Management

Grundsätzlich geht es laut Süß im Diversity Management darum, mit personeller Vielfalt innerhalb von Organisationen bestmöglich umzugehen, ihr Potential zu nutzen und etwaige Risiken zu vermeiden.²²⁵ Damit soll sich vom Konzept der monolithischen Organisation (siehe Kapitel 3.2) abgewandt und die damit verbundenen ökonomischen Nachteile, „wie zum Beispiel das Denken in Stereotypen, der ‚Zwang‘ zu Konformität und die Behinderung kreativer Problemlösungen“²²⁶ beseitigt werden. Das „Kompendium Diversity Management“ von diversityworks nennt neun Aspekte, in denen sich die Rahmenbedingungen für Privatunternehmen, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen laufend verändern und die Diversity Management erforderlich machen:



Abbildung 6: Gründe für Diversity Management. Quelle: diversityworks. prove Unternehmensberatung GmbH, 2007: S. 8.

²²³ vgl. Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Ethnische Herkunft und Nationalität.

²²⁴ Charta der Vielfalt e.V., o.J.: Religion & Weltanschauung.

²²⁵ vgl. Süß, 2008: S. 407.

²²⁶ ebd.: S. 410.

3.5.1. Gesetzliche Regelungen

Ein spezifischer Anlass für Diversity Management kann neben ethischen Gründen die politisch-rechtliche Notwendigkeit sein, wie gesetzlich verankerte Verbote von Geschlechterdiskriminierung bei Personalentscheidungen.²²⁷ Dabei konkretisiert sich „vor allem der Gedanke der Gleichberechtigung bzw. Chancengleichheit der Geschlechter [...] in (teilweise gesetzlich verankerten) Normen zur Förderung von Frauen in vielen Organisationsbereichen“²²⁸ sowie darin, „typische' Frauenberufe [...] auch für Männer attraktiv zu machen und somit durch die Förderung der ‚Männerquote‘ die Geschlechterheterogenität zu erhöhen“²²⁹. Als konkretes Beispiel für eine solche politisch-rechtliche Vorgabe in Österreich kann das im Jahr 2004 erlassene Gleichbehandlungsgesetz genannt werden, das neben der Gleichbehandlung von Männern und Frauen auch die „Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung“²³⁰ festhält.

Im Jahr 2014 wurde zudem eine EU-Richtlinie (2014/95/EU) verabschiedet, die eine Offenlegung nichtfinanzieller Informationen von bestimmten Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten vorsieht.²³¹ Sie

„verpflichtet rund 6.000 an EU-Märkten notierte oder im Bank- und Versicherungssektor tätige Großunternehmen, in ihrem Lagebericht ab 2018 (d. h. erstmals für das Geschäftsjahr 2017) bestimmte Umwelt- und Sozialangaben zu veröffentlichen“²³².

Diese Informationen hinsichtlich Strategien, Risiken und Ergebnissen sollen die Themen Umwelt, soziale und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung, sowie Diversität in den Leitungs- und Kontrollorganen abdecken. Mit der Offenlegung sowohl finanzieller als auch nichtfinanzieller Informationen soll „Aktionären und sonstigen Interessenträgern ein aussagekräftiges, umfassendes Bild der Stellung und der Leistung eines Unternehmens“²³³ ermöglicht werden.²³⁴

Ein weiteres Gesetz in Österreich regelt die Beschäftigungspflicht von Menschen mit Behinderungen (siehe Kapitel 3.4.3). Wird dieser Pflicht nicht nachgekommen, ist vom Unternehmen eine monatliche Ausgleichstaxe pro offener Pflichtstelle zu entrichten.²³⁵

²²⁷ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 38.

²²⁸ ebd.

²²⁹ ebd.: S. 38-39.

²³⁰ Rechtsinformationssystem des Bundes, 2017.

²³¹ vgl. Europäische Kommission, o.J.

²³² ebd.

²³³ ebd.

²³⁴ vgl. ebd.

²³⁵ vgl. Arbeitsmarktservice, 2017: S. 1.

3.5.2. Ökonomische Vorteile

Wie im vorangegangenen Kapitel näher ausgeführt, ist die Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls eine wesentliche Aufgabe interner Kommunikation. Doch auch das Diversity Management verfolgt mit der Einbindung der vielfältigsten Personengruppen in die Organisation ein ähnliches Ziel. So ist die Erwartung ökonomischer Vorteile ein weiterer maßgeblicher Grund für die Ausführung von Diversity Management. Denn erst durch die Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Unternehmenswerten können diese auch an die KundInnen nach außen weitergegeben werden. Die Werte der MitarbeiterInnen, ihre Loyalität und ihr Verhalten gelten als wichtige Treiber für eine gute Arbeitsleistung, laufende Verbesserung sowie Innovation. Diese Merkmale ermöglichen dem Unternehmen wiederum eine Abgrenzung von seinen MitbewerberInnen am Markt – und sind daher untrennbar mit dem Unternehmenserfolg verbunden²³⁶:

“Indifference, however, can kill differentiation. Customers' satisfaction is affected by their experience of the entire organization's performance, so employee attitudes and behaviour are critical to retaining them.”²³⁷

Conrad schrieb bereits im Jahr 1994 Diversität am Arbeitsplatz (z. B. Anerkennung, respektvoller Umgang, Lebensqualität und finanzielle Sicherheit) die Fähigkeit zu, amerikanischen Firmen einen Vorteil in der Weltwirtschaft zu ermöglichen.²³⁸ Ebenso war es 1995 ein Anliegen des United States Department of Labor die gläserne Decke aufzubrechen. Damit sollte nun auch hochqualifizierten Personen aus Minderheitengruppen der Aufstieg in Top-Management-Positionen – ganz nach dem tief verankerten Konzept des „American Dreams“ – möglich gemacht werden.²³⁹ Auch die Bestrebungen, das gesamte Potential des Humankapitals auszuschöpfen, werden in der Argumentation direkt mit wirtschaftlichem Erfolg verknüpft:

“Successful companies will be those that seize the opportunity presented by increased diversity, to create a world in which inclusion is elicited and not coerced, and work to increase both the diversity of their workforces and the opportunities available to all members of their workforce.”²⁴⁰

Mittlerweile spezifiziert die Literatur die erwarteten ökonomischen Vorteile durch das Diversity Management noch näher. So werden Vorteile einer gesteigerten (Geschlechter-)Vielfalt

²³⁶ vgl. Quirke, 2016: S. 7.

²³⁷ ebd.

²³⁸ vgl. Conrad, Charles, 1994: Strategic Communication. Toward the Twenty-First Century. Fort Worth, Texas: Harcourt, Brace and Jovanovich. Zitiert nach: Allen, 1995: S. 147-148.

²³⁹ vgl. United States Department of Labor, 1995: S. 9-10.

²⁴⁰ ebd.: S. 10.

auch erwartet „bei der Internationalisierung, bei der Schaffung und Nutzung von Mitarbeiterpotentialen, beim Marketing und bei der internationalen Zusammenarbeit“²⁴¹ oder dem Entgegenwirken des Fachkräftemangels durch Nutzung der Potentiale beider Geschlechter.²⁴² Die Wirtschaftskammer Österreich spricht angesichts des derzeitigen Fachkräftemangels von der Notwendigkeit einer Fachkräftesicherung durch die verstärkte Ansprache von Jugendlichen, älteren ArbeitnehmerInnen, Frauen und Arbeitssuchenden, sowie durch eine qualifizierte Zuwanderung.²⁴³ Auch „werben Unternehmen gezielt mit (Gender-)Diversity, Frauenförderung oder Familienfreundlichkeit um potenzielle Mitarbeiter und Kunden“²⁴⁴ und erhoffen sich dadurch Reputationsgewinne.²⁴⁵

Ein Report der Brunswick Group aus dem Jahr 2015, der sich mit dem Thema Diversity und gezielt LGBT am Arbeitsplatz beschäftigt, sieht Offenheit, Inklusion und Vielfalt als klare Treiber für unternehmerisches und wirtschaftliches Wachstum. Konkret werden dabei drei Leistungsfaktoren angenommen:

1. Wirtschaftsleistung: stärkeres Wachstum und gesteigertes Unternehmertum,
2. Unternehmensleistung: verbesserte Leistung, Innovation und Profitabilität und
3. individuelle Leistung: höhere Produktivität und Beteiligung der MitarbeiterInnen.²⁴⁶

Eine LGBT-inklusive Wirtschaft und Unternehmenskultur signalisiere ein kreatives, offenes Arbeitsumfeld, das von potentiellen und bestehenden MitarbeiterInnen (LGBT und Nicht-LGBT) sowie InvestorInnen als attraktiv wahrgenommen wird.²⁴⁷ Unternehmen, die Vielfalt und Inklusion leben, haben laut dem Report zudem ein höheres Niveau an Innovation und Kreativität, würden eine Basis für Vertrauen und Kommunikation schaffen und damit effektives Teamwork fördern. Weiter wird davon ausgegangen, dass sie Kundenbedürfnisse besser vorhersehen können und einen Zugang zu einem größeren Kreis an KundInnen (insbesondere auch jenen, die sich mit Unternehmen, die eine soziale Verantwortung übernehmen, verstärkt identifizieren) haben.²⁴⁸ Die wirtschaftliche und unternehmerische Leistung ist von jener der einzelnen MitarbeiterInnen abhängig. Arbeitsumfelder, die von Diversität und Inklusion geprägt sind, würden MitarbeiterInnen zu mehr Produktivität und Mitarbeit motivieren – unter anderem deshalb, weil sie sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit einbringen können

²⁴¹ Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 39.

²⁴² vgl. ebd.

²⁴³ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2013: S. 4-5.

²⁴⁴ Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 39.

²⁴⁵ vgl. ebd.

²⁴⁶ vgl. Brunswick Group, 2015: S. 4.

²⁴⁷ vgl. ebd.: S. 30-31 u. 40.

²⁴⁸ vgl. ebd.: S. 30-31 u. 42-45.

(anstatt wichtige Aspekte zu verbergen) sowie eine stärkere Affinität zu Unternehmenswerten und der –kultur, als auch eine höhere Zufriedenheit aufweisen. Damit hat Diversität auch einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit.²⁴⁹

Auch die Wirtschaftskammer Österreich nennt die gesteigerte Innovationskraft und Kreativität als Chancen von kultureller Vielfalt in Unternehmen sowie interkulturelle Kompetenz und Flexibilität als essentielle Qualifikationen.²⁵⁰ Besonders die Dimension der Nationalität/Ethnie ermögliche es „Mehrsprachigkeit und Know-how über andere Wirtschaftsräume [...] neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen“²⁵¹.

Einig hinsichtlich eines tatsächlichen, positiven Einflusses von Diversity (Management) auf den Organisationserfolg ist sich die Literatur jedoch nicht, so seien viele Aspekte über ihren Zusammenhang trotz mannigfaltiger Studien noch unklar.²⁵² Auf dieser Erkenntnis beruht auch die Studie von Boerner, Keding und Hüttermann, die als Forschungsdefizite etwa die Seltenheit von Studien zu deutschsprachigen Unternehmen – wie jener von Süß aus dem Jahr 2008 – sowie die unzureichende theoretische Fundierung und methodische Heterogenität der empirischen Untersuchungen nennen.²⁵³ Van Knippenberg und Schippers kritisieren hingegen die eingangs erwähnte, differenzierte Betrachtung von fachlichen und demografischen Diversity-Dimensionen im Zusammenhang mit einer gesteigerten Gruppen- bzw. Organisationsleistung und bezeichnen sie als nicht sinnvoll:

„[...] all dimensions of diversity may in principle elicit social categorization processes as well as information/decision-making processes, because all dimensions of diversity in principle both provide a basis for differentiation and may be associated with differences in task-relevant information and perspectives.“²⁵⁴

Eine nennenswerte Studie zum Geschäftsnutzen von Vielfalt ist jene der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2005. Hier wurden in den damaligen 25 EU-Mitgliedsstaaten zwei Umfragen durchgeführt und 919 Antworten eingeholt. Untersucht wurden die eingesetzten Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz. Die Studie zeigt abermals, dass sich Unternehmen von Vielfaltsbestrebungen deutliche wirtschaftliche Vorteile versprechen. Die deutliche Mehrheit der Befragten, nämlich 83%, sind von den positiven Auswirkungen von Diversity-Initiativen auf ihr Unternehmen überzeugt. Der Aspekt des Recruitings (also der

²⁴⁹ vgl. Brunswick Group, 2015: S. 46 u. 49-52.

²⁵⁰ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2013: S. 6.

²⁵¹ ebd.

²⁵² vgl. van Knippenberg/Schippers, 2007: S. 515 u. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 39.

²⁵³ vgl. Boerner/Keding/Hüttermann, 2012: S. 39 u. Süß, 2008.

²⁵⁴ van Knippenberg/Schippers, 2007: S. 520-521.

Zugang zu einem größeren Pool an potentiellen, hochqualifizierten Arbeitskräften), des Abbaus eines Arbeitskräftemangels und der Bindung von MitarbeiterInnen wurde von 42% der Unternehmen als größter Nutzen eingestuft. Die Verbesserung von Ruf und Image des Unternehmens nach innen und außen folgte mit 38% an zweiter Stelle. 26% der antwortenden Unternehmen nannten die Steigerung von Innovationskraft, Kreativität und Vermarktungschancen als Nutzen.²⁵⁵ Doch auch die Europäische Kommission weist in ihrer Studie kritisch darauf hin, dass die Evaluierung des Diversity Managements schwierig sein kann. So würden 70% der befragten Unternehmen, welche Diversity-Maßnahmen durchführen, deren Ergebnisse nicht regelmäßig überwachen, während andere Unternehmen wiederum umfassende interne und externe Evaluierungsmethoden einsetzen. Letztere argumentieren mit der Wichtigkeit von Zielsetzungen und ihrer Überwachung als Argumentationshilfe für Diversity-Maßnahmen.²⁵⁶

Folgende ökonomische Vorteile (return on investment), die sich zum Teil mit den bereits genannten decken, werden im „Kompendium Diversity Management“ aufgelistet:



Abbildung 7: Ökonomische Vorteile durch Diversity Management. Quelle: diversityworks. prove Unternehmensberatung GmbH, 2007: S. 9.

3.6. Beispiele aus dem deutschsprachigen Raum

Süß hat in seiner Studie zur Verbreitung von Diversity Management in Deutschland die Bedeutung unterschiedlicher Maßnahmen für die jeweiligen Unternehmen erfragt. Die Ergebnisse zeigten, dass neben Maßnahmen für flexible Arbeitszeiten und durchmischte Teams – Maßnahmen, die in der Regel nicht ausschließlich aufgrund von Diversity Management durchgeführt werden – auch der Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur sowie der Kommunikation der Diversity-Aktivitäten überdurchschnittlich hohe Bedeutung zu-

²⁵⁵ vgl. Europäische Kommission, 2005: S. 5-7.

²⁵⁶ vgl. ebd.: S. 6-7.

gesprochen wurde. Dies ist eine im Lichte dieser Magisterarbeit zentrale Erkenntnis. Unterdurchschnittlich schnitten hingegen Maßnahmen der Kategorie „Beratung und Betreuung“ ab. Dazu zählen auch das Vorhandensein von Diversity-ManagerInnen oder Beratungsangebote für Minderheitengruppen.²⁵⁷ Neben der Verankerung des Wertes der Vielfalt in der Unternehmenskultur erwarten sich die befragten Unternehmen vom Diversity Management zudem einen hohen Nutzen hinsichtlich der Schaffung und Nutzung von MitarbeiterInnen-Potentialen sowie die bereits erwähnten Internationalisierungsvorteile.²⁵⁸

Eine Studie von diversityworks aus dem Jahr 2007 kam zum Ergebnis, dass das Thema Diversity und dessen Management auch in österreichischen Organisationen auf immer stärkeres Interesse trifft. Analysiert wurden unter anderem IBM Austria, voestalpine, das Arbeitsmarktservice, die Stadt Wien und ISS Facility Services. Es konnte gezeigt werden, dass immer häufiger eigene Diversity-Beauftragte oder Gleichbehandlungsbeauftragte Initiativen hinsichtlich der Kerndimensionen von Diversity verantworten. Einer der genannten Gründe dafür ist auch hier die erhoffte Steigerung von Innovationskraft und Kreativität durch personelle Vielfalt. Hervorzuheben sind weiter die Existenz eines Diversity Councils bei IBM Austria, der unter anderem für die Überprüfung der Diversity-Maßnahmen zuständig ist. Hier gibt es auch unterschiedliche MitarbeiterInnen-Netzwerke und Workshops. Das Arbeitsmarktservice nutzt zudem Maßnahmen wie Gendertraining, um seine TrainerInnen insbesondere für die KlientInnen-Vielfalt zu sensibilisieren, die voestalpine fasst sämtliche Bestrebungen hinsichtlich der attraktiveren Gestaltung der Arbeitswelt in einem eigenen „LIFE Programm“ zusammen.²⁵⁹

Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt auch Vasilyev in ihrer Fallstudie für den Österreichischen Integrationsfonds aus dem Jahr 2014. Werden vor allem Großunternehmen als VorreiterInnen genannt, was die Implementierung von Diversity Management als Tool der Unternehmensführung betrifft, sind es mittlerweile auch kleine und mittlere Unternehmen, welche die Bedeutsamkeit des Themas – vorrangig die Dimensionen Geschlecht und Nationalität/Ethnie, konkret auch Fremdsprachenkenntnisse und internationale Erfahrungen von MitarbeiterInnen – immer mehr für sich entdecken.²⁶⁰

²⁵⁷ vgl. Süß, 2008: S. 418-412.

²⁵⁸ vgl. ebd.: S. 422-424.

²⁵⁹ vgl. diversityworks. prove Unternehmensberatung GmbH, 2007: S. 54-57.

²⁶⁰ vgl. Vasilyev, 2014: S. 3-4.

3.7. Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich

3.7.1. Hintergrund und Entstehung

Die Charta der Vielfalt wurde im Jahr 2010 von der Wirtschaftskammer Österreich in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer Wien ins Leben gerufen. Die Anregung dazu stammt von factor-D Diversity Consulting²⁶¹, einem Wiener Unternehmen, welches sich selbst als die „führende Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Diversity and Inclusion und Managing Unconscious Biases“²⁶² beschreibt. Die Charta der Vielfalt ist ein freiwilliges, öffentliches Bekenntnis österreichischer Unternehmen, Organisationen und Institutionen zur „Förderung der Wertschätzung gegenüber allen Mitgliedern der Gesellschaft“²⁶³ und positioniert sich für UnterzeichnerInnen auch als ein „Forum der Information, der Präsentation und des Erfahrungsaustausches“²⁶⁴. Dafür steht die österreichische Ausgabe über die von der Europäischen Kommission unterstützte Plattform „EU Diversity Charters Platform“ in regelmäßigem Kontakt mit vergleichbaren Chartas in ganz Europa.²⁶⁵

Das Ziel der Charta der Vielfalt ist es, Unternehmen und Organisationen zu „motivieren, die Vielfalt ihrer Stakeholder (MitarbeiterInnen, KundInnen, KooperationspartnerInnen) als wirtschaftliche Chance zu sehen und zu nutzen“²⁶⁶. Die Unterzeichnung ist kostenpflichtig und kostet, abhängig von Mitgliedstyp und Unternehmensgröße, zwischen 200 und 2.500 Euro. Im Entstehungsjahr wurde die Charta der Vielfalt von den ersten elf Mitgliedern unterzeichnet.²⁶⁷ Mit Stand von August 2017 zählt die Charta der Vielfalt mittlerweile 209 unterzeichnende Unternehmen und Organisationen.²⁶⁸

3.7.2. Nutzen und konkretes Angebot

Als primären Nutzen der Inklusion und Wertschätzung sämtlicher Stakeholder nennt die Wirtschaftskammer Österreich den Vorteil im Wettbewerb um neue Märkte und Fachkräfte. Die Charta der Vielfalt möchte den UnterzeichnerInnen dabei helfen, sich mithilfe ihres Angebots in der Öffentlichkeit entsprechend zu positionieren, Initiativen ins Leben zu rufen und Vielfalt nachhaltig zu fördern. Zu diesem Angebot zählen neben der Aufnahme in die Unter-

²⁶¹ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2015b.

²⁶² factor-D, o.J.

²⁶³ Wirtschaftskammer Österreich, 2015b.

²⁶⁴ ebd.

²⁶⁵ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2014.

²⁶⁶ Wirtschaftskammer Österreich, 2015a.

²⁶⁷ vgl. ebd.

²⁶⁸ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2017.

zeichnerInnen-Liste inklusive zugehörigem Zertifikat auch die Möglichkeit zur Veröffentlichung eines Best-Practice-Beispiels auf der Plattform sowie die Teilnahme an themenspezifischen Veranstaltungen und Seminaren.²⁶⁹

Im Rahmen der ExpertInnen-Interviews soll gezielt nach den Gründen für die Unterzeichnung oder Nicht-Unterzeichnung der Charta gefragt und Aufschluss darüber gegeben werden, inwieweit sie als Siegel bzw. Zertifikat erwünscht ist und ob die Möglichkeiten des Austausches genutzt werden.

²⁶⁹ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2015a.

4. Interne Kommunikation aus dem Blickwinkel des Diversity Managements

Allen beschäftigte sich bereits 1995 mit dem Zusammenspiel von Diversity und organisationaler Kommunikation, und kritisierte den Mangel an wissenschaftlicher Literatur dazu. Ausgangsbasis ihrer Forschung war die damals in den Vereinigten Staaten wachsende Auseinandersetzung mit der Heterogenisierung der Gesellschaft. So wurde etwa vorhergesagt, dass bis zur Jahrtausendwende fünf Sechstel aller neuen Beschäftigten Frauen, AfroamerikanerInnen, Hispanics und ImmigrantInnen sein würden. Folglich sei es die Aufgabe von WissenschaftlerInnen und Kommunikationsverantwortlichen, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis Strategien zu entwickeln, wie Unternehmenskommunikation einen effektiven Beitrag zur Integration und Gleichstellung innerhalb einer diversen Belegschaft leisten kann.²⁷⁰ Auch Thomas bringt die Dimensionen von Diversity mit der Kommunikation in Zusammenhang:

“These attributes form our identity and influence our relationships in the workplace. Our identity and our relationships form and are formed by our communication with one another.”²⁷¹

Diversity Management hat die Aufgabe, fundamentale Veränderungen im Unternehmen zu initiieren. Als Ausgangsbasis dieser Veränderungen sieht Thomas die Kommunikation.²⁷² Ihr Ziel, so Hermon, sei die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses von und das Engagement für Diversity. Denn damit eine Organisation effizientes Diversity Management betreiben kann, müssen alle MitarbeiterInnen über die Hindernisse, denen Frauen und Minderheiten in der Berufswelt begegnen, Bescheid wissen. Es sind zudem die Strategien, wie diesen Hindernissen entgegengewirkt wird, sowie die konkreten Erfolgsmaßstäbe zu kommunizieren.²⁷³ Auch die Wirtschaftskammer Wien bezeichnet in einem eigenen, praxisbezogenen Diversity-Leitfaden Kommunikation als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Diversity Management:

„Sie gibt Ihren Mitarbeitenden in Interaktion die Möglichkeit, Transparenz zu schaffen, Missverständnisse auszuräumen, ein Gefühl füreinander zu bekommen und damit Vertrauen herzustellen.“²⁷⁴

²⁷⁰ vgl. Allen, 1995: S. 143-144.

²⁷¹ Thomas, 1996: S. 371.

²⁷² vgl. ebd.

²⁷³ vgl. Hermon, 1996: S. 428 u. 430.

²⁷⁴ Wirtschaftskammer Wien, o.J.: S. 17.

