Hochschule Macromedia für angewandte Wissenschaften,
University of Applied Sciences

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts

Diversity Management als Trend in der Unternehmenskommunikation: Eine Analyse der möglichen Kommunikationsmittel veranschaulicht anhand der Automobilbranche

im Studiengang Medienmanagement
Studienrichtung PR und Kommunikationsmanagement

Erstprüfer:

Professor Dr. Christina Vaih-Baur

Vorgelegt von:
Laura-Sophie Molnar
Matr.-Nr.: S-34047
Studiengang: Medienmanagement
Fachrichtung: PR und Kommunikationsmanagement

Stuttgart, im Februar 2018

Management Summary

Die Welt entwickelt sich in rasantem Tempo und ist mit Veränderungen wie der Globalisierung, dem demographischen Wandel, der Geschlechterverschiebung und der Priorisierung von Individualität konfrontiert. Als Folge davon sind Organisationen gezwungen, mit dieser neuen Situation und den damit verbundenen Anforderungen fertig zu werden. Diversity ist ein Management-Tool, mit welchem auf die sich steigende Vielfalt und den damit verbundenen Veränderungen reagiert werden kann.

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, die wichtigsten theoretischen Grundlagen zum Diversity Management zu beschreiben und empirisch die Mittel, mit welchen dieses kommuniziert wird, zu analysieren. Hierfür wurden mithilfe eines Mix aus quantitativer und der qualitativen Inhaltsanalyse die Internetpräsenzen sowie Nachhaltigkeitsberichte der Daimler AG und der Ford Motor Company untersucht und anschließend verglichen. In dieser Arbeit werden die Fragen beantwortet, ob es eine Einheitlichkeit der Kommunikationsmittel des Diversity Managements in der Automobil Branche gibt und ob es Unterschiede in den Botschaften gibt. Diese Bachelorarbeit ist sowohl für Studierende im Bereich Medienmanagement als auch für Diversity Beauftragte interessant.

Abstract

The world develops rapidly and is confronted with changes like globalisation, the demographic change, gender shifting and the prioritisation of individuality. As a consequence of that, organisations are forced to cope with this new situation and its related challenges. Diversity is a management-tool, which enables to react to the change. The aim of this bachelor thesis was to describe the most important theoretical basics of diversity management also to empirically analyse the means by which it is mediated. The main questions that have influenced this work are: Is there any uniformity of communication in diversity management in the automotive industry? My hypothesis is that there is at least some consistency. The second research question is whether there are differences in communication between dimensions of diversity. The hypothesis is that they differ. For this purpose, the websites and sustainability reports of Daimler AG and Ford–Werke GmbH from 2016 were examined with the help of the qualitative and quantitative content analysis.

Schlüsselbegriffe

Diversity Management

Automobilbranche

Charta der Vielfalt

Kommunikationsmittel

Inhaltsanalyse

INHALTSVERZEICHNISVERZEICHNIS I

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS III

1. AUFGABENSTELLUNG, ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT 1

2. DIVERSITY MANAGEMENT 2

2.1. DEFINITION DER GESELLSCHAFTLICHEN MEGA-TRENDS 2

2.2. BEGRIFFSKLÄRUNG UND HERKUNFT DES DIVERSITY MANAGEMENTS 3

2.2.1. DEFINITION DIVERSITY MANAGEMENT 3

2.2.2. HERKUNFT DES DIVERSITY MANAGEMENTS 4

2.2.3. ABGRENZUNG DIVERSITY MANAGEMENT ZU CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) 5

2.3. DIVERSITY MANAGEMENT IN DEUTSCHLAND – DIE CHARTA DER VIELFALT 6

2.3.1. DIMENSIONEN DER DIVERSITÄT 8

2.3.2. ALTER 11

2.3.3. GESCHLECHT 13

2.3.4. SEXUELLE ORIENTIERUNG UND IDENTITÄT 16

2.3.5. ETHNISCHE HERKUNFT UND IDENTITÄT 16

2.3.6. BEHINDERUNG 18

2.3.7. RELIGION UND WELTANSCHAUUNG 19

3. IMPLEMENTIERUNG DES DIVERSITY MANAGEMENTS 21

3.1. VERSTÄNDNISANSÄTZE DES DIVERSITY MANAGEMENTS 21

3.1.1. FAIRNESS UND ANTIDISKRIMINIERUNGSANSATZ 22

3.1.2. MARKTZUTRITTS- UND LEGITIMITÄTSANSATZ 23

3.1.3. LERN- UND EFFEKTIVITÄTSANSATZ 23

3.1.4. VERANTWORTUNGS- UND SENSIBILITÄTSANSATZ 24

3.1.5. HOMOGENITÄTSANSATZ 24

3.2. INSTRUMENTE DES DIVERSITY MANAGEMENTS 25

3.3. HINDERNISSE FÜR DAS DIVERSITY MANAGEMENT 26

3.4. AUSBLICK UND ÜBERLEITUNG ZUR EMPIRIE 27

4. EMPIRIE: ANALYSE DER KOMMUNIKATIONSMITTEL DER AUTOMOBILHERSTELLER 29

4.1. WAHL DER METHODE UND VORGEHENSWEISE 29

4.2. DAIMLER AG 31

4.2.1. ANALYSE DES INTERNETAUFTRITTS 31

4.2.2. NACHHALTIGKEITSBERICHT 33

4.3. FORD-WERKE GMBH 35

4.3.1. ANALYSE DES INTERNETAUFTRITTS 35

4.3.2. NACHHALTIGKEITSBERICHT 38

4.4. VERGLEICH DER KOMMUNIKATIONSMITTEL 39

5. SCHLUSSBETRACHTUNG 41

LITERATURVERZEICHNIS IV

ANHANG XI

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Modell "4 Layers of Diversity" in Anlehnung an Gardenszwartz/ Rowe 2003 9
Abbildung 2: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen in Deutschland (Statista 2017) 14
Abbildung 3: Anzahl der Mitglieder in Religionsgemeinschaften in Deutschland im Jahr 2016 (Statista 2017) 20
Abbildung 4: Strategische Diversitätsverständnisse nach Schulz 2009, S. 66 22
Abbildung 5: "formale und inhaltliche Kategorien nach eigener Darstellung" 30
Abbildung 6: "Word-Cloud der Daimler Internetpräsenz nach eigener Darstellung" 31
Abbildung 7: "Schlagwortsuche Diversity (Google LLC 2018)" 32
Abbildung 8: "Word-Cloud der Ford Internetpräsenz nach eigener Darstellung" 35
Abbildung 9: "Frames nach eigener Darstellung" 40

1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Durch die Auseinandersetzung mit den “Megatrends“ Globalisierung, Frauenförderung, demografischer Wandel und Individualisierung sehen sich Unternehmen häufiger mit dem Management der hierdurch entstehenden Vielfalt konfrontiert. Dadurch entsteht die Notwendigkeit für diese, ein konkretes Diversity Management zu entwickeln und den Stakeholdern zu kommunizieren. Obwohl von hoher Relevanz, ist das Diversity Management noch eine recht junge Sparte, welche sich noch konkretisieren muss. Das Ziel der Arbeit ist es, die Grundlagen sowie Erfordernisse des Diversity Managements herauszuarbeiten und zu untersuchen, ob es einheitliche Standards in der Kommunikation des Diversity Managements gibt. Die wesentlichen Fragestellungen, welche diese Arbeit geprägt haben, sind:

Gibt es eine Einheitlichkeit der Kommunikationsmittel des Diversity Managements in der Automobilbranche? Meine aufgestellte Hypothese ist, dass eine teilweise zutreffende Einheitlichkeit besteht. Meine zweite Forschungsfrage ist, ob es Unterschiede in der Kommunikation der unterschiedlichen Diversity Dimensionen. Die aufgestellte Hypothese hierfür lautet, dass diese sich unterscheiden.

Als theoretische Grundlagen für den Leitfaden dient die Definition des Begriffes Diversity Management, das Erörtern der unterschiedlichen Dimensionen anhand derer sich das Diversity Management orientiert und die damit verbundenen Ziele und aufkommende Hindernisse. Anschließend wird Bezug auf die Praxis genommen und überleitend zum Empirie Teil ein Ausblick geboten sowie bezugnehmend auf den theoretischen Teil die geplante Vorgehensweise und Wahl der Unternehmen erörtert. Im Rahmen des empirischen Kapitels werden die Kommunikationsmittel der Automobilhersteller analysiert und anschließend verglichen. Die zwei Unternehmen, welche hier untersucht werden, sind die Daimler AG und die Ford-Werke GmbH. Dazu werden zunächst die Internetpräsenzen und die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen analysiert. Am Ende dieser Arbeit wird in der Schlussbetrachtung resümiert, inwiefern eine Kongruenz der Botschaften der Hersteller vorhanden ist und ob es tatsächliche Unterschiede in der Vermittlung der Diversity Dimensionen gibt. Abschließend wird ein Ausblick für zukünftige Forschungsfelder gegeben.

2. Diversity Management

2.1. Definition der Gesellschaftlichen Mega-Trends

Unter dem Begriff „Trend“ wird eine Komponente innerhalb einer Zeitreihe (Zeitreihenkomponenten) definiert von welcher angenommen wird, dass sie längerfristig und nachhaltig wirkt (Gabler Wirtschaftslexikon o.D). Das Horx Zukunftsinstitut stellt hier fest, dass es sich bei einem Trend um „nichts anderes als eine Veränderungsbewegung oder ein Wandlungsprozess“ handelt (Horx Zukunftsinstitut 2010, S.1). Trends kommen in unterschiedlichen Lebensbereichen vor, ob nun im gesellschaftlichen Bereich, der Ökonomie, Politik bis hin zur Konsumwelt. Laut Horx muss man Trends in ihren jeweiligen Umwelt- und Referenzsystemen betrachten um ihnen einen „Sinn“ zuschreiben zu können (Horx Zukunftsinstitut 2010). Unter Megatrends versteht man die „Blockbuster der Veränderungen“ (Horx Zukunftsinstitut 2010), welche drei Voraussetzungen erfüllen müssen um als solche bezeichnet werden zu dürfen. Zuallererst muss ein Trend über eine Halbwertzeit von mindestens 50 Jahren verfügen sowie Auswirkungen auf alle Lebensbereiche haben. Beispiele hierfür wären der Konsum, das Alltagsleben sowie Politik und Ökonomie. Schließlich weisen Megatrends einen globalen Charakter auf, auch wenn diese nicht zeitgleich ähnlich stark ausgeprägt sind.

Laut Zukunftsinstitut sind prägende Megatrends unserer Zeit die der Wissenskultur, die zunehmende Urbanisierung, eine steigende Konnektivität, die Neigung zur Individualisierung, die Globalisierung, die Neo-Ökologie, der Gender-Shift, New Work, Gesundheit, Sicherheit, Mobilität und die durch den demographischen Wandel entstehende Silver Society (Zukunftsinstitut GmbH o.D.). Laut Prognosen des Statistischen Bundesamts wird die Welt kleiner, feminin und älter. Schon seit Jahren wird vor den Folgen und Hindernissen des demografischen Wandels gewarnt und von Unternehmen erwartet, dass diese sich den verbundenen neuen Anforderungen stellen. Konkret äußert sich der demografische Wandel neben der gesunkenen Geburtenrate durch eine sich steigende Lebenserwartung (Statistisches Bundesamt 2006). Die Welt und die Gesellschaft befinden sich im Wandel und die Megatrends wie Individualisierung oder der Gender Shift ändern auch die Denkweise der Gesellschaft. Frühere in der Gesellschaft verankerte Rollenbilder von Frauen und Männern stehen im Begriff sich in Bezug auf Familie und Partnerschaft sowie Beruf und dessen Vereinbarkeit zu ändern. Auch der Arbeitsmarkt ändert sich: Um ein möglichst attraktiver Arbeitgeber für Familien zu sein, sind ausreichende

Betreuungsmöglichkeiten sowie flexible Arbeitszeitmodelle in Unternehmen gefragt. Um dies überzeugend umsetzen zu können, ist ein Paradigmenwechsel im Arbeitsverhalten in Unternehmen von der „Präsenskultur“ zur „Teilzeit-Karriere“.

2.2. Begriffsklärung und Herkunft des Diversity Managements

2.2.1. Definition Diversity Management

Bevor eine Definition des Diversity Managements getroffen wird, muss zuerst der englische Begriff Diversity, auf dessen Grundlage dieses basiert, definiert werden. Wenn man den Anglizismus „Diversity“ in das deutsche Synonym übersetzt bedeutet es Vielfalt, Diversität, Unterscheidungsmerkmal, Mannigfaltigkeit, Vielförmigkeit, Vielgestaltigkeit, Verschiedenheit, Ungleichheit, Abwechslung und Buntheit (Langenscheidt Englisch-Deutsch Wörterbuch o.D.). Alleine schon auf der Grundlage der mehrdeutigen Übersetzung lässt sich keine klare Begriffsabgrenzung treffen. Auch Bendl, Hanappi-Egger und Hofmann erklären den Begriff „Diversität“ aus ökologischer Sicht als „leerer Signifikant“ (Bendl, Hanappi- Egger und Hofmann, 2012).

Dies begründen die Autoren damit, dass der Begriff „in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich belegt wird, Raum für alternative Konzepte, Perspektiven und Definitionen lässt, aber selbst nie abschließend bestimmbar ist.“ (Bendl et al., 2012, S. 30). Der Begriff Diversity Management (dt. Management der Vielfalt) bezeichnet laut Gabler Wirtschaftslexikon „die Anerkennung und Nutzbarmachung von Vielfalt in Unternehmen“ (Gabler Wirtschaftslexikon o.D.). Laut Bendl und Hanappi-Egger (2012) ist Diversity Management ein „der jeweiligen organisationalen Zielerreichung dienender Managementansatz, welcher gezielt Vielfalt von MitarbeiterInnen sowie für die Organisation relevanter Anspruchsgruppen (KundInnen, KooperationspartnerInnen etc.) wahrnimmt, fördert und nutzt“ (Bendl/Hanappi-Egger 2012, 15). Das Ziel des Managements der Vielfalt ist, erfolgsrelevante Aspekte der Vielfalt in Unternehmen zu identifizieren und den Nutzen von unterschiedlichen individuellen Kompetenzen, Eigenschaften, Haltungen und kulturellen Hintergründen zu erschließen (Gabler Wirtschaftslexikon o.D.).

Diversity Management sieht sich jedoch vor die Herausforderung gestellt, auch die Vielfalt nicht zu Kategorisieren. Laura Dobusch (2015) äußert sich hierzu kritisch: „Diversity kommt (...) der Funktion eines Setzkastens zu, der eine variable Anzahl an diskreten Figuren bereithält, auf die ja nach Organisationskontext und auch Arbeitsbereich zurückgegriffen werden kann. Als Konsequenz ergibt sich eine Anrufung von Subjektpositionen, denen eine unveränderliche Wesenhaftigkeit

unterstellt wird.“ (Dobusch 2015 ,S. 247). Sie führt dabei fort „Diese werde der Komplexität realer Personen nicht gerecht“ (Lederle 2008 S. 185, zit. Dobusch 2015). Es wird somit auch die Anforderung an das Diversity Management gestellt, dass man Menschen auch an dieser Stelle nicht nur in Kategorien, welche nach Dimensionen der „Vielfalt“ aufgegliedert sind, wahrnimmt.

Diversity Management - oder im Folgenden abgekürzt DiM - ist ein Managementansatz, welcher gezielt Vielfalt von MitarbeiterInnen sowie für die Organisation relevanter Anspruchsgruppen wahrnimmt, fördert und nutzt (Bendl/Hanappi-Egger/Hofman 2012). Dieses lässt sich unter anderem auf die wirtschaftliche, kulturelle und soziale Vielfalt in menschlichen Gesellschaften beziehen (Götz/Schlote 2010).

