

# Diversity & Inclusion

## Wie interne Kommunikation einen inklusiven Arbeitsplatz fördern kann

Von Sabine Einwiller und Daniel Wolfgruber

**A**ufgrund zunehmender Globalisierung, erhöhter Personenfreizügigkeit, progressiver Politik zur Förderung von Frauen und Minoritäten und des kontinuierlichen medizinischen Fortschritts werden Gesellschaften in vielen Teilen dieser Erde immer vielfältiger. Neben der Politik sind vor allem Unternehmen gefordert, sich diesem Faktum zu stellen und ihren Teil dazu beizutragen, dass alle Personen die gleichen Rechte und Möglichkeiten haben, um ein zufriedenstellendes Leben zu führen und sich persönlich entfalten zu können. Daher verwundert es nicht, dass das Thema Diversity & Inclusion (D&I), das in den 1960er Jahren in Nordamerika seinen Anfang nahm, mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum an Bedeutung gewonnen hat. Ganz gleich, ob man an die „Black Lives Matter“-Bewegung denkt oder an die in vielen Städten stattfindenden Regenbogenparaden: Diversity ist ein globales Thema, das niemanden kalt lässt und oft – positive wie negative – Emotionen auslöst.

Viele Unternehmen sind daher gezwungen, Farbe zu bekennen. Oder sie tun dies freiwillig, weil das Thema bereits in den Unternehmenswerten verankert ist, oder einfach, um beim globalen „War for Talents“ nicht abgehängt zu werden. Ganz egal, was der Grund für das Diversity-Management ist; um eine inklusive Arbeitsumgebungen zu schaffen, ist eine strategische interne D&I-Kommunikation unabdingbar, wenn Unternehmen von der Vielfältigkeit ihrer

(zukünftigen) Mitarbeitenden profitieren und eine Win-win-Situation für alle schaffen wollen. Um zu erforschen, wie Arbeitnehmende D&I und die Kommunikation dazu erleben und wie Experten D&I managen und dazu kommunizieren, wurde am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien ein Forschungsprojekt durchgeführt (siehe Kasten). Die Kernergebnisse werden nachfolgend vorgestellt.

### Diversity & Inclusion – zwei unterschiedliche, aber zusammenhängende Konzepte

Von was genau sprechen wir? Während Diversity die Reflexion der Vielfalt einer Gesellschaft in der Belegschaft eines Unternehmens darstellt, handelt es sich bei Inklusion um die Wahrnehmung einer Person, ob ihre Einzigartigkeit wertgeschätzt wird und sie gleichzeitig das Gefühl hat, ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens oder einer Gruppe zu sein. Die Aufgabe des Diversity-Managements ist es nun, diese beiden Dinge unter einen Hut zu bringen: Vielfalt in das Unternehmen zu bringen und dabei ein Arbeitsklima des Dazugehörens und der Partizipation zu schaffen und zu erhalten. Diese herausfordernde Aufgabe, die in vielen Unternehmen einen Change-Prozess darstellt, ist ohne (begleitende) strategische interne Kommunikation kaum realisierbar.

### Enge Zusammenarbeit von interner Kommunikation und D&I-Management

Die Ergebnisse unserer Forschung zeigen deutlich, dass für die strategische interne D&I-Kommunikation eine enge Zusammenarbeit zwischen D&I-Management und Kommunikationsverantwortlichen erforderlich ist. Über die Hälfte der befragten D&I-Managerinnen und -Manager sagten, dass regelmäßig Meetings (zumeist einmal die Woche) mit der internen Kommunikation abgehalten werden. Ein weiteres Drittel gab an, zumindest anlassbezogen mit der Kommunikationsabteilung zusammenzuarbeiten, beispielsweise wenn eine spezifische D&I-Maßnahme bekannt gemacht werden soll. Während die D&I-Managerinnen und -Manager den Content und Ideen liefern, stellen die Kommunikationsprofis ihr Know-how bezüglich der passenden Gestaltung und Verbreitung der Inhalte zur Verfügung. Für die Gestaltung der Inhalte werden oftmals Erfolgsgeschichten zu Narrativen verdichtet. Dieses Storytelling dient auch dazu, Mitarbeitenden, die einer unterrepräsentierten Personengruppe angehören, zu zeigen, dass auch für sie ein solcher Erfolg möglich ist. Storytelling als Mittel, um zu inspirieren und zu motivieren, wird auch gerne eingesetzt, um für Initiativen wie zum Beispiel die Väterkarenz zu werben.

Für die Verbreitung der Inhalte wird vor allem auf „reichere“ Medien gesetzt,

Collage: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: DMIEPhotography, Cecillie\_Arcus, GlobalP, mihelm3011, g-stockstudio, Vizerokaya – iStock/Getty Images



### Das Forschungsprojekt Let's talk about Diversity & Inclusion

Das Projekt wurde zwischen Januar 2020 und Juni 2021 im deutschsprachigen Raum durchgeführt und umfasste drei Teile:

1. Zunächst wurden mit 84 Arbeitnehmenden offene Interviews zu ihren Erfahrungen mit D&I an ihrem Arbeitsplatz geführt.
2. Darauf aufbauend wurden 1.000 Arbeitnehmende online befragt, um Zusammenhänge zwischen zentralen Konstrukten wie dem Diversitätsklima im Unternehmen und dem persönlichen Inklusionsgefühl zu ermitteln.
3. Abschließend dienten Interviews mit 20 D&I-Experten dazu, Strategien des D&I-Managements und der internen D&I-Kommunikation in Erfahrung zu bringen.