4.1. Unterschiedliche Perspektiven

Der Einfluss des Diversity Managements auf die interne Kommunikation kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Diversity Management ist, wie eingangs erläutert, als Strategie der Personalführung entstanden und ist daher elementar in die Unternehmensführung eingegliedert. Damit Unternehmensstrategien erfolgreich umgesetzt werden, ist es nötig, dass die MitarbeiterInnen darüber Bescheid wissen und ihre Hintergründe verstehen. Interne Kommunikation kann folglich einerseits als Sprachrohr – als Mittel zum Zweck – für die jeweiligen Diversity-Maßnahmen fungieren und die Informationen an die MitarbeiterInnen übermitteln. Dazu zählt beispielsweise auch die Berichterstattung über spezifische Maßnahmen, wie bevorstehende und vergangene Veranstaltungen. Wichtig ist, dass interne Kommunikation den MitarbeiterInnen Orientierung hinsichtlich ihrer jeweiligen Rollen in diesem Gefüge samt erwarteter Handlungen gibt, glaubwürdig ist und die MitarbeiterInnen aktiv einbindet. Informierte, involvierte und überzeugte MitarbeiterInnen sind damit wertvolle BotschafterInnen und MultiplikatorInnen sowohl nach innen, als auch nach außen. Diversity Management hat außerdem nicht nur die Aufgabe, bereits vorzufindende personelle Vielfalt zu regeln, sondern auch tiefgreifende Veränderungsprozesse innerhalb eines Unternehmens zu initiieren. Interner Kommunikation kommt dabei die Rolle zu, Komplexität abzubauen und den MitarbeiterInnen in diesen Veränderungsprozessen Orientierung zu geben.²⁷⁵

Neben der strategischen Erläuterung von Diversity Management haben seine Zielsetzungen in der Regel aber auch eine direkte Auswirkung auf die Gestaltung der internen Kommunikation selbst, was die zweite Perspektive darstellt. So gilt es, in einer Diversity-sensitiven Unternehmenskommunikation auf die Heterogenität des Personals und ihre unterschiedlichen Mediennutzungsgewohnheiten Rücksicht zu nehmen.²⁷⁶ Dies kann sich über ein breites Spektrum an Aspekten erstrecken, begonnen bei der bewussten Verwendung geschlechtergerechter, inklusiver Formulierungen bis hin zur Etablierung personeller und thematischer Vielfalt in den Kommunikationsinhalten. Diese Vielfalt in der internen Kommunikation kann als maßgeblich betrachtet werden, um die unterschiedlichsten Personengruppen innerhalb des Unternehmens zu erreichen und folglich ein Gemeinschaftsgefühl sowohl im Sinne der internen Kommunikation als auch des Diversity Managements erzeugen zu können. Als Beispiel kann hierfür genannt werden, den MitarbeiterInnen Plattformen zu bieten, sich und ihren Arbeitsbereich (etwa mittels Portraits im MitarbeiterInnen-Magazin) vorzustellen. Die Wirtschaftskammer Wien nennt zudem eine Reihe an internen Kommunikationsmaßnahmen,

²⁷⁵ vgl. Quirke, 2016: S. 9-10 u. Wirtschaftskammer Wien, o.J.: S. 17-18.

²⁷⁶ vgl. Liebrich, 2008: S. 223.

die sich besonders für Diversity-Initiativen eignen: „Diversity-Workshops für MitarbeiterInnen, Präsentationen, Infomails, Handbücher, Newsletter oder themenspezifische Informationen zu Diversity im Intranet“²⁷⁷. Für die externe Kommunikation, welche wiederum auch eine nicht zu unterschätzende Wirkung nach innen haben kann, ist die klare öffentliche Bekenntnis zu Diversity essentiell. Als konkrete Maßnahmen werden der Dialog mit der Öffentlichkeit, die Teilnahme an Wettbewerben bzw. Bewerbung um Auszeichnungen (z. B. DiversCity-Award der Wirtschaftskammer Wien) und Auftritte bei Veranstaltungen oder Podiumsdiskussionen (etwa im Rahmen der Charta der Vielfalt) aufgelistet.²⁷⁸

Diese Magisterarbeit soll Aufschluss über das Ausmaß dieser beiden Perspektiven in den untersuchten Unternehmen geben. So ist es für den beiderseitigen Erfolg essentiell, dass Unternehmensstrategie und Kommunikationsstrategie Hand in Hand gehen. Sobald sich die Unternehmensstrategie und damit oft auch die Organisationsstruktur (wie etwa im Falle einer diverseren Belegschaft) verändern, gilt es, ebenso den Fokus der internen Kommunikation entsprechend anzupassen.²⁷⁹ Hierbei zeigt sich, wie eng die beiden erläuterten Perspektiven miteinander verknüpft sind.

Quirke schildert den Entwicklungsverlauf einer internen Kommunikationsstrategie, welcher die allgemeine Unternehmensstrategie zugrunde liegt. Dabei werden Corporate Social Responsibility und Diversity als konkrete Themen genannt, für die es in der internen Kommunikation Strategien zu konzipieren gilt. Es wird kritisiert, dass Unternehmen ihre Strategie nicht an gewünschten Ergebnissen ausrichten, sondern die Kommunikation an sich bereits als Endergebnis betrachten. Wird etwa der Satz „Wir werden vielfältig“ kommuniziert, könnten MitarbeiterInnen darunter verstehen, dass sie dies bereits tun, anstatt ihn als Handlungsanweisung oder Verhaltensänderung zu deuten. Eine Lehre daraus könnte sein, die Botschaften stärker an der Unternehmensstrategie auszurichten (etwa dem gezielten Streben des Personalmanagements nach vielfältigerem Personal) und sie weniger abstrakt zu formulieren. Kommunikationsinhalte werden oft nach dem „One size fits all“-Prinzip gestaltet und an das gesamte Unternehmen gerichtet, auch wenn sie unterschiedliche Aufforderungen an unterschiedliche Personengruppen enthalten. Es gilt, aktuelle Einstellungen und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen miteinzubeziehen und beispielsweise danach zu fragen, warum Aufgaben auf die eine und nicht auf eine andere Weise erledigt werden. Erst dieses Wissen gibt

²⁷⁷ Wirtschaftskammer Wien, o.J.: S. 18.

²⁷⁸ vgl. ebd.

²⁷⁹ vgl. Quirke, 2016: S. 62.

Aufschluss darüber, welche konkreten Einstellungen oder welches Verhalten es mittels der Kommunikation zu beeinflussen gilt, und wo und wie (auch über welche Kanäle) man die MitarbeiterInnen am wirkungsstärksten erreicht.²⁸⁰

4.2. Herstellung einer Diversity-sensitiven Unternehmenskommunikation

Herangehensweisen zur Schaffung einer auf die Unternehmensstrategie abgestimmten, Diversity-sensitiven Unternehmenskommunikation werden sowohl von Liebrich als auch Quirke vorgeschlagen:

1. Analyse des Ist-Zustandes: Was sind die zentralen Herausforderungen, denen die Organisation gegenübersteht? Mit welcher Strategie werden diese aktuell bearbeitet? Wichtig ist in diesem Schritt eine systematische Identifikation relevanter Bezugsgruppen, ihres kommunikativen Beziehungsgeflechts und ihrer strukturellen Unterschiede durchzuführen. Dies ist Voraussetzung für die Integration aller MitarbeiterInnen. Weiter ist die Kluft zwischen den aktuellen und den gewünschten Einstellungen bzw. Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen zu eruieren. Etwaigen Konflikten kann entgegengesteuert werden, indem Informationen hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Meinungen (und gegebenenfalls Widerstände) in das Kommunikationskonzept einbezogen werden. Ein weiterer Handlungspunkt ist auch die Identifikation vorhandener Potentiale, Kompetenzen und Ressourcen bzw. das Entdecken diesbezüglicher Defizite.²⁸¹
2. Planung der internen Kommunikation: Vorstellung der Rahmenkonzepte und Programme, mit welchen das definierte Ziel einer Diversity-sensitiven Kommunikation erreicht und Exklusionsprozesse vermieden werden sollen. Es sind jene Maßnahmen zu wählen, welche die stärksten Einstellungs- bzw. Verhaltensänderungen mit den vorhandenen Ressourcen erzielen können. Diese können wiederum in operative (Fokus auf Effizienz) und strategische (Fokus auf Effektivität) Maßnahmen unterschieden werden.²⁸²
3. Umsetzung: Für die Implementierung der zuvor festgelegten Kommunikationsmaßnahmen ist das Vertrauen der Belegschaft in die Kommunikation ausschlaggebend.

²⁸⁰ vgl. Quirke, 2016: S. 50-54.

²⁸¹ vgl. Liebrich, 2008: S. 193-194, 225-226 u. Quirke, 2016: S. 54-55.

²⁸² vgl. Liebrich, 2008: S. 204, 226 u. Quirke, 2016: S. 54-55.

Entscheidend ist in diesem Schritt weiter, dass die Botschaften umso einfacher formuliert werden, je größer die Zielgruppe ist und dass diese den Inhalten Bedeutung und Nutzen zuschreibt.²⁸³

4. Evaluierung: Diese ist entscheidend, um den Erfolg der durchgeführten Kommunikationsaktivitäten zu messen und die Erkenntnisse in zukünftige Konzepte einfließen zu lassen. Auch hier kann in eine operative und eine strategische Ebene unterschieden werden. Die große Herausforderung hinsichtlich der Bewertung von Kommunikation besteht in der Definition messbarer Ziele vorab sowie der Vermeidung von Messverzerrungen.²⁸⁴

Winter beschäftigt sich mit Diversity Management in der externen Kommunikation, nennt in diesem Zusammenhang aber auch aktuelle und potentielle MitarbeiterInnen als bedeutende Zielgruppe. So zeigt auch die externe Kommunikation den MitarbeiterInnen, „dass sich ihr Arbeitgeber mit den Themen der Vielfältigkeit beschäftigt. Dies kann positive Effekte auf das Betriebsklima und die Unternehmenskultur haben“²⁸⁵. Eine seiner zentralen Handlungsempfehlungen, die man durchaus auch hinsichtlich der internen Kommunikation in Betracht ziehen kann, ist die Nutzung einer integrierten Kommunikationsstrategie, um die unterschiedlichen Kommunikationsmittel aufeinander abzustimmen und Einheitlichkeit zu gewährleisten.²⁸⁶ Er spricht sich weiter dafür aus, auf der Unternehmenswebsite „mit vielen Bildern, Videos und Texten zu arbeiten. Desweiteren [sic] ist es sinnvoll die Themen der Kategorien der Vielfalt in einem Kapitel zu vereinen und somit eine Gesamtübersicht des Diversity Managements zu erhalten“²⁸⁷. Winter empfiehlt zudem die Umsetzung einer barrierefreien Website²⁸⁸ – das unternehmenseigene Intranet sollte man von dieser Empfehlung nicht ausschließen.

Hinsichtlich der Kommunikationsinhalte plädiert Winter dafür, Ausprägungen bezüglich der Diversity-Dimensionen nicht zu verallgemeinern (sondern auch die individuelle Persönlichkeit der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen), Ziele und entsprechende Maßnahmen klar zu beschreiben sowie allgemein Kompetenz zum Thema (und damit seinen hohen Stellenwert im Unternehmen) zu vermitteln. Ebenso ist es förderlich, individuell an das Unternehmen angepasste, innovative Diversity-Strategien und –Maßnahmen zu erarbeiten und zu vermitteln,

²⁸³ vgl. Liebrich, 2008: S. 210 u. 226.

²⁸⁴ vgl. ebd.: S. 212-213 u. 226.

²⁸⁵ Winter, 2010: S. 64.

²⁸⁶ vgl. ebd.: S. 66-67.

²⁸⁷ ebd.: S. 67.

²⁸⁸ vgl. ebd.

die Teilnahme an Workshops und Seminaren sowohl intern als auch extern zu kommunizieren, wie auch erhaltene Auszeichnungen oder Siegel (z. B. Audit Beruf und Familie, Charta der Vielfalt) darzustellen.²⁸⁹

4.3. Umgang mit kulturellen Barrieren

Welche Möglichkeiten hat nun die interne Unternehmenskommunikation, mit kulturellen Barrieren – hervorgerufen beispielsweise durch die vom Diversity Management initiierte, personelle Vielfalt oder der Geschäftsexpansion in neue Kulturkreise etc. – umzugehen?

Als wichtigste zu berücksichtigende Faktoren hierfür nennt Quirke Sprache, Interpretation, Koordination und kulturelles Feingefühl. Ist die offizielle Unternehmenssprache im Heimatmarkt Deutsch, wird in länderübergreifend tätigen Unternehmen in der Regel auf Englisch zurückgegriffen. Dennoch sind hierbei von Region zu Region variierende Englischkenntnisse zu berücksichtigen – so neigen diese dazu, in Nordeuropa stärker als in Südeuropa ausgeprägt zu sein.

Generell erscheint es sinnvoll, im Anschluss an Präsentationen des Managements den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu bieten, sich informell untereinander auszutauschen. Dies kann auch in digitalen Chatrooms stattfinden, was insbesondere für den asiatischen Raum von hoher Bedeutung sein dürfte, wo es Personen oftmals unangenehm ist, öffentlich Fragen zu äußern. Von der Unternehmenszentrale ausgehende Botschaften müssen von regionalen Führungskräften nicht nur korrekt verstanden werden. Es ist weiter sinnvoll, dass diese den Botschaften auch eine regionale Bedeutungsebene hinzufügen und ihren MitarbeiterInnen in der jeweiligen Landessprache erklären, wie die kommunizierten Inhalte zu interpretieren sind und welche Auswirkungen sie auf die lokale Tätigkeit haben. Dafür ist es wichtig, dass die Unternehmenszentrale genügend Zeit einplant. Koordination versteht weniger auf die kulturellen Einflussfaktoren zu achten, als darauf, für geregelte Kommunikationsabläufe zu sorgen, um Missverständnisse oder eine doppelte Übermittlung desselben Inhalts zu vermeiden. Mit kulturellem Feingefühl meint Quirke die Anpassung der Botschaften und ihrer Verhaltensweisen an lokale kulturelle Gepflogenheiten.²⁹⁰

²⁸⁹ vgl. Winter, 2010: S. 67-68.

²⁹⁰ vgl. Quirke, 2016: S. 89-90.

5. Forschungsfragen

5.1. Forschungsleitende Frage

Die forschungsleitende Frage dieser Magisterarbeit lautet: **Wie vermitteln österreichische Großunternehmen Diversity in ihrer internen Unternehmenskommunikation?**

In den Fokus der Untersuchung werden jene Strategien, Maßnahmen und Ziele gerückt, mit denen MitarbeiterInnen für das Thema Vielfalt sensibilisiert werden sollen. Zunächst wird der Frage nachgegangen, wer bzw. welche Abteilung sich im jeweiligen Unternehmen für Diversity Management verantwortlich zeigt und unter welchem konkreten Titel diese Bestrebungen stattfinden. Weiter soll Erkenntnis darüber gewonnen werden, in welchem Verhältnis die Diversity- und Kommunikationsverantwortlichen miteinander stehen, wie der Austausch untereinander abläuft sowie durch welche strategischen und redaktionellen Herangehensweisen sich die unterschiedlichen Diversity-Dimensionen voneinander unterscheiden.

5.2. Detailfragen

FF 1: Welchen Stellenwert hat Diversity Management in der internen Unternehmenskommunikation der untersuchten Unternehmen?

Zunächst wird die Bedeutung von Diversity für das Gesamtunternehmen erörtert und untersucht, seit wann und in welchem Umfang es Maßnahmen diesbezüglich gibt. In einem nächsten Schritt wird der Frage nachgegangen, welchen Einfluss Diversity- und Kommunikationsverantwortliche aufeinander ausüben und inwieweit die Ziele des Diversity Managements mit jenen der internen Kommunikation korrespondieren.

FF 2: Welche Instrumente der internen Unternehmenskommunikation werden im Rahmen des Diversity Managements genutzt?

Es wird untersucht, welche Instrumente und Kommunikationskanäle zur Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für Vielfalt herangezogen werden und welche sich nach eigener Einschätzung als besonders gut oder weniger gut dafür eignen.

6. Forschungsdesign

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erforschung der Wirkung von Diversity Management auf die interne Unternehmenskommunikation am Beispiel ausgewählter österreichischer Großunternehmen. Dieses Kapitel widmet sich dem Forschungsdesign – von einer Erläuterung der Forschungsmethode der ExpertInnen-Interviews bis zum Vorgehen bei der Auswahl der untersuchten Unternehmen.

6.1. Forschungsmethode

Die ausgewählte Forschungsmethode ist jene der ExpertInnen-Interviews. Die interviewten ExpertInnen sind dabei ein bis zwei Personen pro Unternehmen, welche für die Themen Diversity Management oder interne Kommunikation verantwortlich sind und vom jeweiligen Unternehmen nach einem Erstgespräch für das Interview zur Verfügung gestellt wurden. Die Durchführung der Interviews folgt dabei der Methode von Gläser und Laudel. Sie bezeichnen ExpertInnen als „spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“²⁹¹ und empfehlen ebendiese Form des offenen Interviews,

„wenn in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden, und wenn im Interview auch einzelne, genau bestimmbare Informationen behoben werden müssen“²⁹².

Sie sehen zu Beginn die Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes vor, gefolgt von der Formulierung der Forschungsfragen, welche eine offen gebliebene bzw. entstandene Wissenslücke zu schließen versuchen. Diese Forschungsfragen gilt es in einen Interviewleitfaden einfließen zu lassen.²⁹³ Da das gesamte Erkenntnisinteresse vielmehr eine „Gesamtschau des Problems“²⁹⁴ und dementsprechend komplex zu erfragen ist, empfehlen Gläser und Laudel im nächsten Schritt die Formulierung von wenig komplexen, zugespitzten Leitfragen als „Bindeglied zwischen den theoretischen Vorüberlegungen und qualitativen Erhebungsmethoden“²⁹⁵.

²⁹¹ Gläser/Laudel, 2008: S. 12.

²⁹² ebd.: S. 111.

²⁹³ vgl. ebd.: S. 74ff.

²⁹⁴ ebd.: S. 90.

²⁹⁵ ebd.

Sie plädieren zudem für eine ausreichende Operationalisierung der Forschungsfragen anstatt diese einfach an die InterviewpartnerInnen weiterzureichen. Als wichtige Merkmale der Fragestellung nennen sie Offenheit, Neutralität und Klarheit.²⁹⁶

Die Interviews werden, nach Möglichkeit, persönlich vor Ort durchgeführt und ihr Ton aufgezeichnet. Hinterher werden sie transkribiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Analyse erfolgt in diesem Fall mithilfe der Daten- und Textanalyse-Software MAXQDA. Dabei werden für die forschungsrelevanten Themen Kategorien definiert. Entsprechend dieser Kategorien werden die zugehörigen Passagen aus den Interviews codiert. Im Zuge der Extraktion werden die Transkripte dann nach den im Sinne der forschungsleitenden Fragestellung relevanten Inhalten durchsucht und diese extrahiert. Auch können an dieser Stelle neue Ausprägungen und Indikatoren mitaufgenommen werden. Im Anschluss sieht die Methode vor, die Ergebnisse nach zeitlichen und sachlichen Aspekten zu sortieren, bedeutungsgleiche Informationen zusammenzufassen und elementare Fehler zu beseitigen.²⁹⁷

6.2. Interviewleitfaden

Die Einstiegsfragen sollen zunächst klären, welchen Stellenwert Diversity im Unternehmen hat, welche Abteilungen für das Thema zuständig sind und Auskunft über das Verhältnis zwischen den Diversity-Verantwortlichen und der internen Kommunikationsabteilung geben. Weiter wird nach den Strategien und Instrumenten des Diversity Managements sowie der internen Kommunikation gefragt, um Aufschluss darüber zu erhalten, inwieweit ihre Ziele miteinander korrespondieren und welchen Einfluss das Diversity Management auf die Gestaltung der internen Kommunikationsmaßnahmen ausübt. Nach eingehender Literaturstudie wurde folgender Interviewleitfaden erstellt, welcher für das jeweilige Unternehmen bei Bedarf geringfügig adaptiert wurde:

1. Wie ist Ihr Name und was ist Ihre Position im Unternehmen?
2. Welchen Stellenwert hat Diversity in Ihrem Unternehmen?
3. Seit wann wird Diversity Management in Ihrem Unternehmen betrieben?
4. Welche Abteilungen sind für das Diversity Management zuständig?
5. Welche Schwerpunkte setzt das Diversity Management derzeit? Was sind aktuelle Herausforderungen?
6. Welche Ziele werden mit dem Diversity Management verfolgt?

²⁹⁶ vgl. Gläser/Laudel, 2008: S. 113 u. 131ff.

²⁹⁷ vgl. ebd.: S. 203 u. 206-209.

7. Wer legt diese Ziele fest?
8. In welchem Verhältnis stehen die Diversity-Verantwortlichen und die interne Unternehmenskommunikation?
9. Inwieweit stehen Diversity Management und interne Kommunikation im Austausch?
10. Wie findet dieser Austausch statt?
11. Welche Medien bzw. Kanäle nutzen Sie für die interne Kommunikation?
12. Welche Ziele verfolgt die interne Kommunikation?
13. Wie korrespondieren die Ziele des Diversity Managements mit jenen der internen Kommunikation?
14. Welchen Einfluss hat das Diversity Management auf die interne Kommunikation?
15. Inwieweit wird Diversity in Redaktionssitzungen der internen Kommunikation thematisiert?
16. Wird in der internen Kommunikation auf geschlechtergerechte Formulierungen geachtet? Warum (nicht)?
17. Inwieweit wird den MitarbeiterInnen kommuniziert, dass das Unternehmen Diversity Management betreibt?
18. Welche Instrumente bzw. Kanäle eignen sich besonders gut bzw. weniger gut, um bei den MitarbeiterInnen Bewusstsein für Diversity zu schaffen?
19. Gibt es Diversity-Bestrebungen, die von den MitarbeiterInnen besonders gut angenommen werden? Welche stellen eine Herausforderung dar? Wo ist Vorsicht geboten?
20. Wie sind die Reaktionen der MitarbeiterInnen auf die Anliegen des Diversity Managements?
21. Welche Dimensionen von Diversity sind besonders gut bzw. eher schwierig in redaktionellen Beiträgen zu vermitteln?
22. Inwieweit erachten Sie Diversity als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor?
23. Das Unternehmen hat die Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich (nicht) unterzeichnet. Was sind die Gründe dafür?
24. Wenn Sie an die österreichische Wirtschaftslandschaft denken: Wo sehen Sie sich hier im Vergleich zu anderen Unternehmen, was Diversity und ihr Management betrifft?
25. Wo sehen Sie Nachholbedarf in der österreichischen Wirtschaft, was Diversity Management betrifft?
26. Wie denken Sie, dass sich Diversity Management in Österreich weiterentwickeln wird?

6.3. Kriterien der Unternehmensauswahl

Angefragt und kontaktiert wurden Unternehmen, die folgende Kriterien erfüllen:

- Firmensitz in Österreich,
- Großunternehmen mit mindestens 500 MitarbeiterInnen und
- öffentliche Kommunikation des Wertes Diversity (o.Ä.) auf der Website, im Geschäftsbericht oder durch Unterzeichnung der Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich.

Es wurde zudem versucht, eine möglichst hohe Bandbreite unterschiedlicher Branchen abzudecken und dabei nicht nur For-Profit-Organisationen, sondern auch Non-Profit- bzw. Hilfsorganisationen zu berücksichtigen.

6.4. Vorgehensweise der Interviews

Die Unternehmen wurden zunächst per E-Mail angefragt und über das Forschungsvorhaben in Kenntnis gesetzt. Sie bekamen eine unterzeichnete Erklärung übermittelt, dass mit dieser Masterarbeit keinerlei kommerzielle Zwecke verfolgt werden. Zudem wurde der Interviewleitfaden auf Wunsch zur Vorbereitung bzw. Delegation der zuständigen InterviewpartnerInnen vorab zugesandt.

Es gab einige Unternehmen, welche die Interviewanfrage abgelehnt hatten, etwa aufgrund von Zeitmangel oder der noch zu frühen Phase ihres Diversity Managements. Manche der Unternehmen äußerten den Wunsch, in der Masterarbeit nicht namentlich erwähnt zu werden, weshalb ihre Informationen und Aussagen anonymisiert wurden. Von den namentlich genannten Unternehmen wurde die schriftliche Einverständnis eingeholt. Elf der zwölf Interviews mit den insgesamt elf Unternehmen wurden persönlich vor Ort in den jeweiligen Unternehmen durchgeführt, eines (I5) fand telefonisch statt. Sie wurden allesamt aufgenommen und anschließend transkribiert. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 42 Minuten.

6.5. Liste der untersuchten Unternehmen

#	Name	Anzahl MA*	InterviewpartnerIn	CDV**
I1	Caritas der Erzdiözese Wien (kurz: Caritas Wien) Branche: Hilfsorganisation	ca. 5.500 ²⁹⁸	Leiterin HR	nein
I2a I2b	Erste Group Bank AG (kurz: Erste Group) Branche: Finanzdienstleistung	ca. 46.000 (konzernweit) ²⁹⁹	Head of Diversity and Inclusion (I2a), Spezialistin Interne Kommunikation (I2b)	ja
I3	Finanzdienstleister B (anonymisiert) Branche: Finanzdienstleistung	5.000-10.000 (Österr.) ³⁰⁰	Diversity Manager	k.A. [#]
I4	Finanzdienstleister C (anonymisiert) Branche: Finanzdienstleistung	500-5.000 (Österr.) ³⁰¹	Diversity-Beauftragte	k.A. [#]
I5	Infrastrukturunternehmen (anonymisiert) Branche: Infrastruktur	500-5.000 ³⁰²	Diversity Managerin	k.A. [#]
I6	Kapsch AG Branche: Telekommunikation/IT	ca. 5.800 (2015/16) ³⁰³	Executive Expert HR	nein
I7	Österreichische Bundesbahnen-Holding AG (kurz: ÖBB) Branche: Eisenbahnunternehmen	ca. 41.600 (2016) ³⁰⁴	Expert Diversity Management	ja
I8	Österreichische Post AG (kurz: Post) Branche: Logistik/Postdienstleister	ca. 21.700 (2016) ³⁰⁵	Leiterin Personalentwicklung, Leiterin Presse und interne Kommunikation	ja
I9	Österreichisches Rotes Kreuz Generalsekretariat (kurz: Rotes Kreuz) Branche: Hilfsorganisation	ca. 550 (Generalsekretariat Wien) ³⁰⁶	Bereichsleiterin für Personal	ja
I10	Strabag SE Branche: Bauunternehmen	ca. 10.000 (Österr.), ca. 72.000 (konzernweit) ³⁰⁷	Leiterin Konzernkommunikation und Investor Relations	nein
I11	Telekommunikations-/IT-Unternehmen (anonymisiert) Branche: Telekommunikation/IT	5.000-10.000 ³⁰⁸	Mitarbeiterin Interne Kommunikation	k.A. [#]
*MA = MitarbeiterInnen **CDV = Unterzeichnung der Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich, ja/nein #k.A. = keine Angabe zur Wahrung der Anonymität				

Tabelle 1: Liste der untersuchten Unternehmen. Schriftliche Einverständniserklärungen der namentlich genannten Unternehmen liegen beim Verfasser auf.