2.2.2. Herkunft des Diversity Managements

Aus historischer Perspektive liegen die ersten Anfänge des DiMs in den 1950er - 1960er Jahren, in welchen es zu den sozialen Protesten der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung kam (Vedder/ Krause 2017). Einer der berühmtesten Vertreter der Bürgerrechtsbewegungen war Martin Luther King jr., welcher sich für die Bekämpfung von Rassismus engagierte. Als Konsequenz der Bürgerrechtsbewegungen wurden diverse Anti-Diskriminierungs-Gesetze, die „Affirmative Action Programs“, in den USA verabschiedet. Diese jedoch definierten nur die Mindestanforderungen für eine ernsthafte Gleichberechtigung unterschiedlicher Personengruppen in Organisationen (Vedder/ Krause 2016). Nicht nur der Kampf gegen den Rassismus war ein Thema in den Bürgerrechtsbewegungen, auch für die Chancengleichheit und Gleichberechtigung der Frauen, von Homosexuellen, Älteren und Einwanderern wurde sich stark gemacht.

Die „Affirmative Action Programs“ wurden jedoch in den 1980er Jahren wieder zurückgenommen, da sie nicht der neoliberalen (Wirtschafts-)Politik unter Reagan entsprach. Grund hierfür war, dass Arbeitgeber/innen durch die „Affirmative Action Programs“ dazu verpflichtet waren, aus Minderheiten bzw. diskriminierten Bevölkerungsgruppen Personen einzustellen sowie proaktive Pläne vorzulegen, wie man den Anteil dieser erhöhen kann. Dies hieß jedoch, dass Stellen mit Personen aus diskriminierten Gruppen im Sinne einer „positiven Diskriminierung“ (trotz gleicher Qualifikation) besetzt werden sollten (Bendl/ Hanappi-Egger 2017). Nach der Abschaffung der „Affirmative Action Programs“ war ein weiterer Meilenstein des Diversity Managements Ende der 1980er Jahre die Veröffentlichung des *Workforce 2000 Rep*orts von Johnston und Packer (1987), welcher für Unruhe in der politischen und wirtschaftlichen Landschaft sorgte (Bendl/ Hanappi-Egger 2017). Der Report legte

zugrunde, dass sich bis Ende des 20. Jahrhunderts die Zusammensetzung der Arbeitnehmer/innenschaft massiv verändern werde. So werden sich in den 13 Jahren nach Veröffentlichung des Reports folgende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zeigen:

- Die Population und die Arbeiterschaft wird zum ersten Mal seit den 1930er Jahren langsamer denn je wachsen.
- Der Altersdurchschnitt der Bevölkerung wird ansteigen während die Anzahl an jungen Arbeitnehmern welche am Berufsmarkt einsteigen sinken wird.
- Es werden mehr Frauen den Arbeitsmarkt betreten.
- Minderheiten werden einen Größeren Anteil der ArbeitsmarktbeitreterInnen ausmachen.
- Migranten werden den Größten Zuwachs im Wachstum der Bevölkerung und des Arbeitsmarktes repräsentieren seit dem Ersten Weltkrieg (Johnston/ Packer 1987).

Als Reaktion auf die Ergebnisse des Reports wurden die Resultate in den 90er Jahren in Management Journalen veröffentlicht, wobei hierbei schon der Vorteil von Diversität in Organisationen betont wurde (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Eine weitere Reaktion war hierbei, dass Trainer/innen und Organisationsberater/innen, welche sich mit unterschiedlichen Dimensionen von Diversität auseinander gesetzt haben, eine steigende Nachfrage an Diversity Schulungen und Beratungen vermerken konnten (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Inzwischen ist Diversitymanagement ein aufgrund von den Entwicklungen in demographischen, politischen und wirtschaftlichen Bereichen sowie der zunehmenden Miteinbeziehung des Ansatzes durch multinationale Unternehmen global verbreitet.

2.2.3. Abgrenzung Diversity Management zu Corporate Social Responsibility (CSR)

Unter dem Begriff **Corporate Social Responsibility** (**CSR**) versteht man freiwillige Beiträge der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. Zudem verpflichten sich Unternehmen zu verantwortungsvollem Handeln im eigenen unternehmerischen Bereich, zu angemessenem Umgang mit den Mitarbeitern und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern). Von Unternehmen wird heute nicht nur erwartet, dass sie sich zur ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen, sondern ebenso der Nachweis, dass sie dieser gerecht werden. Corporate Social Responsibility ist auch eine gute Möglichkeit zur positiven Imagebildung (Hansen 2017).

In der Erklärung der Europäischen Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ von 2011 definiert die EU CSR „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2011, S. 4). Der Umgang mit Vielfalt wird von der EU-Komission in der Säule der sozialen Verantwortung verortet. Als Konsequenz hiervon lässt sich DiM als Bestandteil von CSR verstehen wobei man behaupten kann, dass durch CSR bestimmte Aspekte von Diversity, jedoch nicht das Konzept insgesamt abgedeckt wird (Hansen 2017).

2.3. Diversity Management in Deutschland – Die Charta der Vielfalt

Auch in Deutschland ist Diversity ein Thema, welches sich einer zunehmenden Bedeutung erfreut. Eine wichtige Institution in Deutschland, welche sich der Förderung in Unternehmen und Institutionen verschrieben hat ist die Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“. Das Ziel der Charta ist es, Vielfalt anerkennend und wertschätzend in der Arbeitswelt in Deutschland mit einzubeziehen. Hierbei soll ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld geschaffen werden, in welchem MitarbeiterInnen Wertschätzung erfahren. Aus der Initiative von vier Unternehmen wurde im Dezember 2006 die Charta gegründet. Seit dem Bestehen der Charta der Vielfalt haben 2.700 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt über 9,3 Millionen Beschäftigten diese unterzeichnet und laut eigenen Angaben kommen kontinuierlich neue Unterzeichner hinzu (Charta der Vielfalt e.V. o.D. i).

Zu ihrem zehnjährigen Bestehen hat die Charta eine ausführliche Studie über Diversity in Deutschland durchgeführt und veröffentlicht. Die Erklärung im Vorwort der Studie war, dass nun zum zehnjährigen Bestehen „ein guter Zeitpunkt {sei}, Bilanz zu ziehen und den Status beim Thema Diversity zu erheben“ (Voß/ Reimund 2016, S.D). Die Haupterkenntnis der Studie ist, dass Diversity Management immer noch ein recht junger Managementansatz ist und in Deutschland noch immer am Anfang steht. Denn aus der Studie geht hervor, dass nur ein Drittel der Unternehmen in Deutschland bisher Maßnahmen im Diversity Management umgesetzt haben. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass zwei Drittel der Unternehmen noch keine Maßnahmen vorgenommen haben, wobei auch nur 19 Prozent dieser in Zukunft konkrete Maßnahmen planen.

Diversity Management

Wenn Unternehmen Diversity Management betreiben, setzen diese vor allem auf Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitswelt. Laut der Umfrage gehören zu den fünf wichtigsten Instrumenten bzw. häufigsten umgesetzten Maßnahmen die Arbeitsortsflexibilisierung, Maßnahmen der Personalentwicklung wie mehr Transparenz bei Beförderungsprozessen und Diversity-Kriterien bei der Auswahl von BewerberInnen. Zu diesen Maßnahmen gehört auch die Arbeitszeitflexibilisierung - Grund hierfür wird sicherlich der Aspekt von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein, wobei sicherlich vor allem Frauen angesprochen werden sollen. Bei der Frage, ob sie sich vorstellen könnten, dass Diversity Management der Organisation Vorteile bringen könnte, bejahten 65 % der Befragten dies. Unter anderem versprechen sich die Befragten Vorteile wie eine erhöhte Offenheit sowie Lernfähigkeit innerhalb der Organisation sowie eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit. Dadurch soll die Zukunftsfähigkeit der Organisation sichergestellt werden. Ebenfalls versprechen sich die Befragten von DiM, dass sie Ressourcen im Personalbereich besser nutzen, dabei auch die Attraktivität als Arbeitgeber steigern und Mitarbeiter durch eine Intensivierung der Mitarbeiteridentifikation stärker an sich binden können (Voß/ Reimund 2016).

Der durch DiM entstandene Erfolg hält die Mehrheit der befragten Organisationen für messbar. Die Personalbefragung wurde hierfür als das am besten geeignete Instrument bewertet. Auch sei das DiM für die Befragten ein vom Top-Management getriebener Ansatz und funktioniert aus deren Sicht in top-down Richtung. Hierbei wird als wichtigste Eigenschaft bei Führungskräften Empathie angesehen, um Diversity erfolgreich umsetzen zu können. Im Allgemeinen gibt es recht wenige Widerstände gegen Diversity Management. Jedoch wurde festgestellt, dass als Konsequenz von größerem Engagement mehr Widerstände zutage treten. Auch hier wird das Commitment des Top-Managements als mitunter wichtigste Maßnahme bewertet, um Widerständen entgegen zu wirken. Darauf folgen in der Priorität Maßnahmen wie spezielle Trainings im Umgang mit Diversity für Führungskräfte sowie „Leuchtturmprojekte“ gesehen. Unter „Leuchtturmprojekt“ versteht man ein vorbildliches Vorhaben, welches als Beispiel für alle anderen gelten soll (Voß/ Reimund 2016).

2.3.1. Dimensionen der Diversität

Das soziale Geschehen von Menschen basiert unter anderem auf den fundamentalen Einheiten Individuum und Gesellschaft, denn Menschen sind soziale Wesen als auch Einzelwesen zur selben Zeit. Auch als Individuum befindet sich der Mensch permanent in einem gesellschaftlichen Kontext. Der Mensch als Einzelwesen grenzt sich durch seine unverwechselbare Charakteristik, seinen Besonderheiten und Eigenarten von der Gesellschaft ab und beweist somit auch seine individuelle Existenz. Hans Günther Vester sagt hierzu: „In dieser seiner Eigenschaft, eine besondere Einheit zu sein, wird der einzelne Mensch als Individuum verstanden“ (Vester 2009 S.25). In der Soziologie wird der Mensch jedoch als soziales Wesen verstanden. Denn erst im Kontext einer Gesellschaft und hierbei auftretender sozialer Wechselwirkungen entsteht erst Individualität. Wenn man nach Georg Simmel, ein Klassiker der Soziologie, geht, nimmt ein Individuum an mehreren sozialen Kreisen teil.

Hierdurch lässt es sich auch als die Schnittmenge seiner sozialen Kreise bestimmen (Rammstedt 1992). Vor allem in der abendländischen Kultur rückt das Individuum immer mehr in den Fokus der Gesellschaft. Dies geht soweit, dass das Zukunftsinstitut den Individualismus als zukünftigen Megatrend prognostiziert hat (Zukunftsinstitut GmbH 2017). Heinz-Günther Vester stellt hier fest: „Das Individuum wird als autonomes, denkendes und handelndes Subjekt vorgestellt, das gewissermaßen „selbstherrlich“ schalten und walten kann“ (Vester 2009 S.26). Doch trotz des Fokus auf Individualität neigen Menschen dazu, sich in Zugehörigkeitsgruppen aufgrund von Unterscheidungen wie Alter, Geschlechteridentitäten, Behinderungen, sexueller Orientierungen, Religionszugehörigkeiten oder Weltanschauungen zuzuordnen. Dies geschieht vor allem, um der Gesellschaft Strukturen zu geben, anhand derer man sich besser orientieren, sowie einfügen kann (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). „Dabei wird Diversität als Vorhandensein vielfältiger Lebensstile, Identitätsbezüge sowie als Sammelbegriff für gesellschaftlich als relevant anerkannte Unterscheidungsmerkmale verstanden (...)“ (Bendl/ Hanappi-Egger 2012 S. 11).

Die AutorInnen führen im Bezug auf Dimensionen der Diversität fort: „.. der Begriff „Diversitätsdimension“ hingegen verweist auf die Unabschließbarkeit und Variabilität von Kernbegriffen wie „Alter“, „Geschlecht“, „sexuelle Orientierung“, „Behinderung“, „Ethnizität“ und „Religion/Weltanschauung“ (Bendl/ Hanappi-Egger 2012 S. 79). Um jedoch von dem Konstrukt vom Individuum innerhalb der Diversity Dimensionen ein verständliches Bild zu liefern, haben die US-amerikanischen Forscherinnen Lee Gardenswartz und Anita Rowe das Modell »4 Layers of Diversity« entwickelt, welches

Vielfalt sowohl differenziert abbildet als auch den Anspruch hat, Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen (Gardenswartz/ Rowe 2003 S. 31-65).

Abbildung 1: Modell "4 Layers of Diversity" in Anlehnung an Gardenszwartz/ Rowe 2003

Hierbei steht im Zentrum die *Persönlichkeit,* welche das Individuum als solches ausmacht, indem sie bestimmt welche Vorlieben und Verhaltensweisen es prägen. Diese bildet sich im Laufe der Sozialisation heraus und bildet sich aus unterschiedlichen charakterlichen Eigenschaften (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Um die Dimension der Persönlichkeit herum liegt die der *internen Dimensionen*, welche anschließend von den *externen Dimensionen* umschlossen wird. Den äußersten Ring des Modells bilden die *organisatorischen Dimensionen.* Da wir die Kategorie der internen Dimensionen selbst nicht beeinflussen beziehungsweise ändern können, findet diese aus organisationsperspektive am meisten Beachtung.

Dies liegt daran, dass aufgrund der Unveränderlichkeit der Dimensionen, die Organisationen sich damit arrangieren müssen (Gardenswartz/ Rowe 2003). Die hier definierten internen Di-mensionen sind (in alphabetischer Reihenfolge aufgezählt):

Alter, Behinderung, Ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht, Religion und Weltanschauung sowie Sexuelle Orientierung und Identität. Da diese vor allem aus der Perspektive von Organisationen relevant ist, deren Kommunikationsmittel in dieser Arbeit analysiert werden sollen, wird ausschließlich auf diese internen Dimensionen detailliert eingegangen. Um das Modell jedoch zu erläutern, wird der Vollständigkeit halber auch auf die anderen Dimensionsschichten kurz eingegangen.

Ebenso in ihrer Individualität prägend für die Persönlichkeit sind die externen Dimensionen. Der Unterschied zu den internen Dimensionen ist hierbei jedoch, dass diese von jedem Individuum in gewissem Maße beeinflussbar sind (Gardenswartz/ Rowe 2003). Prägende Dimensionen sind hier: Auftreten, Ausbildung, Berufserfahrung Einkommen, Elternschaft, Familienstand, Freizeitverhalten, Geografische Lage und Gewohnheiten (s. Abbildung 1). Da das Modell vor allem auch Diversität in Organisationen berücksichtigt, werden neben persönlichen und sozialen Dimensionen auch solche auf organisatorischer Ebene miteinbezogen.

Die hier benannten Dimensionen sind: Abteilung/Einheit/Gruppe, Arbeitsinhalte/-feld, Arbeitsort, Dauer der Zugehörigkeit, Funktion/ Einstufung, Gewerkschaftszugehörigkeit und Management Status (s. Abbildung 1). Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Dimensionen sowie deren Ausprägung bilden in diesem Modell die Diversität (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Das Modell nach Vorlage von Gardenswartz und Rowe stellt sich vor allem als hilfreich dar, wenn man die unterschiedlichen Aspekte von Vielfalt herausstellen möchte. Auch um diese soweit zu benennen und erfassbar zu machen, ohne die vielschichtige Komplexität der Stereotypisierung und Stigmatisierung anheim fallen zu lassen. Es steht hierbei nicht die Individualität im Vordergrund sondern wie die Person sich trotz ihrer Einzigartigkeit in Kategorien und Gruppen zuordnen lässt, wobei hier nochmals zu erwähnen ist, dass sich die Identität aus der Schnittmenge seiner sozialen Kreise ableiten lässt (Rammstedt 1992).

Es besteht jedoch die Gefahr, dass auch anhand der Diversitäts-Dimensionen Stereotypen entstehen können. Hierzu äußert sich der „Diversity Pionier“ Michael Stuber folgendermaßen: „Ein besonderes Risiko besteht in der Reduzierung der ausgewählten Unterscheidungsfaktoren bei gleichzeitiger Betonung von Unterschiedlichkeit im Sinne von (trennendem) Anderssein. So entstehen allzu leicht klassische Feindbilder zwischen einigen wenigen Gruppen: Diejenigen, die der Norm entsprechen, also ›normal‹ sind, und denen, die sich unterscheiden. Stattdessen erweisen sich Ansätze als vorteilhaft, die einerseits darauf verweisen, dass jeder Mensch angesichts zahlloser Faktoren ein einmaliges Individuum darstellt, und

gleichzeitig betonen, dass wir vieles gemeinsam haben, uns also in einigen Faktoren ähneln“ (Stuber 2004, S. 18). Nichtsdestotrotz soll nun in den folgenden Unterpunkten auf die inneren Dimensionen des „4 Layers of Diversity“ Modells eingegangen werden.

