

Vorwort der Auftraggeberin und Gleichstellungsbeauftragten im AA

In Deutschland sind Frauen spätestens seit Inkrafttreten des Grundgesetzes gleichberechtigt. Die tatsächliche Gleichstellung lässt aber auch nach mehr als einem halben Jahrhundert seit der verfassungsrechtlichen Verankerung des Gleichheitsgrundsatzes in vielen Bereichen noch zu wünschen übrig. Die öffentliche Verwaltung macht hierbei keine Ausnahme. Insbesondere in Führungspositionen muss der positive Trend zur Steigerung von Frauenanteilen weiter erhöht werden. Das Auswärtige Amt hat sich den Herausforderungen der Zeit gestellt und mit der vorliegenden Studie ein auf Bundesebene bislang beispielloses Pilotprojekt vorgestellt.

Das Auswärtige Amt sieht sich dabei aufgrund der allgemeinen Rahmenbedingungen für den Auswärtigen Dienst vor besondere Herausforderungen gestellt. Zwar sind im Auswärtigen Dienst kontinuierliche Verbesserungen im Bereich der Gleichstellung zu verzeichnen, vom Ziel einer paritätischen Postenbesetzung aber ist das Auswärtige Amt noch weit entfernt. Um die im Gleichstellungsplan festgelegten Vorgaben schneller zu erreichen, ist es von vorrangiger Bedeutung, die Ursachen für fortbestehende Defizite näher zu beleuchten. Die Betrachtung von Karriereverläufen und Kommunikationsanalysen sind im Auswärtigen Dienst ein erster Schritt zur Integration neuer Instrumente und zur Weiterentwicklung in Richtung auf die vorgezeichneten Ziele.

Dank des Einsatzes des betreuenden Forschungsteams der MHMK und des Projektteams, des Leiters der Zentralabteilung und nicht zuletzt aller Bediensteten, die aktiv an der Studie mitgewirkt haben, konnten Fakten und verlässliche Daten erarbeitet werden, die dem Auswärtigen Amt im Bereich der Personalpolitik eine wichtige Handreichung darstellen. Wo festzustellen ist, dass sich herkömmliche Strukturen negativ auf die Karriereentwicklung auswirken, müssen in einem zweiten Schritt Verbesserungen angestrebt werden. Wenn Männer die Realität im Auswärtigen Amt anders sehen als Frauen, müssen wir unsere Wahrnehmung unter die Lupe nehmen und in die Kommunikation einsteigen.

Aber es gibt auch Erfreuliches zu vermerken: Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist auch beim Thema Karriereverläufe insgesamt hoch. Dies sollte jedoch nicht davon ablenken, Änderungen in den als verbesserungswürdig identifizierten Bereichen in Angriff zu nehmen. Dies gilt umso mehr, als die Ursachen für Unzufriedenheit klar zu definieren sind und die An-

zahl der Unzufriedenen zu groß ist. Im Zentrum der allgemeinen Kritik steht die mangelnde Transparenz in der Beurteilungs- und Beförderungspraxis. Im Kontext des neuen Beurteilungssystems wird die Zentralabteilung weiter überlegen müssen, wie die Zufriedenheit der Bediensteten verbessert werden kann. Nur nachvollziehbare Entscheidungen finden breite Akzeptanz. Gleiches gilt für Personalentwicklungsgespräche, die vielfach als wenig zielführend empfunden werden.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein weiterer wichtiger Anknüpfungspunkt. Aufgrund der im Auswärtigen Amt erforderlichen Mobilität werden die Möglichkeiten einer Karriere von Partnerinnen und Partnern erheblich reduziert. Spätestens wenn Kinder hinzukommen, scheint eine „Doppelkarriere“ wenig Aussicht auf Erfolg zu haben. Hierbei ist es unerheblich, wer von beiden Partnern zurücktritt. Ausschlaggebend bleiben die für den Dienstherrn begrenzten Einsatzmöglichkeiten. Diesem beruflichen Dilemma mit familienfreundlichen Lösungen abzuweichen, die nicht zwangsläufig das Karriereende eines Partners zur Folge haben, kommt der Quadratur des Kreises gleich und stellt für das Auswärtige Amt eine erhebliche Herausforderung dar.