Das Projekt wurde von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (AGUK) gefördert, einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, um die Unternehmenskommunikation durch gemeinsame Studien und Erfahrungsaustausch weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Die ausführlichen Ergebnisse können in den Communication Insights (Issue 11) nachgelesen werden, die auf der Webseite der AGUK [https://www.akademische-gesellschaft.com/service/publikationen/communication\\_insights/](https://www.akademische-gesellschaft.com/service/publikationen/communication_insights/) zum kostenlosen Download bereitstehen.

also auf Medien, die einen Dialog zulassen. Fast alle D&I-Managerinnen und -Manager gaben an, das Social-Intranet als Plattform für die Kommunikation zu verwenden. Durch die Kommentar- oder Like-Funktionen werden einerseits Interaktion und Partizipation ermöglicht; andererseits können Mitarbeitende Feedback zu den Maßnahmen geben, was für die Weiterentwicklung des D&I-Managements genutzt werden kann. Im Social-Intranet sind zumeist Artikel zum Thema D&I zu finden, aber auch Videos und Podcasts werden vermehrt eingesetzt, um Inhalte an die Belegschaft zu kommunizieren. Um Mitarbeitende zu erreichen, die keinen Büroarbeitsplatz haben, sind nach wie vor auch Poster oder Auszüge beziehungsweise das Unternehmensmagazin in gedruckter Form die Mittel der Wahl.

### Unterschiedliche D&I-Kommunikationsformen haben unterschiedliche Effekte

Auch wenn die medienvermittelte interne D&I-Kommunikation essentiell ist, um die Mitarbeitenden für das Thema zu sensibilisieren, über Initiativen zu informieren und sie dafür zu begeistern, zeigen die Studienergebnisse, dass die zwischenmenschliche Kommunikation von

Angesicht zu Angesicht einen wesentlichen Beitrag zur Etablierung eines inklusiven Arbeitsplatzes leistet. Zwei Drittel der D&I-Managerinnen und -Manager berichteten, dass Veranstaltungen rund um das Thema D&I, wie Vorträge oder ein Diversity Day, eingesetzt werden, um D&I-relevante Botschaften in interaktiver Form zu kommunizieren. Dabei geht es vor allem darum, sich direkt auszutauschen, Fragen zu stellen oder Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden zu adressieren. Auch Trainings und Workshops zählen zu solchen Kommunikationsmaßnahmen, da sie einerseits informieren und andererseits den Teilnehmenden die Möglichkeit geben, Erfahrungen und Ansichten zu teilen.

Eine zentrale Erkenntnis unserer Forschung ist, dass zwischenmenschliche Kommunikation im formalen Kontext – dazu zählen Trainings, Veranstaltungen, (Town-Hall-)Meetings – mehr zur Entwicklung eines inklusiven Arbeitsklimas beiträgt als die interpersonale Kommunikation im informellen Rahmen. Informelle Kommunikation kann sogar zur Exklusion von Mitgliedern von Minoritäten führen, wenn beispielsweise Witze zu deren Lasten gemacht werden. Daher sind Sensibilisierungsmaßnahmen wichtig, um Mitgliedern der Mehrheitsgruppen die Wirkung ihres (kommunikativen)

Verhaltens zu verdeutlichen. Aber auch im formalen Kontext kann D&I-Kommunikation nur dann inklusiv wirken, wenn sie konsistent und authentisch ist.

### Authentizität ist das A und O eines gelungenen D&I-Managements

Es mag wie eine Binsenweisheit klingen: Nur wenn Maßnahmen und Kommunikation zu D&I als authentisch wahrgenommen werden, sind positive Effekte auf Identifikation und Inklusion zu erwarten. Ein Unternehmen kann noch so vielfältig sein; wenn die Vielfalt nicht wahrhaftig gelebt und kommuniziert wird, sind die gesetzten D&I-Maßnahmen zum Scheitern verurteilt. Daher ist die Unterstützung des Top-Managements und der Führungskräfte zentral, denn durch einen „inklusiven Führungsstil“ können Vorgesetzte als Vorbilder agieren und Inklusion in ihren Teams fördern.

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass die enge Zusammenarbeit von D&I-Management, (interner) Kommunikation, Human Relations und Corporate Social Responsibility unerlässlich ist, um glaubwürdig, konsistent und integriert die Unternehmenswerte, das Commitment zu D&I und die dazugehörigen Maßnahmen zu kommunizieren. Erst so kann ein authentisches Ganzes entstehen, das dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt und gleichzeitig soziale Gerechtigkeit fördert. Diese gewünschte Win-win-Situation hängt vor allem von der Kommunikation ab – dessen sollten sich Unternehmen bewusst sein.

Sabine Einwiller ist Professorin für Public-Relations-Forschung am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien, wo sie die Corporate Communication Research Group leitet; Daniel Wolfruber ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien und Mitglied der Corporate Communication Research Group.