2.3.2. Alter

Der Begriff „demografischer Wandel“ ist ein seit Jahren diskutiertes Thema und ist – ebenso wie die Konsequenzen auf Bereiche wie Ökonomie uns Gesellschafft - weitgehend bekannt. In nahezu allen Wirtschaftsbereichen und Organisationen jeder Größenordnung sind die Auswirkungen in der betrieblichen Realität angekommen. Eine dieser Konsequenzen ist, dass Betriebe in Zukunft mit einer durchschnittlich älteren Belegschaft arbeiten und zeitgleich mit einer geringeren Anzahl an Nachwuchskräften zurechtkommen müssen (Hafkesbrink/ Krause 2017). Daraus resultierend haben Betriebe zunehmend Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden und dieses an das Unternehmen zu binden. Zudem steigt der Anteil an Beschäftigten, welche über 50 Jahre alt sind.

Es lässt sich durchaus auch sagen, dass es hierdurch zu vielfältigen Belegschaften kommt, als es in der Vergangenheit der Fall war, da es auch eine höhere Anzahl weiblicher Mitarbeiter oder Menschen mit Migrationshintergrund gibt (Hafkesbrink/ Krause 2017). Der Staatssekretär im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Josef Hecken, äußerte sich zu den Auswirkungen des demografischen Wandels gegenüber der Synergie-Werkstatt V: „Besonders einschneidende Veränderungen der Altersstruktur, die in den Jahren ab ca. 2017 auf uns zukommen und die ihren Höhepunkt im Jahr 2024 erreichen werden, werden dazu führen, dass das Erwerbspersonenpotential jeweils zu 40 Prozent aus den 30- bis 50-jährigen und zu weiteren 40 Prozent aus den 50- bis 65-jährigen bestehen wird. D. h., nur noch 20 Prozent der Erwerbspersonen werden unter 30 Jahre alt sein“ (Köppel o.D.).

Auch Unternehmen spüren den altersstrukturellen Wandel: Laut einer Statista Studie im Jahr 2010, in welcher die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen haben, gaben ganze 46,3 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ein Mangel an Fachkräften herrsche. Als weitere Auswirkung gaben 11,3 Prozent an, sie bemerken eine Abnahme der Leistungs- und Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens (Statista 2010). Dadurch lässt sich in der Personal- und Organisations-entwicklung die Prognose stellen, dass sich Vorteile für diejenigen Unternehmen in Zukunft herausstellen werden, welche ihre Unternehmensstrategien rechtzeitig auf den demografischen Wandel ausrichten (Bendl/ Hanappi-Egger 2012).

Doch diese Not-wendigkeit ist noch nicht bei allen Unternehmen angekommen: In der Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung „Den demografischen Wandel im Unternehmen managen“ kam es zu dem recht überraschenden Ergebnis, dass trotz der Tatsache, dass die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen auf 40,8 Prozent gestiegen ist, nur etwas über die Hälfte der deutschen Unternehmen mit einem Anstieg an Arbeits-plätzen für Ü60-Jährige rechnet (Hollmann 2012). Im Volksmund heißt es oft :„Alter ist nur eine Zahl“ oder „Man ist nur so alt, wie man sich fühlt“. Tatsächlich stellen Eberherr, Fleischmann und Hoffmann fest, dass es nicht vollkommen möglich ist, auf Kompetenz, Leistungs- und Lernfähigkeit einer Person anhand ihres Alters zu schließen (Eberherr/Fleischmann/Hoffmann 2006).

Basierend auf dieser Erkenntnis ist es sinnvoller, Menschen in ihren Lebens- und Erwerbsverläufen zu fördern bzw. zu berücksichtigen, ob sie in ihrer Tätigkeit hemmenden Bedingungen unterliegen und auch deren Potentiale gefördert werden. Oftmals jedoch werden lediglich Maßnahmen zum Thema „Work Life Balance“ getroffen. Es wäre zusätzlich zu diesen Maßnahmen notwendig, die Bedürfnisse welche aus unterschiedlichen Lebenskontexten resultieren, zu berücksichtigen. Sinnvoll wäre es daher, eine intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben zu schaffen, um entsprechend der unterschiedlichen Lebens.- und Erwerbsverläufen zu reagieren, beziehungsweise auf individuelle Lebensentwürfe der Beschäftigten einzugehen (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Natürlich hat der demografische Wandel nicht auf jedes Unternehmen Auswirkungen im gleichen Maße, weshalb es keine Universallösung für die Gesamtheit der Unternehmen geben kann. Jedes Unternehmen muss hierbei die eigene betriebliche Situation analysieren und anhand derer eigene Maßnahmen definieren (Hafkesbrink/ Krause 2017).

Es ist nötig aufgrund des Mangels an Fachkräften die im Unternehmen vorhandenen Beschäftigten möglichst lange im Unternehmen zu binden und deren Arbeitspotenzial langfristig und nachhaltig auszuschöpfen. Hierbei wäre unter anderem eine Maßnahme, durch gesundheits-fördernde Programme die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten (Charta der Vielfalt e.V. a). Eine weitere Maßnahme für einen erfolgreichen Umgang mit dem demografischen Wandel wäre das bilden heterogener, altersgemischter Teams, welche von den unterschiedlichen Erfahrungen und vielfältigem Wissen profitieren. Oftmals arbeiten Organisationen jedoch in zusammengesetzten Teams oder Abteilungen.

Dies stellt jedoch die Gefahr, dass auf einmal viele Mitarbeiter durch die Pensionierung aus der Organisation ausscheiden (Charta der Vielfalt e.V. a). Hierbei wäre es wichtig,

dass jüngere Beschäftigte von dem Wissen der erfahreneren Mitarbeitern profitieren und hier ein Wissenstransfer stattfindet um einen Wissens-verlust zu verhindern. Doch gibt es hierfür zu wenig Nachwuchs an Beschäftigten. Um die Gefahr des Wissensverlustes in diesem Fall vorzubeugen wäre hierbei eine Maßnahme, durch spezielle Mentoringprogramme den Austausch an Wissen und Erfahrungsschatz zu fördern. (Charta der Vielfalt e.V. a). Natürlich können in heterogenen Teams aufgrund unterschiedlicher Werte und Einstellungen bei der Arbeit Konflikte entstehen. Jede Generation hat ihre eigenen Werte und besonderen Wünsche auf welche der Arbeitgeber Rücksicht nehmen muss. Dies stellt die Führungskräfte von heute und der Zukunft vor die Herausforderung ein sowohl motivierendes als auch wertschätzendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen zu schaffen (Charta der Vielfalt e.V. a).

2.3.3. Geschlecht

Neben der Dimension „Alter“ gehört die Dimension „Geschlecht“ zu den am stärksten berücksichtigten Diversitätsdimensionen. Der Fokus der Maßnahmen der Unternehmen bezieht sich auf diese beiden Dimensionen. Auch hier lässt sich ein Bezug zu einem der gesellschaftlichen Megatrends dem „Gender-Shift“ herstellen. In der heutigen Zeit findet in der Gesellschaft die Auflösung von traditionellen Geschlechterrollen statt. Dies wirkt sich sowohl auf das Berufs- als auch das Privatleben von Frauen wie Männern massiv aus (Zukunftsinstitut GmbH o.D.). Einerseits streben Frauen verstärkt danach Karriere zu machen und Positionen in der Führungsetage zu erlangen, während Männer mehr Zeit mit ihrer Familie bzw. Kindern einfordern.

Vor allem die jüngeren Generationen welche den Arbeitsmarkt betreten, sind schon seit ihrer Kindheit von den aufkommenden Veränderungen geprägt worden und adaptieren neue, von den traditionellen Rollenmuster abweichende Lebens-konzepte besonders gut. Frauen befinden sich im Berufsleben auf dem Vormarsch und finden auf Organisationsebene immer mehr Anerkennung als bisher nicht genügend beachtete Beschäftigungsressource. So verfügen Frauen über in Zukunft dringend benötigte Kompetenzen, weshalb geschlechtergemischte Teams notwendig sind.

Trotzdem erhalten Frauen immer noch keine absolut gleichwertige Behandlung beziehungsweise Wertschätzung als ihre männlichen Kollegen. Laut einer 2017 durch-geführten OECD-Studie verdienen Frauen in Deutschland immer noch deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen (Weck 2017). Diese Differenz wird auch in den Medien unter der sogenannten „Gender Pay Gap“ erwähnt. Unter Gender Pay Gap versteht man die Differenz des durchschnittlichen Bruttostundenverdienstes von Männern und

Frauen im Verhältnis zum Bruttostundenverdienst von Männern. Jedoch fallen je nach Wirtschaftsbereich die Verdienstunterschiede unterschiedlich aus (Gabler Wirtschaftslexikon; Krämer o.D.). Die Gender Pay Gap hat sich in Deutschland von 2002 bis 2015 auf einem relativ stabilen Niveau zwischen 22 und 23 Prozent gehalten und sank dann 2016 auf 21 Prozent (Statista 2017). Dies sind jedoch nur Werte der unbereinigten Gender Pay Gap.

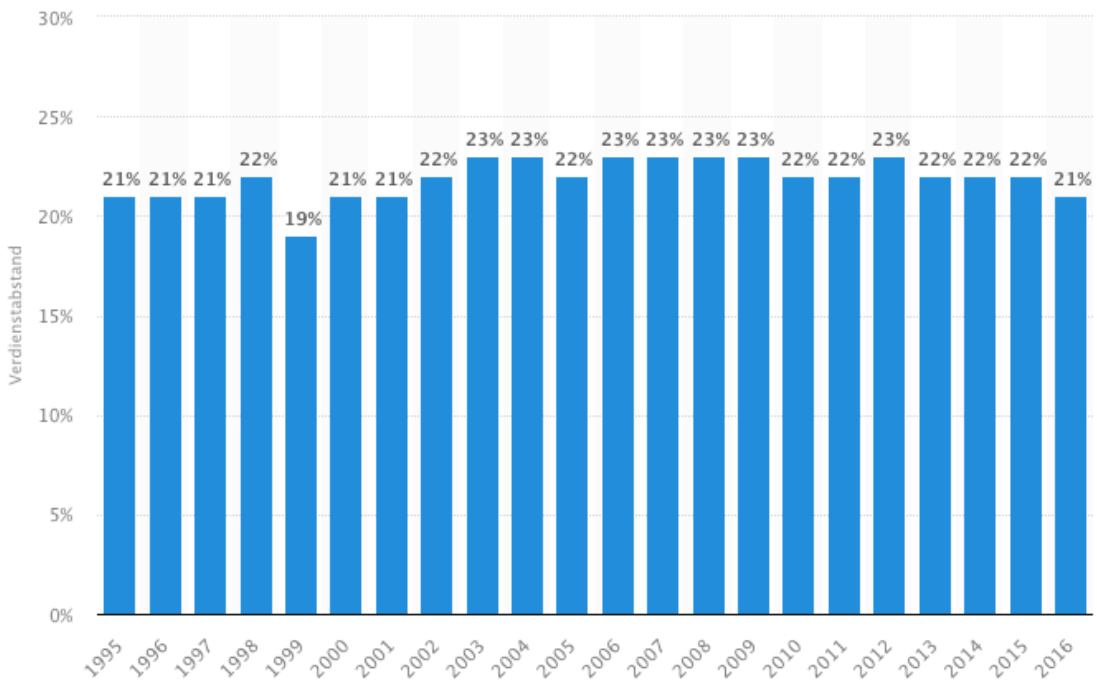

Abbildung 2: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen in Deutschland (Statista 2017)

2017 eine Pressemitteilung, in der es heißt, dass sich beinahe drei Viertel der unbereinigten Gender Pay Gaps auf strukturelle Unterschiede zurückführen ließen. Unterschiede in den Branchen und Berufen, in denen Männer und Frauen tätig sind und Differenzen hinsichtlich von Berufspositionen und Qualifikationen, wurden als wichtigste Gründe für die Unterschiede der durchschnittlichen Bruttostundenverdienste genannt (Statistisches Bundesamt 2017). Auch muss hierbei berücksichtigt werden, dass Frauen häufiger als Männer in Teilzeit- oder geringfügig beschäftigt sind. Um diese Differenzen zu berücksichtigen, erhebt das Statistische Bundesamt ebenfalls eine bereinigte Gender Pay Gap. Weil diese jedoch komplizierter zu ermitteln ist, wird sie nur alle vier Jahre erhoben. Die letzte Berechnung erfolgte 2014.

Bei der bereinigten Form der Gender Pay Gap wird der durch strukturelle Unterschiede bei der Berufswahl, Berufserfahrung und Bildungsstand sowie dem Beschäftigungsumfang zurückzuführende Teil des Verdienstes herausgerechnet. Dies

ergab 2014 einen bereinigten Gender Pay Gap Wert von 6 Prozent. Es lässt sich also daraus schließen, dass die Einkommenslücke unter der Berücksichtigung von gleichen Umständen „nur“ bei 6 Prozent liegt. Die Funktion der bereinigten Gender Pay Gap lässt sich auch als das Aufzeigen der „unerklärten“ Einkommenslücke erklären (welche möglicherweise auf einer Diskriminierung von Frauen beruhen könnte). Diese ist geringer, als bei dem unbereinigten Wert von 21 Prozent (Statistisches Bundesamt 2017). Auch die Regierung nimmt nun Schritte in Richtung Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern vor. Der Bundestag hat ein Gesetz verabschiedet, welches Arbeitnehmern einen Auskunftsanspruch zuspricht, die Lohnstrukturen in ihrer Firma in Erfahrung bringen können. Diese Neuerungen sollen für Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten gelten, wobei Beschäftigte nur Auskunft über das Einkommen von Kollegen des anderen Geschlechts einfordern darf. Hierbei darf auch in Erfahrung gebracht werden, nach welchen Kriterien die eigene Tätigkeit bewertet wird (ZEIT ONLINE 2017). Dies stellt einen ersten Schritt in Richtung Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern dar.

Das Ziel des Diversity Managements ist es, „Männer und Frauen gleichermaßen langfristig und nachhaltig in allen Bereichen des Arbeitsmarktes einzubinden“ (Charta der Vielfalt e.V. o.D. f). Es muss betont werden, dass Diversity Management nicht das Ziel hat, eine ausschließliche Förderung von Frauen zu betreiben. Wie auch in anderen Bereichen ist es dem DiM ein Anliegen, die Vielfalt auch in der organisatorischen Repräsentation der biologischen Geschlechter zu fördern. Dies soll unter Berücksichtigung von geschlechterspezifischer Werte, Verhaltensweisen, Umstände und Präferenzen ermöglicht werden (Charta der Vielfalt e.V o.D. f). Hierbei werden Einstellungs- und Personalentwicklungsprozesse auf Filter von den Organisationen untersucht, welche ab einer bestimmten Führungsebene dafür sorgen, dass der Anteil der Frauen signifikant abnimmt (Charta der Vielfalt e.V. o.D. f).

Auch wird die Entwicklung und Entfaltung von Arbeitskraft gehemmt, wenn ein Arbeitsumfeld von einem Geschlecht dominiert wird, sei es in der männerdominierten IT-Branche oder der frauendominierten Kommunikationsbranche. Denn es kommt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oftmals zu unbewussten Ausgrenzungen beziehungsweise Sonder-behandlungen, wenn ein Geschlecht deutlich unterrepräsentiert ist. Laut Charta der Vielfalt (o.D. f) lässt sich bei Minderheiten dieses Phänomen bei einem Anteil von kleiner als 30 Prozent feststellen. Ab Anteilen, die darüber hinausgehen, lässt diese Tendenz nach. Hier lässt sich mit gezielten Programmen entgegenwirken.