Nicht alle karrierehinderlichen Faktoren sind jedoch dem Auswärtigen Amt zuzuschreiben; wesentliche Gesichtspunkte wie die Möglichkeiten der Kinderbetreuung oder der Rollenverteilung zwischen den Partnern liegen außerhalb des ministeriellen Einflussbereichs. Das Erarbeiten von familiären und gesellschaftspolitisch bedingten Lösungen kann deshalb nur in einem sehr engem Rahmen die Aufgabe des Arbeitgebers sein. Inwieweit der Staat Einfluss in allen Lebensbereichen ausüben soll, um die Voraussetzung für eine verstärkte Integration von Frauen in das Berufsleben zu schaffen, muss in demokratischen Prozessen geklärt werden. Neben den im Auswärtigen Amt gegebenen und genutzten Möglichkeiten, den Integrationsprozess von Frauen in das Berufsleben zu fördern, liegt es in erster Linie in der Verantwortung der Gesellschaft, dafür Sorge zu tragen, die rein rechtliche Gleichstellung in eine gelebte Gleichstellung umzusetzen. Dem Auswärtigen Amt dürfte es dabei im Interesse seiner Bediensteten gut anstehen, nach dem Motto: „Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren“ einen großen Schritt nach vorne zu wagen.

Berlin, im Februar 2012

Barbara Tipon

Einleitungsworte des begleitenden Forschungsteams

Unterhält man sich mit Kommunikationswissenschaftlern über die Themen der Zukunft ihrer Disziplinen, so werden oft die Punkte erwähnt, die der Mitherausgeber dieses Sammelbandes in Vorträgen und Lehrveranstaltungen mit der Kurzform „4i“ umschrieben hat. „4i“ stehen dabei für die *interaktive, integrierte, internationale* und *interne* Kommunikation als die Bereiche, die künftig an Bedeutung am stärksten gewinnen werden, aber immer noch (zu) wenig Beachtung in Forschung, Lehre und Praxis finden. Die in einem gemeinsamen Forschungsprojekt erarbeiteten empirischen Teilstudien, die dieser Publikation zu Grunde liegen, beschäftigen sich mit allen vier genannten i-Adjektiven, – jedoch in umgekehrter Reihenfolge.

Vor allem ist dieses Buch eine heuristische Arbeit zur *internen* Kommunikation: Fortwährende Veränderungen von außen zwingen Organisationen aller Art dazu, sich ständig selbst neu zu definieren. Dies gilt nicht nur für große, weithin sichtbare Umstrukturierungen, sondern vor allem auch für den kulturellen Wandel im (vermeintlich) „Kleinen“. Erfolgreich kann so etwas bei privaten Unternehmen wie auch im öffentlichen Bereich nur dann geschehen, wenn alle Beschäftigten über die anstehenden neuen Entwicklungen hinreichend informiert sind und sich positiv als Teil derselben begreifen. Letztlich geht es dabei darum, interne Kommunikation weniger als „Anhängsel“ der externen Kommunikation zu begreifen, sondern als eigenständige Managementfunktion.

Trotz (oder vielleicht auch gerade wegen) dieser zunehmenden Wichtigkeit geben Organisationen externen Wissenschaftlern nur selten die Chance, wirklich umfassend den Status der internen Kommunikation zu erfassen: Nicht nur die Medien der Kommunikation selbst sind dabei zu untersuchen, sondern die Mitarbeitenden in großer Zahl in Bezug auf die Medien und vor allem Themen interner Kommunikation zu befragen sowie im Idealfall auch die Sicht von „Themen(be)treibern“ und „Medienproduzenten“ mit einzubeziehen. Die in solcher Form gewonnenen Erkenntnisse können dabei durchaus allgemeines Interesse für die Erforschung interner Kommunikation haben, da sich hier grundlegende Wirkmechanismen des Themas analysieren lassen.

Im Auswärtigen Amt (AA) der Bundesrepublik Deutschland gab es im vergangenen Jahr tatsächlich die Chance für eine solche Studie. Wissenschaftler und Studierende der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (MHMK) befragten dazu für diesen Sammelband über 1.500 Ministeriumsbe-

schäftigte und führten eine Inhaltsanalyse von 500 Untersuchungseinheiten interner Medien durch. Das gewählte Beispielthema lautete „Karrierewege“ mit besonderem Fokus auf Gleichstellung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auftraggeber war das AA selber, vertreten durch seine Gleichstellungsbeauftragte, die zugleich Mitherausgeberin ist. Eine ähnliche Studie gibt es bislang noch nicht, nur im Jahr 2000 wurde eine Sammlung ganz unterschiedlicher Porträts von Frauen im Diplomatischen Dienst von Ursula Müller und Christiane Scheidemann herausgegeben.