²⁹⁸ vgl. I1.

²⁹⁹ vgl. I2a.

³⁰⁰ laut eigener Aussage im E-Mail-Verkehr. E-Mail liegt beim Verfasser auf.

³⁰¹ vgl. I4.

³⁰² vgl. I5.

³⁰³ vgl. Kapsch, o.J.

³⁰⁴ vgl. ÖBB, 2016.

³⁰⁵ vgl. Österreichische Post AG, o.J.

³⁰⁶ vgl. I9.

³⁰⁷ vgl. I10.

³⁰⁸ laut eigener Aussage im E-Mail-Verkehr. E-Mail liegt beim Verfasser auf.

7. Auswertung der ExpertInnen-Interviews

7.1. Stellenwert von Diversity (Management) im Unternehmen

Die erste Ausprägung, nach der im Rahmen der Interviews gefragt wurde und die nun als Einstieg in die Auswertung dienen soll, ist jene hinsichtlich des Stellenwerts von Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Sie soll Aufschluss darüber geben, ob und in welchem Ausmaß Vielfalt als erstrebenswert erachtet wird, in welchen innerbetrieblichen Bereichen das Thema verankert ist und wer für konkrete Zielsetzungen verantwortlich ist. Da ausschließlich Unternehmen ausgewählt wurden, die ihr Commitment hinsichtlich Diversity entweder auf ihrer Website, im Geschäftsbericht oder durch Unterzeichnung der Charta der Vielfalt kundtun, war es wenig überraschend, dass Diversity in allen bereits einen erhöhten Stellenwert einnimmt. Dennoch zeigten sich deutliche Unterschiede in den Perspektiven, aus denen Diversity betrachtet wird, in den methodischen Zugangsweisen zum Thema und den Standpunkten bezüglich der einzelnen Dimensionen. Auch gab es eine Vielzahl an Ausprägungen des Niveaus der Vielfalt, also wie divers das Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung eingeschätzt wurde: Ist Vielfalt schon im Unternehmen und gilt es diese nur zu leiten oder liegt der Fokus darauf, für Vielfalt zu sensibilisieren und sie in das Unternehmen zu bringen?

7.1.1. Diversity-verantwortliche Stellen

Sechs der elf interviewten Unternehmen sehen Diversity sehr stark als Verantwortungsbereich der Personalabteilung.³⁰⁹ So auch die Caritas Wien, wo mit der HR-Leiterin gesprochen wurde. Hier gibt es neben ihrer zentralen Funktion auch eigene Ability ManagerInnen in den einzelnen Unternehmensbereichen, welche für die Koordination von MitarbeiterInnen mit Behinderung zuständig sind.³¹⁰ Bei Kapsch, Post und dem Roten Kreuz wird die primäre Zuständigkeit einerseits zwar der HR-Abteilung zugeschrieben, aber betont, dass die Führungskräfte sämtlicher Abteilungen auch selbst verantwortlich und gefordert sind, die Kooperationsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen zu fördern und etwaige Initiativen (z. B. zum Konfliktmanagement) zu ergreifen.³¹¹

Auffallend ist, dass es bei allen drei Finanzdienstleistungsunternehmen eigene Diversity-Beauftragte (mit unterschiedlichen Stellenbezeichnungen) gibt, die der Abteilung für Nachhaltigkeit (oder Corporate Social Responsibility) zugehörig sind. Ein besonderes Naheverhältnis

³⁰⁹ vgl. I1, I5, I6, I8, I9 u. I12.

³¹⁰ vgl. I1.

³¹¹ vgl. I6, I8 u. I9.

zu den Personalabteilungen gibt es jedoch auch hier, da zahlreiche Maßnahmen (insbesondere hinsichtlich des Recruitings) über diese Stelle umgesetzt werden.³¹² In den Niederlassungen der Erste Group außerhalb Österreichs, mit welchen ein reger Austausch herrscht, sind die Diversity-Beauftragten meist ebenso im HR-Bereich angesiedelt, wobei die Diversity-Beauftragte der Holding für eine stärkere Verknüpfung von Diversity mit dem Geschäftsbetrieb plädiert, anstatt es als reines HR-Thema zu betrachten.³¹³ Beim Finanzdienstleister B besteht weiter ein Naheverhältnis zwischen Nachhaltigkeits- und Kommunikationsabteilung³¹⁴, beim Telekommunikations-/IT-Unternehmen eines zwischen HR- und Nachhaltigkeitsabteilung.³¹⁵

Die ÖBB verfügt über eine eigene Abteilung für Diversity und Gleichstellung mit Nähe zum Vorstand.³¹⁶ Während in den Tochterkonzernen der Strabag vereinzelt Diversity-Beauftragte vorzufinden sind, wird das Thema im Mutterkonzern nicht zentral gesteuert, sondern fällt hier in den Aufgabenbereich einer eigens dafür geschaffenen Arbeitsgruppe, bestehend aus vier Personen: Vorstandsmitglied, Leiter Personal und Verwaltung, Leiter Personalentwicklung, und Leiterin Konzernkommunikation und Investor Relations.³¹⁷

7.1.2. Beziehung zum Top-Management

Besonders eindeutig fielen die Antworten hinsichtlich des Verhältnisses der Diversity-Verantwortlichen zum Top-Management aus. So findet in allen befragten Unternehmen ein intensiver Austausch hinsichtlich der Festlegung strategischer Diversity-Ziele, Schwerpunkte und Messkriterien mit dem Top-Management, wie Vorstand, Direktion, Aufsichts- oder auch Betriebsrat, statt.³¹⁸ Die Executive Expertin für HR bei Kapsch sieht sich in einer Beratungsfunktion, die sich betont nicht nur an das Top-Management, sondern je nach Bedarf auch generell an ProjektmanagerInnen oder MitarbeiterInnen richtet.³¹⁹ Ähnlich der abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe der Strabag wird auch bei der Post ein Querschnitt an AbteilungsleiterInnen mit der Definition von Zielen beauftragt.³²⁰ Eine autonomere Formulierung von strategischen Diversity-Zielen geschieht bei der Erste Group sowie der ÖBB auf Basis ihrer

³¹² vgl. I2b, I3 u. I4.

³¹³ vgl. I2a.

³¹⁴ vgl. I3.

³¹⁵ vgl. I11.

³¹⁶ vgl. I7.

³¹⁷ vgl. I10.

³¹⁸ vgl. I1-11.

³¹⁹ vgl. I6.

³²⁰ vgl. I10 u. I8.

eigenen Analysen (oder Befragungen) der Organisation, wobei die finale Zustimmung zur Umsetzung auch hier der Aufsichtsrat oder Vorstand erteilen.³²¹

7.1.3. Aktueller Stellenwert und Priorität

Alle interviewten Personen schreiben Diversity grundsätzlich einen hohen bis sehr hohen Stellenwert im jeweiligen Unternehmen zu.³²² Wie eingangs erwähnt, konnten diesbezüglich dennoch deutliche Unterschiede festgestellt werden. Am kürzesten ist die Beschäftigung mit dem Thema bei Finanzdienstleister C, im Infrastrukturunternehmen (beide seit 2016) sowie bei Strabag. Als essentielle Eckpfeiler dafür wurden neben der Festlegung von Verantwortlichkeiten (Diversity-Beauftragte bis hin zu Arbeitsgruppen) auch die organisationale Verankerung, das Commitment seitens des Top-Managements und die Zuteilung von Budget genannt.³²³

Im Gegensatz dazu sehen ÖBB (eigene Abteilung für Diversity und Gleichstellung seit 2012) und Finanzdienstleister B (sieht die Anfänge vor mehreren Jahrzehnten) das Thema als bereits institutionalisiert und gelebt an. So habe man in beiden Unternehmen schon seit längerem die Sensibilisierungsstufe hinter sich gelassen, auch müsse man nicht mehr für die Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit von Diversity Management argumentieren.³²⁴ Auch das Telekommunikations-/IT-Unternehmen betrachtet Diversity – nach Jahren der intensiveren Beschäftigung mit dem Thema – mittlerweile als Teil der Verantwortung des Unternehmens an.³²⁵ Gemeinsam mit Caritas Wien, Erste Group (Funktion „Head of Diversity and Inclusion“ seit 2013), Kapsch (Beschäftigung speziell mit dem Begriff „Diversity“ seit 2009), ÖBB und dem Finanzdienstleister B lässt sich hier auch eine ganzheitliche Behandlung von Diversity und ihrer Dimensionen erkennen.³²⁶ Kapsch bezog sich im Interview konkret auf das Dreiebenen-Modell von Gardenswartz und Rowe (siehe Kapitel 3.1), an welchem man sich orientiert wird. Das Unternehmen wählt bewusst einen allgemeinen und bedarfsorientierten Zugang zu den Dimensionen, anstatt einzelne Schwerpunkte zu setzen: „Man darf im Diversity Management keine Schwerpunkte setzen, sonst ist man wieder nicht divers.“³²⁷

In jenen Unternehmen, wo sich das Thema noch am stärksten in einer Wachstumsphase befindet – bei Finanzdienstleister C, dem Infrastrukturunternehmen, bei Strabag und der Post

³²¹ vgl. I2a u. I7.

³²² vgl. I1-11.

³²³ vgl. I4, I5 u. I10.

³²⁴ vgl. I3 u. I7.

³²⁵ vgl. I11.

³²⁶ vgl. I1-3, I6-7 u. I11.

³²⁷ I6.

– werden allerdings sehr wohl Schwerpunkte gesetzt, um sich intensiver damit auseinanderzusetzen zu können. Es ist geplant, sich erst nach und nach weiteren Dimensionen zu widmen.³²⁸

Ein Vergleich der beiden interviewten Hilfsorganisationen Rotes Kreuz und Caritas Wien erweist sich als besonders interessant. Während die anderen Unternehmen primär danach streben, die Vielfalt ins Unternehmen zu bringen und dafür entsprechende Maßnahmen zu setzen, wird diese in den Hilfsorganisationen als etwas Natürliches und bereits stark vorhanden empfunden. Als einer der Gründe dafür wird die ebenso vielfältige KlientInnen-Struktur genannt, die eine innerbetriebliche Vielfalt seit jeher nicht nur erlaube, sondern auch voraussetze. Das Rote Kreuz hat dies erkannt, als es vor einigen Jahren Diversity Management stärker forciert und festgestellt hatte, dass die Personalstruktur bereits extrem heterogen ist. Insofern wird es nun als Hauptaufgabe gesehen, mit der bestehenden Vielfalt bestmöglich zu arbeiten und bei konkretem Bedarf (z. B. bei Konflikten wie kulturellen Missverständnissen) Maßnahmen zu setzen. Intern wird dieses Bestreben beim Roten Kreuz jedoch nicht als „Diversity Management“ bezeichnet, wohingegen die Caritas Wien „Diversity“ prominent in ihrer Strategie 2020 – die sich ganz stark mit Innovation und MitarbeiterInnen-Involvierung befasst – verankert hat.³²⁹

Die Themen Innovation und MitarbeiterInnen-Involvierung spielen auch für die ÖBB eine enorme Rolle. So wurde dieses Jahr der zweite „ÖBB Diversity Award“ ausgeschrieben. Dabei handelt es sich um einen unternehmensinternen Preis, wo MitarbeiterInnen aufgerufen werden, innovative Konzepte zu bestimmten Diversity-Schwerpunkten einzureichen. Das Ziel dahinter ist einerseits, innovative Konzepte zu erhalten, welche die Diversity-Abteilung in weiterer Folge aufgreifen und umsetzen kann, und andererseits, das Bewusstsein hinsichtlich der verschiedenen Diversity-Themen konzernweit weiter zu fördern.³³⁰

7.1.4. Länderübergreifende Herausforderungen

Die Diversity-Verantwortliche der Erste Group sieht es als aktuelle Aufgabe, die von ihr ins Leben gerufene Diversity Policy in den Niederlassungen außerhalb Österreichs auszurollen. Dabei steht sie in engem Kontakt mit den dort zuständigen Personen und es gilt, die kulturellen Unterschiede des jeweiligen Landes – etwa auch seine gesellschaftliche Bereitschaft für

³²⁸ vgl. I4, I5, I8 u. I10.

³²⁹ vgl. I1 u. I9.

³³⁰ vgl. I7.

die Auseinandersetzung mit bestimmten Themen, wie insbesondere jenem der sexuellen Orientierung – zu berücksichtigen.³³¹ Ebenso stehen der Finanzdienstleister C und Strabag vor der Herausforderung, ihre Maßnahmen und Initiativen allmählich an weiteren Standorten im In- und Ausland auszurollen.³³² Eine Schwierigkeit, so die Leiterin der Konzernkommunikation und Investor Relations bei Strabag, seien dabei die unterschiedlichen Jurisdiktionen der anderen Länder.³³³

7.2. Aktuelle Schwerpunkte des Diversity Managements

Neben der sehr allgemein formulierten Aufgabe „Vielfalt fördern“ nannten die meisten der interviewten Unternehmen konkrete Schwerpunkte, mit denen sich das Diversity Management derzeit intensiver beschäftigt.

Geschlecht: Alle Unternehmen, mit Ausnahme des Roten Kreuzes, führten das Thema Geschlecht als einen ihrer Schwerpunkte an.³³⁴ Sieben davon nannten es im Interview sogar als erstes.³³⁵ Damit ist diese Dimension der eindeutige Spitzenreiter, was die generelle Auseinandersetzung und die Durchführung von Maßnahmen betrifft. Im Fokus steht klar die Förderung von Frauen in Führungspositionen bzw. das Aufbrechen der nach wie vor existierenden gläsernen Decke. Dies wird vor allem von Unternehmen traditionell männerdominierter Branchen – ÖBB, Strabag und das Telekommunikations-/IT-Unternehmen – als Herausforderung gesehen.³³⁶

Als anlassgebend für diese Bestrebungen wurde häufig – insbesondere von den drei Finanzdienstleistungsunternehmen – die EU-Richtlinie zur Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts genannt.³³⁷ Finanzdienstleister C bezeichnete die verpflichtende Auseinandersetzung mit Gender Management zudem als „Türöffner“³³⁸ für ein ganzheitliches Diversity Management.

³³¹ vgl. I2a.

³³² vgl. I2a, I4 u. I10.

³³³ vgl. I10.

³³⁴ vgl. I1-8 u. I10-11.

³³⁵ vgl. I2-5, I7 u. I10-11.

³³⁶ vgl. I7, I10 u. I11.

³³⁷ vgl. I2-4.

³³⁸ I4.

Erste Group, ÖBB und Finanzdienstleister C gaben im Interview an, einen prozentuell festgelegten Anteil an Frauen im Top-Management (20-35%) bis zu einem bestimmten Jahr erreichen zu wollen. Im Rahmen solcher Zielsetzungen werden auch die dafür nötigen Maßnahmen (etwa des Diversity Managements oder Recruitings) definiert.³³⁹

Die Gründe für ein Geschlechterungleichgewicht (auch „Gender Gap“) im Unternehmen bzw. konkret auch unter den Führungskräften scheinen vielfältig. Eine bedeutsame Rolle für das Recruiting und hinsichtlich der Beförderung von Personen zu Führungskräften würde, so die Diversity-Verantwortliche der Erste Group, Unconscious Bias spielen (vgl. Kapitel 3.3).³⁴⁰ Dafür mehr Bewusstsein zu schaffen gilt als längerfristiger Prozess, der sich, so Finanzdienstleister B, auch auf kulturell-gesellschaftlicher Ebene widerspiegeln müsse.³⁴¹

Einem generell niedrigeren Anteil an Bewerberinnen für Führungspositionen versuchen Finanzdienstleister B und Strabag – neben weiteren Maßnahmen – damit entgegenzuwirken, indem sie direkt auf qualifizierte Kandidatinnen oder deren jeweilige AbteilungsleiterInnen zugehen und zur Bewerbung ermutigen.³⁴² Selbst dann, so der Finanzdienstleister B, gelinge es nicht immer, Frauen für Führungspositionen zu begeistern – dennoch werden diesbezügliche Strategien und Initiativen weitergeführt und optimiert: „Ich glaube, man darf es sich als Unternehmen nicht zu einfach machen. Man ist gefordert, Maßnahmen und Aktivitäten zu setzen, diese auch zu transportieren und zu kommunizieren.“³⁴³

Ein konträres Bild zeigt sich bei Caritas Wien. Hier findet sich aktuell ein deutlicher Frauenüberschuss. Auch in Führungspositionen (bis auf die oberste Führungsebene) gibt es, ähnlich wie beim Roten Kreuz, bereits einen besonders hohen Anteil an Frauen. Die große Herausforderung sieht die HR-Leiterin der Caritas Wien vielmehr darin, mehr Männer für den Pflegebereich zu gewinnen. Ansetzen müsse man hier einerseits bereits im Zuge der Berufsausbildung und der Motivation von Männern, eine Karriere im Pflegebereich anzustreben. Andererseits müsse man aber auch Bewusstsein bei den KlientInnen selbst schaffen, wo oftmals noch Vorbehalte gegenüber männlichen Pflegekräften vorzufinden sind.³⁴⁴

³³⁹ vgl. I2a, I2b, I4 u. I7.

³⁴⁰ vgl. I2a.

³⁴¹ vgl. I2a u. I3.

³⁴² vgl. I3 u. I10.

³⁴³ I3.

³⁴⁴ vgl. I1 u. I9.

Eine besondere Verantwortung für das Schließen des Gender Gaps wird den Personalabteilungen (Optimierung der Auswahlverfahren, Diskussion von Quotenregelungen) zugeschrieben.³⁴⁵ Weiter werden aber auch, wie sich vor allem am Beispiel der Caritas Wien und Strabag zeigt, Initiativen gestartet, um bereits zum Zeitpunkt der Berufswahl und –ausbildung auf die Karrieremöglichkeiten in der jeweiligen Branche hinzuweisen und damit zukünftige MitarbeiterInnen zu gewinnen.³⁴⁶ Zusätzlich wird eine Vielzahl an Maßnahmen ergriffen, um die Rahmen- bzw. Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten und die Work-Life-Balance zu verbessern. An erster Stelle wird dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genannt.³⁴⁷ Anschauliche Initiativen sind etwa die Einrichtung von Kinderbetreuungsstellen³⁴⁸ oder, im Falle von Kapsch, eines Family Rooms. Dabei handelt es sich um einen eigenen Arbeitsplatz, an dem Eltern, deren Kinderbetreuung kurzfristig abhandengekommen ist, einerseits ihre Kinder betreuen, aber gleichzeitig arbeiten können.³⁴⁹ Auch finden sich in mehreren Unternehmen verstärkt Bestrebungen, Telearbeit-Möglichkeiten zu evaluieren und auszubauen.³⁵⁰

Körperliche und geistige Fähigkeiten: Das mit sieben Nennungen zweithäufigste Schwerpunktthema ist jenes bezüglich Menschen mit Behinderung.³⁵¹ Als Anstoß für die Auseinandersetzung damit wurde etwa von Finanzdienstleister C und dem Infrastrukturunternehmen die gesetzliche Pflichtzahl und die Vermeidung von Ausgleichstaxen genannt.³⁵² Auch Erste Group (wo sich das Diversity Management erst seit kurzem intensiver damit beschäftigt) und ÖBB haben es sich zum Ziel gesetzt, zugänglicher und attraktiver für Menschen mit Behinderung zu werden – nicht nur als Arbeitgeber für ihre MitarbeiterInnen, sondern auch nach außen hin für ihre KundInnen.³⁵³ Finanzdienstleister B, der sich selbst als „Vorzeigeunternehmen“³⁵⁴ diesbezüglich bezeichnet, Post und Caritas Wien beschäftigen bereits viele Menschen mit Behinderung und sehen sich folglich auf einem guten Weg.³⁵⁵ Vor allem bei Caritas Wien nimmt diese Diversity-Dimension eine Sonderstellung ein. So sind hier in den verschiedenen Unternehmensbereichen eigene Ability ManagerInnen beschäftigt, um Bewusstsein für das Thema zu schaffen und Aufklärung – etwa bezüglich vorhandener Sorgen oder Unsicherheiten zum Umgang mit den jeweiligen Einschränkungen – zu betreiben. Auch ist der Fokus der

³⁴⁵ vgl. insb. I1, I5-6, I8-9 u. I11.

³⁴⁶ vgl. I1 u. I10.

³⁴⁷ vgl. insb. I2-3, I5, I6 u. I8.

³⁴⁸ vgl. I2a u. I3.

³⁴⁹ vgl. I6.

³⁵⁰ vgl. I3, I5 u. I10

³⁵¹ vgl. I1-5 u. I7-8.

³⁵² vgl. I4-5.

³⁵³ vgl. I2a, I2b u. I7.

³⁵⁴ I3.

³⁵⁵ vgl. I1, I3 u. I8.

Personalabteilung stark darauf gerichtet, Menschen mit Behinderung als MitarbeiterInnen für den Pflegebereich zu gewinnen. Essentiell sei dabei, bereits stärker bei der Ausbildung anzusetzen (z. B. mit Lehrlingsinitiativen), um diese an den konkreten Anforderungen der Organisation auszurichten.³⁵⁶

Nationalität/Ethnie und Hautfarbe: Sieben Unternehmen zählen die Auseinandersetzung mit Herkunft/Migrationshintergrund und kulturellen Unterschieden zu ihren Diversity-Schwerpunkten.³⁵⁷ Die Caritas Wien empfindet es grundsätzlich als schwierig, Migrationshintergrund zu „messen“ und stellt sich intern die Frage, bis zu welcher Generation man von einem solchen sprechen könne.³⁵⁸ Caritas Wien, Rotes Kreuz, Erste Group (die gruppenweit Menschen aus 46 unterschiedlichen Nationen beschäftigt), Post (wo 80 Nationalitäten anzutreffen sind), Finanzdienstleister B, Kapsch und das Telekommunikations-/IT-Unternehmen sprechen allesamt von einer hohen kulturellen Vielfalt in ihren Unternehmen. Folglich geht es in ihren Diversity-Bestrebungen weniger um die Steigerung dieser Vielfalt, als vielmehr um die Koordination und Optimierung der Zusammenarbeit³⁵⁹ und darum – wie insbesondere aus dem Interview mit Kapsch hervorging – mit Fremdem umgehen zu lernen und dieses Fremde zu etwas Vertrautem werden zu lassen.³⁶⁰

Caritas Wien und das Rote Kreuz haben vor allem die Bestrebung, mehr Führungskräfte mit Migrationshintergrund anzustellen. Beide sehen sich diesbezüglich auf einem guten Weg.³⁶¹ So hat Caritas Wien viele geflüchtete Menschen begleitet und davon zahlreiche als MitarbeiterInnen gewonnen, welche sich nun weiterentwickeln.³⁶² Aufgrund eines organischen und stetigen Wachstums sieht auch das Rote Kreuz keinen Bedarf für interne Fördermaßnahmen. Hier stelle vielmehr die Kommunikation nach außen – also die Sensibilisierung der externen Zielgruppen für die kulturelle Vielfalt der Organisation – eine Herausforderung dar.³⁶³

Die Post beschäftigt für die Koordination der außerordentlich hohen Nationalitätenvielfalt eigene IntegrationsbotschafterInnen und erachtet, ebenso wie der Finanzdienstleister C, vor allem die Sprachenvielfalt als besonders wertvoll – sowohl intern als auch extern Richtung

³⁵⁶ vgl. I1.

³⁵⁷ vgl. I1-2, I4 u. I6-9.

³⁵⁸ vgl. I1.

³⁵⁹ vgl. I1-3, I6, I8-9 u. I11.

³⁶⁰ vgl. insb. I6.

³⁶¹ vgl. I1 u. I9.

³⁶² vgl. I1.

³⁶³ vgl. I9.