Auch in Hinsicht der Gender Dimension spielt das Thema Work-Life-Balance eine Rolle, denn nicht nur Frauen der „Generation Y“ haben Anforderungen an ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und ausreichend Freizeit. Als „Generation Y“ wird die Generation welche zwischen den Jahren 1980 und 2000 geboren wurde bezeichnet. Den „Millennials“ wie sie ebenfalls genannt werden, wird zugeschrieben, dass sie Althergebrachtes in Frage stellen. Inzwischen greifen auch immer mehr Männer auf Möglichkeiten zu, welche es ihnen ermöglicht beispielsweise sich mehr Zeit mit Kindern und Familie einzurichten. Folglich stehen Organisationen auch in diesem Bereich vor der Herausforderung „ein attraktiver Arbeitgeber“ zu sein und seinen Arbeitnehmern entsprechende Möglichkeiten bereitzustellen.

2.3.4. Sexuelle Orientierung und Identität

Aus unternehmerischer Sicht wird oftmals die sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität von MitarbeiterInnen als „Privatsache“ angesehen. Dies ist ein Grund, weshalb diese sich im beruflichen Alltag nicht mit den Anforderungen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter in dieser Hinsicht auseinandersetzen. Hierbei wird unter dem Begriff sexueller Orientierung alle Formen sexuellen Begehrens - ob nun für das andere oder gleiche Geschlecht oder mehrere – verstanden (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Unter der geschlechtlichen Identität versteht man unabhängig vom biologischen Geschlecht die Selbstwahrnehmung des eigenen Geschlechtes (Charta der Vielfalt e.V. o.D. h). Es wird jedoch zunehmend erkannt, dass mehr Motivation sowie Engagement der MitarbeiterInnen durch einen aufgeschlossenen Umgang gegenüber dieser Dimension freigesetzt werden. Dadurch liegt ein Fokus des DiM auf der Gleichstellung von MitarbeiterInnen hinsichtlich deren sexuellen Orientierungen um somit ein offenes, anerkennendes Unternehmensklima zu fördern (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Hierfür mögliche Maßnahmen zur Implementierung der Gleichstellung können Karenzierungspraktiken (österr.: für unbezahlten Urlaub freistellen), freiwillige Sozialleistungen des Unternehmens, sowie eine sprachliche Inklusion und die „Vermeidung implizierter heteronormativer Annahmen“ sein (Bendl/ Hanappi-Egger 2012, S.119). Mit dem Begriff heteronormative Annahmen ist eine Erwartungshaltung gemeint, in welcher davon ausgegangen wird, dass jeder heterosexuell ist oder sein sollte.

2.3.5. Ethnische Herkunft und Identität

Ethnische Herkunft und Identität sind ein komplexes Thema, in welchem es keinen interdisziplinären Kontext gibt (Bendl/Hanappi-Egger 2012). Doch lässt sich sagen, man versteht unter ethnischen Gruppen Parteien, welche sich durch ein unterschiedliches Verständnis sowie Normen und Wertigkeiten unterscheiden. Diese

bestimmen dabei die „kulturelle“ Identität und machen sie somit abgrenzbar von anderen Gruppen (Wernhart 2008, zit. In Bendl/Hanappi-Egger 2012, S.97). Es kommt häufig vor, dass diese Unterschiede ebenfalls anhand von sichtbaren Merkmalen festgemacht werden und nicht nur an kulturellen oder sprachlichen. Hierbei muss jedoch betont werden, dass Ethnizität im sozialkonstruktivistischen Sinne und nicht anhand biologischer Merkmalen, wie der Hautfarbe (Stichwort „Race“), definiert und unterschieden wird. Durch eine Zuschreibung von Werten auf sichtbare Merkmale entsteht eine Hierarchisierung von unterschiedlichen Ethnien. Dies führt zwangsläufig zu Diskriminierungen (Bendl/Hanappi-Egger 2012).

Ethnizität darf nicht mit Nation-(alität) gleichgesetzt werden, denn ethnische Gruppen werden nicht aufgrund von Topografien, sondern hinsichtlich ihrer Kultur, Werte sowie Praktiken definiert (Bendl/Hanappi-Egger 2012). Wenn es jedoch darum geht, statistische Daten zu erheben, wird dies oftmals über die Staatsbürgerschaft getan. Laut Statistischem Bundesamt (2016) waren im Jahr 2014 an die 1,81 Millionen Erwerbstätigen zwischen 20 und 64 Jahren mit einer Staatsbürgerschaft aus dem EU-Ausland in Deutschland tätig. Dies entspricht 4,8 Prozent aller Erwerbstätigen. Der Anteil der Erwerbstätigen aus dem Nicht-EU-Ausland lag hier bei 4,6 Prozent, d.h. bei 1,76 Millionen Erwerbstätigen.

In der Unternehmenspraxis haben Organisationen den Vorteil der gezielten Ansprache von Menschen mit internationaler Herkunft sowie verschiedener kultureller Hintergründe erkannt. Im Rahmen der Globalisierung hat es sich als Erfolgsfaktor herausgestellt, einen professionellen und wertschätzenden Umgang mit Internationalität sowie kultureller Vielfalt zu pflegen. Im Zuge dessen ist es förderlich, eine Belegschaft mit vielfältigen Sprach- und Kulturkenntnissen vorzuweisen, um gezielt internationale Kundengruppen sowie Fachkräfte anzusprechen und für sich gewinnen zu können (Charta der Vielfalt E.V o.D. d).

In der DiM Praxis werden gezielt unterstützende Strukturen gebildet, um die Vielfalt der Gesellschaft in Organisationen abzubilden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass ethnische Diversität sowohl innerhalb des Unternehmens (Belegschaft, Bewerber) als auch extern (Stakeholder, Kunden) eine Rolle spielt (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Aus interner Sicht wäre eine Maßnahme das Errichten von internationalen oder interkulturellen Netzwerken, in welchen sich Beschäftigte zum Erfahrungsaustausch zusammenfinden können. Im Rahmen dessen bestehen die Möglichkeiten, Ideen zu Strategien zu entwickeln, welche zukünftige Talente oder Kundenzielgruppen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund ansprechen (Charta der Vielfalt, o.D d). Aus

externer Perspektive ist das Bereitstellen von bilingualen Servicestellen mit kulturellen Hintergrundkenntnissen eine Möglichkeit potenzielle Kunden, durch ein gezieltes Ansprechen ihrer Bedürfnisse, zu gewinnen (Bendl/Hanappi-Egger 2012). Ethnizität und kulturelle Vielfalt lässt sich auf unterschiedlichste Weise Leben und fördern, jedoch sollte hierbei eine offene Organisationskultur sowie ein gegenseitiges Verständnis der Unterschiede und Gemeinsamkeiten als Grundbedingung vorausgesetzt werden (Charta der Vielfalt o.D. d).

2.3.6. Behinderung

Ebenfalls stellt der Begriff „Behinderung“ einen komplexen und schwer greifbaren Begriff dar. In der UN-Behindertenrechtskonvention (o.D.), welche ein Großteil der EU-Mitgliedsstaaten unterzeichnet haben, werden Menschen mit Behinderung als “Menschen die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können” beschrieben (UN-Behindertenrechtskonvention o.D.).

Es wird Menschen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen innerhalb des Arbeitsprozesses oftmals eine verminderte Produktivität unterstellt. Doch trotz der Einschränkungen, mit denen diese zu Leben haben, leisten sie ihren Beitrag in der Arbeitswelt. Im Rahmen von DiM kann man Menschen mit Behinderung dabei helfen, sich auf deren Potenziale und Fähigkeiten zu fokussieren und dadurch Arbeitsprozesse zu optimieren (Charta der Vielfalt o.D. b). Für diese Diversity Dimension gibt es eine gesetzlich geregelte Beschäftigtenquote von Schwerbehinderten. Diese besagt, dass in Unternehmen ab einer Anzahl von 20 MitarbeiterInnen, 5 Prozent davon Schwerbehindert sein müssen. Sollte die Quote von Unternehmen nicht eingehalten werden, müssen diese eine Ausgleichszahlung vornehmen.

Dies tut eine Vielzahl an Unternehmen, weil Sie die Vorgaben nicht erfüllen. Wobei auch berücksichtigt werden muss, dass Menschen mit nicht sichtbarer Behinderung diese aus Angst vor Benachteiligungen oder Vorurteilen oft verschweigen (Charta der Vielfalt E.V. o.D b). Hier sollte das Diversity Management eingreifen, um eine Kultur zu etablieren, welche den MitarbeiterInnen genügend Vertrauen gibt, diese Ängste zu eliminieren. Auch spielt das Gestalten des Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung von Barrierefreiheit eine große Rolle. In einigen Organisationen gibt es eigens darauf ausgelegte „DisAbility Manager“, welche dafür sorgen, dass eine beschwerdefreie

Einsatzfähigkeit aller Beschäftigten sichergestellt wird. Hierbei ist die Erfassung der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen mit Behinderungen und deren Anforderungen an die Arbeitsplätze das Ziel (Charta der Vielfalt E.V. o.D b).

2.3.7. Religion und Weltanschauung

Schon seit Menschengedenken hatten Religion und Weltanschauung einen festen Platz in unterschiedlichsten Kulturen und Gesellschaften. Durch das Anhängen einer Religion finden zahlreiche Menschen eine Weltanschauung mit welcher sie durch das Leben gehen. Gläubige fühlen sich einer religiösen Glaubensgemeinschaft durch das Praktizieren von religiösen Ritualen zugehörig, wodurch sie Sicherheit und Rückhalt empfinden (Giddens 2009 zit. in Bendl/Hanappi-Egger S.113). Durch das Anhängen der Gläubigen an Religionen und deren vorgegebener Normen und Wertesysteme, welche das individuelle Handeln der Gläubigen prägen, nehmen Religionen auch die Rolle von gesellschaftlichen Institutionen ein (Giddens 2009 zit. In Bendl/Hanappi-Egger S.110). Die erwähnten Normen und Wertesysteme setzen sich bei den Weltreligionen meist mit Familie, Fortpflanzung und Sexualität sowie zwischenmenschlichen Interaktionen auseinander. Somit wird unmittelbar auch das gesellschaftliche Zusammenleben geprägt (Bendl/Hanappi-Egger 2012 S.113).

Jedoch wurden auch im Namen der Religion Kämpfe um Macht und Vormachtstellungen ausgetragen. Dies erfolgte oftmals in Verbindung mit Ablehnung anderer Religionen und hat zu zahlreichen Konflikten und Kriege geführt (Bendl/Hanappi-Egger 2012). Beispiele für solche Konflikte beziehungsweise Kriege sind die Christenverfolgungen in der Antike, die Kreuzzüge im Mittelalter oder der Dreißigjährige Krieg im 17. Jahrhundert, um nur einige zu nennen. Spätestens nach den Ereignissen des elften Septembers 2001 zeigen sich weltweit massive islamophobe Tendenzen, welche auch Züge der politischen Instrumentalisierung vorweisen (Bendl/Hanappi-Egger 2012 S.112).

In der Unternehmenspraxis bleiben aufgrund des hohen Konfliktpotenzials häufig religiöse Aspekte gänzlich unausgesprochen. Ein Grund hierfür könnte möglicherweise auch falsch verstandene „Political Correctness“ sein. Somit werden Themen bezüglich der Religion und der Weltanschauung oftmals umgangen. Wenn man die Anzahl der Mitglieder in Religionsgemeinschaften in Deutschland im Jahr 2016 betrachtet, lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der religiösen Anhänger mit 23,58 Millionen ist die der Römisch-Katholischen Kirche. Darauf folgen auf Platz zwei die Anhänger der Evangelischen Landeskirchen mit 21,92 Millionen (Statista 2017). Da aus historischer

Perspektive Deutschland ein christlich geprägtes Land ist, überraschen diese Zahlen nicht.

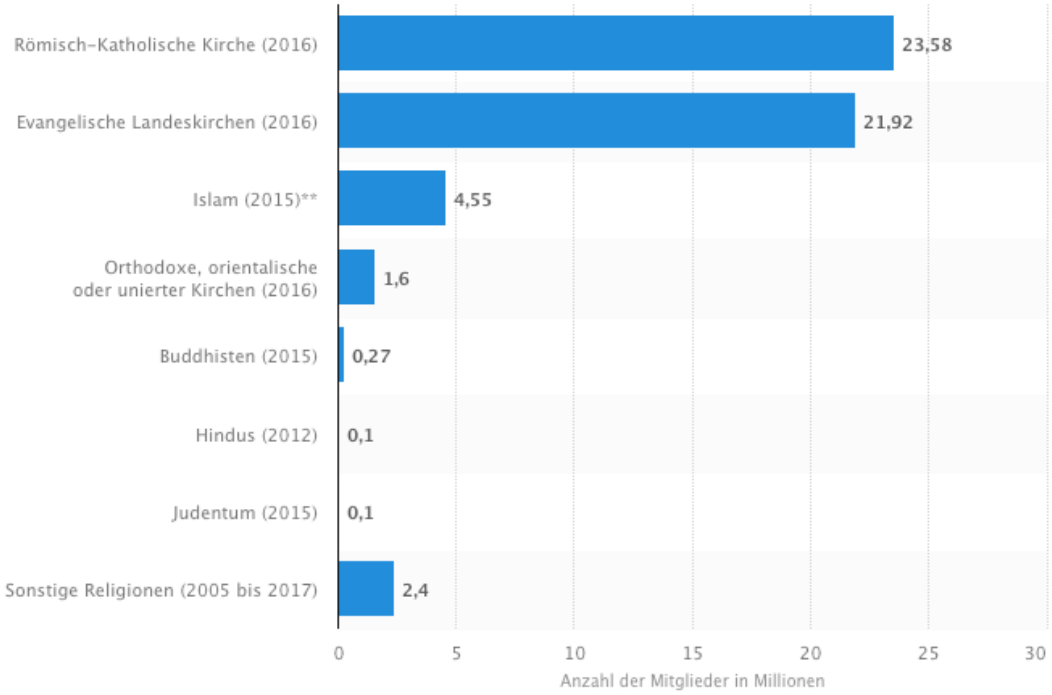

Abbildung 3: Anzahl der Mitglieder in Religionsgemeinschaften in Deutschland im Jahr 2016 (Statista 2017)

Nach den christlichen Religionen folgt auf Rang 3 die Anzahl der Anhänger des Islams mit 4,55 Millionen. Den geringsten Anteil an Mitglieder in Religionsgemeinschaften machen die des Hinduismus sowie Judentums mit ca. 100.000 Anhängern aus. Weitere in Deutschland durch Glaubensanhänger vertretene Religionen sind die orthodoxer, orientalischer oder unierter Kirchen mit 1,6 Millionen, die des Buddhismus mit 270.000, sowie sonstiger Religionen mit einer Anzahl von 2,4 Millionen (Statista 2017). In Unternehmen spiegelt sich die Vielfalt der in der Gesellschaft vertretenen Anhänger unterschiedlicher Religionen wider und stellt diese vor die Herausforderung, Konfliktpotenziale zu vermindern, sowie Toleranz und gegenseitigen Respekt zu verstärken. Maßnahmen, um dies umzusetzen, sind zum Beispiel das Berücksichtigen der Feiertage von unterschiedlichen Religionen, ein Kantinenangebot entsprechend verschiedener religiöser Gepflogenheiten sowie das Führen eines konstruktiven Dialoges für mehr Verständnis und Akzeptanz (Charta der Vielfalt o.D. g).

3. Implementierung des Diversity Managements

Nach einer theoretischen Definition des Begriffs „Diversity Management“, der grundlegenden Dimensionen, auf welchen dieses basiert und einer Betrachtung der Diversity Situation in Deutschland, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit erläutert, welche strategischen Ansätze das DiM verfolgen kann, welche Maßnahmen beziehungsweise Instrumente dieses erfordert und welche Hindernisse sich hierbei manifestieren können. Im Anschluss wird überleitend zum Empirieteil am Ende dieses Kapitels eine kurze Zusammenfassung des theoretischen Inhalts dieser Arbeit wiedergegeben.