Zugleich beschäftigt sich diese Gesamtstudie recht ausführlich mit den anderen drei eingangs genannten i-Adjektiven. *International* ist sie fast zwangsläufig, da das Auswärtige Amt mit seinen Mitarbeitenden in insgesamt 152 Botschaften, 55 Generalkonsulaten, 6 Konsulaten und 12 multilateralen Verbindungsbüros in insgesamt 154 Ländern der Welt tätig ist. Die Aufgabe der internen Kommunikation besteht dabei darin, diese Personen, die jeweils aktuell in weltweit recht unterschiedlichen kommunikativen Kontexten ihren Alltag erleben, gleichermaßen mit zentralen Botschaften aus der Zentrale zu erreichen. Vereinfacht wird dies bei den entsandten Mitarbeitenden dadurch, dass diese alle eine ähnliche Heimatkultur (nämlich die deutsche) haben. Schwieriger ist dies jedoch bei den lokalen Arbeitskräften, Beschäftigten, die aus völlig unterschiedlichen Kulturkreisen stammen und auch nicht immer die deutsche Sprache beherrschen. Letztere waren allerdings nicht Gegenstand der Befragungsteilstudie dieses Buches.

Möglichst *integriert* sollte diese interne internationale Kommunikation ebenfalls sein. Dies hat Vorteile für die Kommunikatoren auf beiden Seiten, also klassisch gesprochen (wenngleich in moderner Kommunikationstheorie nicht korrekt) sowohl auf der „Sender“- als auch der „Empfänger“-Seite. Für den „Sender“ macht integrierte Kommunikation nach einem Anfangsaufwand das Leben einfacher, da nicht jede Botschaft für jede einzelne Veröffentlichung neu erfunden, jedes Bild neu fotografiert, jeder Text neu abgestimmt und jedes Zitat neu freigegeben werden muss. Der „Empfänger“ hingegen erhält klare Botschaften und Signale, muss im Zweifel weniger lesen und wird im positiven Sinne von seiner Organisation „geführt“, d. h. stimmig und wirksam mit dem jeweils benötigten Kontextwissen für seine Arbeit versorgt. Die inhaltsanalytische Teilstudie dieses Bandes wirft u. a. einen Blick darauf, inwieweit diese Integration zwischen unterschiedlichen internen Medien gelingt.

Last but not least muss die bisher beschriebene interne, internationale und integrierte Kommunikation im Jahre 2011 zunehmend *interaktiv* sein. Diesen Begriff meinen die Herausgebenden dabei sowohl prozessual als auch technisch. Prozessual ist der Aspekt wichtig, da selbstbewusste Mitarbeitende sich heutzutage insbesondere in sie unmittelbar betreffenden Belangen nicht mehr mit einer

einfachen Top-Down-Kommunikation zufrieden geben, sondern völlig zu Recht informiert und einbezogen werden möchten. Diesen Transparenz-Aspekt untersucht u. a. die Befragungsteilstudie. Die technische Bedeutung von Interaktivität kann ebenfalls nicht hoch genug eingeschätzt werden. Web 2.0 und insbesondere sogenannte soziale Medien machen es einfacher denn je, auch ad hoc Kommunikationsgruppen zu gründen und darüber Materialien auszutauschen. Betreibt im beruflichen Kontext der Arbeitgeber dies nicht selbst, dann bauen die Mitarbeitenden sich selber entsprechende Parallelstrukturen auf. Der Exkurs im Rahmen dieses Sammelbandes analysiert dieses Thema ausführlich.

Interne Kommunikation, die international, integriert und interaktiv betrieben wird oder zumindest werden sollte, ist also das Thema dieses Studienbandes. Denn in mediendominierten Zeiten kommt es nicht nur auf Inhalte an, sondern in gleichem Maße auch auf deren Vermittlung. Selbst wenn das Auswärtige Amt etwa mit Familienfreundlichkeit punkten kann, so wirkt sich dieser Bereich nur dann positiv auf Nachwuchsgewinnung und Motivation der bereits vorhandenen Bediensteten aus, wenn das vorhandene Potential auch ausreichend kommuniziert und in Folge wahrgenommen wird. Hier wollen die Herausgeber einen Beitrag zur Ausweitung der Kommunikationsstrukturen im Auswärtigen Amt in die am Anfang dieser Einleitungsworte beschriebene Richtung leisten.

Das Thema Gleichstellung und besonders die Vereinbarkeit von beruflicher Entwicklung und familiären Belangen sind aktuelle Themen unserer Zeit und finden selbst im geltenden Koalitionsvertrag einen dem entsprechenden Raum. Es genügt, die Tagespresse zu verfolgen, um zu erkennen, dass die Vereinbarkeitsfrage eine immer größere Rolle für die Attraktivität eines Arbeitgebers spielt. Da eine Einrichtung wie das Auswärtige Amt in besonderer Weise auf exzellente Mitarbeitende angewiesen ist, sich aber gleichzeitig einer harten Konkurrenz aus anderen Sektoren im Kampf um "die Besten" ausgesetzt sieht, darf in Zeiten des sich abzeichnenden Fachkräftemangels in einem so wichtigen Bereich wie der Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kein Wettbewerbsnachteil für diese Institution entstehen.