KundInnen gerichtet.³⁶⁴ Die ÖBB sieht es zudem als Aufgabe des Diversity Managements, das Verständnis und die Sensibilisierung für interkulturelle Herausforderungen am Arbeitsplatz zu erhöhen.³⁶⁵

Alter: Generation Management oder Age Management wurde von keinem der interviewten Unternehmen als höchste Priorität eingestuft, dennoch nannten es sechs von ihnen als zumindest einen unter mehreren Schwerpunkten.³⁶⁶ Die Wichtigkeit des Themas für Unternehmen begründet die Diversity-Verantwortliche der Erste Group sehr treffend: „It affects all of us.“³⁶⁷

Die Dimension des Alters teilt sich in drei Aspekte. Der erste, bei der ÖBB als besonders relevant eingestuft, ist die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt im Unternehmen. Hierbei geht es um die Herausforderungen des Reverse-Mentoring (ältere lernen von jüngeren MitarbeiterInnen) und des Wissenstransfers von vor der Pensionierung stehenden MitarbeiterInnen auf die Jungen.³⁶⁸ Beim Finanzdienstleister C ist das Thema aufgrund seiner als jünger erachteten Personalstruktur derzeit noch kein akuter Schwerpunkt, es ist aber geplant, sich in den nächsten Jahren verstärkt damit zu befassen.³⁶⁹

Ein zweiter Teilbereich ist die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und Aufgaben, die sowohl für Jung als auch für Alt attraktiv sind.³⁷⁰ Der dritte Aspekt, Gesundheitsmanagement, beschränkt sich genau genommen nicht ausschließlich auf die Dimension des Alters, wird aber häufig damit in Verbindung gebracht. Maßnahmen zum Erhalt bzw. der Förderung der Gesundheit, wie jene des Infrastrukturunternehmens und der Post, sollen sicherstellen, dass MitarbeiterInnen möglichst lange produktiv und leistungsfähig bleiben. Die Post setzt ihren Schwerpunkt dabei auf ältere MitarbeiterInnen (altersgerechte Arbeitsplätze), aber nicht ausschließlich – so gibt es auch allgemeine Gesundheitstipps, Impf-Aktionen oder Zuschüsse zu Laufevents.³⁷¹

Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität: Den Dimensionen der sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität, meist zusammengefasst unter dem in Kapitel 3.4.4 erläuterten Begriff „LGBT“, wird bisweilen am wenigsten Beachtung im Rahmen des Diversity Managements geschenkt. Lediglich ÖBB, Erste Group und der Finanzdienstleister B nannten sie als

³⁶⁴ vgl. I4 u. I8.

³⁶⁵ vgl. I7.

³⁶⁶ vgl. I2a, I2b u. I4-8.

³⁶⁷ I2a.

³⁶⁸ vgl. insb. I7.

³⁶⁹ vgl. I4.

³⁷⁰ vgl. I2b u. I5.

³⁷¹ vgl. I5 u. I8.

einen ihrer aktuellen Schwerpunkte.³⁷² So war die ÖBB 2017 bereits zum sechsten Mal bei der Wiener Regenbogenparade vertreten. Ein Grund dafür ist, sich als LGBT-offenes Unternehmen zu präsentieren.³⁷³ Auch die Erste Group hat 2017 an der Regenbogenparade teilgenommen. Für sie ist das Thema noch relativ jung – erst kürzlich wurde dazu ein internes LGBT-Netzwerk, „Erste Colours“, ins Leben gerufen.³⁷⁴ Ein ähnliches Netzwerk gibt es auch bei Finanzdienstleister B.³⁷⁵



Abbildung 8: Erste Group (links) und ÖBB (rechts) bei der Wiener Regenbogenparade 2017. Quelle: Fotos vom Verfasser.

Trotz keiner bzw. nicht erwähnter Maßnahmen pflegt beispielsweise auch die Caritas Wien einen lockeren Umgang mit dem Thema und hat keine Berührungsängste damit.³⁷⁶ Der Finanzdienstleister C, der erst kürzlich mit Diversity Management gestartet hat, empfindet es zudem als wichtig, sich mittels Vorbildern (bzw. Testimonials) mit sexueller Orientierung auseinanderzusetzen.³⁷⁷ Kapsch und das Rote Kreuz erachten das Thema hingegen als nicht unternehmensrelevant und insbesondere Kapsch würde es vielmehr als Distanzverletzung sehen, die sexuelle Orientierung ihrer MitarbeiterInnen – also etwas sehr Persönliches und Privates – zu thematisieren.³⁷⁸

Abschließend sei angemerkt, dass keines der interviewten Unternehmen auf das Thema der Geschlechtsidentität im Spezifischen zu sprechen gekommen ist, sondern dieses zumeist der sexuellen Orientierung – oder dem Überbegriff „LGBT“ – zugeordnet wird.

³⁷² vgl. I2-3 u. I7.

³⁷³ vgl. I7.

³⁷⁴ vgl. I2a u. I2b.

³⁷⁵ vgl. I3.

³⁷⁶ vgl. I1.

³⁷⁷ vgl. I4.

³⁷⁸ vgl. I6 u. I9.

7.3. Verhältnis zwischen Diversity-Verantwortlichen und interner Kommunikation

In den Interviews wurde der Frage nachgegangen, in welchem Verhältnis die Diversity-Verantwortlichen und die interne Unternehmenskommunikation zueinander stehen, und ob bzw. in welcher Form Austausch untereinander stattfindet.

Die Unternehmen beschreiben interne Kommunikation als ein wichtiges ausführendes Organ zur Vermittlung unternehmensrelevanter Themen (wie Strategien und aktuelle Geschehnisse) an die Belegschaft. Die Diversity-Verantwortlichen sehen in ihr primär allerdings nur eines von mehreren Instrumenten, welches sich insbesondere zur Erreichung einer großen Zielgruppe anbietet. Mithilfe der internen Kommunikation soll Aufmerksamkeit generiert und für das Thema sensibilisiert werden.³⁷⁹

Dennoch verläuft die Zusammenarbeit in der Regel nicht einseitig, sondern man nutzt sich gegenseitig und kooperiert miteinander. Der Großteil der InterviewpartnerInnen beschreibt die Beziehung zwischen Diversity Management und interner Kommunikation als sehr eng.³⁸⁰ Die Diversity-Verantwortliche der Erste Group bezeichnet die ebenfalls interviewte interne Kommunikations-Mitarbeiterin etwa als ihren „Counterpart“³⁸¹, diese wiederum sieht sich als „Sprachrohr für Diversity“³⁸², und der Finanzdienstleister B spricht zudem von einer örtlichen Nähe der beiden Abteilungen, die Abstimmungen erleichtere.³⁸³

Während das Diversity Management seine Maßnahmen und Kommunikationsinhalte selbst (in Abstimmung mit dem Top-Management) plant, diese vorwiegend auch selbst verfasst und eine hohe Kommunikationskompetenz als sehr wichtig erachtet, kommt den internen Kommunikationsverantwortlichen in erster Linie eine Beratungs- und Umsetzungsfunktion zu.³⁸⁴ Der Diversity-Verantwortliche bei Finanzdienstleister B beschreibt beispielsweise seine Rolle als Auftraggeber und jene der internen Kommunikation als Auftragnehmerin.³⁸⁵ Ähnliche Abläufe finden sich auch in den meisten anderen Unternehmen: das Diversity Management setzt Schwerpunkte, welche es kommunizieren möchte, und tritt dann an die interne Kommunikation heran. Deren Beratungsfunktion bezieht sich in Folge hauptsächlich auf die Wahl der Kommunikationsstrategie und -kanäle, den Feinschliff von Formulierungen und das Treffen

³⁷⁹ vgl. insb. I1-I7 u. I10-11.

³⁸⁰ vgl. insb. I1-3, I5-8 u. I10-11.

³⁸¹ I2a.

³⁸² I2b.

³⁸³ vgl. I3.

³⁸⁴ vgl. insb. I1-5 u. I7.

³⁸⁵ vgl. I3.

eines zielgruppengerechten Tons, sowie die Bestimmung des richtigen Zeitpunktes der Veröffentlichung (unter Berücksichtigung einer großen Menge anderer Kommunikationsinhalte). Auch die technische Umsetzung, also die formgerechte Einbettung der Inhalte beispielsweise ins MitarbeiterInnen-Magazin oder Intranet, fällt in den Verantwortungsbereich der internen Kommunikation.³⁸⁶

Sind es zwar in erster Linie die Diversity-Verantwortlichen, welche die zu kommunizierenden Themenschwerpunkte festlegen, zeigt auch die interne Kommunikation großes Interesse daran, über Diversity zu kommunizieren. Die Kommunikationsverantwortlichen der Erste Group und des Telekommunikations-/IT-Unternehmens schreiben vor allem aktuellen Anlässen wie Events oder neuen Maßnahmen einen besonders hohen Nachrichtenwert zu.³⁸⁷ Auch die internen Kommunikationsabteilungen von Caritas Wien, der Finanzdienstleister B und C, der ÖBB sowie des Infrastrukturunternehmens fragen aktiv Texte bzw. Themen beim Diversity Management an und stellen entsprechend Platz in ihren Kanälen zur Verfügung.³⁸⁸

Die Diversity- und Kommunikationsverantwortlichen stehen bei allen untersuchten Unternehmen in regem Austausch miteinander. Caritas Wien, Erste Group, Finanzdienstleister B, ÖBB, Post und Strabag erwähnten diesbezüglich regelmäßige Meetings, beispielsweise zur Jahresplanung, beim Start neuer Maßnahmen sowie zur operativen Umsetzung im Allgemeinen.³⁸⁹ Aber auch die übrigen Unternehmen sprechen von einem sehr engen Verhältnis und regelmäßigem Austausch. Ansätze einer strategischen Zusammenarbeit zwischen Diversity-Verantwortlichen und Kommunikationsabteilung hinsichtlich der Diversity-Zielsetzungen finden sich etwa bei der Strabag. Hier ist die Leiterin für Konzernkommunikation und Investor Relations aktives Mitglied der Diversity-Arbeitsgruppe und fungiert somit als direktes Bindeglied zwischen dem Diversity Management und seiner Kommunikation. Doch auch sie bezeichnet interne Kommunikation grundsätzlich als „reines ausführendes Organ“³⁹⁰. Im Falle der Post gibt es zu einzelnen Diversity-Themen ebenfalls abteilungsübergreifende Meetings mit VertreterInnen aus HR, der internen Kommunikation, der Nachhaltigkeits-Abteilung sowie dem Finanzbereich.³⁹¹

³⁸⁶ vgl. insb. I1-3, I5-8 u. I10-11.

³⁸⁷ vgl. I2b u. I11.

³⁸⁸ vgl. I1, I3-5 u. I7.

³⁸⁹ vgl. I1-3, I7, I8 u. I10.

³⁹⁰ I10.

³⁹¹ vgl. I8.

Erwähnenswert ist die Sonderstellung der internen Kommunikation beim Roten Kreuz. Hier gibt es zwar eine Marketing-Abteilung mit besonderem Fokus nach außen, aber primär sind die einzelnen Unternehmensbereiche selbst für ihre interne Kommunikation (also auch die Erstellung von Informationsmaterial) zuständig. Die Marketing-Abteilung steuert zwar gelegentlich Feedback bei, aufgrund der starken Verankerung von und der bereits hohen Sensibilisierung für Vielfalt sowie der geringen Standardisierung der internen Kommunikationsabläufe empfindet es die HR-Leiterin aber als nicht notwendig, dafür eine regelmäßige Kontrollstelle einzurichten.³⁹²

7.4. Ziele der internen Kommunikation und Schnittmenge mit dem Diversity Management

Alle der befragten Unternehmen nannten jeweils eine Palette an Zielen, die mit der internen Kommunikation verfolgt werden. Dabei zeigte sich eine deutliche Dominanz der Top-down-Kommunikation. Allen voran steht das Ziel zu informieren und, etwa Falle von Kapsch, auch zur weiterführenden Kommunikation anzuregen.³⁹³ Die Themen erstrecken sich von der Geschäftstätigkeit, Hintergründen zu Unternehmensstrategien über aktuelle Ereignisse, Entwicklungen und Veranstaltungen. Das Telekommunikations-/IT-Unternehmen sieht die Berichterstattung aus diesem Themengebiet jedoch eher als Pflicht denn als Kür der klassischen internen Kommunikation.³⁹⁴ Das Hauptaugenmerk ist vielmehr auf die Ziele der Commitment-Steigerung und die Förderung des abteilungsübergreifenden Austausches gerichtet, was sich inhaltlich durch den starken MitarbeiterInnen-Fokus zeigt. Die Post beschreibt analog dazu den angestrebten Tonfall ihres internen Magazins etwa als „von MitarbeiterInnen für MitarbeiterInnen“³⁹⁵.

Mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen nennt die Vorstellung unterschiedlicher Bereiche und von MitarbeiterInnen-Profilen als eine gute Möglichkeit, das breite Tätigkeitsspektrum sowie die personelle Vielfalt des Unternehmens zu vermitteln und damit die diversen Personengruppen im Unternehmen anzusprechen (vgl. Kapitel 2.2.3).³⁹⁶ Auch soll

³⁹² vgl. I9.

³⁹³ vgl. I1-11, insb. I6.

³⁹⁴ vgl. I11.

³⁹⁵ I8.

³⁹⁶ vgl. I1, I3-4, I8-9 u. I11.

damit, wie am Beispiel von Strabag ersichtlich, die organisationsübergreifende Zusammenarbeit erleichtert werden.³⁹⁷ Eine tragende Rolle dabei spielen, ebenso wie bei Caritas Wien und dem Telekommunikations-/IT-Unternehmen, partizipatorische Funktionen im Intranet.³⁹⁸

Ein wichtiges Ziel der internen Kommunikation von Erste Group und ÖBB ist die Veränderung der Unternehmenskultur – von der Initiierung eines kulturellen Wandels, der Sensibilisierung für bestimmte Themen bis zur Förderung von Toleranz und Akzeptanz.³⁹⁹ Hier tritt die strategische Schnittmenge mit dem Diversity Management am deutlichsten zum Vorschein. Caritas Wien, der Finanzdienstleister C und das Infrastrukturunternehmen sehen die Querschnittsaufgabe der internen Kommunikation darin, die Unternehmensstrategie – in der Diversity verankert ist – zu vermitteln. Insofern sei die Bearbeitung des Themas ein wichtiges Anliegen.⁴⁰⁰ Die Executive Expertin für HR bei Kapsch betont diesbezüglich, dass es sich bei Diversity um ein fundamentales Thema handle, dass das Unternehmen in allen Bereichen begleite, und spricht sich daher gegen eine strikte Trennung der beiden Bereiche aus. Folglich würden auch die Diversity-Bestrebungen ein Ziel der internen Kommunikation sein.⁴⁰¹

Ein etwas anderes Bild zeichnet sich wieder beim Roten Kreuz. Einerseits werden hier, wie bereits erläutert, interne Informationen häufig von den jeweiligen Bereichen selbst kommuniziert, andererseits ist die offizielle Kommunikation (z. B. in Form von Broschüren und Aussendungen) nicht klar in interne und externe Kommunikation trennbar. So sei schwierig zu definieren, wer zum Kreis der internen MitarbeiterInnen zählt – gibt es neben mehreren Tausend angestellten MitarbeiterInnen auch eine enorme Anzahl Freiwilliger (ca. 70.000) sowie Mitglieder, welche die Organisation mit Spenden unterstützen. Alle erhalten grundsätzlich dieselben Publikationen. Während man intern von einer bereits sehr starken Ausprägung von Vielfalt (und einer ebenso hohen Sensibilisierung dafür) spricht, richtet sich das Ziel der Bewusstseinsbildung bezüglich Unternehmensgrundsätzen und –prioritäten vorwiegend an die externen Personen, weil diese nicht so nah in den Betrieb eingebunden sind.⁴⁰²

³⁹⁷ vgl. I10.

³⁹⁸ vgl. I1 u. I10-11.

³⁹⁹ vgl. I2a, I2b u. I7.

⁴⁰⁰ vgl. I1 u. I4-5.

⁴⁰¹ vgl. I6.

⁴⁰² vgl. I9.

7.5. Genutzte Kommunikationskanäle und Instrumente

Es wurde untersucht, welche Kanäle für die interne Unternehmenskommunikation einerseits generell, andererseits auch konkret hinsichtlich der Diversity-Bestrebungen genutzt werden. Es zeigt sich, dass jedes Unternehmen eine Vielzahl an Instrumenten für seine interne Kommunikation und im Speziellen auch die Diversity-Bestrebungen einsetzt. Der Diversity-Verantwortliche beim Finanzdienstleister B begründet dieses breit gefächerte Instrumentarium mit der unterschiedlichen Mediennutzung der Menschen:

„Ich glaube, auch da macht es die Vielfalt aus. Auch die Personen sind immer noch unterschiedlich gestrickt. [...] Und das fällt dann halt auch wieder auf, wenn ich einmal bewusst einen anderen Kanal oder einen Old Style nutze, um wieder ein bisschen mehr Gewicht darauf zu legen.“⁴⁰³

Auch der Finanzdienstleister C („Ich glaube nicht, dass ein Medium besser ist als das andere. Ich glaube, man muss überall vorkommen“⁴⁰⁴), das Infrastrukturunternehmen („Da müssen wir wirklich möglichst breit streuen, damit es ankommt. Und wiederholen – das ist halt menschlich“⁴⁰⁵) und die Post („Da arbeitet man halt auch mit unterschiedlichen Instrumenten, um die Personen vor Ort zu erreichen“⁴⁰⁶) sprechen sich für eine Vielfalt an Kommunikationskanälen aus. Ähnlich sieht man das auch bei der ÖBB:

„Wenn man sie richtig einsetzt, eignen sich alle [Kanäle] gut. [...] Klar, Intranet – höhere Frequenz, da kann man natürlich immer wieder dann mit kurzen Beiträgen die Aufmerksamkeit generieren und in der Zeitung dito. Es kommt wirklich nur darauf an, wie man es formuliert und platziert.“⁴⁰⁷

Die folgende Auswertung gliedert die Kommunikationskanäle in Offline- und digitale Kanäle, direkte Kommunikation, sowie in weitere Instrumente, wie MitarbeiterInnen-Netzwerke, Veranstaltungen, Workshops oder Befragungen.

7.5.1. Offline-Kanäle

MitarbeiterInnen-Magazine: Der Klassiker unter den internen Kommunikationsmedien, das gedruckte MitarbeiterInnen-Magazin (oder MitarbeiterInnen-Zeitung), führt die Palette der Printmedien an. Sechs Unternehmen nutzen das Medium und beschreiben eine inhaltliche Themenvielfalt, die sich von Berichten zu Geschäftlichem über Service bis hin zu MitarbeiterInnen-Portraits erstreckt.⁴⁰⁸ Als besonderes Merkmal des Mediums nennt man bei der ÖBB

⁴⁰³ I3.

⁴⁰⁴ I4.

⁴⁰⁵ I5.

⁴⁰⁶ I8.

⁴⁰⁷ I7.

⁴⁰⁸ vgl. I1, I5 u. I7-10.

die sehr hohe Reichweite.⁴⁰⁹ Auch das Infrastrukturunternehmen sieht darin den Vorteil, die große Anzahl seiner MitarbeiterInnen erreichen zu können, die im handwerklichen Bereich tätig ist und über keinen Computerzugang verfügt.⁴¹⁰ Beim Roten Kreuz gibt es keine ausschließlich internen Magazine, da hier – wie bereits erläutert – die Grenze zwischen internen und externen Stakeholdern schwer zu ziehen ist. Dennoch werden Angestellte klar als eine der Zielgruppen genannt.⁴¹¹ Trotz der weiterhin hohen Verbreitung von gedruckten MitarbeiterInnen-Magazinen ist auch ein Wandel festzustellen, so sind sie bei den drei Finanzdienstleistungsunternehmen und dem Telekommunikations-/IT-Unternehmen mittlerweile der Digitalisierung und der Bestrebung Papier zu sparen zum Opfer gefallen.⁴¹² Bei Finanzdienstleister B und dem Telekommunikations-/IT-Unternehmen gibt es weiterhin digitale Pendants, die im Intranet abrufbar sind.⁴¹³

Inhaltlich decken die Magazine ein großes Themengebiet – nicht zuletzt auch die Bereiche Nachhaltigkeit und Diversity – ab. Von der Zeitschrift „Henri“ des Roten Kreuzes gibt es etwa auch eigene Schwerpunkt-Ausgaben zum Thema Diversity oder zu speziellen Aspekten davon.⁴¹⁴ ÖBB und Post legen dabei insbesondere Wert darauf, dass Diversity-relevante Themen nicht nur über allgemeine Berichte oder Veranstaltungsankündigungen kommuniziert werden, sondern dabei auch serviceorientiert sind und etwa AnsprechpartnerInnen für Rückfragen genannt werden.⁴¹⁵ Die Post setzt hier einen starken Fokus auf das Thema Gesundheit, die Strabag auf das Thema Gender (konkret Frauen-Karrieren, Karenzmanagement, Vereinbarkeit Beruf und Familie).⁴¹⁶

Broschüren, Plakate, Liftaushänge: Broschüren als internes Kommunikationsmedium wurden von Caritas Wien, Post (eigner Diversity-Folder, Karenzleitfaden) und dem Finanzdienstleister C (Berichte mit eigenen Kapiteln zu Nachhaltigkeit und Diversity) genannt.⁴¹⁷ Bei Finanzdienstleister B, ÖBB, Strabag und dem Telekommunikations-/IT-Unternehmen werden bei Bedarf auch Plakate oder Liftaushänge eingesetzt.⁴¹⁸

⁴⁰⁹ vgl. I7.

⁴¹⁰ vgl. I5.

⁴¹¹ vgl. I9.

⁴¹² vgl. I2-4 u. I11.

⁴¹³ vgl. I3 u. I11.

⁴¹⁴ vgl. I9.

⁴¹⁵ vgl. I7-8.

⁴¹⁶ vgl. I8 u. I10.

⁴¹⁷ vgl. I1, I4 u. I8.

⁴¹⁸ vgl. I3, I7 u. I10-11.

Briefe: Briefe, welche den MitarbeiterInnen nach Hause geschickt werden, sind eine Seltenheit. So stellen bei Strabag Print-Newsletter eine rare Ausnahme dar und bei der Post sind es die MitarbeiterInnen-Befragung und Erinnerungen daran, die per Brief versandt werden.⁴¹⁹ Konkrete Diversity-Initiativen wurden in diesem Zusammenhang keine genannt.

Schwarze Bretter: Ein häufig genutztes Medium, um MitarbeiterInnen zwar am Arbeitsplatz, aber außerhalb des Computers zu erreichen, sind schwarze Bretter und digitale Screens. Beim Infrastrukturunternehmen, Post und Kapsch werden klassische schwarze Bretter in den einzelnen Abteilungen eingesetzt.⁴²⁰ Ihren Vorteil sieht die Post darin, auch MitarbeiterInnen, die nicht über einen Computer verfügen, erreichen zu können. Dabei gelte die Regel: eine Seite Text als maximale Länge, kurze Sätze und einfache Sprache.⁴²¹ Kapsch, wo das klassische schwarze Brett als aufwendige Wandzeitung umgestaltet wurde, sieht darin kein reines Lese-medium, sondern vielmehr eines, das die weiterführende Kommunikation untereinander anregen soll.⁴²²

7.5.2. Digitale Kanäle

Screens: Das digitale Pendant zum schwarzen Brett sind Screens. ÖBB, Strabag und das Telekommunikations-/IT-Unternehmen positionieren diese an den verschiedenen Unternehmensstandorten und bespielen sie von einer zentralen Stelle aus.⁴²³ Das Diversity-Team der ÖBB nutzt Screens zum Beispiel für Ankündigungen, aber auch generell für Sensibilisierungsaktionen.⁴²⁴ Das Telekommunikations-/IT-Unternehmen bespielt seine zudem mit selbstproduzierten Videos.⁴²⁵ Auch die Strabag glaubt grundsätzlich an Video als gut geeignetes Format (z. B. zur Sensibilisierung), nutzt es derzeit jedoch noch nicht.⁴²⁶

Newsletter: Vier Unternehmen erwähnten während des Interviews E-Mail-Newsletter als Kommunikationsmedium. Beim Roten Kreuz werden solche nicht nur an interne MitarbeiterInnen, sondern auch an Freiwillige und Mitglieder geschickt. Einen eigenen Newsletter der Personalabteilung mit besonders viel Raum für Diversity-Themen gibt es bei der Caritas

⁴¹⁹ vgl. I8 u. I10.

⁴²⁰ vgl. I5, I6 u. I8.

⁴²¹ vgl. I8.

⁴²² vgl. I6.

⁴²³ vgl. I7 u. I10-11.

⁴²⁴ vgl. I7.

⁴²⁵ vgl. I11.

⁴²⁶ vgl. I10.

Wien. Hier finden sich, ebenso wie beim Telekommunikations-/IT-Unternehmen und dem Finanzdienstleister C, auch gelegentlich Newsletter vom Top-Management betreffend geschäftlicher und strategischer Angelegenheiten. Diese würden, so der Finanzdienstleister C, angesichts der generell hohen E-Mail-Flut, am häufigsten gelesen werden.