3.1. Verständnisansätze des Diversity Managements

Als Management-Tool befasst sich DiM mit der Aufgabe, den Wandel in der Unternehmenskultur hin zu einer Kultur zu bewirken, in der Vielfalt anerkannt wird und den Unternehmenserfolg steigert (Hansen 2017 S.26). Dies bedeutet jedoch in der Personalentwicklung, dass man Ansätze für die Mitarbeitenden entwickeln muss, damit diese nicht durch deren Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit etc. in ihrer Leistungsfähigkeit behindert werden (Hansen 2017 S.26). Als Instrument wird Diversity Management in Organisationen zunehmend zur Steigerung von Wettbewerbsvorteilen und Entwicklungspotenzialen erkannt. Jedoch sehen sich Unternehmen in der Implementierung vor die Herausforderung gestellt, entsprechend der eigenen individuellen Organisationssituation ein effektives Diversity-Konzept zu erarbeiten. Hierfür ist ein strategischer Ansatz nötig, welcher ein geplantes effektives Vorgehen ermöglicht (Bendl/Hanappi-Egger 2012 S. 203).

Im Laufe der Existenz des Diversity Managements haben sowohl amerikanische als auch deutsche Unternehmen unterschiedliche Verständnis- und Anwendungsansätze entwickelt um mit Diversität umzugehen. Diese verdeutlichen im Folgenden, wie unterschiedlich mit dem Thema Vielfalt in Organisationen umgegangen wird und wie dieses in jeweiliger Abhängigkeit zu den unterschiedlichen Verständnissen umgesetzt werden kann. In der folgenden Tabelle werden die wesentlichen Grundwerte der Ansätze des Diversity Managements dargestellt. Anschließend werden die unterschiedlichen Ansätze genauer erläutert.

Diversitäts-verständnisse	Grund-orientierung	Perspektive	Fokus	Ziel
Homogenitäts-ansatz	Diversitäts-resistent	Diversität als Gefahr	Homogenes Ideal als Majorität in der Organisation	Verteidigung des homogenen Status Quo
Fairness & Anti-diskriminierungs-ansatz	Moralisch-ethisch-orientiert	Diversität als Problem	Benachteiligte Minorität in der Organisation	Gleichbehand-lung von Majorität und Minorität
Marktzutritts- & Legitimitätsansatz	Ökonomisch-ergebnis-orientiert	Diversität als Wettbewerbsvorteil	Organisation im Markt und Wettbewerb	Zugang zu neuen KundInnen und Märkten
Lern- & Effektivitäts-ansatz	Ressourcen-orientiert	Diversität als Ressource	Personelle Ressourcen in der Organisation	Organisationales Wissen und Lernen, Nutzen von Diversitäts-potenzialen
Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz	Strategisch-gesellschafts-orientiert	Diversität als strategischer Umweltfaktor	Organisationen als Bürger der Gesellschaft	Übernahme gesellschaft-licher Verantwortung

Abbildung 4: Strategische Diversitätsverständnisse nach Schulz 2009, S. 66

3.1.1. Fairness und Antidiskriminierungsansatz

Der Verständnisansatz „Fairness und Antidiskriminierung“ basiert auf moralisch-ethischen Prinzipien und berücksichtigt auch rechtliche Aspekte. Diese beziehen sich auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Gleichbehandlung, beispielsweise die EU-Antidiskriminierungsrichtlinie in Europa. Das Ziel ist es neben der Rücksichtnahme auf die rechtlichen Vorgaben MitarbeiterInnen, unabhängig von Alter, körperlichen oder geistigen Fähigkeiten, Geschlecht, Herkunft, Religionszugehörigkeit oder sexueller Orientierung eine faire Behandlung zu gewährleisten (Bendl/ Hanappi-Egger 2012 S. 207). Hierbei werden mögliche Diskriminierungen identifiziert sowie einer möglichen Konfliktbewältigung unterzogen (Hansen 2017 S.28). Kritikpunkte an diesem Ansatz sind, dass Beschäftigte trotz der Bemühungen des Unternehmens nicht wirklich integriert werden. Es wird ebenfalls kritisiert, dass es sich hierbei lediglich um eine Problemvermeidungsstrategie handelt, weil diese primär auf die Erfüllung rechtlicher Gleichbehandlungsvorgaben basiert. Im Zuge dessen wird es jedoch versäumt, auch die vorteilhaften Aspekte von Diversität zu erkennen und in einem ganzheitlichen Konzept zu fördern.

Hansen (2017) äußert sich hierzu folgendermaßen: „Diversity wird nicht wirklich als wertschätzende Grundhaltung in den Organisationszielen verankert, weist weder strategische noch interne Konsistenz auf und kann auch kein Bestandteil der Organisationskultur werden. Daher ist immer wieder mit aufbrechenden Widerständen aus den dominanten Gruppen zu rechnen“ (2017 S.29). Es ist dennoch positiv zu bewerten, dass ein „politisch Korrekter Ton“ herrscht und Minoritäten Zugang zu internen Positionen erhalten sowie präsentable Programme etabliert werden (Hansen 2017 S.29).

3.1.2. Marktzutritts- und Legitimitätsansatz

Der Marktzutritts- und Legitimitätsansatz berücksichtigt in seinem Vorgehen eine ökonomisch-ergebnisorientierte Denkweise. Hier wird Diversität als Wettbewerbsvorteil angesehen und nützt diesen um neue Kunden/Kundinnen und Märkte zu erschließen. Die Beschäftigten der Organisation sollen die vielfältigen Strukturen der KundInnen widerspiegeln, wovon sich eine optimierte, individualisierte Marktbearbeitung versprochen wird (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Organisationen gehen davon aus, dass es ein Erfolgsfaktor ist, wenn soziale Nähe im Kundenkontakt hergestellt wird (Hansen 2017 S. 30). Hierbei wird Vielfalt als Notwendigkeit angesehen, um auf die Bedürfnisse und Anforderungen der ebenso vielfältigen KundInnengruppen ideal eingehen zu können.

Kritikpunkt an diesem Ansatz ist, dass Vielfalt in der Organisation an sich nicht wertgeschätzt wird sondern mehr als Mittel zum Zweck angesehen wird. Ein Resultat dieser Herangehensweise ist, dass Diversität weder langfristig die Unternehmenskultur prägt, noch als Wissensressource genutzt wird (Bendl/ Hanappi-Egger 2012). Als Resümee lässt sich festhalten, dass der Ansatz nicht ganzheitlich Diversity umzusetzen vermag, da Diversity proklamiert, ein Spiegel der Welt sein zu wollen, wohingegen es in diesem Fall nur einen Spiegel der Märkte darstellt (Hansen 2017).

3.1.3. Lern- und Effektivitätsansatz

Durch seine Ressourcenorientiertheit liegt der Fokus des Lern- und Effektivitätsansatzes im Verständnis von Diversität als Ressource, welche es zu schützen und fördern gilt, aber auch nutzbringend für die Organisation verwendet werden soll. Im selben Zuge wird Diversity auch als ganzheitliches organisationales Lernen interpretiert. In der Praxis soll MitarbeiterInnen der Raum zur Verfügung gestellt werden, um ihre individuellen Kenntnisse und Erfahrungen, welche unter anderem auf deren sozialer und kultureller Identität basieren, in den Organisationsalltag einbringen

zu können (Hansen 2017). Vorteilhaft ist hier eine gesteigerte Motivation und Wertschätzung des/der einzelnen Beschäftigten, durch welche diese dazu angehalten werden, sich umfassend zu äußern sowie das eigene Handeln und Vorgehen kritisch zu reflektieren und zu gestalten. Dieser Ansatz wird als solcher verstanden, dass eine ganzheitliche Implementierung von Diversity Management erfolgt, da hier auch ein wertschätzender Umgang mit der Vielfalt und dem Wissen, welches hieraus resultiert, gepflogen wird (Bendl/ Hanappi-Egger 2012).

3.1.4. Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz

Im Rahmen des Verantwortungs- und Sensibilitätsansatzes wird davon ausgegangen, dass Diversity Management erst dann erfolgreich implementiert wird und seine volle Wirkung entfalten kann, wenn dieses mit den Unternehmensstrategien, -zielen sowie der Unternehmensumwelt verknüpft ist (Bendl/Hanappi-Egger 2012 S.211). Somit wird Diversität als strategischer Umweltfaktor angesehen, der Organisationen und deren Beschäftigte als Bürger der Gesellschaft ansehen, welche auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen haben. In der tatsächlichen Praxis besteht die Möglichkeit, dass es innerhalb der Organisation auch parallele Verständnisse und Umsetzungen des DiMs geben kann. So kann es sein, dass das Management es sich als strategisches Ziel gesetzt hat, einen der zuvor vorgestellten Ansätze in der Organisation zu integrieren und implementieren, dies jedoch in anderen Abteilungen und Organisationsebenen nicht wahrgenommen wird (Bendl/Hanappi-Egger 2012 S.210).

3.1.5. Homogenitätsansatz

Dieser Ansatz weist sich durch seine Diversitätsresistenz aus, Im Zuge des Homogenitätsansatzes wird Diversität als Gefahr wahrgenommen und ein homogenes Ideal als Majorität in der Organisation gepflegt. Es erfolgt somit die Verteidigung des homogenen Status Quo. Es besteht die feste Überzeugung innerhalb des Unternehmens, dass eine auf Homogenität ausgerichtete Organisation mit weniger Konflikten zu kämpfen hat und somit auch wettbewerbsfähiger ist. Folglich handelt sich um eine simple Vermeidungsstrategie von Diversität, welche Diversität vorgeblich unterdrückt oder ignoriert (Bendl/Hanappi-Egger 2012 S.207).

3.2. Instrumente des Diversity Managements

Um die Grundsätze des Diversity Managements wie Chancengleichheit, Vielfalt in der Belegschaft und gegenseitige Wertschätzung erfolgreich als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren, bedarf es einigen Aufwands. Da es sich hierbei um einen starken Wandlungsprozess innerhalb des Unternehmens handelt, ist es eine Voraussetzung, ganzheitlich vorzugehen und es nicht bei einzelnen Maßnahmen zu belassen. Damit diese ganzheitliche Veränderung möglichst konfliktfrei und effektiv implementiert werden kann, sollten hier vor allem Methoden des Change Managements berücksichtigt werden. Bevor ein Diversitätskonzept erstellt werden kann, bedarf es einer Analyse der Ist-Situation. Im Zuge dessen werden die Veränderungsnotwendigkeiten bzw. -bedarfe identifiziert und auf deren Basis entsprechende Strategien entwickelt (Hofmann/Surur 2013). In der Praxis gibt es Analysemethoden wie die 4R-Methode oder die Gender-/Diversitätsanalyse (Bendl/Hanappi-Egger 2012 S.217, zit. in Hofmann/Surur 2013).

Auf Basis der Analyse der Ist-Situation können nun strategische Diversitätsziele und Leitbilder formuliert werden, welche die Implementierung der Veränderungen zum Ziel haben. Diese sollten mit den strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft werden. Um dies zu verwirklichen, ist es sinnvoll, vor allem die Belegschaft mithilfe personalpolitischer Instrumente auf das Thema Diversität aufmerksam zu machen. Hierzu gehören unter anderem diversitätsspezifische Veranstaltungen sowie Bewusstseinstrainings und Führungskräfteschulungen. Personalentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Coaching- und Mentoring-Programme sowie damit verbundene Personalbeurteilungsinstrumente können auch sinnvoll sein (Hofmann/Surur 2013). Um eine Qualitätssicherung des Diversity Managementkonzeptes zu gewährleisten, ist es nötig, mithilfe von Monitoring und Controlling Instrumenten dieses auf seinen Erfolg hin zu untersuchen.

Geeignete Kriterien, anhand derer man den Erfolg messen kann, sind die Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, das Beobachten der Fluktuation von MitarbeiterInnen, die Resonanz aufgrund von Diversity-Maßnahmen (beispielsweise die Anzahl der Teilnahmen an Schulungen), die Rückkehrerraten nach der Elternzeit, die Einhaltung von Quotenzielen nach gesetzlichen Vorgaben und schließlich finanzielle Kriterien wie die Berücksichtigung des Umsatzes in Teilmärkten oder des Return on Investment Wertes (Voß/Reimund 2016 S.56). Je nach Priorität des Diversity Managements werden in Organisationen mehr oder weniger Ressourcen für DiM freigegeben und eingesetzt. Da DiM in der Regel einen langfristig geplanten Veränderungsprozess

darstellt, ist es nötig, dieses in der Praxis durch unterschiedliche Formen der Institutionalisierung von Verantwortlichkeiten umzusetzen.

Dies bedeutet konkret, dass entweder Gender- und Diversitätsbeauftragte/r, ein Diversity Board oder ein Diversity Council eingerichtet werden. Bei einem Diversity Council handelt es sich um ein Gremium, welches die Implementierung des Diversitätsmanagements forciert und sich meist aus Führungskräften sowie MitarbeiterInnen zusammensetzt (Hofmann/Surur 2013). Die Implementierung von Diversity Management ist ein aufwendiger Prozess. Bis dieser Prozess nachhaltig in der Unternehmenskultur etabliert ist, werden viele betriebliche Ressourcen benötigt. Konkret bedeutet dies, dass entsprechende monetäre, Sach- und personelle Ressourcen mit eingeplant und ebenfalls im betrieblichen Budget berücksichtigt werden müssen. Auch diverse MitarbeiterInnen-Netzwerke, welche gegründet und unterstützt werden, können hierbei als Instrument des DiM angesehen werden (Hofmann/Surur 2013).

3.3. Hindernisse für das Diversity Management

Bei Veränderungsprozessen ist Widerstand eine gängige Begleiterscheinung und es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand. Aus Angst vor Kontrollverlust oder Unsicherheiten bezüglich der neuen Situation können MitarbeiterInnen eine innere Ablehnung gegen Veränderungen entwickeln. Widerstände zwingen Führungskräfte und Management zu Denkpausen, in welchen sie reflektieren müssen, wie mit der Gegenwehr der Beschäftigten umgegangen werden kann (Doppler/Lauterburg 2014). Gründe für Widerstände können auch eine zu späte und nachlässige Kommunikation der Veränderung sein, da dies oft einen erhöhten Arbeits-, Energie- und Zeitaufwand für die Betroffenen darstellt. Dies liegt darin begründet, dass etablierte Routinen und Gewohnheiten für die Veränderung hinterfragt oder aufgegeben werden müssen. Viele befürchten einen drohenden Gesichtsverlust. Dabei ist es wichtig, solche Gründe zu erkennen, sie ernst zu nehmen und auf sie einzugehen (Bendl/Hanappi-Egger 2012). Es ist kontraproduktiv, diese Bedenken und Ängste zu missachten, auch wenn dies mit einem geringeren Aufwand verbunden ist (Doppler/Lauterburg 2014). Um gegen Widerstände beziehungsweise solche Hindernisse vorzugehen, empfiehlt es sich ein aktives Kommunizieren des Wandels, seiner Notwendigkeit und Form zu praktizieren. Ausführliche Informationen bezüglich der Veränderung(en) sollten zur Verfügung gestellt werden. Durch das Ermöglichen von Partizipation besteht ebenfalls die Möglichkeit, den Betroffenen die Unsicherheit zu nehmen und Unterstützung zu erhalten (Bendl/Hanappi-Egger 2012).

Konkrete Maßnahmen, um dies zu bewerkstelligen sind beispielsweise Diversity-Trainings für Führungskräfte oder das Fördern so genannter beispielhafter „Leuchtturmprojekte“ und Vorbilder. Ferner können solche Trainings und Workshops ebenso für MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung angeboten und durchgeführt werden. Nicht zuletzt sollte der Einfluss von Netzwerkveranstaltungen beachtet werden, welche den Austausch betroffener Betriebsgruppen und –angehörige fördert (Voß/Reimund 2016 S.42).

3.4. Ausblick und Überleitung zur Empirie

Im vorangegangen Kapitel wurden nun ausführliche Informationen zur Thematik des Diversity Managements aufbereitet. Es wurde eine Definition des Diversity Managements getroffen und Informationen zu seinem Ursprung getroffen. Ebenfalls fand eine Abgrenzung von Diversity Management zu Corporate Social Responsibility, welches auch unter der Abkürzung CSR geläufig ist, statt. Dies wurde als wichtig erachtet, um Verwechslungen und Vermischungen im Verständnis zu vermeiden. Ein weiterer Grund für die Notwendigkeit einer Abgrenzung war, dass im wissenschaftlichen Teil auch die Nachhaltigkeitsberichte der ausgewählten Automobilhersteller untersucht werden. Da zu behaupten ist, dass sich DiM als Bestandteil von CSR verstehen lässt, wurden auch die Nachhaltigkeitsberichte in die Untersuchung miteinbezogen. Es muss jedoch wiederholt betont werden, dass durch CSR bestimmte Aspekte von Diversity, jedoch nicht das Konzept insgesamt abgedeckt wird (Hansen 2017).

