

08. Juli 2021

Nur authentische D&I-Kommunikation kann erfolgreich sein

Studie der Akademischen Gesellschaft untersucht, wie Unternehmen Diversität und Inklusion erfolgreich managen und kommunizieren können

- **Wie kann strategische Kommunikation Diversität & Inklusion (D&I) in Unternehmen unterstützen? Dies hat die Universität Wien in Kooperation mit der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation untersucht.**
- **Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass die D&I-Bestrebungen authentisch sein müssen. Erst dann wirken sie sich positiv auf das Verhalten der Mitarbeitenden aus.**
- **Um eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, kommt es vor allem auf drei Faktoren an: Das Commitment des Topmanagements, einen inklusiven Führungsstil und eine offene, persönliche Kommunikation.**
- **Die COMMUNICATION INSIGHTS „Let’s talk about diversity & inclusion“ fasst die Kernergebnisse des Forschungsprojekts zusammen. Download: <https://bit.ly/CommInsightsDiversity>**



Die Aufforderung ist unübersehbar: Die eigene Belegschaft, die Gesellschaft und Politik fordern Unternehmen zunehmend dazu auf, die Vielfalt in der Gesellschaft auch in Unternehmen abzubilden. Das zeigen nicht zuletzt Bewegungen wie BlackLivesMatter oder #ChooseToChallenge. „Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg, wenn Unternehmen Diversität und Inklusion in Unternehmen fördern wollen“, erklärt Dr. Sabine Einwiller, Professorin für Public Relations-Forschung an der Universität Wien. „Wichtig ist, auf allen Hierarchieebenen ein Bewusstsein für die Bedeutung von Diversität und Inklusion zu schaffen. Hierbei können vor allem die strategische interne Kommunikation und Führungskräftekommunikation unterstützen.“

Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Rolle von Kommunikation beim Diversitäts- & Inklusions-Management waren bislang rar. Daher hat ein Forschungsteam an der Universität Wien ein umfangreiches Forschungsprojekt aufgesetzt. Dabei wurde mit mehr als 80 Arbeitnehmenden und 20 D&I-Expertinnen und Experten gesprochen und 1000 Arbeitnehmende wurden mittels Fragebogen befragt.

Eine zentrale Erkenntnis aus dem Forschungsprojekt ist: Das Diversitäts- & Inklusions-Management muss authentisch sein. Nur wenn Mitarbeitende davon überzeugt sind, dass es ihr Arbeitgeber mit seinen gesetzten D&I-Maßnahmen ernst meint, zahlt sich dieses aus. Die Befragung von 1.000 Arbeitnehmenden zeigt jedoch, dass sich nur 38 Prozent in ihrem Unternehmen wirklich dazugehörig fühlen. Hier besteht noch viel Luft nach oben. „Das Thema muss vor allem vom Vorstand getrieben werden, damit es intern ernst genommen wird und schlussendlich erfolgreich ist. Zum Beispiel kann die Loyalität gegenüber dem Unternehmen signifikant positiv



beeinflusst werden, wenn ein wahrhaftig inklusives Arbeitsumfeld geschaffen wird“, erläutert Daniel Wolfruber, Leiter des Forschungsprojekts an der Universität Wien. Um eine inklusive Unternehmenskultur zu schaffen, müssen die Grundsätze von Diversität und Inklusion vom gesamten Unternehmen gelebt werden und Führungskräfte als Vorbilder fungieren. Das geht nicht von heute auf morgen, sondern ist ein langfristiger Veränderungs- und Lernprozess.

Die Ergebnisse im Überblick:

- **Warum sich D&I-Management für Unternehmen lohnt:** Neben rechtlichen Anforderungen, die es zu erfüllen gibt, zieht gut geplantes und durchgeführtes D&I-Management sowohl wirtschaftliche als auch soziale Vorteile nach sich. Ökonomische Vorteile sind z. B. erhöhte Kreativität, die Stärkung der Innovationskraft und die Verbesserung der Beziehungen zur unternehmerischen Umwelt durch die Anpassung an die Vielfältigkeit der Stakeholder. Daneben tragen Unternehmen soziale Verantwortung, alle (angehenden) Mitarbeitenden gleich zu behandeln und ihnen die Entfaltung ihres Potenzials zu ermöglichen. Soziale Vorteile sind z. B. gleiche Karrierechancen für alle zu schaffen und die Sichtbarkeit von unterrepräsentierten Gruppen zu erhöhen.
- **Welche positiven Effekte D&I auf Mitarbeitende hat:** Mitarbeitende, die ihr Unternehmen als inklusiv wahrnehmen, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Voraussetzung dafür ist, dass sie das D&I-Management als authentisch ansehen. In weiterer Folge zeigen sie zudem mehr Eigeninitiative und Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber.
- **Was es für ein effektives D&I-Management braucht:** Für die erfolgreiche Umsetzung eines D&I-Managements ist die Unterstützung des Topmanagements unerlässlich. Eine D&I-Strategie muss mit der Unternehmensstrategie abgestimmt und in den Gesamtkontext des Unternehmens eingebettet sein. Die Einbindung von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen und von externen Stakeholdern ist wichtig, um frühzeitig Problembereiche zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Dazu zählen z. B. barrierefreie Infrastrukturen (räumlich und digital), faire Personalmaßnahmen, Quotenregelungen, Vertrauensarbeitszeiten, Kompetenzentwicklung sowie eine inklusive Unternehmenssprache. Damit im Unternehmen ein Bewusstsein für die Bedeutung von Diversität und Inklusion geschaffen wird, ist eine begleitende strategische Kommunikation von Beginn an mitzudenken.
- **Welche Kommunikationsformate das Inklusionsgefühl stärken:** Mitarbeitende wünschen sich vor allem direkte persönliche Kommunikation zu Diversität und Inklusion in einem eher formellen Kontext z. B. in Form von Schulungen, Workshops oder Meetings. Diese wirkt sich stärker auf das Inklusionsgefühl aus als mediale Kommunikation (z. B. Artikel im Intranet, Videos oder Podcasts). Letztere dient mehr als Informationsquelle. Wichtig ist, auf die Bedürfnisse und Wünsche der vielfältigen Belegschaft einzugehen. Für die Vermittlung von D&I-Inhalten ist Storytelling ein besonders vielversprechender Ansatz, um Vorbilder zu zeigen und andere zu motivieren.

- **Wie alle Mitarbeitenden sensibilisiert werden können:** Um eine inklusive Unternehmenskultur zu schaffen, braucht es einen inklusiven Führungsstil. Das D&I-Management soll gleichermaßen Führungskräfte und Mitarbeitende sensibilisieren und dadurch Einstellungs- und Verhaltensänderungen anstoßen. Neben Schulungen und Mentoring-Programmen können themenspezifische Netzwerke und Gamification-Elemente wie Wettbewerbe (z. B. D&I-Awards) dabei helfen, Mitarbeitende zu involvieren. Um kritische Stimmen von der Relevanz von D&I-Maßnahmen zu überzeugen, helfen offene Dialoge und manchmal eine Prise Humor.

Alle Ergebnisse können in der aktuellen Ausgabe der COMMUNICATION INSIGHTS „Let’s talk about diversity & inclusion“ nachgelesen werden. Guidelines, wie z. B. eine Diversitäts- und Inklusionsstrategie entwickelt werden können, geben Praktikerinnen und Praktikern Orientierung, wie sie die Themen Diversität und Inklusion im Unternehmen vorantreiben können. Download: <https://bit.ly/CommInsightsDiversity>

Hintergrund zur Studie

Das Forschungsprojekt „Let’s talk about diversity & inclusion“ wurde 2020/2021 unter Leitung von Prof. Dr. Sabine Einwiller und Daniel Wolfgruber an der Universität Wien durchgeführt. Es wurde von der **Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation** gefördert, einem gemeinnützigen Thinktank im Bereich der Unternehmenskommunikation. Die Initiative verfolgt das Ziel, die Arbeit von Kommunikationsabteilungen durch unabhängige, wissenschaftlich fundierte Studien und einen engen Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und Praxis weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Mehr dazu auf www.akademische-gesellschaft.com

Die Wissenschafts- und Praxispartner der Akademischen Gesellschaft (Stand Juli 2021)



Ansprechpartnerin: Jana Brockhaus, Kommunikationsmanagerin, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation: brockhaus@akademische-gesellschaft.com | Tel: +49 341 9735054