Intranet: Der eindeutige Spitzenreiter unter den genutzten internen Kommunikationskanälen ist das Intranet. Alle elf untersuchten Unternehmen nannten es als den essentiellen Kanal, um Neuigkeiten besonders rasch (anders als z. B. über aufwendig gestaltete MitarbeiterInnen-Magazine) zu verbreiten, mittels kürzerer Botschaften Aufmerksamkeit für bestimmte Themen zu generieren und Informationen an einem Ort zu bündeln.⁴²⁷ Caritas Wien und das Telekommunikations-/IT-Unternehmen legen zudem, um möglichst viele MitarbeiterInnen zu erreichen, einen hohen Wert auf die mobile Zugänglichkeit des Intranets.⁴²⁸

Als besonders attraktiv und umkämpft wird – auch von den Diversity-Verantwortlichen der drei Finanzdienstleister sowie des Infrastrukturunternehmens – die Möglichkeit wahrgenommen, Botschaften in prominent hervorgehobenen „Top-News“ zu platzieren. Über die Platzierung innerhalb dieser entscheiden in der Regel die Kommunikationsverantwortlichen in Abhängigkeit der Relevanz der Botschaft und der allgemeinen Nachrichtendichte zum Veröffentlichungszeitpunkt.⁴²⁹

Bei der ÖBB spricht man von durchschnittlich drei bis vier Diversity-spezifischen Postings im Intranet pro Woche und einem hohen Interesse der Kommunikationsabteilung an neuen Artikeln, bei der Erste Group ist insbesondere der Freitag als Tag für die Veröffentlichung von Diversity-Themen vorgesehen.⁴³⁰

Neben aktuellen Nachrichten ist im Intranet auch permanente (Service-)Information zu finden. Bei der ÖBB ist das beispielsweise allgemeine Information zu Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bei der Post können MitarbeiterInnen eigene Fitness-Videos zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz abrufen.⁴³¹ Auch das Telekommunikations-/IT-Unternehmen nutzt Videos für seine Botschaften.⁴³²

Eine immer bedeutsamere Rolle nehmen Social-Media-Funktionen im Intranet ein (vgl. Kapitel 2.2.4). Neben der aktiven Beteiligung der MitarbeiterInnen bieten diese Funktionen auch

⁴²⁷ vgl. I1-11.

⁴²⁸ vgl. I1 u. I11.

⁴²⁹ vgl. I2-5.

⁴³⁰ vgl. I2a u. I7.

⁴³¹ vgl. I7-8.

⁴³² vgl. I11.

den Diversity- und Kommunikationsverantwortlichen die Chance, Reaktionen auf veröffentlichte Inhalte direkt und zeitnah einzufangen, sowie Diskussionen darüber zu verfolgen und gegebenenfalls zu moderieren. Möglichkeiten Intranet-Beiträge zu kommentieren oder zu „liken“ finden sich bei Caritas Wien, Erste Group, Finanzdienstleister B und ÖBB.⁴³³ Strabag und das Telekommunikations-/IT-Unternehmen sind hier einen Schritt weiter und nutzen intern Facebook-ähnliche Plattformen, wo MitarbeiterInnen eigene Profile anlegen und sich an (auch länderübergreifenden) Diskussionen zu Nachrichtenartikeln, laufenden Projekten und allgemeinen Themen beteiligen können.⁴³⁴ Strabag hat darin eine eigene Gruppe für „Frauen im Strabag-Konzern“ ins Leben gerufen, wo über neue Workshops informiert und lesenswerte Artikel geteilt werden.⁴³⁵ Das Telekommunikations-/IT-Unternehmen beobachtet auf seiner Plattform aktuell noch ein gemäßigtes Nutzungsverhalten, das stark von der Altersgruppe abhängig sei.⁴³⁶

7.5.3. Direkte Kommunikation

Direkte Kommunikation wurde in den Interviews ebenfalls behandelt und von fünf Unternehmen genannt.⁴³⁷ So schreiben Caritas Wien, der Finanzdienstleister C, das Infrastrukturunternehmen und die Post insbesondere Führungskräften die Rolle von MultiplikatorInnen zu, wenn es darum geht, mit MitarbeiterInnen in Dialog zu treten und Botschaften direkt an diese zu vermitteln.⁴³⁸ Vor allem zur Förderung des Bewusstseins bezüglich Diversity-Themen sei direkte Kommunikation, so die Caritas Wien, ein besseres Instrument als die klassischen, schriftlichen Kanäle:

„Und so wichtig interne Kommunikation ist – von Newsletter über Postings im Intranet bis hin vielleicht sogar zu einem Brief – das wird niemals das wettmachen, was ein persönlicher Austausch zu dem Thema ist. Weil ich finde, das hat auch ganz viel mit Awareness zu tun. Man muss wirklich einmal das Bewusstsein schaffen, warum dieses Thema wichtig ist. Natürlich kann man das auch in einer schriftlichen Form ... aber niemals so, als wenn man in Diskussion geht – und das, finde ich, ist das wichtigste Instrument.“⁴³⁹

Bei der Post gibt es sogenannte „Postgespräche“ – Meetings von Führungskräften mit MitarbeiterInnen – wo beispielsweise die Ergebnisse der MitarbeiterInnen-Befragung präsentiert und diskutiert werden.⁴⁴⁰ Bei Strabag wird direkte Kommunikation vom Management unter

⁴³³ vgl. I1-3 u. I7.

⁴³⁴ vgl. I10-11.

⁴³⁵ vgl. I10.

⁴³⁶ vgl. I11.

⁴³⁷ vgl. I1, I4-5, I8 u. I10.

⁴³⁸ vgl. I1, I4, I5 u. I8.

⁴³⁹ I1.

⁴⁴⁰ vgl. I8.

anderem dafür genutzt, um Frauen, die für Führungspositionen in Frage kommen würden, sich aber nicht bewerben, anzusprechen und sie zu ermutigen, sich für einen Karriereweg im Unternehmen zu entscheiden. Auch werden mögliche Probleme oder Gründe, die gegen ihre Bewerbung sprechen, erfragt.⁴⁴¹ Beim Finanzdienstleister C werden beispielsweise gezielt Vorstände damit beauftragt, sich mit Diversity zu beschäftigen und das Thema an die MitarbeiterInnen weiterzutragen. Generell wird hier versucht, das Thema möglichst breit über viele Kanäle zu streuen, um die interne Face-to-Face-Kommunikation darüber anzukurbeln.⁴⁴² Im Falle von Kapsch soll dies etwa mittels der bereits erläuterten Wandzeitung geschehen.⁴⁴³

7.5.4. Weitere Instrumente

MitarbeiterInnen-Netzwerke: Die bereits aus der Literatur bekannten MitarbeiterInnen-Netzwerke finden sich zunehmend auch in österreichischen Unternehmen. Eine Besonderheit daran ist, wie auch bereits aus dem theoretischen Abschnitt dieser Magisterarbeit hervorgeht, dass die Kommunikation in solchen Netzwerken in der Regel bottom-up erfolgt, also etwa Bedürfnisse der MitarbeiterInnen aus den Netzwerken heraus formuliert und anschließend an das Management herangetragen werden. In den Interviews genannte Beispiele sind „Erste Women’s Hub“ und „Erste Colours“, die Netzwerke der Erste Group zur Förderung von Frauen(-Karrieren) im Unternehmen bzw. von LGBT-Personen.⁴⁴⁴ Eine Initiative für Frauen, die insbesondere den Austausch untereinander ankurbeln soll, findet sich auch bei Kapsch („Women at Kapsch“), ebenso wie eine LGBT-Gruppe bei Finanzdienstleister B.⁴⁴⁵

Veranstaltungen: Meist gehen solche MitarbeiterInnen-Netzwerke auch mit einer Reihe an Veranstaltungen einher, wie zum Beispiel Kick-off-Events, Podiumsdiskussionen oder regelmäßige Zusammenkünfte zum gegenseitigen Austausch.⁴⁴⁶ Eine interne Initiative und nur im weitesten Sinne eine Veranstaltung ist der bereits erwähnte Diversity Award der ÖBB.⁴⁴⁷ Als weitere Veranstaltungen für MitarbeiterInnen nennt Caritas Wien einen Orientierungstag, die Post die Unterstützung bei Laufevents (Teilnahmegebühren und Ausstattung) und das Rote

⁴⁴¹ vgl. I10.

⁴⁴² vgl. I4.

⁴⁴³ vgl. I6.

⁴⁴⁴ vgl. I2a u. I2b.

⁴⁴⁵ vgl. I3 u. I6.

⁴⁴⁶ vgl. I2a u. I5-6.

⁴⁴⁷ vgl. I7.

Kreuz ein Sommerfest im eigenen Hof, bei dem MitarbeiterInnen eingeladen sind, im Rahmen einer Show besondere Talente aufzuführen.⁴⁴⁸

Eine wichtige Rolle spielt auch die Teilnahme und Sichtbarkeit bei externen Veranstaltungen, deren Wirkung jedoch keineswegs nur nach außen, sondern auch nach innen gerichtet ist. Darunter fällt die Teilnahme der Erste Group und ÖBB bei der Regenbogenparade in Wien. Die Diversity-Verantwortlichen der beiden Unternehmen sind zudem auch eng vernetzt mit Verantwortlichen anderer Unternehmen, besuchen regelmäßig Branchen-Events und geben Interviews. Solche Teilnahmen werden dann auch wiederum intern kommuniziert (Ankündigungen, Nachberichte).⁴⁴⁹

Workshops: Die von den interviewten Unternehmen angebotenen Workshops für Führungskräfte und MitarbeiterInnen sind äußerst vielfältiger Natur. Sie erstrecken sich unter anderem von Elternbildungsveranstaltungen (Finanzdienstleister B), Workshops zum Thema Unconscious Bias (Finanzdienstleister C) und interkulturellen Workshops (Erste Group und ÖBB) über Sprachkurse zur Weiterbildung (Post), Gebärdensprachkurse (Rotes Kreuz) bis hin zu Workshops der Personalentwicklung und Führungskräfte Trainings mit einem Schwerpunkt auf Diversity (Strabag).⁴⁵⁰ Bei Kapsch wird MitarbeiterInnen zudem ein allgemeiner Workshop zum Thema Diversity angeboten, der sich auf das Drei-Ebenen-Modell von Gardenzwartz und Rowe stützt (siehe Kapitel 3.1).⁴⁵¹

MitarbeiterInnen-Befragungen: Ein Instrument und kein Kommunikationskanal im klassischen Sinne sind MitarbeiterInnen-Befragungen. Mit ihnen ist es möglich, Reaktionen und Feedback einer großen Anzahl an MitarbeiterInnen zu bestimmten Themen einzufangen. Mindestens sieben der untersuchten Unternehmen nutzen solche Befragungen regelmäßig auch zum Thema Diversity⁴⁵², um zu evaluieren, wie MitarbeiterInnen die „unterschiedlichen Diversitäts-Aspekte erleben in der Organisation“⁴⁵³ und „festzustellen, ob ein Thema evident ist“⁴⁵⁴. Solche als evident in Erscheinung getretene Themen sind etwa Konfliktmanagement bei Kapsch und Gesundheit bei der Post.⁴⁵⁵

⁴⁴⁸ vgl. I1 u. I8-9.

⁴⁴⁹ vgl. I2a u. I7.

⁴⁵⁰ vgl. I2b, I3-4 u. I7-10.

⁴⁵¹ vgl. I6.

⁴⁵² vgl. I1, I3-4, I6, I8 u. I10-11.

⁴⁵³ I1.

⁴⁵⁴ vgl. I10.

⁴⁵⁵ vgl. I6 u. I8.

7.6. Einfluss des Diversity Managements auf Kommunikationsinhalte

In den Interviews wurde der Frage nachgegangen, inwieweit sich Bestrebungen und Initiativen des Diversity Managements auf die redaktionelle Tätigkeit der Kommunikationsabteilung auswirkt. Damit kann die Thematisierung der Diversity-Initiativen, ein gesteigertes Bewusstsein für allgemeine Ausgewogenheit, thematische und personelle Vielfalt (bildliche und textliche Darstellungen), die Verwendung einer geschlechtergerechten, inklusiven Sprache oder die generelle Mehrsprachigkeit der Kommunikationsmittel gemeint sein.

Bewusstsein der internen Kommunikation für Diversity: Diversity Management sei bei der Caritas Wien „ganz sicher ein Ziel von interner Kommunikation“⁴⁵⁶, bei der Erste Group sehen sich sowohl die interviewte Diversity- als auch die Kommunikationsverantwortliche als „treibende Kraft“⁴⁵⁷, um Inhalte zum Thema zu kommunizieren und dadurch Veränderungen der Unternehmenskultur voranzutreiben, und der internen Kommunikation der ÖBB sei das Thema (inklusive Gender-Sprache und –Richtlinien) ebenso sehr wichtig.⁴⁵⁸

Auch beim Telekommunikations-/IT-Unternehmen und dem Roten Kreuz achtet man in der internen Kommunikation auf Vielfalt – etwa, um die gleichermaßen vielfältigen Zielgruppen bestmöglich anzusprechen.⁴⁵⁹ Bei letzterem geschieht die Auseinandersetzung damit aber weniger unter dem Titel „Diversity Management“, sondern wird vielmehr als „automatisch“ empfunden, da man im Unternehmen bereits stark für Vielfalt sensibilisiert sei.⁴⁶⁰ Bei Strabag äußert sich das hohe Bewusstsein für Diversity nicht zuletzt dadurch, dass die Leiterin für Interne Kommunikation und Investor Relations selbst Teil der Diversity-Arbeitsgruppe ist.⁴⁶¹

Autonomie des Diversity Managements: Der Diversity-Verantwortliche bei Finanzdienstleister B sieht den „inhaltlichen Einfluss und auch die inhaltliche Entscheidung“⁴⁶², insbesondere auch das Achten auf Ausgewogenheit und Berücksichtigung aller Diversity-Aspekte, bei sich und weniger bei der Kommunikationsabteilung.⁴⁶³ Bei der ÖBB spricht man von einer Vertrauensbasis und regelmäßigem Austausch, aber auch hier sei die Diversity-Abteilung hinsichtlich der Beitragsgestaltung größtenteils autonom.⁴⁶⁴

⁴⁵⁶ I1.

⁴⁵⁷ I2b.

⁴⁵⁸ vgl. I7.

⁴⁵⁹ vgl. I9 u. I11.

⁴⁶⁰ vgl. I9.

⁴⁶¹ vgl. I10.

⁴⁶² I3.

⁴⁶³ vgl. I3.

⁴⁶⁴ vgl. I7.

Gegenseitiges Feedback: Insbesondere bei der Erste Group, ÖBB, Post und dem Roten Kreuz gibt man sich untereinander Feedback.⁴⁶⁵ Der Diversity-Verantwortliche der ÖBB spricht von einem engen Dialog mit der Kommunikationsabteilung:

„Bei der Entwicklung von bestimmten Richtlinien, oder wenn irgendwelche Posts auch unser Thema berühren, dann werden wir schon auch noch gefragt, ob das so passt und um Durchsicht und Freigabe gebeten.“⁴⁶⁶

Die interne Kommunikation der Erste Group ist dafür zuständig, die Texte in die richtige Form zu bringen und gegebenenfalls der Zielgruppe anzupassen.⁴⁶⁷ Ebenso werden bei der Post Texte – vor allem, wenn sie von MitarbeiterInnen anderer Bereiche beigesteuert werden – auch unter dem Gesichtspunkt der Diversity redigiert. Beim Roten Kreuz ist es die Marketing-Abteilung, die gelegentlich Feedback liefert.⁴⁶⁸

Ausgewogenheit in Bildern und Texten: Eine besonders hohe Sensibilisierung für durchmischte Personendarstellungen in Bildern und Texten zeigt sich – auch von Seiten der Kommunikationsabteilung – bei Caritas Wien, ÖBB, Rotes Kreuz, Strabag und dem Telekommunikations-/IT-Unternehmen.⁴⁶⁹ Zum Beispiel gibt die Marketing-Abteilung beim Roten Kreuz Feedback, wenn Bilder in Kommunikationsmitteln nicht inklusiv genug sind und die in der Realität so vielfältige Belegschaftsstruktur nicht widerspiegelt wird.⁴⁷⁰ Ein anschauliches Beispiel für die Sensibilisierung als auch die Schwierigkeiten erwähnt Strabag:

„Wir geben keine Fotos von Preisverleihungen ins Magazin, auf denen eine Frau einen Pokal an fünf Männer überreicht, wo eine Frau zu einem Mann hinaufschaut oder irgendwie eine Assistenzfunktion zu haben scheint. Was oft in der Bildsprache schwierig zu interpretieren ist, weil: je nachdem, von welchem Blickwinkel man ein Foto betrachtet, kann es sein, dass man darauf entweder eine Chefin oder eine Assistentin sieht.“⁴⁷¹

Geschlechtergerechte Sprache: Ein großes Thema ist der Gebrauch einer geschlechtergerechten Sprache, sei es in Form des Binnen-I („MitarbeiterInnen“), der Ausformulierung bei der Geschlechtervarianten („Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“) oder der Verwendung von geschlechtsneutralen Begriffen („Mitarbeitende“).

⁴⁶⁵ vgl. I2a, I2b u. I7-9.

⁴⁶⁶ I7.

⁴⁶⁷ vgl. I2a.

⁴⁶⁸ vgl. I9.

⁴⁶⁹ vgl. I1, I7 u. I9-11.

⁴⁷⁰ vgl. I9.

⁴⁷¹ I10.

Bei Caritas Wien („Man kriegt wirklich Rückmeldungen, wenn man beispielsweise ein E-Mail schreibt und es ist nicht gegendert.“⁴⁷²), Erste Group („Das war einmal so ein Durchbruch von Diversity, aber auch einer gemeinsamen Kommunikationsinitiative.“⁴⁷³), Finanzdienstleister B („Also da denkt keiner mehr nach. Das wird schon angeprangert, wenn es nicht berücksichtigt wird.“⁴⁷⁴), Kapsch, ÖBB, Post und Strabag achtet die interne Kommunikation bereits weitestgehend auf geschlechtergerechte Formulierungen.⁴⁷⁵ Beim Infrastrukturunternehmen wurde kürzlich ein Gender-Leitfaden ausgearbeitet, der Richtlinien für geschlechtergerechte Sprache vorsieht.⁴⁷⁶ Ein ähnlicher Leitfaden findet sich auch bei der ÖBB, bei der Post gibt es hingegen ein Projekt zum Thema „Corporate Wording“ mit externen BeraterInnen.⁴⁷⁷

Ein mehrmals genannter Kritikpunkt an geschlechtergerechter Sprache ist, dass sie die Lesbarkeit erschwere und auch die gesprochene Sprache dadurch mühsamer werde.⁴⁷⁸ Aufgrund dessen haben einige der Unternehmen verschiedene Ausnahmeregelungen eingeführt. Bei der Erste Group gendert man beispielsweise nur, wenn hinter den Begriffen echte Menschen stehen, nicht aber, wenn es sich dabei um Unternehmen handelt (wie z. B. „Lieferanten“).⁴⁷⁹ Bei Strabag formuliert man generell beide Geschlechtervarianten aus, außer in zusammengesetzten Wörtern wie „Mitarbeiterkapitel“.⁴⁸⁰ Das Telekommunikations-/IT-Unternehmen erachtet geschlechtergerechte Sprache als „ein ganz schwieriges Thema, weil es einfach nicht leicht lösbar ist“⁴⁸¹. Hier wird einerseits versucht, geschlechtsneutrale Begriffe zu finden, andererseits hat man sich intern darauf geeinigt, in Texten eingangs beide Geschlechtervarianten auszuformulieren, im weiteren Verlauf dann aber nur mehr die männliche Variante zu verwenden.⁴⁸²

Der Finanzdienstleister C verwendet beide Geschlechtervarianten nur in Artikel konkret zum Thema Diversity oder in E-Mails bzw. Reden des Vorstands. Zudem wird dort, wo es möglich ist, auf geschlechtsneutrale Begriffe zurückgegriffen. Ansonsten wird im Unternehmen aber nicht gegendert. Zum Beispiel findet sich in Geschäftsberichten stattdessen ein Hinweis im Vorwort, dass man Männer und Frauen grundsätzlich gleich gewichte, aber aufgrund einer

⁴⁷² I1.

⁴⁷³ I2b.

⁴⁷⁴ I3.

⁴⁷⁵ vgl. I1-3, I6-8 u. I10.

⁴⁷⁶ vgl. I5.

⁴⁷⁷ vgl. I7-8.

⁴⁷⁸ vgl. insb. I2b, I3 u. I9-10.

⁴⁷⁹ vgl. I2b.

⁴⁸⁰ vgl. I10.

⁴⁸¹ I11.

⁴⁸² vgl. ebd.

besseren Lesbarkeit nur die männliche Variante verwende.⁴⁸³ Das Thema der Lesbarkeit spielt auch beim Roten Kreuz eine wichtige Rolle. Gleichzeitig wird es als Anliegen empfunden, die traditionelle Männerdominanz im Unternehmen nicht weiterzuführen und dies insbesondere auch in der Kommunikation nicht zu ignorieren. Es wurde daher entschieden, die Geschlechtsform in bestimmten jährlich erscheinenden Unterlagen von Jahr zu Jahr abzuwechseln.

Mehrsprachigkeit: In manchen der befragten Unternehmen findet die interne Kommunikation nicht ausschließlich auf Deutsch statt. Dies ist davon abhängig, in welchen Ländern die Unternehmen tätig sind und wie intensiv sie im Austausch mit den jeweiligen Standorten außerhalb Österreichs stehen. In der Holding der Erste Group ist die gesamte interne Kommunikation sowohl in deutscher als auch englischer Sprache.⁴⁸⁴ Zwei- oder mehrsprachige Kommunikationskanäle finden sich auch bei den Finanzdienstleistern B und C, Kapsch, Strabag und dem Telekommunikations-/IT-Unternehmen.⁴⁸⁵

7.7. Verbreitung des Begriffs „Diversity“

Dieser Abschnitt widmet sich der Frage, inwieweit den MitarbeiterInnen kommuniziert wird, dass das Unternehmen Diversity Management betreibt sowie welche Begrifflichkeiten und Argumente dafür verwendet werden.

Bei Caritas Wien werden Initiativen unter dem Titel „Diversität und Inklusion“ vereint, der sich ebenso in der Unternehmensstrategie findet und bei zahlreichen Anlässen kommuniziert wird. Auch in Stellenanzeigen wird der Diversity-Fokus bewusst integriert, etwa mit Anmerkungen wie: „Die Bewerbung von Menschen mit Behinderungen ist ausdrücklich erwünscht.“⁴⁸⁶ Dass bei der ÖBB der Begriff „Diversity“ womöglich nicht unter allen MitarbeiterInnen verbreitet ist, begründet ihr Diversity-Verantwortlicher damit, dass es sich dabei um einen für viele eher sperrigen Begriff handle. Primär kommuniziere man hier die Initiativen und Maßnahmen – sowohl intern als auch extern – unter dem Titel „Vielfältige ÖBB“. Als hilf-

⁴⁸³ vgl. I4.

⁴⁸⁴ vgl. I2b.

⁴⁸⁵ vgl. I3-4, I6 u. I10-11.

⁴⁸⁶ I1.

reich in dieser Sache wird zudem empfunden, dass die Diversity-Beauftragte der ÖBB regelmäßig als offizielle Kontaktperson für Diversity- und Gleichbehandlungs-Angelegenheiten erwähnt werde und MitarbeiterInnen somit auch das Gesicht zur Funktion kennen würden.⁴⁸⁷ Bei Kapsch ist der Begriff „Diversity“ seit dem Jahr 2009 gebräuchlich. Die Executive Expertin für HR bevorzuge jedoch den Begriff „Vielfalt“:

„Wobei ich auch dagegen bin immer nur von ‚Diversity‘ zu sprechen, weil in Wahrheit geht es um ‚Vielfalt‘. Diversifizieren heißt auch zu unterscheiden und das finde ich nicht so gut.“⁴⁸⁸

Beide Begriffe – „Diversity“ und „Vielfalt“ – finden sich auch bei der Post. Hier gibt es zwar eine offizielle „Diversity-Broschüre“, als österreichisches Unternehmen würde man aber zum deutschen Begriff tendieren. Zudem sieht man – genauso wie beim Infrastrukturunternehmen – auch Führungskräfte in der Verantwortung, die Begrifflichkeiten und Hintergründe an ihre MitarbeiterInnen weiterzugeben.⁴⁸⁹

Der Finanzdienstleister C kommuniziert seine Diversity-Initiativen unter dem Begriff „Vielfalt“, beim Finanzdienstleister B würde man den als zu wissenschaftlich empfundenen Begriff „Diversity“ gar nicht finden. Hier fokussiere man sich in der Kommunikation auf die Vielfalt der Aktivitäten und Maßnahmen an sich. Auch beim Roten Kreuz verwende man den expliziten Begriff „Diversity Management“ nicht (mehr).⁴⁹⁰

Die Unternehmen gehen unterschiedlich vor, um MitarbeiterInnen die Thematik näherzubringen. Bei der Erste Group sei intern das Bewusstsein dafür sehr durchmischt – es gäbe weiterhin noch Überzeugungsarbeit zu leisten. Als bedeutsame Signale nach innen werden etwa die (auch regelmäßig kommunizierte) Unterstützung des Vorstands oder die Existenz einer Diversity-Management-Stelle betrachtet. Die Diversity-Verantwortliche argumentiere wiederum häufig mit Zahlen und Fakten, präsentiere dabei beispielsweise Statistiken und Studien renommierter Institute, die sich für Diversity Management aussprechen.⁴⁹¹ Auch Finanzdienstleister C erachtet es als wertvoll, wenn sich das Top-Management selbst – etwa in Form von Zitaten in den internen Medien – zu Wort meldet und sich für Vielfalt ausspricht.⁴⁹² Der Finanzdienstleister B und die Post argumentieren mit konkreten Vorteilen für die MitarbeiterInnen. Ersterer würde „immer wieder aufzeigen, was passiert – das ja. Vielleicht muss

⁴⁸⁷ vgl. I7.