Des Weiteren wurde ebenfalls die Initiative der Charta der Vielfalt e.V. vorgestellt, welche sich im deutschsprachigen Raum für eine vielfältigere Arbeitswelt engagiert. Da Untersuchungsgegenstände dieser Arbeit die Homepages, sowie Nachhaltigkeitsberichte der in Deutschland ansässigen Automobilhersteller sind, ist es von Vorteil, einen Einblick in die Situation des Diversity Managements in Deutschland zu haben. Im Anschluss darauf wurden die inneren Dimensionen, auf welche sich das Diversity Management beziehen kann, ausführlich beleuchtet. Diese werden auch in der Empirie eine Rolle spielen, da in dieser Arbeit die Forschungsfrage gestellt wurde, ob es Variationen in der Kommunikation zwischen den Diversity Dimensionen gibt. Die aufgestellte Hypothese hierfür lautet, dass diese sich unterscheiden. Die zweite aufgeworfene Frage ist, ob es eine Einheitlichkeit der Kommunikationsmittel des Diversity Managements in der Automobilbranche gibt. Die aufgestellte Hypothese lautet, dass eine teilweise zutreffende Einheitlichkeit besteht. Um diese Einheitlichkeit untersuchen zu können, wurden formale und inhaltliche Kategorien definiert, anhand derer die Kommunikationsmittel untersucht wurden. Es wurden auch die Verständnis-

ansätze des Diversity Managements im vorangegangenen Kapitel erklärt. Da es unterschiedliche strategische Ansätze gibt, um das Konzept des Diversity Managements zu verstehen und zu implementieren, war es für die Untersuchung der Kommunikation interessant, ob anhand der Botschaften verschiedene Ansätze erkennbar sind. Des Weiteren ist es sinnvoll, einen Überblick der Instrumente des Diversity Managements zu haben, um das Vorgehen der Hersteller bewerten zu können. Auf mögliche Hindernisse wurde deshalb eingegangen, da viele Unternehmen sich vor die Herausforderung gestellt sehen, mit Widerständen aufgrund von Veränderungsprozessen umzugehen.

Diversity Management ist ein weitreichendes, vielfältiges Konzept, welches auf sämtlichen Ebenen eines Unternehmens Berührungspunkte aufweist. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass sich DiM auch auf die Belegschaft einer Organisation bezieht. Jede Organisation hat auf dem Arbeitsmarkt ein bestimmtes Image, welches auch die Attraktivität als Arbeitgeber für Arbeitssuchende beeinflusst. Durch Maßnahmen wie Chancengleichheit und ein Klima der Anerkennung steigt die positive Reputation auf dem Arbeitsmarkt, da eine zunehmende Bedeutung den Arbeitsbedingungen bei der Arbeitgeber-Auswahl beigemessen wird. Mithilfe des Diversity Management kann die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit und somit auch die positive Reputation auf dem Arbeitsmarkt gesteigert werden (Van Bentum 2016).

Laut einer Studie der Randstad Deutschland GmbH & Co. KG ist der Automobilmarkt auf Platz 1 der beliebtesten Branchen für Arbeitnehmer (Randstad Deutschland GmbH & Co. KG 2017). Diese positive Bewertung der Branche als Arbeitgeber resultiert sicherlich nicht ausschließlich aufgrund von Diversity Management Maßnahmen, aber auch diese leisten ihren Beitrag für eine positive Arbeitgeberreputation. Aufgrund der Relevanz aus Sicht des Personalmarketings werden die Homepages der Unternehmen untersucht. Aufgrund der zunehmenden Verlagerung der Jobsuche in das Internet steigt auch hier der Anspruch an die Automobilhersteller, attraktive Internetpräsenzen zu haben, welche über ihr Unternehmen und die bei ihnen gebotenen Arbeitsbedingungen informieren.

4. Empirie: Analyse der Kommunikationsmittel der Automobilhersteller

4.1. Wahl der Methode und Vorgehensweise

Ziel ist ein Vergleich der Kommunikationsmittel der Automobilbranche hinsichtlich der Vermittlung von Diversity Management. Die Automobilhersteller, deren Kommunikationsmittel untersucht werden, sind die Daimler AG und die Ford-Werke GmbH. Die Daimler AG Ist ein global agierendes Unternehmen, welches seinen Ursprung hier in der Region hat. Außerdem ist es UnterzeichnerIn der Charta der Vielfalt und hat sich somit der Förderung von Diversity verpflichtet. Die Ford-Werke GmbH ist ein aus den USA - der Wiege des Diversity Managements - stammendes Unternehmen und ist ebenfalls Unterzeichner der Charta der Vielfalt. Die hierfür gewählte wissenschaftliche Methode ist die der Inhaltsanalyse. Dabei wird ein Mix aus der qualitativen und quantitativen Inhaltsanalyse angewendet, um sowohl die Worthäufigkeiten in den Internetpräsenzen, als auch die vermittelten Inhalte in Bezug auf Diversity zu analysieren (Meyen/ Löblich/ Pfaff-Rüdiger/ Riesmeyer 2010). Es werden nur die Worthäufigkeiten der Internetpräsenzen untersucht, da dies vor allem relevant im Zusammenhang von Schlagwortsuchen mittels Suchmaschinen im Internet ist.

Das zu untersuchende Material beinhaltet die Internetpräsenzen der Automobilhersteller, in welcher sie sich zum Thema Vielfalt, Nachhaltigkeit oder MitarbeiterInnen äußern. Ebenso werden die aktuellsten Nachhaltigkeitsberichte untersucht. Nicht berücksichtigt wurden Karriere- und Stellenportale der jeweiligen Hersteller. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich vom 27.01.18 bis 30.01.18. Es erfolgt in der qualitativen Analyse eine Einordnung anhand formaler und inhaltlicher Kategorien. Formale Kategorien stellen die Platzierung der Inhalte sowie den gewählten Leseanreiz in Form der Bebilderung, der Formulierung, der Überschrift oder anderer journalistische Gestaltungsformen dar. Auch die Strukturierung und thematische Aufteilung der Kommunikationsmittel ist an dieser Stelle von Interesse, um die Hypothese zu überprüfen, ob auch auf unterschiedliche Dimensionen für sich genommen eingegangen wird.

Als inhaltliche Kategorien wurden die Akteure ausgewählt. Die Erfassung der Akteure wird im Rahmen der Untersuchung als relevant betrachtet, da die Vermutung besteht, dass durch das Erwähnen unterschiedlicher Akteure Rückschlüsse über das Verhältnis zwischen Kommunikatoren und Diversity getroffen werden können. Die hieraus gezogenen Informationen werden anschließend auf deren Kernaussagen

komprimiert. Diese Kernaussagen werden mithilfe von Frames erfasst. Diese bilden eine inhaltliche Kategorie, welche jedoch erst auf Basis einer ausführlichen Sichtung des Materials ersichtlich werden. Im Anschluss erfolgt ein Vergleich der erhobenen Kernaussagen der ausgewählten Automobilhersteller.

Form der Kategorie	**Kategorie**	**Erklärung**
Formal	Platzierung	Zu untersuchen ist, wo im zu analysierenden Medium Bezug auf Diversity bzw. den dazugehörenden Schlagwörtern genommen wird. Auf Basis dessen werden Vermutungen über die Priorität des Inhalts geäußert.
	Leseanreiz	Untersucht werden die Form der Bebilderung, die Formulierung der Überschrift sowie andere journalistische Gestaltungsformen, welche das Interesse des Lesers wecken bzw. aufrechterhalten sollen.
Inhaltlich	Akteur	Es wird festgestellt, wer die in dem Inhalt vorkommenden wesentlichen Akteure sind. Berücksichtigt werden das Unternehmen sowie Mitarbeiter und Externe.
	Frame	Frames bieten eine Übersicht von den zentralen, organisierenden Ideen, welche hinter der Botschaft eines Mediums liegen. Diese wurden erst nach der Analyse der Medien mithilfe der anderen Kategorien definiert um die zentralen Botschaften, welche dahinter stecken, zu erkennen. Es wurden in dieser Untersuchung zwei Frames definiert, anhand derer der Text überprüft wird

Abbildung 5: "formale und inhaltliche Kategorien nach eigener Darstellung"

4.2. Daimler AG

Die Daimler AG ist ein deutsches, global agierendes Unternehmen und wurde im November 1998 in Stuttgart gegründet. Das Unternehmen sieht jedoch auf einen weit zurückliegenden historischen Hintergrund zurück, welcher mit den Firmengründern Gottlieb Daimler und Carl Benz beginnt. Diese gelten als Erfinder des Automobils (Daimler AG o.D. c). Die Daimler AG ist seit Dezember 2006 UnterzeichnerIn der Charta der Vielfalt und verpflichtet sich im Rahmen dieser ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt zu pflegen und fördern. Nach eigenen Angaben hat die Daimler AG Diversität seit 2005 fest in der Unternehmensstrategie verankert und ist auch einer der MitbegründerInnen der Charta der Vielfalt (Daimler o.D.).

4.2.1. Analyse des Internetauftritts

Abbildung 6: "Word-Cloud der Daimler Internetpräsenz nach eigener Darstellung"

Zuerst werden die Wort-Häufigkeiten der Internetpräsenzen untersucht. Interessant sind an dieser Stelle vor allem Wörter, welche als „Schlagwörter“ für Diversity relevant sind. Darunter fallen Wörter wie „Diversität“, „Diversity“, „Mitarbeiter“ und „Toleranz“. Im Rahmen der Überprüfung der Wort-Häufigkeiten der Artikel „Diversity - Ready to be different“, „Diversity Management-Ansatz“, „Jung bis Alt“, „Individuelle Fähigkeiten“, „Individuelle Fähigkeiten“, „Sexuelle Identität“, „Herkunft“, „Mitarbeiter-Netzwerke“, „Daimler Diversity Day“ und „Christopher Street Day Truck Tour“ auf der Daimler-Website sind folgende Ergebnisse herausgekommen: mit einer 33-fachen Erwähnung kommt der Name Daimler am häufigsten in der Gesamtheit der Artikel vor. Daraufhin

folgen die Wörter Vielfalt mit 28 und Diversity mit 21 Erwähnungen. Ebenfalls interessant ist, dass MitarbeiterInnen sieben mal und Kunden sechs mal vorkommen. Im Falle einer Schlagwortsuche eines Diversity-Interessierten erscheint die Internetpräsenz der Daimler AG (Stand 30. Januar 2018) bereits auf der ersten Seite der Google-Suchfunktion (Google LLC 2018).

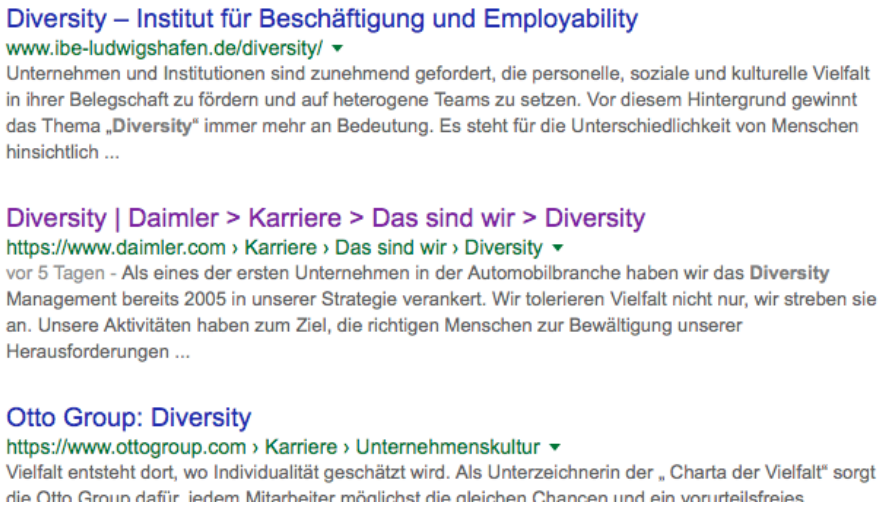

Abbildung 7: "Schlagwortsuche Diversity (Google LLC 2018)"

Untersucht man die materielle Struktur, beziehungsweise die journalistische Aufbereitung der Internetpräsenz, dann lässt sich feststellen, dass die Daimler AG jeder Diversity-Dimension einen eigenen Artikel gewidmet hat. Auf der Basis-Seite „Diversity – Ready to be Different" wird eine allgemeine Erklärung zur Einstellung bezüglich Diversity-Management seitens Daimler geäußert. Bebildert ist dies mit einer Gruppe von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters sowie verschiedener Ethnien. Daraufhin ist es dem Leser möglich, durch weiterführende Links, welche sowohl mit dem Thema benannt, als auch entsprechend bebildert sind, die Artikel zu den weitern Dimensionen anzusehen. Jeder Artikel der Daimler AG verfügt über eine Überschrift, in welcher die Dimension konkret benannt oder umschrieben wird. Konkret benannt werden die Artikel „Jung und Alt". „Frauen und Männer", „Sexuelle Identität", „Herkunft", „Mitarbeiter-Netzwerke". Umschrieben wird mit „Individuelle Fähigkeiten" die Dimension „Behinderung". Ebenfalls werden Maßnahmen für die jeweiligen Anspruchsgruppen erwähnt (Daimler o.D. a-k). Die Bebilderung stimmt im Allgemeinen mit den Inhalten der Artikel überein.

Besonders relevante Themen sind hierbei Inklusion, gemischte und vielfältige Teams im Unternehmen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Gesundheit. Häufiger benennt Daimler auch Diversity als Möglichkeit einen besseren Kundenzugang durch vielfältige Perspektiven zu erhalten, was auf eine

marktwirtschaftliche Denkweise schließen lässt. Erklärte Ziele von Daimler sind Unterschiedlichkeit zu fördern, Verbindungen zu schaffen, sowie die Zukunft gemeinsam zu gestalten. Auch wird angegeben „(unser) Ziel (ist es) Menschen mehr Mobilität ermöglichen, die zu Ihnen und ihrem Leben passen!“ (Daimler o.D. d).

Als Akteure werden hier die Daimler AG als Organisation und Arbeitgeber, die MitarbeiterInnen des Unternehmens, externe Organisationen, welche im Rahmen von Diversität mit der Daimler AG zu tun haben und die Charta der Vielfalt erwähnt. Ebenfalls wird im Artikel zum „Christopher Street Day“ ebenfalls Wilfried Porth der Vorstand für Personal und Arbeitsdirektor von Mercedes-Benz Vans der Daimler AG erwähnt (Daimler AG o.D. a). Damit vermittelt die Daimler AG, dass auch der Vorstand, also das Top-Management hinter dem Verständnis von Diversität steht und diesen vertritt. Wilfried Porth (Daimler AG o.D. a) äußert sich zum Thema Diversity folgendermaßen: „Wir sind stolz auf die große Vielfalt in unserem Unternehmen. Vielfalt ist unser Antrieb für Ideen, Erfindergeist und Erfolg. Spitzenleistungen sind unabhängig von Geschlecht, Alter oder Herkunft. Mit unserem Engagement bei den Christopher Street Day Paraden zeigen wir, dass Daimler für Toleranz, Offenheit und Wertschätzung steht“. Auch wird ein weiterer Sprecher des Konzerns, genauer gesagt des GL@D-Netzwerkes André Volkert erwähnt (Daimler AG o.D. a). Durch das Erwähnen konkreter (Bezugs-) Personen wirken die Inhalte näher und glaubwürdiger, da man konkreten Namen auch ein „Gesicht“ zuordnen kann. Durch das stetige Erwähnen von Daimler im Zusammenhang mit den eigenen MitarbeiterInnen wird ebenfalls suggeriert, dass der Konzern von seinen Beschäftigten geprägt wird und ihm verbunden ist.