Hier Defizite und Verbesserungspotential in der Sache wie auch der Kommunikation aufzuzeigen, ist ein wesentlicher Anspruch dieser Gesamtstudie. Die für die öffentliche Verwaltung bislang einmalige Offenheit der Dienststelle und das uneingeschränkte Entgegenkommen bei der Herstellung von Transparenz bei der Informationssammlung haben sich ausgezahlt.

Am Ende dieser Einleitungsworte möchten das betreuende Forschungsteam noch einmal Dank sagen: Zum einen der MHMK – Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation, allen voran vertreten durch ihren Präsidenten Herbert

Schmid-Eickhoff, ihren Vizepräsident Joachim Scheurer, den Dekan der Fakultät Medien Professor Jürgen Faust und den Studiengangleiter Medienmanagement, Professor Dr. Dr. Castulus Kolo. Sie alle haben den an diesem Projekt beteiligten Lehrenden und Studierenden den notwendigen Freiraum für die Erarbeitung dieser Studie gewährt. Gleiches gilt für den Kölner Campusleiter Wolfgang Hürth, der auch nach dem Wechsel des Herausgebers vom Berliner an den Kölner Standort der Hochschule das Thema wohlwollend begleitete.

Die beiden Teilstudien in Kapitel 2 und 3 entstanden primär im Rahmen eines sechsstündigen Lehrprojektes der Studienrichtung „Public Relations und Kommunikationsmanagement“ im 4. Semester des Bachelor-Studienganges „Medienmanagement“ am MHMK-Campus Berlin. Corinna Hübl, Pia Körber, Heike Poley, Corinna Schwarz, Leonie Schöne und Adriana Tkacz waren bei diesem Projekt die Studierenden, welche die empirischen Vorhaben entscheidend vorangebracht haben und mit eigenen Beiträgen in diesem Band vertreten sind. Unterstützt wurden sie von den Autoren dieser Einleitungsworte sowie hinsichtlich methodischer Spezialfragen zusätzlich vom MHMK-Lehrbeauftragten Dirk Radke.

Zum anderen gilt der Dank wie schon erwähnt dem Auswärtigen Amt, allen voran Staatsministerin Cornelia Pieper, dem Leiter der Zentralabteilung Hans Carl Freiherr von Werthern sowie der Gleichstellungsbeauftragten Barbara Tipon, die das Projekt stets unterstützt und wohlwollend begleitet haben. Das Auswärtige Amt hat seine Offenheit für die hier behandelten Themen schon allein durch die Zulassung dieses Pilotprojektes bewiesen. Viel benötigtes AA-internes Spezialwissen stellten den Forschern geduldig immer wieder Brigitte Fessel sowie Heike Jope aus dem Büro der Gleichstellungsbeauftragten zur Verfügung sowie Lothar Lenzen und Christian Völker von der IT-Abteilung des AA halfen, die nicht geringen IT-sicherheitstechnischen Hürden bei der Durchführung der Befragung aus dem AA-Intranet heraus zu überwinden.

Als drittes danken wir auch dem VS Verlag mit unserer Lektorin Dorothee Koch für die sehr angenehme Zusammenarbeit. Schließlich möchten wir gern noch unseren jeweiligen Lebenspartnerinnen und -partnern für die Geduld in den vergangenen Monaten danken, wenn das begleitende Forschungsteam wieder einmal zusätzlich für dieses Forschungsprojekt tätig war.

Dem so entstandenen neuen Studienband wünschen wir viel Erfolg!

Berlin/Köln, im Mai 2012

Holger Sievert und Astrid Nelke



<http://www.springer.com/978-3-531-18589-7>

Karrierewege als Thema der internen Kommunikation
Befragungen der Beschäftigten und Inhaltsanalyse der
internen Medien im Auswärtigen Amt

(Eds.)A. Nelke; H. Sievert; B. Tipon

2013, XVI, 148 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-18589-7

Karrierewege als Thema der internen Kommunikation
Befragungen der Beschäftigten und Inhaltsanalyse der
internen Medien im Auswärtigen Amt
Nelke, A.; Sievert, H.; Tipon, B. (Hrsg.)
2013, XVI, 148 S. 17 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-531-18589-7