⁴⁸⁸ I6.

⁴⁸⁹ vgl. I5 u. I8.

⁴⁹⁰ vgl. I3-4 u. I9.

⁴⁹¹ vgl. I2a u. I2b.

⁴⁹² vgl. I4.

man auch das ein oder andere Mal diese Mehrwerte spürbar machen“⁴⁹³. Die Post unterstreicht den Nutzen ihrer Unterlagen, die Service-Information bündeln und auf Augenhöhe der MitarbeiterInnen kommunizieren.⁴⁹⁴

7.8. Geeignete Kommunikationskanäle

Welche Kommunikationskanäle werden nun als besonders gut oder weniger gut geeignet erachtet, um das Bewusstsein für Diversity zu fördern? Fünf der interviewten Unternehmen nennen direkte Kommunikation und persönlichen Austausch als einen der bestgeeigneten Kanäle: „Wirkliches Bewusstsein für Diversity schafft man dann, wenn man in Dialog tritt.“⁴⁹⁵ – „Was gut ankam, trotz aller digitaler Medien, ist schon die direkte Kommunikation.“⁴⁹⁶ – „Direkter Kontakt funktioniert immer am besten. Ich habe zum Beispiel gesehen: wenn ich diese Infopakete weitergebe, kommt es trotzdem anders an.“⁴⁹⁷ – „Das Beste ist darüber zu reden. Direkt – einfach darüber reden.“⁴⁹⁸ – „Wir sehen das schon auch wieder als Aufgabe der Führungskraft, das auch weiterzugeben an die Mitarbeiter.“⁴⁹⁹

Dennoch wird es als wichtig erachtet, die Botschaften auch in den internen Medien breit an ein großes Publikum und über eine Vielzahl an Kanälen zu streuen.⁵⁰⁰ „Ich glaube, auch da macht es die Vielfalt aus“⁵⁰¹, meint der Diversity-Verantwortliche beim Finanzdienstleister B und sieht, ähnlich wie Finanzdienstleister C und ÖBB, weniger in der Verwendung spezifischer Kanäle, sondern vielmehr in der Wiederholung der Botschaften die beste Wirkung.⁵⁰² Die interne Kommunikationsverantwortliche der Erste Group erachtet die Kombination aus direkter Kommunikation (wie z. B. Podiumsdiskussionen) und einer „lebendigen“ Nachberichterstattung in den digitalen Medien die „ideale Kommunikation“⁵⁰³.

⁴⁹³ I3.

⁴⁹⁴ vgl. I8.

⁴⁹⁵ I1.

⁴⁹⁶ I2b.

⁴⁹⁷ I5.

⁴⁹⁸ I6.

⁴⁹⁹ I8.

⁵⁰⁰ vgl. I2b, I3-5 u. I7.

⁵⁰¹ I3.

⁵⁰² vgl. I3-4 u. I7.

⁵⁰³ I2b.

Als besonders effektiv hinsichtlich der Förderung des Bewusstseins für Diversity nennen das Rote Kreuz sein bereits erwähntes Sommerfest, Strabag Kurzvideos und das Telekommunikations-/IT-Unternehmen Artikel in Magazinen aufgrund der höheren und längeren Aufmerksamkeit.⁵⁰⁴

7.9. Reaktionen der MitarbeiterInnen auf Diversity Management

Durch Feedback der MitarbeiterInnen können die Diversity- bzw. Kommunikationsverantwortlichen nicht nur allgemeine Stimmungsbilder einfangen, sondern auch konkrete Reaktionen auf ihre Maßnahmen und kommunizierten Botschaften – wie Dankbarkeit, Widerstand oder konstruktive Kritik und Vorschläge. Durch die Einrichtung von Feedbackprozessen kann die klassische Top-down- bzw. One-way-Kommunikation aufgebrochen und ein gegenseitiger Austausch ermöglicht werden. Wie gehen die Verantwortlichen vor, um Reaktionen einzufangen? Und bezüglich welcher Maßnahmen des Diversity Managements werden die meisten Reaktionen wahrgenommen?

Wie bereits erläutert, führen mindestens sieben Unternehmen MitarbeiterInnen-Befragungen durch und fragen darin auch nach Diversity-Aspekten.⁵⁰⁵ Der Finanzdienstleister B hat dadurch erkannt, „dass das Feedback eigentlich generell positiv ist“⁵⁰⁶, bei Kapsch wurde das Bedürfnis nach einem verbesserten Konfliktmanagement und bei der Post jenes nach verstärkten Gesundheitsförderungsmaßnahmen evident.⁵⁰⁷

Kommentare, „Likes“ oder sonstige Beteiligung im Intranet sind eine bedeutsame Quelle für Feedback bei Caritas Wien, Erste Group, ÖBB und Strabag.⁵⁰⁸ Danach folgt der direkte Austausch (z. B. per E-Mail, bei Meetings oder Events). Diesem sprechen insbesondere Caritas Wien, Erste Group, Finanzdienstleister B und C sowie ÖBB eine große Rolle zu.⁵⁰⁹

Die HR-Leiterin bei der Caritas Wien habe das Gefühl, dass Vielfalt „wirklich im Mindset von ganz vielen MitarbeiterInnen drinnen ist und eher sehr sensibel und schnell reagiert wird,

⁵⁰⁴ vgl. I9-11.

⁵⁰⁵ vgl. I1, I3-4, I6, I8 u. I10-11.

⁵⁰⁶ I3.

⁵⁰⁷ vgl. I6 u. I8.

⁵⁰⁸ vgl. I1, I2a, I2b, I7 u. I10.

⁵⁰⁹ vgl. I1, I2a, I3-4 u. I7.

wenn dieser Wert verletzt wird“⁵¹⁰. Weiter würden MitarbeiterInnen auch selbst auf heterogene Team-Zusammensetzungen achten.⁵¹¹ Ebenso wird beim Roten Kreuz die Personalstruktur als bereits sehr vielfältig wahrgenommen. Hier gäbe es von den MitarbeiterInnen sogar vereinzelt den Wunsch „einmal nicht ganz so vielfältig“⁵¹² zu sein. So würden Gruppen, je heterogener sie sind, umso mehr Kommunikation benötigen, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Dieser Prozess könne vereinzelt als anstrengend empfunden werden, grundsätzlich schätze man im Unternehmen aber den aufgrund der Vielfalt kreativeren Output.⁵¹³

Die positivste Reaktion erhalte die Diversity-Verantwortliche der Erste Group hinsichtlich des Frauen-Netzwerkes sowie zu Gender-relevanten Maßnahmen wie dem familiengerechten Arbeitsumfeld.⁵¹⁴ Auch die Kommunikationsverantwortliche des Telekommunikations-/IT-Unternehmens nennt die Bestrebungen zum Schließen des Gender Gaps als etwas Wesentliches, das bei MitarbeiterInnen gut ankommt.⁵¹⁵ Beim Finanzdienstleister C und der ÖBB wird hingegen beim Thema Gender der meiste Diskussionsbedarf verortet:

„Es gibt Frauen, die finden das total super, dass wir das machen. Es gibt Frauen, die sagen: ‚Was ist das jetzt wieder?‘, obwohl es ja eigentlich für sie etwas Positives sein sollte. Es gibt viele Männer, die zu uns sagen, dass sie es super finden, dass wir da jetzt etwas machen. Es ist total unterschiedlich, wie das von den Leuten wahrgenommen und aufgenommen wird.“⁵¹⁶

Den Grund, weshalb dieses Thema – samt der geschlechtergerechten Sprache – nicht an Brisanz verliert, sieht der Diversity-Verantwortliche der ÖBB in Gesellschaft und Kultur verankert, wo ebenfalls eine Weiterentwicklung stattfinden müsse.⁵¹⁷

Besonders positive Reaktionen erhielt man bei der Erste Group auch betreffend ihrer kürzlich gestarteten LGBT-Maßnahmen. So habe beispielsweise der Nachbericht zur Kick-off-Veranstaltung des LGBT-Netzwerkes „Erste Colours“ die bisher meisten „Likes“ im Intranet erhalten und es habe keinerlei negative Kommentare gegeben. Auch bei der ÖBB sei das Thema aufgrund interner Kampagnen und der mehrmaligen Teilnahme an der Regenbogenparade in Wien gerne gesehen und viele MitarbeiterInnen bestellen etwa die eigens dafür gestalteten T-Shirts.⁵¹⁸

⁵¹⁰ I1.

⁵¹¹ vgl. ebd.

⁵¹² I9.

⁵¹³ vgl. ebd.

⁵¹⁴ vgl. I2a.

⁵¹⁵ vgl. I11.

⁵¹⁶ I4.

⁵¹⁷ vgl. I7.

⁵¹⁸ vgl. I2a u. I7.

Wichtig sei, dass die MitarbeiterInnen den Nutzen der Maßnahmen für sich erkennen. Dann würden diese „sehr gut wahrgenommen und angenommen“⁵¹⁹, so die Diversity Managerin des Infrastrukturunternehmens. Konkrete Maßnahmen mit besonderem Nutzen, die auffallend viele positive Reaktionen hervorrufen, betreffen etwa Themen wie Gesundheitsförderung (Thema „Burnout“ bei der Erste Group oder die finanzielle sowie materielle Unterstützung der Post bei Laufevents) und Informationsbündelung (Karenzleitfaden der Post).⁵²⁰

7.10. Redaktionelle Herangehensweisen an die Diversity-Dimensionen

Wie gehen die Diversity- und Kommunikationsverantwortlichen vor, um die einzelnen Themen redaktionell zu vermitteln und gibt es dabei Besonderheiten hinsichtlich der unterschiedlichen Diversity-Dimensionen? Welche werden unter Umständen als heikel, schwieriger oder gar unpassend empfunden, welche hingegen sind am einfachsten zu kommunizieren?

Die Caritas Wien sieht keine Themen, die in der Kommunikation besonders heikel wären: „Das ist bei uns irgendwie sehr natürlich. [...] Ich habe nicht das Gefühl, dass da irgendwie Vieles tabuisiert wird. Es gibt Dinge, die sind schwieriger und welche, die sind leichter, aber in der Kommunikation ist das für uns wenig Thema.“⁵²¹ Bei der Themenwahl fokussiert man sich hier primär auf jene Aspekte, die auch im Rahmen der strategischen Ziele regelmäßig kommuniziert werden.⁵²² Ebenso sehen der Finanzdienstleister B („Wir können wirklich über sämtliche Dimensionen einfach kommunizieren.“⁵²³), Kapsch („Nein, gar nicht, wieso? Es ist immer die Frage, wie man damit umgeht. Es muss bedarfsorientiert und respektvoll sein, oder?“⁵²⁴) und der Finanzdienstleister C („Ich glaube, grundsätzlich kann man jedes Thema vermitteln. Man muss sich halt immer überlegen, wie man das dann platziert.“⁵²⁵) keine Hemmschwelle hinsichtlich bestimmter Dimensionen. Letzterer bezieht in seiner Kommunikation zudem immer wieder Statements von ExpertInnen mit ein, auch setzt man sich intensiv mit konkreten Formulierungen (wie z. B. der Vermeidung des Begriffs „Diskriminierung“)

⁵¹⁹ I5.

⁵²⁰ vgl. I2b u. I8.

⁵²¹ I1.

⁵²² vgl. ebd.

⁵²³ I3.

⁵²⁴ I6.

⁵²⁵ I5.

auseinander.⁵²⁶ Strabag nennt weiter die Gefahr, durch überproportionale Darstellung bestimmter, im Konzern eigentlich unterrepräsentierter Gruppen, unglaublich zu wirken. Darauf gelte es Rücksicht zu nehmen.⁵²⁷

Geschlecht: Die am häufigsten aufgegriffene Diversity-Dimension ist das Geschlecht sowie damit verwandte Themen. Am einfachsten sei es, den konkreten Nutzen für die MitarbeiterInnen aufzuzeigen.⁵²⁸ „From our company kindergarten to all the flexible work arrangements and stuff like that, that's the easiest“⁵²⁹, meint die Diversity-Verantwortliche der Erste Group. Jene des Infrastrukturunternehmens betrachtet das Thema Gender Balance als heikel und greift für ihre Argumentation unter anderem auf Literatur zum Nutzen der Gender Balance auch für Männer zurück:

„Nur dadurch, dass man Nutzen aufzeigt, kann man überhaupt irgendetwas ändern. Und selbst da gibt es immer wieder Rückschläge. Das ist ein sehr, sehr schwieriges Thema, sehr schwierig. Ich glaube, Gender Balance funktioniert einerseits durch Ziele, [...] parallel Nutzen aufzeigen und einfach dranbleiben. Aber dafür braucht man Unterstützung von ganz oben.“⁵³⁰

Ebenso sieht der Diversity-Verantwortliche der ÖBB hier noch am ehesten Vorsicht geboten, eine neutrale Sprache zu wählen, damit sich auch Männer in der Kommunikation darüber angesprochen fühlen.⁵³¹ Beim Telekommunikations-/IT-Unternehmen ist es die Thematik bezüglich Frauenquoten: „Mit dieser Diskussion muss man rechnen und muss eine Antwort darauf haben.“⁵³²

Strabag erachtet das Thema als relativ einfach zu kommunizieren. Hier wird bereits bei AbsolventInnen branchenbezogener Studien mit Überzeugungsarbeit angesetzt und versucht, Frauen expliziter durch die Sprache sowie auf sie zugeschnittene Workshops und Weiterbildungen anzusprechen.⁵³³ Erste Group und Kapsch nutzen verstärkt auch ihre eigenen Frauen-Netzwerke für die interne Kommunikation.⁵³⁴

Alter: Die Dimension des Alters sowie damit verwandte Themengebiete wie Gesundheit werden vom Telekommunikations-/IT-Unternehmen, der ÖBB („Das betrifft uns alle. Und ich

⁵²⁶ vgl. I5.

⁵²⁷ vgl. I10.

⁵²⁸ vgl. insb. I2a u. I5.

⁵²⁹ I2a.

⁵³⁰ I5.

⁵³¹ vgl. I7.

⁵³² I11.

⁵³³ vgl. I10.

⁵³⁴ vgl. I2a u. I6.

denke einfach, da kann halt jeder mehr damit anfangen.“⁵³⁵), dem Roten Kreuz und der Post („Es ist ein einfaches Thema – weil es jeden betrifft – mit dem man wahnsinnig punkten kann in der Kommunikation und als Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern.“⁵³⁶) grundsätzlich als einfach zu vermitteln empfunden.⁵³⁷ Bei der Post liegt der Fokus vor allem auf den Gesundheitsthemen – so finden sich hier eigens produzierte Fitnessvideos im Intranet, Gesundheitstipps im MitarbeiterInnen-Magazin und auch spezielle „Gesundheitstage“, die in der Kommunikation on- und offline angekündigt und nachberichtet werden.⁵³⁸

Körperliche und geistige Fähigkeiten: Bei der Caritas Wien gibt es einen großen Bereich, der sich auf KlientInnen-Seite mit Menschen mit Behinderung beschäftigt, so pflege man auch hinsichtlich der Kommunikation über das Thema einen „sehr natürlichen Umgang damit“⁵³⁹. Beim Finanzdienstleister C („Wie kann ich das Thema so gestalten, dass sich alle angesprochen fühlen und dass es dann insgesamt etwas Positives bewirkt?“⁵⁴⁰), ÖBB („Auf so etwas [die Wahl der richtigen Begrifflichkeiten] muss man schon aufpassen, das ist eh klar.“⁵⁴¹), Strabag und Erste Group ist es eine Frage der richtigen Formulierung.⁵⁴² Letztere sieht in dieser Dimension grundsätzlich ein sensibles Thema. Im Vorfeld der kommunikativen Bearbeitung wurde hier deshalb das Gespräch mit der Leitung des hauseigenen Gesundheitszentrums gesucht und mögliche (Kommunikations-)Lösungen besprochen. Es wurde erkannt, dass man das Thema ganz anders angehen müsse, als die Kommunikation über andere Dimensionen: „Sonst ist ja von der Kommunikation immer gefragt, wie man am lautesten auftritt. [...] Und in dem Fall geht es aber darum, den richtigen Ton zu erwischen.“⁵⁴³

Kapsch kritisiert, dass das Thema vor allem in Österreich ein historisch bedingt schwieriges sei, wo Behinderungen lange als etwas Fremdartiges angesehen wurden. Die Botschaft, um die man sich hier mitsamt den Maßnahmen bemühe, lautet daher: „Wir haben die Türen offen und es gibt Arbeitsplätze, also warum nicht?“⁵⁴⁴ Beim Roten Kreuz handelt man diesbezüglich nach aufkommendem Bedarf. Ein konkreter Anlassfall für die Umsetzung einer Diversity-

⁵³⁵ I7.

⁵³⁶ I8.

⁵³⁷ vgl. I7-9 u. I11.

⁵³⁸ vgl. I8.

⁵³⁹ I1.

⁵⁴⁰ I4.

⁵⁴¹ I7.

⁵⁴² vgl. I2b, I4, I7 u. I10.

⁵⁴³ I2b.

⁵⁴⁴ I6.

Maßnahme war die Einstellung einer gehörlosen Reinigungskraft. So wurde, um die Verständigung der anderen MitarbeiterInnen mit ihr zu verbessern und etwaige Berührungsängste abzubauen, ein Gebärdensprachkurs veranstaltet.⁵⁴⁵

Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität: Die Leiterin für Interne Kommunikation und Investor Relations bei Strabag sieht in der sexuellen Orientierung die heikelste Dimension, da sie sich sehr stark auf die Privatsphäre beziehe. Ein konkreter Bedarf an Maßnahmen diesbezüglich sei hier noch nicht evident geworden, man müsse das Thema aber erst noch intensiver in der Diversity-Arbeitsgruppe analysieren.⁵⁴⁶ Ebenso würde man in der MitarbeiterInnen-Befragung beim Telekommunikations-/IT-Unternehmen gute Werte hinsichtlich dieser Dimension erzielen – in der Kommunikation thematisiere man sie aber nicht spezifisch.⁵⁴⁷ Auch Kapsch („Ich würde es auch als Distanzverletzung sehen.“⁵⁴⁸) und das Rote Kreuz („Das befürworte ich nicht, dass man das intern zu einem großen Thema macht. [...] Jedem soll da irgendwo seine Privatsphäre gewahrt bleiben.“⁵⁴⁹) würden im Aufgreifen dieses Themas in der Kommunikation eine Verletzung der Privatsphäre ihrer MitarbeiterInnen sehen.

Von einem überwiegend offenen Umgang mit sexueller Orientierung sprechen Caritas Wien („Das ist jetzt nicht irgendetwas, was jetzt ein Tabuthema wäre bei uns in der Organisation.“⁵⁵⁰), Erste Group, Finanzdienstleister B („Es würde sich niemand wundern, wenn wir zum Beispiel intensiv über sexuelle Orientierung bei uns im Unternehmen kommunizieren.“⁵⁵¹), ÖBB, Post („Ob das jetzt ein gleichgeschlechtlicher Partner ist oder nicht, ist eigentlich völlig egal.“⁵⁵²) und Finanzdienstleister C.⁵⁵³ Bei letzterem empfiehlt man hinsichtlich der Kommunikation „über Role Models an das Thema heranzugehen und einfach einmal das Thema vorsichtiger anzugreifen“⁵⁵⁴.

Am deutlich umfangreichsten ist diesbezüglich der Maßnahmenkatalog der Erste Group und ÖBB. Beide Unternehmen sind sich bewusst, dass es grundsätzlich ein kontroverses Thema

⁵⁴⁵ vgl. I9.

⁵⁴⁶ vgl. I10.

⁵⁴⁷ vgl. I11.

⁵⁴⁸ I6.

⁵⁴⁹ I9.

⁵⁵⁰ I1.

⁵⁵¹ I3.

⁵⁵² I8.

⁵⁵³ vgl. I1-4 u. I7-8.

⁵⁵⁴ I4.

darstellen kann.⁵⁵⁵ Bei der ÖBB habe man in der Vergangenheit aber schon viel Sensibilisierungsarbeit geleistet.⁵⁵⁶ Als die Diversity-Verantwortliche der Erste Group das Thema verstärkt in den Fokus rücken wollte, galt es zunächst für dieses Vorhaben zu argumentieren – waren bisher doch keine Probleme hinsichtlich der sexuellen Orientierung im Unternehmen evident geworden. Sie verglich globale Unternehmen und stellte fest, dass es in vielen davon LGBT-Netzwerke gebe. Mittlerweile haben auch MitarbeiterInnen der Erste Group ein solches Netzwerk initiiert, das vom Diversity Management mit strategischer Beratung und einem Budget unterstützt wird. Berichte über die Kick-off-Veranstaltung mit Fotos und Zitaten des Top-Managements wurden hinterher über die digitalen Kanäle verbreitet. Ebenso kommunizierte man die Teilnahme an der Regenbogenparade 2017 intensiv und sah in der hohen Sichtbarkeit eine gute Gelegenheit, sich sowohl bei MitarbeiterInnen als auch KundInnen als modernes, offenes Unternehmen zu positionieren.⁵⁵⁷ Dies ist auch einer der Gründe, weshalb die ÖBB regelmäßig an der Regenbogenparade teilnimmt: „Es ist wichtig ein Signal für Akzeptanz, Respekt und Toleranz zu setzen.“⁵⁵⁸

Nationalität/Ethnie und Hautfarbe: Wie bereits ausgeführt, kommunizieren sechs der untersuchten Unternehmen aufgrund ihrer ethnischen Vielfalt oder internationalen Tätigkeit intern in zwei oder mehreren Sprachen.⁵⁵⁹ Der Erste Group und dem Finanzdienstleister C sind bis auf sprachliche Schwierigkeiten keine Probleme bezüglich dieser Diversity-Dimension bekannt.⁵⁶⁰ Letzterer betont auch die Relevanz der Unterstützung durch den Vorstand: „Das wird auch von unseren Vorständen wirklich ganz klar kommuniziert, dass das ein Benefit für uns ist und wir das schätzen und auch wollen.“⁵⁶¹

Weitere der wenigen genannten Maßnahmen sind bei der Erste Group zum Beispiel interkulturelle Trainings sowie ein interkulturelles Dinner für MitarbeiterInnen, wo Restaurants aus wechselnden Ländern besucht und dadurch fremde Kulturen auf kulinarische Weise nähergebracht werden.⁵⁶² Bei Kapsch werden über die Wandzeitung Standorte außerhalb Österreichs vorgestellt, zudem werden darüber MitarbeiterInnen aufgerufen, den neuen, nicht-österreichischen KollegInnen Lokale zu empfehlen:

⁵⁵⁵ vgl. I2a, I2b u. I7.

⁵⁵⁶ vgl. I7.

⁵⁵⁷ vgl. I2a u. I2b.

⁵⁵⁸ I7.

⁵⁵⁹ vgl. I2-4, I6 u. I10-11.

⁵⁶⁰ vgl. I2b u. I4.

⁵⁶¹ I4.

⁵⁶² vgl. I2b.

„Die interne Kommunikation legt da schon viel Augenmerk darauf, dass wir einander immer stärker kennen lernen. Und ich glaube, das ist eine Basis, wenn ich über Vielfalt und Diversity spreche.“⁵⁶³

Das Telekommunikation-/IT-Unternehmen initiiert dieses gegenseitige Kennenlernen über das MitarbeiterInnen-Magazin.⁵⁶⁴

Beim Roten Kreuz sehe man die Schwierigkeit weniger im Umgang mit der hohen, internen kulturellen Vielfalt, sondern darin, dass diese bei externen UnterstützerInnen gelegentlich auf Ablehnung stoße. Hier sei eine der Herausforderungen, MitarbeiterInnen im Umgang mit negativem Feedback zu schulen.⁵⁶⁵

7.11. Diversity als wirtschaftlicher Faktor

Inwieweit wird die Erwartung wirtschaftlicher Vorteile als Anlass für die Implementierung von Diversity Management betrachtet?

„Ich glaube, dass Diversity Management ein riesiger wirtschaftlicher Faktor ist. [...] Es ist ein Must-Have“⁵⁶⁶, meint die HR-Leiterin bei der Caritas Wien im Interview. Auch die Diversity-Verantwortliche beim Finanzdienstleister C schreibt der Ausführung des Diversity Managements einen positiven wirtschaftlichen Effekt zu und sieht negative Konsequenzen bei Nicht-Beachtung: „Wenn man es gar nicht macht, wird man mittelfristig, glaube ich schon, Probleme bekommen.“⁵⁶⁷ Bei der Post betrachtet man interne Vielfalt als „immer mehr notwendig im Zuge der Globalisierung“⁵⁶⁸ und zudem als Image-fördernd. Die Kommunikationsverantwortliche des Telekommunikations-/IT-Unternehmens sieht darin eine wichtige Ressource.⁵⁶⁹

Diversity beim Fällen von Entscheidungen: Der Finanzdienstleister C und die Erste Group erachten es als besonders wichtig, dass sich Entscheidungsgremien durch Diversität auszeichnen.⁵⁷⁰ So würden homogene Gruppen, beispielsweise bestehend aus Mitgliedern, die dieselbe sozioökonomische Herkunft aufweisen, zu Gruppendenken und -verhalten neigen,

⁵⁶³ I6.