4.2.2. Nachhaltigkeitsbericht

Im Nachhaltigkeitsbericht von 2016 der Daimler AG wird ebenfalls Bezug auf Diversity im Unternehmen genommen. Man findet die Erwähnung unter dem Kapitel „Beschäftigte“, welches an sechster Stelle erscheint. Vorhergehende Kapitel sind „Grundlagen“, „Strategie & Management“, „Ethische Verantwortung“, „Produktverantwortung“ und „Betrieblicher Umweltschutz“. Das Thema Diversity bildet das zweite Unterkapitel innerhalb des Kapitels „Beschäftigte“. Das Personalkapitel erscheint recht spät im Nachhaltigkeitsbericht. Wenn man die vorangehenden Themen betrachtet, lässt sich vermuten, dass davon ausgegangen wird, dass den Leser am ehesten Themen wie „Strategie & Management“ sowie „Ethische Verantwortung“ interessieren. Es wird in einem Umfang von ca. viereinhalb von insgesamt 133 PDF-Seiten über das Thema „Diversity“ referiert (Jochum 2017). Der Nachhaltigkeitsbericht

ist nicht mit so vielen Bildern gestaltet worden, wie beispielsweise die Internetpräsenzen. Insgesamt sind zwei Fotos im Layout vorzufinden. Das erste Bild zeigt einen jungen Mann in der Werkstatt, das andere stellt einen Daimler Truck auf einer Veranstaltung dar. Besonders markante oder für das Unternehmen relevante Zahlen, wie die Zahl der betriebsnahen Krippen, werden stark vergrößert dargestellt, Angaben zum Wachstum des Frauenanteils von 2012 bis 2016 sind in tabellarischer Form dargestellt. Es wurden thematisch geordnete Absätze eingerichtet, welche mit Schlagwörtern in gefetteter Form anfangen.

Als Akteure werden vor allem Daimler als Unternehmen und die MitarbeiterInnen genannt. Ebenso wird Bezug auf alle Mitglieder des Vorstandes genommen, welche Diversity unterstützen und fördern. Es wird somit die Botschaft vermittelt, dass das Top-Management an den Leitsätzen der Unternehmensstrategie festhält und fungiert somit auch in einer Vorbildfunktion. Diversity wird in der Organisationsstruktur an dieser Stelle top-down kommuniziert. Gesondert wird auch auf Maßnahmen für Führungskräfte eingegangen. Charta der Vielfalt sowie diverse Organisationen, welche ihnen Awards verlieren haben.

4.3. Ford-Werke GmbH

Die Ford Motor Company ist ein amerikanisches Unternehmen, welches im Jahr 1903 von Henry Ford in Detroit gegründet wurde. Henry Ford ermöglichte mit seiner Erfindung der beweglichen Fertigungsstraße, erschwingliche Fahrzeuge auf den Markt zu bringen und prägte somit die Mobilität jedes Einzelnen (Ford-Werke GmbH o.D.).
Als deutsche Tochter wurde im Jahr 1925 die Ford-Werke AG in Berlin gegründet. In Deutschland wurden seitdem über 40 Millionen Ford-Fahrzeuge gefertigt. Ford beschäftigt in Deutschland über 2.500 MitarbeiterInnen. Mittlerweile nennt sich das Unternehmen Ford-Werke GmbH (Ford-Werke GmbH o.D.). Das Unternehmen ist seit März 2007 UnterzeichnerIn der Charta der Vielfalt. Das heißt, dass die Ford-Werke GmbH schon seit über zehn Jahren sich für Diversity in der Organisation einsetzen. Das Unternehmen hat an den von der Charta initiierten Diversity-Tagen in den Jahren 2013, 2016 sowie 2017 teilgenommen und wurden in die „Best Practice"-Datenbank der Charta aufgenommen (Charta der Vielfalt e.V. o.D.).

4.3.1. Analyse des Internetauftritts

Abbildung 8: "Word-Cloud der Ford Internetpräsenz nach eigener Darstellung"

Die Tatsache, dass die Ford-Werke GmbH keine Sparte in ihrer Homepage haben, welche sich konkret dem Thema Diversität widmet, erschwert hier eine konkrete Analyse.[1] Es werden stattdessen die Internetseiten im Bereich Nachhaltigkeit mit den Titeln „Menschen" und „Gesellschaftliche Verantwortung" untersucht. Diese Auswahl wurde getroffen, weil vermutet wurde, dass sich möglicherweise die Themen mit denen des Diversity Managements überschneiden - zumindest teilweise.

[1] Die Ford Motor Company äußert sich durchaus ausführlich über deren weitreichendes Diversity-Engagement auf ihrer englischen Internetseite. Da in dieser Arbeit jedoch die Situation in Deutschland beleuchtet wird, wurde der englische Auftritt in der Untersuchung nicht berücksichtigt.

Empirie: Analyse der Kommunikationsmittel der Automobilhersteller

Im Rahmen der Überprüfung der Worthäufigkeiten des Artikels „Menschen“ und „Nachhaltigkeit“ der Ford-Werke GmbH sind folgende Ergebnisse herausgekommen:
Der Firmenname „Ford“ kam insgesamt 16-mal vor und war somit das am häufigsten auftretende Wort. Darauf folgt das Wort Mitarbeiter mit zehn Wiederholungen. Die darauffolgenden relevanten Schlagwörter sind Engagement mit sieben Erwähnungen sowie Community und Involvement mit jeweils vierfachem Vorkommen. Das Wort Diversity fällt nur einmal im Zusammenhang mit der Auszeichnung des Deutschen Diversity Preises, welche die Ford-Werke GmbH als vielfältigster Arbeitgeber Deutschlands im Jahr 2011 für ihren Einsatz bezüglich Diversität erhalten hat. Es fällt sowohl bei der Ford-Werke GmbH, als auch bei der Daimler AG auf, dass die Unternehmen in der untersuchten Berichterstattung ihre Auszeichnungen für ihr Engagement aufzählen. Damit bestärken sie ihre Glaubwürdigkeit in Hinsicht ihrer Maßnahmen, da auch Bewertungsausschüsse diese als sinnvoll implementiert bewerten (Daimler AG o.D. a, Ford-Werke GmbH o.D. a).

Wenn man die materielle Struktur, beziehungsweise die journalistische Aufbereitung der Internetpräsenz untersucht, dann fällt auf, dass nur jeweils ein Bild in der Kopfzeile des Artikels platziert worden ist. Auf der Seite des Artikels „Menschen“ sind drei Frauen unterschiedlicher Ethnien zu sehen, alle in T-Shirts, welche mit dem Schriftzug „Ford“ versehen sind. Unter dem Artikel „Gesellschaftliche Verantwortung“ ist ein Bild zu sehen, welches ein Firmengebäude von Ford zeigt, hinter dem eine Windanlage aufragt. Die Artikel sind mit Zwischenüberschriften ausgestattet, welche dem Leser eine zusätzliche Orientierung bieten.

Im Artikel „Menschen“ wird besonders auf die Mitarbeiter der Ford-Werke eingegangen: Es wird erklärt, dass jeder einzelne Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg verantwortlich ist. Damit vermittelt das Unternehmen, dass alles was das Unternehmen ohne das Engagement und Einsatz Mitarbeiter nicht realisieren könnte. Auch informiert das Unternehmen, das es Möglichkeiten zur Mitarbeiterweiterentwicklung sowie Schulungen anbietet. Bezug auf Vielfalt nehmen die Ford-Werke in der Botschaft: „Wir begrüßen die Vielfalt unserer Mitarbeiter auf der ganzen Welt“ (Ford-Werke GmbH o.D.) und verweist auf Unternehmenseigene Integrationsprogramme. Es wird in dem Artikel betont, dass das Unternehmen Wert auf ein Zusammenspiel aus Teamarbeit und den eigenen Fähigkeiten eines einzelnen legt. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu gewährleisten, werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt um Feedback zu erhalten.

In dem Artikel „Gesellschaftliche Verantwortung“ werden viele unterschiedliche CSR Maßnahmen, wie beispielsweise die Förderung des ehrenamtlichen Engagements der eigenen MitarbeiterInnen benannt. Das einzige Mal, wo Bezug auf Diversity genommen wird, ist die Erwähnung der Auszeichnung des „Deutschen Diversity Preises“.

4.3.2. Nachhaltigkeitsbericht

Im Nachhaltigkeitsbericht von 2016 der Ford of Europe wird ebenfalls Bezug auf Diversity im Unternehmen genommen. Wenn man auf der Homepage der Ford-Werke GmbH nach dem Nachhaltigkeitsbericht sucht, findet man dort nur den Bericht in englischer Sprache vor. Dies ist sicherlich für einen internationalen Zugang sinnvoll und ebenfalls damit erklärbar, dass es sich um einen amerikanischen Konzern handelt. In der Untersuchung werden jedoch die Homepages des in Deutschland ansässigen Tochterunternehmens untersucht und wie deren Kommunikation zu bewerten ist. Es sind heutzutage viele Menschen der englischen Sprache mächtig, jedoch stellt es trotzdem eine sprachliche Barriere für zahlreiche Leser dar. Viele Menschen, welche sich im Internet über ein Thema oder Fachgebiet informieren möchten, erwarten aus Bequemlichkeit die Informationen so optimal wie möglich aufbereitet vorzufinden. Häufig klicken sie weiter, wenn das nicht der Fall ist. Nichtsdestotrotz wurde der englischsprachige Nachhaltigkeitsbericht studiert und auf seine Position und Struktur hin untersucht. Als Begründung wird angegeben, dass der Bericht auf der deutschen Internetpräsenz vorzufinden war. Man findet im Nachhaltigkeitsbericht die Erwähnung von „Diversity“ unter dem Kapitel „People & Communities“. Es ist das vierte Kapitel von insgesamt fünf. Die vorangehenden Kapitel sind „Strategy & Governance“, „Customers und Products“ und „Operations“. Nach dem Kapitel, in welchem sich Inhalte zu Diversity befinden, kommt noch das Kapitel „Performance and Data“. Wenn man die vorangehenden Themen betrachtet, lässt sich wie bei der Daimler AG vermuten, dass möglicherweise davon ausgegangen wird, dass den Leser am ehesten Themen wie „Strategy & Governance“ sowie „Customers & Products“ interessieren. Es wird sich insgesamt etwa über eine Länge von ca. drei Seiten mit dem Thema „Diversität“ befasst.

Wenn man einen ersten Blick auf den Nachhaltigkeitsbericht wirft, macht dieser einen äußerst unübersichtlichen Eindruck. Durch viele unterschiedliche Schriftgrößen und –arten wirkt die komplette Designsprache sehr unruhig. Die Intention, mehr Struktur in den Text durch das Aufteilen in zwei Spalten zu bringen, wird durch die sich variierenden Positionen der Spaltenränder zunichtegemacht. Eine Bebilderung durch Illustrationen zu thematischen Schlagwörtern ist vorhanden, jedoch sind keine Fotos als gestalterisches Element eingefügt. Um ein besseres Verständnis zu gewährleisten, wurden Infografiken zur Diversity Performance in den Text mit aufgenommen. Insgesamt wirken die Seiten jedoch recht überfüllt und erschweren somit das konzentrierte Lesen der Inhalte.

Die im Nachhaltigkeitsbericht erwähnten Akteure sind das Unternehmen Ford, seine MitarbeiterInnen und diverse Organisationen, welche mit Ford auf Diversity-Ebene zusammenarbeitet. Auch die Ford-Werke GmbH schafft durch die häufige Erwähnung seiner Mitarbeiter im Zusammenhang mit dem Unternehmen eine wertschätzende Ebene.

4.4. Vergleich der Kommunikationsmittel

In der folgenden Auswertung der Ergebnisse werden thematisch vergleichbare Inhalte aus den verschiedenen Medien zusammengetragen. Die Inhalte werden – der organisierenden Idee nach – verdichtet zu Gemeinsamkeiten zusammengefasst und interpretiert wiedergegeben. Die Basis, auf welcher eine Untersuchung überhaupt möglich war, ist das Vorhandensein sowohl einer Internetpräsenz der in Deutschland ansässigen Unternehmen als auch der Nachhaltigkeitsberichte, welche über dasselbe Geschäftsjahr berichten. Das Ergebnis wurde jedoch von der Tatsache beeinflusst, dass die Ford-Werke GmbH über keinen konkreten Artikel auf ihrer Internetseite zum Thema „Diversity“ haben. Obwohl auch daraus Schlüsse gezogen werden können. Die Daimler AG hat eine ausführlich gestaltete Internetpräsenz, welche klar strukturiert und leicht zu finden ist. Sie gibt den Lesenden sehr ausführlich über deren Diversity Verständnis und Maßnahmen Auskunft und hat die Homepage aufwendig mit journalistischen Gestaltungsformen aufbereitet. Die Ford-Werke GmbH verfügt auf der deutschen Homepage über keine konkreten Artikel zum Thema Diversity, wohingegen auf der Homepage des Mutterkonzerns ausführliche Informationen zu Diversity bereitgestellt werden. Während man die Diversity-Artikel von Daimler über die Sparte „Karriere“ erreicht, wurden die Themen von Ford über die Sparte Nachhaltigkeit gefunden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass kein konkreter Artikel zu Diversität vorliegt und somit keine klare Zuordnung getroffen werden kann. Der Nachhaltigkeitsbericht der Daimler AG ist in deutscher Sprache ausgeführt, wohingegen der Bericht der Ford-Werke GmbH nur in englischer Sprache zu erhalten ist. Beide Berichte haben unter Kapiteln, welche MitarbeiterInnen betreffen, die Inhalte zu Diversity aufbereitet. Folglich wird Diversity Management von den Automobilherstellern vor allem als Personalthema aufgefasst. Das zur Verfügung stellen der Informationen bezüglich Vielfalt im Unternehmen, ist in den Nachhaltigkeitsberichten der Hersteller ausführlicher, als auf den Internetpräsenzen. Es lässt sich vermuten, dass die Homepages vor allem als Möglichkeit angesehen werden, möglichst schnell ein breit gefächertes, jedoch wenig in die Tiefe gehendes Spektrum an Informationen zu erhalten. Wohingegen der Nachhaltigkeitsbericht als Medium angesehen wird, in dem ausführlich auf unterschiedliche

unternehmensrelevante Thematiken eingegangen wird, sowie Kennzahlen bereitgestellt werden.

Frame	Erklärung
Diversity-Verständnisansatz	Die Unternehmen beziehen sich in ihrer Kommunikation auf unterschiedliche Verständnisansätze von Diversity. Die Daimler AG erwähnt in ihren Artikeln mehrere Ansätze wie den Markt- und Legitimitätsansatz, indem sie von Vielfalt als Wettbewerbsvorteil gegenüber Kunden und Märkten spricht. Außerdem werden durch Maßnahmen wie die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter sowie lebenslanges organisationales Lernen Züge des Lern- und Effektivitätsansatzes deutlich. Die Daimler AG schätzt ihre MitarbeiterInnen als wertvolle Ressource, mit deren Hilfe das Unternehmen ihren hohen Qualitätsstandard in ihren Produkten sowie ihrer Performance gewährleistet. Die Ford-Werke GmbH lässt durch ihr hohes soziales Engagement sowie deren Betonung der eigenen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern darauf schließen, dass sie im Zuge des Verantwortungs- und Sensibilitätsansatzes Diversity verstehen. Auch hier sind Grundzüge des Lern- und Effektivitätsansatzes zu erkennen, da die Ford-Werke ebenso wie die Daimler AG organisationales Lernen, sowie Gesundheitsförderung unterstützt.
Diversity-Dimensionen	Das Reflektieren unterschiedlicher Diversity-Dimensionen sowie konkreter Maßnahmen, waren Gegenstand der Kommunikation der Automobilhersteller. Die Hersteller haben hierbei schwerpunktmäßig sich auf unterschiedliche Dimensionen konzentriert bzw. jede mit einbezogen. Es fand seitens Daimler eine klare Trennung der Dimensionen durch das Anlegen unterschiedlicher Artikel, welche sich den einzelnen Dimensionen widmen, sowie über eine klare Strukturierung durch Absätze und andere journalistische Gestaltungsformen. Seitens der Ford-Werke finden thematische Trennungen durch Überschriften statt, wobei hier nicht anhand von Diversity-Dimensionen getrennt wird

Abbildung 9: "Frames nach eigener Darstellung"

5. Schlussbetrachtung

Nach einer ausführlichen Beleuchtung des Management-Tools Diversity, seiner Dimensionen, Verständnisansätze sowie Instrumente und Hindernisse konnte in der Forschung die Implementierung der Kommunikation von Diversity untersucht werden. Die in dieser Arbeit aufgeworfenen Fragen, ob eine Einheitlichkeit der Kommunikationsmittel besteht sowie ob es Unterschiede in der Kommunikation der Diversity-Dimensionen gibt, können nun im Folgenden beantwortet werden.