⁵⁶⁴ vgl. I11.

⁵⁶⁵ vgl. I9.

⁵⁶⁶ I1.

⁵⁶⁷ I3.

⁵⁶⁸ I8.

⁵⁶⁹ vgl. I11.

⁵⁷⁰ vgl. I2a u. I4.

was sich insbesondere auf die Risikobereitschaft bei der Entscheidungsfindung negativ auswirke (vgl. Kapitel 3.3).⁵⁷¹ In heterogenen Gruppen sei die Meinungsvielfalt hingegen höher, damit einhergehend die Chance, das Gruppendenken aufzubrechen: „It's because that way you can challenge conventional wisdom, you can challenge group-thinking.“⁵⁷²

Diversity als Innovationsbringer: Mindestens fünf der interviewten Unternehmen verknüpfen Diversität mit gesteigerter Innovationskraft.⁵⁷³ Dem zu Grunde liegt die Annahme, dass heterogene Teams aufgrund ihrer vielfältigeren Zugänge entsprechend vielfältigere Ergebnisse hervorbringen würden:

- „Für mich hat Vielfalt ganz viel auch mit Innovation zu tun, mit Kreativität, unterschiedliche Sichtweisen einbringen und dadurch zu besseren Lösungen kommen. Das ist für mich der Hauptgrund, warum Diversität so wichtig ist. Weil in einem Einheitsbrei wird einfach auch nur eine Art von Lösung entwickelt.“⁵⁷⁴
- „You can't have innovation without diversity.“⁵⁷⁵
- „Divers aufgestellte Teams, die unterschiedliche Perspektiven einbringen, sind einfach innovativer.“⁵⁷⁶
- „Es ist anstrengender und aufwendiger, aber es kommt halt dann oft auch einmal etwas anderes, etwas Kreativeres heraus.“⁵⁷⁷
- „Wenn es Studien gibt, die sagen, dass gemischte Teams mit Frauen und Männern oder meinetwegen auch des Alters bessere Ergebnisse liefern, weil einfach vielfältigere Sichtweisen eingebracht werden, dann ist es ein Argument.“⁵⁷⁸

Ansprache von (potentiellen) MitarbeiterInnen und KundInnen: Sieben der Unternehmen sehen einen besonderen wirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management darin, qualifizierte MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Diversity-Gruppen für sich zu gewinnen.⁵⁷⁹ Direkt messbar ist dies beispielsweise bei der Vermeidung von Ausgleichstaxen bei Beschäftigung von Menschen mit Behinderung⁵⁸⁰ oder am Wiedereinstieg karencierter Frauen, was für Unternehmen deutlich günstiger sei als Neuanstellungen.⁵⁸¹ Die Caritas Wien möchte eine Arbeitgeberin für Menschen sein, „die oft – aus welchen Gründen auch immer –

⁵⁷¹ vgl. I2a.

⁵⁷² I2a.

⁵⁷³ vgl. I1-3 u. I9-10.

⁵⁷⁴ I1.

⁵⁷⁵ I2a.

⁵⁷⁶ I3.

⁵⁷⁷ I9.

⁵⁷⁸ I10.

⁵⁷⁹ vgl. I1, I2a, I3-4, I8 u. I10-11.

⁵⁸⁰ vgl. I3.

⁵⁸¹ vgl. I2b.

am Rande der Gesellschaft stehen“ und sieht ihre Aufgabe darin, diese Menschen „gut in das Arbeitsleben zu integrieren“⁵⁸².

Mit einer diversen Belegschaft ebenso vielfältige KundInnen-Gruppen anzusprechen und bedienen zu können, ist wiederum für sechs dieser Unternehmen relevant.⁵⁸³ Bei Kapsch liegt der Fokus der Diversity-Bestrebungen primär auf dem Wohlbefinden der bestehenden MitarbeiterInnen, welches als Voraussetzung für eine gute Arbeitsleistung betrachtet wird.⁵⁸⁴

7.12. Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich

Von den elf untersuchten Unternehmen haben mindestens vier die Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich unterzeichnet (Erste Group, ÖBB, Post, Rotes Kreuz), drei haben sie nicht unterzeichnet (Caritas Wien, Kapsch, Strabag) und über die verbleibenden vier Unternehmen kann zur Wahrung der Anonymität keine Angabe gemacht werden (siehe Kapitel 6.5).⁵⁸⁵

Als einer der Gründe für eine Unterzeichnung wird auch von (Noch-)Nicht-UnterzeichnerInnen einerseits der Symbolcharakter der Charta genannt. So würde man sich damit öffentlich (also sowohl intern als auch extern) zu Vielfalt bekennen und verpflichten.⁵⁸⁶ Das Rote Kreuz weist etwa auch in seinen Stelleninseraten auf die Unterzeichnung hin.⁵⁸⁷

Neben der Signalwirkung wird andererseits auch der gegenseitige Austausch als Grund für eine Unterzeichnung genannt. So betrachtet man die Charta der Vielfalt auch als Plattform zur Vernetzung, um beispielsweise Best-Practice-Beispiele miteinander zu teilen und voneinander zu lernen.⁵⁸⁸ Bedenken, die eigenen Strategien vor MitbewerberInnen offen zu legen, habe man insbesondere bei ÖBB und Erste Group nicht:⁵⁸⁹

“I have no problem with sharing my diversity strategy [...]. I think the more companies that do this, the better. The better for the economy. It's a win-win and I honestly see it as something that we can all benefit from. I do like the collaborative spirit, it's like a community, it's fun.”⁵⁹⁰

Caritas Wien würde eine Unterzeichnung aktuell nicht ausschließen, während Strabag sich bezüglich der Diversity-Dimensionen erst am Anfang sieht und eine Unterzeichnung daher

⁵⁸² I1.

⁵⁸³ vgl. I1, I2a, I3-4, I8 u. I11.

⁵⁸⁴ vgl. I6.

⁵⁸⁵ vgl. I1-11.

⁵⁸⁶ vgl. I2-5 u. I7-9.

⁵⁸⁷ vgl. I9.

⁵⁸⁸ vgl. I2a, I3-5 u. I7-8.

⁵⁸⁹ vgl. I2a u. I7.

⁵⁹⁰ I2a.

als noch nicht möglich erachtet.⁵⁹¹ Kapsch hingegen unterstreicht die Wichtigkeit von tatsächlichen Aktivitäten im Gegensatz zur Erlangung eines Siegels. So sehe man hier keinen Grund darin, die Charta zu unterzeichnen, da man im Unternehmen ohnehin bereits nach ihren Inhalten handle.⁵⁹²

7.13. Eigene Einschätzung der Unternehmen

Die Unternehmen wurden um eine Einschätzung gebeten, wie sie sich selbst im Vergleich zu anderen Unternehmen wahrnehmen, was Diversity und ihr Management betrifft. Der allgemeine Tenor ist hier primär positiver denn kritischer Natur, die dahinterstehenden Begründungen äußerst unterschiedlich, weshalb sie nachfolgend einzeln aufgeschlüsselt werden.

Bei der Caritas Wien erachtet man Vielfalt als etwas Natürliches, das sehr stark mit der diversen KlientInnen-Gruppe und sozialarbeiterischen Tätigkeit zusammenhänge. Insofern gäbe es hier eine enorm hohe, natürlich gewachsene Sensibilität für den Nutzen von Diversität und von dieser auch „viel, viel mehr als in so manchen Profit-Organisationen“⁵⁹³.

Die Erste Group begründet ihre Einschätzung, eines der führenden Unternehmen hinsichtlich Diversity Management zu sein, in der Existenz einer entsprechenden Vollzeitstelle und der Vielzahl an erfolgreich umgesetzten sowie aktuellen Maßnahmen. Auch führt man hier regelmäßig Vergleiche mit anderen Unternehmen durch und steht zudem im Austausch mit diesen.⁵⁹⁴

Der Finanzdienstleister B bezeichnet sich als „Paradeunternehmen an Diversität“⁵⁹⁵, da man hier schon seit Jahrzehnten Maßnahmen diesbezüglich setze und die Personalstruktur sich durch unterschiedliche Kulturen, Generationen etc. auszeichne. Hier werden ebenso Vergleiche mit anderen Unternehmen durchgeführt und man kommt zum Schluss, „sehr gut aufgestellt“⁵⁹⁶ zu sein. Als großes Unternehmen habe man hier allerdings auch mehr Kapazitäten und Ressourcen, als kleine oder mittlere Unternehmen.⁵⁹⁷

⁵⁹¹ vgl. I1 u. I10.

⁵⁹² vgl. I6.

⁵⁹³ I1.

⁵⁹⁴ vgl. I2a u. I2b.

⁵⁹⁵ I3.

⁵⁹⁶ ebd.

⁵⁹⁷ vgl. ebd.

Die Stärkung von Frauen als Teilaspekt von Diversity ist der aktuelle Schwerpunkt bei Finanzdienstleister C – insbesondere dazu habe man schon viele Maßnahmen umgesetzt. Auch weil Diversity in der Unternehmensvision verankert und Vorstände mit Diversity-Themen beauftragt seien, schätzt man sich hier als „ganz gut“⁵⁹⁸ ein. Man räumt ein, dass es „einige Unternehmen, die das sicher noch ein bisschen besser machen“, gäbe, aber auch „ganz viele Unternehmen, die das Thema noch überhaupt nicht auf ihrer Agenda haben“⁵⁹⁹.

„Wir gehören nicht zu den Pionieren in diesem Bereich“⁶⁰⁰, so die Diversity Managerin des Infrastrukturunternehmens, welches erst kürzlich mit Diversity Management begonnen hat, kritisch. Positiv merkt sie an, dass man das Thema nun hinsichtlich zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen ernst nehme und bestrebt sei, Veränderung im Unternehmen mit konkreten Maßnahmen zu initiieren.⁶⁰¹ Man „kenne auch einige Beispiele, wo es nur in der Vorhaben-Form bleibt, sozusagen. Aber wir sind da sehr konkret“⁶⁰².

Kapsch sieht sich im oberen Mittelfeld. Man könne „immer noch viel, viel mehr machen“⁶⁰³, orientiere sich aber primär am konkreten Bedarf und Nutzen für die MitarbeiterInnen. Eine eigene Stelle brauche man dafür nicht: „Wichtig ist, dass man etwas tut – und nicht in Positionen denkt, sondern in Verantwortungen.“⁶⁰⁴

Bei der ÖBB sieht man sich im Diversity Management vielen anderen Unternehmen darin überlegen, dass man die anfängliche Phase der Sensibilisierung bereits überwunden und das Thema mittlerweile institutionalisiert habe. Weiter erachtet man es als Vorsprung, dass man Diversity-Ziele strategisch ausrichtet und regelmäßiges Controlling durchführt.⁶⁰⁵

Die Post beschreibt sich als Vorreiterin. Die Vielfalt ergebe sich vielmehr aus ihrer Geschäftstätigkeit als durch gezielte Bestrebungen, auch übererfülle man die Quote bezüglich Menschen mit Behinderung – etwas, das in der österreichischen Wirtschaft nicht selbstverständlich sei.⁶⁰⁶

⁵⁹⁸ I4.

⁵⁹⁹ ebd.

⁶⁰⁰ I5.

⁶⁰¹ vgl. ebd.

⁶⁰² ebd.

⁶⁰³ I6.

⁶⁰⁴ ebd.

⁶⁰⁵ vgl. I7.

⁶⁰⁶ vgl. I8.

Die Bereichsleiterin für Personal beim Roten Kreuz schätzt vergleichbar große oder größere Unternehmen generell als sehr vielfältig ein. Man sieht sich hier „im Durchschnitt oder vielleicht einen Hauch darüber, was den Ist-Stand betrifft“⁶⁰⁷. Explizite Diversity-Management-Projekte gebe es aktuell jedoch keine, „... weil wir das Ganze vielleicht schon länger verdaut haben“⁶⁰⁸.

Strabag sieht sein Diversity Management innerhalb der österreichischen Baubranche unter den Top 3 und begründet dies damit, dass man insbesondere die Förderung von Frauen bereits institutionalisiert und eine Diversity-Arbeitsgruppe direkt beim Vorstand verankert habe. Ebenso richte man sich an internationalen Regelwerken aus, welche Berichte über Kennzahlen sowie die Implementierung von Prozessen und Konzepten vorsehen.⁶⁰⁹ Vergleichen mit beispielsweise der ÖBB könne man sich nicht: „Die sind da wesentlich weiter, was die allgemeine Diversity betrifft.“⁶¹⁰ Dies sei allerdings die Ausnahme. So gebe es weitaus mehr, und vor allem kleine und mittlere Unternehmen, wo Diversity kein Thema sei: „Es wird, glaube ich, auch keines werden.“⁶¹¹

Die Kommunikationsverantwortliche des Telekommunikations-/IT-Unternehmens positioniert das Unternehmen im guten Mittelfeld. „Es ist kein Thema, das wir ganz besonders stark forcieren, das kann man nicht behaupten“⁶¹², man habe es aber auf der Agenda. Ein deutlicher Schwerpunkt, den man stärker bearbeite und wodurch man sich auszeichne, sei das Thema Gender Gap.⁶¹³

7.14. Nachholbedarf in der österreichischen Wirtschaft

Wo sehen die Unternehmen in der österreichischen Wirtschaft Nachholbedarf bezüglich Diversity Management?

Finanzdienstleister C und ÖBB sehen Nachholbedarf, was die Sensibilisierung für Diversity allgemein betrifft. So hätten einige Unternehmen den Wert von Vielfalt noch nicht für sich

⁶⁰⁷ I9.

⁶⁰⁸ ebd.

⁶⁰⁹ vgl. I10.

⁶¹⁰ ebd.

⁶¹¹ ebd.

⁶¹² I11.

⁶¹³ vgl. ebd.

erkannt.⁶¹⁴ Als essentiell dafür erachten Erste Group und das Rote Kreuz Austausch und Dialog, sowie Lernen durch Beobachtung, wie beispielsweise mittels Aufzeigen von Best-Practice-Beispielen, um die Bedrohlichkeit mancher Themen abzubauen.⁶¹⁵ In beiden Unternehmen plädiert man zudem für die Optimierung der BewerberInnen-Auswahlprozesse und den Abbau (unbewusster) Vorurteile.⁶¹⁶

Hinsichtlich konkreter Diversity-Dimensionen wird der meiste Aufholbedarf nach wie vor beim Thema Gender gesehen, etwa als Unternehmen allgemein attraktiver für Frauen zu werden,⁶¹⁷ mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen⁶¹⁸ oder dem Gender Pay Gap entgegenzuwirken⁶¹⁹. Nachholbedarf in der österreichischen Wirtschaft sehen die beiden untersuchten Hilfsorganisationen Caritas Wien und Rotes Kreuz auch bei der Integration von Menschen mit Behinderung in Organisationen.⁶²⁰ Aktuell würden es viele Unternehmen vorziehen Ausgleichstaxen zu zahlen, anstatt Menschen mit Behinderung einzustellen.⁶²¹ Ein Grund dafür könnte laut dem Roten Kreuz der erhöhte „Bedrohlichkeits-Charakter“⁶²² sein, den das Thema nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen gesetzlichen Vorgaben für manche Unternehmen mit sich bringe. Diesen gelte es abzubauen.⁶²³ Das Telekommunikations-/IT-Unternehmen erachtet auch das Thema des Alters weiterhin als ausbaufähig. Es gelte die Vielfalt der Altersgruppen mehr zu schätzen und den Austausch zu fördern „... und aus allen Gruppen das mitzunehmen, was sie beitragen können. Ich glaube, da lässt man einfach noch viel an Möglichkeiten liegen.“⁶²⁴

Um grundlegende Veränderung in Gang zu setzen, sieht man nicht nur die Unternehmen selbst gefordert, sondern auch Politik und Gesetzgeber. Speziell die Themen Gender⁶²⁵ und sexuelle Orientierung⁶²⁶, sowie ferner die Flexibilisierung der Arbeit (z. B. geänderte Rahmenbedingungen für Home-Office und Arbeitszeiten)⁶²⁷ gelte es darüber verstärkt anzukurbeln.

⁶¹⁴ vgl. I4 u. I7.

⁶¹⁵ vgl. I2b u. I9.

⁶¹⁶ vgl. I2a u. I9.

⁶¹⁷ vgl. insb. I3.

⁶¹⁸ vgl. insb. I1, I2a, I2b u. I11.

⁶¹⁹ vgl. I2a u. I11.

⁶²⁰ vgl. I1 u. I9.

⁶²¹ vgl. I1.

⁶²² I9.

⁶²³ vgl. ebd.

⁶²⁴ I11.

⁶²⁵ vgl. I3 u. I5.

⁶²⁶ vgl. I3.

⁶²⁷ vgl. I3 u. I10.

Die Executive Expertin für HR bei Kapsch kritisiert hingegen die bereits sehr starke Reglementierung von Unternehmen durch den Gesetzgeber. Gesetze würden aber nicht ausreichend umgesetzt oder kontrolliert werden.⁶²⁸ Zudem solle man auch „Unternehmern wieder Unternehmergeist erlauben“⁶²⁹.

Auch auf gesellschaftlicher und kultureller Ebene müsse sich ein nachhaltiger Wandel vollziehen (z. B. mehr Männer in Teilzeitbeschäftigung), um sich folglich in den Unternehmen widerspiegeln zu können.⁶³⁰ So erachtet die Diversity Managerin des Infrastrukturunternehmens Österreich in vielerlei Hinsicht als fortschrittlich, in anderen Bereichen aber als konservativ: „Und in diesen konservativen Momenten sehe ich kaum Änderungen.“⁶³¹

7.15. Ausblick der Unternehmen

Mit Ausnahme der Strabag (wo man dazu gemischter Meinung ist) denken alle befragten Unternehmen, dass die Bedeutung von Diversity und Diversity Management in Österreich weiter zunehmen wird.⁶³² Dies könne man etwa daran erkennen, dass immer mehr Unternehmen eigene Stellen dafür schaffen.⁶³³ Der Finanzdienstleister C nennt es ein „Zukunftsthema“⁶³⁴, beim Roten Kreuz spricht man von einem „Riesenthema“⁶³⁵. Als Gründe dafür werden die demografische Entwicklung⁶³⁶ oder ein Fachkräftemangel⁶³⁷ (vgl. Kapitel 3.5.2) genannt. Zudem geht man beim Finanzdienstleister B davon aus, dass zukünftig auch Entscheidungen von KonsumentInnen davon geprägt würden⁶³⁸. Natürlich spielen auch gesetzliche Bestimmungen eine enorme Rolle für die Auseinandersetzung mit Vielfalt. So könnten Reglementierungen, wie die EU-Richtlinie für Non-Financial-Reporting (siehe Kapitel 3.5.1), ein besonderer Anstoß für Diversity-Maßnahmen sein.⁶³⁹ Diese könnten aber, so die Post, vor allem für kleinere Unternehmen zu einer Herausforderung werden.⁶⁴⁰

⁶²⁸ vgl. I6.

⁶²⁹ ebd.

⁶³⁰ vgl. I3 u. I5.

⁶³¹ I5.

⁶³² vgl. I1-9 u. I11.

⁶³³ vgl. I7.

⁶³⁴ I4.

⁶³⁵ I9.

⁶³⁶ vgl. I6-7 u. I9.

⁶³⁷ vgl. I1, I4 u. I5.

⁶³⁸ vgl. I3.

⁶³⁹ vgl. insb. I2a, I4 u. I7-8.

⁶⁴⁰ vgl. I8.

Wichtig sei es, so das Telekommunikations-/IT-Unternehmen, am aktuell eher langsamen, aber stetigen Prozess dranzubleiben. Insbesondere seien auch Themen aufzugreifen, denen kein direkter wirtschaftlicher Effekt zugeschrieben wird.⁶⁴¹ Mit der zunehmenden Bedeutung von Diversity würden es die damit einhergehenden Herausforderungen nötig machen, verstärkt in das Thema zu investieren.⁶⁴² Eine solche ist, zum Beispiel, anstatt universaler „One size fits all“-Ansätze die unterschiedlichen Gruppen individuell zu adressieren (vgl. Kapitel 3.4 und 4.1).⁶⁴³ Als eine weitere, derzeit besonders aktuelle Herausforderung nennen Kapsch und das Rote Kreuz die Zuwanderungsströme. Hier müsse Bewusstsein geschaffen werden, „dass der Nachbar nicht mein Feind ist“⁶⁴⁴, auch könnten davon manche Branchen geprägt werden, „nämlich jene, wo ein relativ niederschwelliger Zugang im Hinblick auf Sprache und Qualifikationsniveau ist“⁶⁴⁵.

Der Finanzdienstleister B und die Post gehen davon aus, dass Diversity Management längerfristig kein Alleinstellungsmerkmal mehr, sondern eine Voraussetzung für den Unternehmensalltag sein wird.⁶⁴⁶ Ein solches Mitschwingen des Themas erachtet man bei Kapsch allenfalls als sinnvoller, als einzelne, einmalige Maßnahmenswerpunkte zu setzen und die entsprechenden Themen gemäß der Mindestanforderungen abzuarbeiten.⁶⁴⁷ Bei Strabag sieht man die Entwicklung von Diversity Management kritisch, eine klare Prognose wagt man nicht abzugeben. Man schließt nicht aus, dass das Thema an Bedeutung gewinnen wird – es könne aber auch geschehen, dass es nach der derzeitigen Popularität und nicht zuletzt wegen der zahlreichen Richtlinien zu einer Art To-do-Liste verkomme.⁶⁴⁸

⁶⁴¹ vgl. I11.

⁶⁴² vgl. I5.

⁶⁴³ vgl. I1.

⁶⁴⁴ I6.

⁶⁴⁵ I9.

⁶⁴⁶ vgl. I3 u. I8.

⁶⁴⁷ vgl. I6.

⁶⁴⁸ vgl. I10.

8. Conclusio

8.1. Zusammenfassung

Diese Magisterarbeit hat am Beispiel von elf österreichischen Großunternehmen untersucht, wie sich das Diversity Management auf die interne Kommunikation auswirkt. Alle Unternehmen bekennen sich öffentlich auf ihrer Website, im Geschäftsbericht oder durch Unterzeichnung der Charta der Vielfalt der Wirtschaftskammer Österreich zu Vielfalt. Auch in den Interviews mit Diversity- bzw. Kommunikationsverantwortlichen spiegelte sich dieser erhöhte Stellenwert des Themas wider. Dennoch zeigten sich deutliche Unterschiede darin, auf welche Weise und in welchem Ausmaß man sich mit den unterschiedlichen Dimensionen von Diversity beschäftigt.

Insbesondere in jenen Unternehmen, wo Diversity Management erst kürzlich in den Fokus gerückt wurde, konzentriert man sich bisweilen auf einzelne wenige Dimensionen. Dabei ist jene des Geschlechts (und vor allem die Förderung von Frauen in der Arbeitswelt) der klare Spitzenreiter (wie auch die internationale Literatur bereits nahegelegt hatte), dicht gefolgt von jener der körperlichen und geistigen Fähigkeiten – nicht zuletzt aufgrund zahlreicher gesetzlicher Richtlinien die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung betreffend. Die Dimensionen Nationalität/Ethnie und Hautfarbe werden als wichtig erachtet, zumal die meisten der befragten Unternehmen länderübergreifend tätig sind oder Interkulturalität aus dem KundInnen-Kreis erwächst. Ebenso findet die Dimension des Alters (und insbesondere das Thema Gesundheit) große Beachtung, da alle Menschen im Unternehmen früher oder später davon betroffen sein werden. Das Schlusslicht, was die Intensität und den Umfang der Maßnahmen betrifft, bildet das Thema der sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität. Während einige Unternehmen damit argumentieren, dass dieses nicht unternehmensrelevant sei und seine Behandlung in der Unternehmenskommunikation kategorisch ablehnen, argumentieren die Literatur und die im Diversity Management bezüglich Dauer und Ausmaß weiter fortgeschrittenen Unternehmen sehr wohl für die Sinnhaftigkeit einer Bearbeitung dieser Dimensionen.

Die in der Literatur genannten Hauptgründe für Diversity Management zeigen sich auch in den befragten österreichischen Unternehmen. So werden gesetzliche Regelungen (vor allem hinsichtlich Geschlechterbalance und der Einstellung von Menschen mit Behinderung) als bedeutsamer Anstoß für Initiativen genannt. Wird sich jedoch zu stark oder gar ausschließlich an solchen Richtlinien orientiert, besteht die Gefahr, dass das Diversity Management

lediglich die darin aufgelisteten Mindestanforderungen abarbeitet anstatt innovative und individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Ansätze entwickelt. Damit Diversity Management über diese Mindestanforderungen hinausgehen und die Unternehmenskultur nachhaltig verändern kann, benötigt es strukturelle Grundlagen, wie finanzielle und personelle Ressourcen sowie nicht zuletzt die Unterstützung durch das Top-Management, wie im Falle aller untersuchten Unternehmen. Als Best-Practice-Beispiel sei an dieser Stelle der bei der ÖBB durchgeführte Diversity Award erwähnt, der MitarbeiterInnen aktiv in die Maßnahmengenerierung miteinbezieht.⁶⁴⁹

In der Argumentation für die Einführung eines umfassenden Diversity Managements spielt auch die Verknüpfung mit ökonomischen Vorteilen eine enorme Rolle. So wurden in den Interviews etwa die Positionierung als aufgeschlossenes Unternehmen, die Ansprache eines größeren Kreises an potentiellen MitarbeiterInnen und KundInnen, die Behebung eines Fachkräftemangels und gesteigerte Innovationskraft als erhoffte, positive Effekte genannt.