Gibt es eine Einheitlichkeit der Kommunikationsmittel des Diversity Managements in der Automobilbranche? Die am Anfang dieser Arbeit aufgestellte Hypothese war, dass eine teilweise zutreffende Einheitlichkeit besteht. Bei der Untersuchung der Internetpräsenzen sowie der Nachhaltigkeitsberichte ließ sich feststellen, dass beide Hersteller zwar die folgenden Medien nutzen, um ihre Botschaften zu präsentieren, diese jedoch in der journalistischen Gestaltung bzw. der Inhalte variiert. Die zweite aufgeworfene Frage war, ob es Unterschiede in der Kommunikation der unterschiedlichen Diversity Dimensionen gibt? Die hierzu aufgestellte These war, dass es Unterschiede gibt. Beide Unternehmen kommunizieren im Sinne gleicher Diversity-Verständnisansätze wobei hier der einzige Unterschied darin liegt, dass die Ford-Werke zusätzlich zu den Lern- und Effektivitätsansatz sowie dem Markt- und Legitimitätsansatz sich auch noch in seiner Kommunikation an den Verantwortungs- und Sensibilitätsansatzes anlehnen, indem sie ihre Verantwortung als ihre Arbeitgeber betonen.

Es lassen sich aus den Untersuchungsergebnissen folgende Kernaussagen treffen: Beide Unternehmen verfolgen ein ganzheitliches Konzept von Diversity Management. Unterschiede hierbei sind jedoch in der Ausführlichkeit der Kommunikation der Konzepte und Maßnahmen zu erkennen. Die Daimler AG bietet durch eine gute journalistische Gestaltung sowie thematische Strukturierung eine gute Übersicht ihrer Vielfaltskonzepte. Die Ford-Werke informieren nur in ihrem Nachhaltigkeitsbericht ausführlich über ihre Maßnahmen. Zu berücksichtigen ist hier jedoch, dass die englischen Internetpräsenz ausführlich gestaltetet und mit zahlreichen Informationen bestückt ist. Im Bezug auf die Kommunikation der Diversity-Dimensionen fand seitens Daimler eine klare Trennung der Dimensionen durch das Anlegen unterschiedlicher Artikel zu den Diversity Dimensionen statt. Seitens der Ford-Werke finden thematische Trennungen durch Überschriften statt. Jedoch gab es keine Trennung anhand der Diversity-Dimensionen.

Schlussbetrachtung

Die Ergebnisse dieser Arbeit könnten sich als noch aussagekräftiger herausstellen, wenn weitere Automobilhersteller, sowie eine breitere Palette an Kommunikationsmitteln untersucht worden wären. Jedoch hätte das den Rahmen dieser Arbeit, sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen gesprengt. Hier bedarf es noch vertiefender Forschung. Als Handlungsempfehlung für die Automobilhersteller lässt sich vorschlagen, dass vor allem die Ford-Werke GmbH auf der eigenen deutschen Homepage eine Sparte dem Diversity Management widmet und an dieser Stelle nicht auf die Seite des Mutterkonzerns verweist. Aus der Perspektive des Personalmarketings würde die Attraktivität des Unternehmens durch das Kommunizieren der positiven Arbeitsbedingungen unter Diversity-Management unterstrichen werden.

Interessant wäre es über diese Arbeit hinaus, zu untersuchen, wie Automobilhersteller, welche aus morgenländischen Kulturen stammen, sich mit dem Thema Diversität befassen. Generell werden in der Theorie nur westliche Akteure benannt, weshalb es relevant wäre zu untersuchen, ob Diversity und deren Botschaften tatsächlich einen globalen Charakter haben, oder ob dieser Trend sich erst voll etablieren und ausbreiten muss. Vor allem für die Autohersteller wäre es relevant zu untersuchen, ob deren Diversity Maßnahmen auch von ihren Mitarbeitern an östlichen Unternehmensstandorten positiv aufgenommen wird.

Literaturverzeichnis

Bacic, J.; Diebäcker, M; Hammer, E. (2008): „Aktuelle Leitbegriffe der Sozialen Arbeit. Ein kritisches Handbuch“, Erhard Löcker GesmbH, Wien

Bendl, Hanappi-Egger, Hofmann (Hg.) (2012): „Diversität und Diversitätsmanagement“, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. a): „Alter“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/alter/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. b): „Behinderung“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/behinderung/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. c): „Daimler AG“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichnen/unterzeichner-innen/zeige/daimler-ag/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. d): „Ethnische Herkunft und Nationalität“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/ethnische-herkunft-und-nationalitaet/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. e): „Ford-Werke GmbH“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichnen/unterzeichner-innen/zeige/ford-werke-gmbh/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. f): „Geschlecht“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/geschlecht/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. g): „Religion und Weltanschuung“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/religion-und-weltanschauung/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. h): „Sexuelle Orientierung und Identität“, Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/sexuelle-orientierung-und-identitaet/

Charta der Vielfalt e.V. (o.D. i): „Über die Charta“; Abgerufen von https://www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/ueber-die-charta/

Crößmann, A.; Mischke, J. (2016): „Arbeitsmarkt auf einen Blick- Deutschland und Europa“, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile

Daimler AG (o.D. a): „Christopher Street Day Truck Tour - Unsere Mitarbeiter*innen leben Vielfalt!“, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/csd.html

Daimler AG (o.D. b): „Daimler feiert die Vielfalt - Der Daimler Diversity Day 2017“, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/diversity-tag.html

Daimler AG (o.D. c): „Der Daimler-Konzern“, Abgerufen von https://www.daimler.com/konzern/

Daimler AG (o.D. d): „Diversity Management-Ansatz“, “, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/ueberblick.html

Daimler AG (o.D. e): „Diversity - Ready to be different“, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/

Daimler AG (o.D. f): „Frauen und Männer“, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/genderdiversity.html

Daimler AG (o.D. g): „Herkunft “, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/internationalisierung.html

Daimler AG (o.D. h): „Individuelle Fähigkeiten“, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/individuellefaehigkeiten.html

Daimler AG (o.D. i): „Jung bis Alt“, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/generationemanagement.html

Daimler AG (o.D. j): „Mitarbeiter-Netzwerke“, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/netzwerke.html

Daimler AG (o.D. k): „Sexuelle Identität “, Abgerufen von https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/sexuelleidentitaet.html

Dobusch, L. (2015): Diversity Limited- Inklusion, Exklusion und Grenzziehungen mittels Praktiken des Diversity Management, Springer VS Wiesbaden

Doppler, K.; Lauterburg, C. (2014): „Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten“, Campus Verlag Frankfurt/New York

Eberherr, H.; Fleischmann, A.; Hoffmann, R. (2006): „Alter(n)svielfalt im Betrieb. Strategien und Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmenspolitik in kleinen und mittleren Unternehmen.“ Broschüre im Rahmen des EQUAL Projekts AGEpowerment. Wien.

Europäische Kommission, (2011): „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“,

Ford-Werke GmbH (o.D. a): „Gesellschaftliche Verantwortung“, Abgerufen von **https://www.ford.de/ueber-ford/nachhaltigkeit/gesellschaftliche-verantwortung**

Ford-Werke GmbH (o.D. b): „Menschen“, Abgerufen von https://www.ford.de/ueber-ford/nachhaltigkeit/menschen

Ford-Werke GmbH (o.D. c): „Über Ford“, Abgerufen von https://www.ford.de/ueber-ford

Gabler Wirtschaftslexikon; Krämer, H. (o.D.): „Gender Pay Gap“, Abgerufen von http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gender-pay-gap.html

Gardenswartz, L. / Rowe, A. (2003): „Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity“, Alexandria: SHRM.

Giddens, A. (2007): Sociology. Polity Press, Cambridge

Google LLC (2018): „diversity“, Abgerufen von https://www.google.de/search?ei=OylyWq73FoLewALTgKugCg&q=diversity&oq=diversity&gs_l=psy-ab.3..0i131k1l2j0l6j0i67k1j0.10377.11567.0.11799.9.9.0.0.0.0.88.615.8.8.0.crnk_dmh...0...1.1.64.psy-ab..1.8.614...0i10i67k1j0i131i67k1.0.x9Aat8fMVXY

Götz, M./ Schlote, E. (2010): Was ist Diversität/ Diversity?, br-online

Gutting, D. (2016): Interkulturelles Management, Diversity und internationale Kooperation, NWB Verlag gmbH & Co. KG, Herne

Hafkesbrink, J.; Krause, M. (2017): „Age-Management – Den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten“, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

Hansen, K.(2017): CSR und Diversity Management – Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen, Springer Gabler Verlag GmbH Deutschland

Hofmann, R./Surur, A. (2013): „Instrumente des Diversitätsmanagements“, Abgerufen von https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/praxis/instrumente.php#instrumente

Hollmann, D. (2012): „Den demografischen Wandel im Unternehmen managen: Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung“

Horx Zukunftsinstitut (2010): „Trend-Definitionen“ http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf

Jochum, M.(2017): „Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2016 “, Daimler AG

Johnston, W. ; Packer, A. E. ; (1987): „Workforce 2000 Report -Work and Workers for the 21st.Century“, Hudson Inst., Indianapolis, IN.

Köppel, P. (o.D.): „Synergie durch Vielfalt – Alter“; Synergy Consult, Abgerufen von http://www.synergie-durch-vielfalt.de/synergie-durch-vielfalt/diversity-themen/alter.html;

Langenscheidt Digital GmbH & Co. KG, München (2018): Langenscheidt Englisch-Deutsch Wörterbuch, Abgerufen von https://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/diversity

Meyen, M.; Löblich, M.; Pfaff-Rüdiger, S.; Riesmeyer, C. (2010): „Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft“, Springer VS

Rammstedt O. (Ed.) (1992). Georg Simmel Gesamtausgabe Bd. 11: „Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung“. Frankfurt: Suhrkamp.

Randstad Deutschland GmbH & Co. KG (2017): „Daimler, BMW und ZF Friedrichshafen attraktivste Arbeitgeber / Aktuelle Studie Randstad Employer Brand Research vorgestellt“, Abgerufen von https://www.presseportal.de/pm/13588/3628149

Schulz, A. (2009): „Strategisches Diversitymanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Gabler, Wiesbaden.

Statista (2017): „Anzahl der Mitglieder in Religionsgemeinschaften in Deutschland“, Abgerufen von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37028/umfrage/mitglieder-in-religionsgemeinschaften-in-deutschland/

Statista (2017): „Gender Pay Gap: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen in Deutschland von 1995 bis 2016“, Abgerufen von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3261/umfrage/gender-pay-gap-in-deutschland/

Statista (2010): „Umfrage: Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel bereits heute auf Ihr Unternehmen?“, Abgerufen von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173235/umfrage/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-unternehmen/

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11 koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden, Abgerufen von www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt (2017): „Pressemitteilung Nr. 094: Drei Viertel des Gender Pay Gap lassen sich mit Strukturunterschieden erklären“, Abgerufen von https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/03/PD17_094_621.html

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Wolters Kluwer Deutschlang GmbH.

UN-Behindertenrechtskonvention (o.D.): „Definition von Behinderung“, Abgerufen von https://www.behindertenrechtskonvention.info/definition-von-behinderung-3121/)

Van Bentum, E. (2016): Strategische Bausteine des Personalmanagements; Erich Schmidt Verlag

Vedder, G.; Krause, F. (2016): „Personal und Diversität“, Rainer Hampp Verlag München

Vedder, G.; Krause, F. (2017): „CSR und Diversitymanagement“, Springer Berlin Heidelberg

Vester, H.-G. (2009): „Der Mensch als soziales Wesen — zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft, Natur und Kultur.“ In: „Kompendium der Soziologie I: Grundbegriffe“, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Voß, E.; Reimund, W.; (2016): „Diversity in Deutschland- Studie anlässlich des 10-jähirigen Bestehens der Charta der Vielfalt“, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Weck, A. (2017): „Diese OECD-Studie zeigt, wie groß der Gender-Pay-Gap in Deutschland ist“, t3n-digital pioneers, Abgerufen von https://t3n.de/news/oecd-gender-pay-gap-deutschland-864141/,

Wernhart, K. R. (2008): Ethnohistorie. Rekonstruktion und Kulturkritik. Eine Einführung. Promedia, Wien

Winter, S. (2010): Diversity Management in der externen Kommunikation deutscher Unternehmen, Diplomica® Verlag GmbH

ZEIT ONLINE (2017): „Lohngleichheit - Angestellte können Auskunft über Gehälter ihrer Kollegen einfordern“, Abgerufen von http://www.zeit.de/politik/deutschland/2017-03/lohngleichheit-manuela-schwesig-bundestag-beschluss-spd-union

Zukunftinstitut GmbH (o.D.): „Megatrends“, Abgerufen von https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/

Anhang

Ergebnis Daimler

Zeichen: 15615
Wortanzahl: 2135
davon ignoriert: 676
Unterschiedliche Worte: 811

#	Wort	‰
33	Daimler	15.5
28	Vielfalt	13.1
21	Diversity	9.8
20	sind	9.4
14	unsere	6.6
14	Unternehmen	6.6
12	Menschen	5.6
12	Mitarbeiter	5.6
11	des	5.2
11	sich	5.2
9	day	4.2
7	Management	3.3
7	Mitarbeiterinnen	3.3
7	Toleranz	3.3
7	unserer	3.3
6	Benz	2.8
6	Frauen	2.8
6	fördern	2.8
6	Kunden	2.8
6	können	2.8
6	mehr	2.8
6	Mercedes	2.8
6	nutzen	2.8
6	uns	2.8
6	unser	2.8
6	ziel	2.8
6	zur	2.8
6	über	2.8
5	Aktionen	2.3
5	aktiv	2.3
5	Beruf	2.3
5	Christopher	2.3
5	damit	2.3
5	durch	2.3
5	gl@d	2.3
5	haben	2.3
5	jeder	2.3
5	kann	2.3
5	Perspektiven	2.3
5	rund	2.3
5	seit	2.3
5	setzen	2.3
5	sowie	2.3
5	Street	2.3
5	Truck	2.3
5	vom	2.3
4	anders	1.9
4	Ausland	1.9
4	Belegschaft	1.9
4	bereits	1.9
4	Berlin	1.9
4	einzelne	1.9
4	finden	1.9
4	fünf	1.9
4	gibt	1.9
4	hat	1.9
4	hier	1.9
4	Identität	1.9
4	jahr	1.9
4	jede	1.9
4	Kompetenzen	1.9
4	Kundinnen	1.9
4	leben	1.9
4	machen	1.9
4	Paraden	1.9
4	Pride	1.9
4	Prozent	1.9
4	Standorten	1.9
4	steht	1.9
4	teil	1.9
4	tour	1.9
4	unseren	1.9
4	Unterschied-lichkeit	1.9
4	verstehen	1.9

Ergebnis Ford

Zeichen: 6203

Wortanzahl: 802

davon ignoriert: 205

Unterschiedliche Worte: 384

#	Wort	‰
20	Ford	24.9
11	unserer	13.7
10	Mitarbeiter	12.5
8	2012	10
8	unseren	10
7	des	8.7
7	Engagement	8.7
5	durch	6.2
5	Nachhaltigkeit	6.2
5	sind	6.2
5	Unternehmen	6.2
5	Verantwortung	6.2
4	community	5
4	involvement	5
4	jeder	5
4	Köln	5
4	Projekte	5
4	sich	5
4	unsere	5
4	unseres	5
4	vorbildliches	5