Nach sorgfältiger Studie der internationalen Literatur erscheint es als nicht zielführend, bestimmte Dimensionen, wie jene der sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität, vermindert zu bearbeiten oder kategorisch abzulehnen, weil das Thema für nicht unternehmensrelevant gehalten, kein unmittelbarer, wirtschaftlich messbarer Nutzen gesehen oder bis dato kein Konflikt diesbezüglich evident geworden ist. Da alle Unternehmen aufgrund ihrer Größe und MitarbeiterInnen-Zahl auch unabhängig von wahrnehmbaren Konflikten mit sämtlichen Diversity-Dimensionen konfrontiert sind, lautet die Handlungsempfehlung, eine umfassende Betrachtungsweise und einen proaktiven Umgang damit zu gewinnen. Universelle Ansätze scheinen dabei jedoch, so auch die Erkenntnisse aus der Literatur, nicht sinnvoll. Stattdessen wird empfohlen, jede Dimension von Diversity strategisch und operativ individuell zu adressieren.

Diversity Management wird durchgängig als Bestandteil der Unternehmensstrategie, und Kommunikation als unabdingbar dafür betrachtet. Auffällig ist das in nahezu allen Unternehmen existierende Naheverhältnis zum Top-Management und zur Personalabteilung, sofern die Diversity-Verantwortlichen nicht ohnehin bereits Teil dieser sind. Auch zwischen Diversity- und internen Kommunikationsverantwortlichen zeigt sich ein vorwiegend enges Verhältnis, das zwar von regem Austausch aber auch einer strikten Aufgabenteilung geprägt ist. So liegt die strategische Ausarbeitung von Maßnahmen bei den Diversity-Verantwortlichen.

⁶⁴⁹ vgl. I7.

Für sie stellt die interne Kommunikation primär nur eines von mehreren ausführenden Instrumenten dar, die sie zur Erreichung der definierten Ziele heranziehen. Das Spektrum an Instrumenten bzw. Kommunikationskanälen, die vom Diversity Management genutzt werden, ist äußerst breit. Während sich bei allen drei Finanzdienstleistungsunternehmen ein Trend zur Digitalisierung bemerkbar macht, findet sich in den anderen Unternehmen weiterhin eine Vielzahl an Offline-Kanälen. Die Wahl des passenden Kanals wird auf Basis der jeweiligen Zielsetzung und zumeist in Rücksprache mit den Kommunikationsverantwortlichen getroffen. Zwar zeigt sich, dass in manchen Unternehmen die Kommunikationsverantwortlichen stärker in die Prozesse involviert sind, als bei anderen – das Potential einer gemeinsamen Zusammenarbeit und der intensiveren Nutzung der jeweiligen Kompetenzen, auch hinsichtlich der Strategieentwicklung, scheint aber noch nicht voll ausgeschöpft.

Das wachsende Bewusstsein der internen Kommunikation für Diversity spiegelt sich insbesondere in der Beachtung thematischer, textlicher und grafischer Ausgewogenheit der Inhalte wider. Eine große Bedeutung kommt in der überwiegenden Zahl der Unternehmen der Porträtierung von MitarbeiterInnen zu, womit ebenfalls versucht wird, Bewusstsein für die interne Vielfalt zu schaffen. Geschlechtergerechte Sprache ist eines der am heißesten diskutierten Themen, bei dem die Meinungen der Unternehmen stark variieren. Die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache ist für manche – und vor allem jene, bei denen Diversity Management hinsichtlich Dauer und Ausmaß am weitesten fortgeschritten ist – ganz selbstverständlich, während sie in manchen Unternehmen etwa aufgrund einer vermeintlich schlechteren Lesbarkeit abgelehnt oder auf Kompromisslösungen zurückgegriffen wird. Diesbezüglich scheint es ebenfalls noch Optimierungspotential zu geben.

8.2. Ausblick

In jenen Unternehmen, wo Diversity Management bereits länger betrieben wird und die finanziellen sowie personellen Ressourcen entsprechend höher sind, zeigt sich die umfassendste Bearbeitung des Themas. Hier gilt die Argumentations- und Sensibilisierungsphase als bereits überwunden und man konzentriert sich vorwiegend auf die Optimierung und Koordination laufender Maßnahmen. Vor allem jene Unternehmen, in denen das Thema noch relativ jung ist, fokussieren sich derzeit noch auf einzelne Schwerpunkte und planen, sich nach und nach weiteren Dimensionen zu widmen. Dabei scheint auch weiterhin Bedarf an regelmäßiger Argumentation für Maßnahmen gegeben und die Sensibilisierung noch fortzuführen zu sein.

Nicht nur unter den befragten Unternehmen finden sich einige, die Diversity Management erst kürzlich auf ihre Agenda gesetzt haben. So wurde vor Untersuchungsbeginn auch bei anderen Unternehmen um Interviews angesucht, wo man sich jedoch erst in Konzeptionsphase des Themas befinde und sich bisweilen noch nicht öffentlich dazu äußern wolle. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass sich Diversity Management zumindest in österreichischen Großunternehmen in den nächsten Jahren weiterverbreiten und an Umfang zunehmen wird. Nicht zuletzt ist es auch die wachsende Zahl an nationalen und internationalen Richtlinien, die häufig den ausschlaggebenden Anstoß für Diversity Management liefern – aber nicht die einzige Motivation dafür bleiben sollten. Weiterzuverfolgen ist, wie Unternehmen längerfristig damit umgehen werden sowie welchen Stellenwert Diversity Management in kleineren und mittleren Unternehmen zukünftig einnehmen wird.

8.3. Anregungen zur weiterführenden Forschung

In der deutsch- und englischsprachigen Literatur finden sich vorwiegend Analysen zu amerikanischen und deutschen Unternehmen, weshalb sich diese Magisterarbeit gezielt auf die Untersuchung österreichischer Unternehmen konzentriert hat. Das Thema Diversity Management ist – wie auch die Literatur bereits vermuten ließ – für Großunternehmen aufgrund ihrer vielfältigeren Personalstruktur besonders relevant. Dieses Bild spiegelte sich in den ExpertInnen-Interviews mit Diversity- bzw. Kommunikationsverantwortlichen in elf österreichischen Großunternehmen wider.

Für an diesen Erkenntnissen anknüpfende Forschung erscheint die Frage spannend, welche Bedeutung kleinere und mittlere Unternehmen dem Diversity Management zuschreiben, wie stark sie den Einfluss von Großunternehmen und Richtlinien diesbezüglich wahrnehmen und wie man zukünftig damit umzugehen versucht. Ein weiterer relevanter Forschungsaspekt ist auch die wissenschaftliche Begleitung von Unternehmen während der Konzeptions- und Implementierungsphase von Diversity Management.

Literaturverzeichnis

- Allen, B. (1995):** „Diversity“ and Organizational Communication. In: Journal of Applied Communication Research. Band 23. S. 143-155.
- Arbeit und Behinderung (o.J.):** Chancen & Nutzen. In: https://www.arbeitundbehinderung.at/de/chancen_nutzen (23.8.2017)
- Arbeit und Behinderung (o.J.):** Die Bedeutung des Arbeitsplatzes für Menschen mit Behinderung. In: https://www.arbeitundbehinderung.at/de/chancen_nutzen/bedeutungvonarbeit.php (23.8.2017)
- Arbeitsmarktservice (2017):** Menschen mit Behinderungen. Ein Plus für Unternehmen. In: http://www.ams.at/docs/001_sfu_einstellung_behinderung.pdf (23.8.2017)
- Boerner, S./Keding, H./Hüttermann, H. (2012):** Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Heft 64. S. 37-70.
- Brunswick Group (2015):** Open for Business. The economic and business case for global LGB&T inclusion. In: <https://www.brunswickgroup.com/media/604658/Brunswick-Open-For-Business.pdf> (23.8.2017)
- Buchholz, U. (2016):** Auf dem Weg vom Mauerblümchen zum integralen Bestandteil des General Managements. Eine Standortbestimmung der internen Kommunikation. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 1. Auflage. S. 41-52.
- Charta der Vielfalt e.V. (o.J.):** Alter. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen/alter.html> (23.8.2017)
- Charta der Vielfalt e.V. (o.J.):** Behinderung. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen/behinderung.html> (23.8.2017)
- Charta der Vielfalt e.V. (o.J.):** Ethnische Herkunft und Nationalität. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen/ethnische-herkunft-und-nationalitaet.html> (23.8.2017)
- Charta der Vielfalt e.V. (o.J.):** Geschlecht. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen/geschlecht.html> (23.8.2017)
- Charta der Vielfalt e.V. (o.J.):** Religion & Weltanschauung. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen/religion-weltanschauung.html> (23.8.2017)
- Charta der Vielfalt e.V. (o.J.):** Sexuelle Orientierung. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen/sexuelle-orientierung.html> (23.8.2017)
- Charta der Vielfalt e.V. (o.J.):** Unconscious Bias. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/vielfalt-erkennen/unconscious-bias.html> (23.8.2017)
- Corporate Leadership Council (2004):** Driving Performance and Retention Through Employee Engagement. In: <https://www.stcloudstate.edu/humanresources/files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf> (23.8.2017)
- Diversity Leadership Council/ John Hopkins University (o.J.):** Diversity Wheel. In: http://web.jhu.edu/dlc/resources/diversity_wheel/index.html (23.8.2017)
- diversityworks. prove Unternehmensberatung GmbH (2007):** Vom Nutzen der Vielfalt. Kompendium Diversity Management. Praxisbeispiele österreichischer Organisationen. Wien: diversityworks. prove Unternehmensberatung GmbH. 1. Auflage.
- Europäische Kommission (2005):** Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

- Europäische Kommission (o.J.):** Offenlegung nichtfinanzieller Informationen. In: http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index_de.htm (23.8.2017)
- factor-D (o.J.):** Über uns. In: <http://www.factor-d.at/unternehmen/uebersicht> (23.8.2017)
- Fine, M. (1995):** Building Successful Multicultural Organizations. Challenges and Opportunities. Westport, Connecticut/London: Quorum Books.
- Gardenswartz, L./Rowe, A. (2003):** Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Gläser, J./Laudel, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierter Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 3., überarbeitete Auflage.
- Habermacher, A./Peters, T./Ghadiri, A. (o.J.):** Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/vielfalt-erkennen/unconscious-bias/das-gehirn-entscheidungen-und-unconscious-bias.html> (23.8.2017)
- Hermion, M. (1996):** Building a Shared Understanding and Commitment to Managing Diversity. In: The Journal of Business Communication. Band 33. Heft 4. D. 427-442.
- Huck-Sandhu, S. (2016):** Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 1. Auflage. S. 1-19.
- Human Rights Campaign Foundation (2017):** Corporate Equality Index 2017. Rating Workplaces on Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Equality. In: <http://assets.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2017-Final.pdf> (23.8.2017)
- I1 (30.5.2017):** Interview mit S. Micko (Leiterin HR, Caritas der Erzdiözese Wien). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I2a (31.5.2017):** Interview mit V. Budway (Head of Diversity and Inclusion, Erste Group Bank AG). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I2b (19.5.2017):** Interview mit A. Traverso (Spezialistin Interne Kommunikation, Erste Group Bank AG). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I3 (30.5.2017):** Interview mit anonym (Diversity Manager, „Finanzdienstleister B“). Interview liegt beim Verfasser auf.
- I4 (30.6.2017):** Interview mit anonym (Diversity-Beauftragte, „Finanzdienstleister C“). Interview liegt beim Verfasser auf.
- I5 (23.5.2017):** Interview mit anonym (Diversity Managerin, „Infrastrukturunternehmen“). Interview liegt beim Verfasser auf.
- I6 (29.5.2017):** Interview mit D. Kruschitz-Bestepe (Executive Expert HR, Kapsch AG). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I7 (8.6.2017):** Interview mit D. Gansrigler (Expert Diversity Management, Österreichische Bundesbahnen-Holding AG). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I8 (11.5.2017):** Interview mit I. Gratzner (Leiterin Presse & Interne Kommunikation, Österreichische Post AG) und V. Abu-Dayeh (Leitung Personalentwicklung, Österreichische Post AG). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I9 (23.6.2017):** Interview mit S. Ebner (Bereichsleiterin Personal, Österreichisches Rotes Kreuz Generalsekretariat). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I10 (8.6.2017):** Interview mit D. Neumüller-Klein (Leitung Konzernkommunikation & Investor Relations, Strabag SE). Wien. Interview liegt beim Verfasser auf.
- I11 (23.5.2017):** Interview mit anonym (Mitarbeiterin Interne Kommunikation, „Telekommunikations-/IT-Unternehmen“). Interview liegt beim Verfasser auf.

- Kapsch (o.J.):** Unser Unternehmen in Zahlen. In: https://www.kapsch.net/Kapsch-Group/aboutus/company_numbers (23.8.2017)
- Lieber, L. (2009):** The Hidden Dangers of Implicit Bias in the Workplace. In: Employment Relations Today. Band 36. Heft 2. S. 93-98.
- Liebrich, A. (2008):** Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mast, C. (2014):** Interne Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter führen und motivieren. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler. 2. Auflage. S. 1121-1140.
- Mazur, B. (2010):** Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. In: Journal of Intercultural Management. Band 2. Heft 2. S. 5-15.
- Muir, C. (1996):** Workplace Readiness for Communicating Diversity. In: The Journal of Business Communication. Band 33. Heft 4. S. 475-484.
- ÖBB (2016):** Wir bringen Österreich weiter. Zahlen, Daten, Fakten. In: http://konzern.oebb.at/file_source/corporate/presse-site/Downloads/Publikationen/OEBBinZahlen_2016_de.pdf (23.8.2017)
- Österreichische Post AG (o.J.):** Kurzdarstellung. In: https://www.post.at/footer_ueber_uns_konzerninformation_kurzdarstellung.php (23.8.2017)
- Quirke, B. (2016):** Making the Connections. Using Internal Communication to turn Strategy into Action. London/New York: Routledge. 2. Auflage.
- Rechtsinformationssystem des Bundes (2017):** Bundesrecht konsolidiert. Gesamte Rechtsvorschrift für Gleichbehandlungsgesetz. In: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395> (23.8.2017)
- Rijamampianina, R./Carmichael, T. (2005):** A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. In: Problems and Perspectives in Management. Heft 1. S. 109-117.
- Schein, E. (2010):** Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Kalifornien: Jossey-Bass/A Wiley Imprint. 4. Auflage.
- Spachmann, K./Huck-Sandhu, S. (2015):** Studie Interne Kommunikation 2014. Zwischen Beteiligung und Dialog. Social Media in der internen Kommunikation. Pforzheim/Stuttgart: Hochschule Pforzheim/Universität Hohenheim. In: http://www.ik-trends.de/wp-content/uploads/2015/07/IK2014_Social-Media.pdf (23.8.2017)
- Süß, S. (2008):** Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Heft 60. S. 406-430.
- Stehle, H. (2016):** Von Anweisung bis Orientierung. Die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 1. Auflage. S. 53-70.
- Struthmann, S. (2013):** Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Süssmuth, R. (o.J.):** Unconscious Bias – Unbewusste Vorurteile und ihre Überwindung in der Charta der Vielfalt e.V. In: <https://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/vielfalt-erkenntnis/unconscious-bias/unconscious-bias-unbewusste-vorurteile-und-ihre-ueberwindung-in-der-charta-der-vielfalt-e-v.html> (23.8.2017)
- Szyszka, P./Malczok, M. (2016):** Interne Kommunikation. Ein Begriff revisited. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 1. Auflage. S. 23-40.
- Thomas, G. (1996):** Business Communication and Diversity in the Workplace. A Guest Editorial. In: The Journal of Business Communication. Band 33. Heft 4. S. 371-374.

- United States Department of Labor (1995):** A Solid Investment. Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington, DC: Federal Glass Ceiling Commission.
- Universität Wien (o.J.):** Dimensionen von Diversität. In: <https://diversity.univie.ac.at/was-ist-diversitaet/dimensionen-von-diversitaet> (23.8.2017)
- van Dijk, T. (1993):** Elite Discourse and Racism. Newbury Park/London/New Delhi: SAGE Publications. Sage Series on Race and Ethnic Relations. Band 6.
- van Knippenberg, D./Schipper, M. (2007):** Work Group Diversity. In: Annual Review of Psychology. Heft 58. S. 515-514.
- Vasilyev, E. (2014):** Diversity Management zur Nutzung des wirtschaftlichen Potenzials von Migrant/innen in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Österreichischer Integrationsfonds: ÖIF-Dossier 34.
- Winter, S. (2010):** Diversity Management in der externen Kommunikation deutscher Unternehmen. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Wirtschaftskammer Österreich (2013):** Vielfalt in Unternehmen. So unterstützen Sie erfolgreich Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund. In: [https://www.wko.at/site/Migration/Vielfalt in Unternehmen 2014.pdf](https://www.wko.at/site/Migration/Vielfalt%20in%20Unternehmen%202014.pdf) (23.8.2017)
- Wirtschaftskammer Österreich (2014):** Charta der Vielfalt. Zeichen setzen – Vielfalt nutzen! In: [https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/charta d vielfalt de.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/charta%20d%20vielfalt_de.pdf) (23.8.2017)
- Wirtschaftskammer Österreich (2015a):** FAQ. Charta der Vielfalt. In: [https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/FAQ/FAQ - Charta der Vielfalt.html](https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/FAQ/FAQ%20-%20Charta%20der%20Vielfalt.html) (23.8.2017)
- Wirtschaftskammer Österreich (2015b):** Über die Charta der Vielfalt. In: [https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber die Charta der Vielfalt.html](https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber%20die%20Charta%20der%20Vielfalt.html) (23.8.2017)
- Wirtschaftskammer Österreich (2017):** UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt. In: [https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/unterzeichnerinnen/unterzeichnerinnen-der-charta-der-vielfalt/UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt.html](https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/unterzeichnerinnen/unterzeichnerinnen-der-charta-der-vielfalt/UnterzeichnerInnen%20der%20Charta%20der%20Vielfalt.html) (23.8.2017)
- Wirtschaftskammer Wien (2015):** Von den Baby Boomern zur Generation Y. Tipps für erfolgreiches Generationen Management. In: [https://www.wko.at/service/w/Diversity/Broschuere BabyBoomer 22-10-15.pdf](https://www.wko.at/service/w/Diversity/Broschuere%20BabyBoomer%2022-10-15.pdf) (23.8.2017)
- Wirtschaftskammer Wien (o.J.):** Diversity Management. Ein Leitfaden für die Praxis. In: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden Diversity-Management-17-3-17.pdf](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden%20Diversity-Management-17-3-17.pdf) (23.8.2017)
- Zerfaß, A. (2014):** Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler. 2. Auflage. S. 20-79.
- Zerfaß, A./Piwinger, M. (2014):** Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler. 2. Auflage. S. 1-18.

Lebenslauf

Zur Person:

Name: Alexander Doms
Akademischer Grad: Bakk. phil.
Staatsbürgerschaft: Österreich
Kontakt: a.doms@gmx.net

Ausbildung:

seit 10/2013: Magisterstudium Publizistik- u. Kommunikationswissenschaft,
Universität Wien

09/2016 – 02/2017: Diplom-Lehrgang Professionelles Sprechen, WIFI Wien
Abschluss mit sehr gutem Erfolg

10/2009 – 06/2013: Bakkalaureatsstudium Publizistik- u. Kommunikationswissenschaft,
Universität Wien
Schwerpunkte Werbung, PR und Marketing,
Abschluss als Bakkalaureus der Philosophie

09/2000 – 06/2008: BG/BRG Anton-Bruckner-Straße, Wels
Schwerpunkte Darstellende Geometrie und Computergrafikdesign,
maturiert mit Auszeichnung

Deutscher Abstract

Diese Magisterarbeit beschäftigt sich mit der Frage nach der Wirkung von Diversity Management auf die interne Unternehmenskommunikation. Diversity Management ist eine aus den Vereinigten Staaten stammende Personalstrategie, welche sich seit mehreren Jahren auch im deutschsprachigen Raum ausbreitet. Ihr Ziel ist die nachhaltige Förderung und Nutzung des Potentials heterogener Belegschaften in Organisationen. Diversity erstreckt sich dabei über unterschiedliche Dimensionen, wie Geschlecht, Alter, körperliche und geistige Fähigkeiten, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität, sowie Nationalität/Ethnie und Hautfarbe. Einhergehend mit der Implementierung von Diversity Management in die Unternehmensstrategie gilt es auch die interne Kommunikationsstrategie entsprechend anzupassen, um MitarbeiterInnen für das Thema zu sensibilisieren.

Im Rahmen dieser Magisterarbeit wurden qualitative ExpertInnen-Interviews mit elf österreichischen Großunternehmen, welche sich bereits öffentlich zu Diversity bekennen, durchgeführt. Ziel war es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welchen Stellenwert Diversity in den Unternehmen einnimmt und welche Strategien ergriffen werden, um eine Diversity-sensitive Kommunikation herzustellen. Die Untersuchung ergab, dass alle Unternehmen Diversity einen erhöhten Stellenwert zuschreiben, jedoch konnten deutliche Unterschiede hinsichtlich des Bearbeitungsumfangs der einzelnen Dimensionen festgestellt werden. An erster Stelle stehen dabei die Dimensionen des Geschlechts (insbesondere die Stärkung von Frauen in der Berufswelt) sowie der körperlichen und geistigen Fähigkeiten (vorwiegend die Förderung von Menschen mit Behinderung). Schlusslicht ist die Auseinandersetzung mit sexueller Orientierung und Geschlechtsidentität, die von manchen Unternehmen kategorisch abgelehnt wird. Trotz einem Naheverhältnis der Abteilungen, sehen die meisten Diversity-Verantwortlichen interne Kommunikation primär nur als eines von mehreren Instrumenten zur Erreichung ihrer strategischen Ziele. Die Zusammenarbeit ist dabei in den meisten Unternehmen von einer strikten Aufgabenteilung geprägt. Als Gründe für Diversity Management wurden neben der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben auch die Erwartung ökonomischer Vorteile (z. B. Ansprache eines weiteren Kreises an potentiellen MitarbeiterInnen und KundInnen oder Abbau des aktuellen Fachkräftemangels) genannt. Zudem wird Diversity mit gesteigerter Innovationskraft verknüpft.

In einigen der untersuchten Unternehmen ist das Diversity Management aufgrund mehrjähriger Durchführung bereits weiter fortgeschritten, in anderen wiederum ist das Thema relativ jung, weshalb man sich hier vorerst noch auf einzelne wenige Dimensionen fokussiert. Es ist folglich davon auszugehen, dass das Thema in Österreich zukünftig – nicht zuletzt wegen der wachsenden Zahl normativer Richtlinien – noch weiter an Bedeutung gewinnen wird.

English Abstract

This master's thesis takes a close look at the impact of Diversity Management on internal corporate communications. Diversity Management is a human resources strategy originating in the United States and gradually spreading to German-speaking countries. Its primary objective is to promote a more heterogeneous workforce and to utilize its potential.

Diversity covers many dimensions, such as sex, age, physical ability, sexual orientation and gender identity, ethnicity and race. The implementation of Diversity Management into corporate strategy also requires the adjustment of communications strategy to successfully raise employees' awareness of the topic.

For the research section of this master's thesis, qualitative expert interviews were conducted with eleven large Austrian companies that had already publicly communicated their commitment to diversity. The objective was to gain insight into the significance attributed to diversity within the companies and about the strategies being applied to create diversity-sensitive communication. The study shows that while all of the companies attribute an increased importance to diversity, there are significant differences in the scope of addressing the individual dimensions. Top priorities are the dimension of gender (especially the empowerment of women in the workplace) as well as physical ability (supporting people with disabilities in particular). The discussion of sexual orientation and gender identity comes in last, with some companies categorically refusing to address the subject in corporate communications. In spite of a close relationship between both departments, most interviewees responsible for Diversity Management predominantly consider internal communications as one instrument among many to attain their strategic targets. In most of the companies the cooperation is characterized by a strict division of tasks. The primary reasons named for implementing Diversity Management are compliance with legal requirements and the expectation of gaining economic benefits (such as addressing a wider circle of potential employees and customers, as well as reducing the current shortage of skilled workers). Furthermore, the interviewees closely associate diversity with enhanced innovative power.

Some of the companies show more progress in Diversity Management due to it being executed for several years. In other companies the topic is relatively new and therefore they are focusing on fewer dimensions at the moment, with more to follow. Consequently – and not least because of the growing number of normative directives – one can expect Diversity Management to gain further importance in Austria in the future.