

# Schöne neue Welt

Deutsche Unternehmen entdecken das Diversity Management. Besonders die Kommunikatoren haben viel zu tun, wenn nach innen wie außen der neue Geist der Vielfalt beschworen wird. Denn es genügt nicht, Minderheiten zu fördern und in Broschüren gemischte Teams abzubilden.

Siemens-Chef Peter Löscher ist der Prototyp des mitteleuropäischen Topmanagers. Ein Gardemaß von 1,95 Meter. Drahtig, sportlich, weiß. Glaubt man aber seinen Aussagen in einem Interview mit der britischen *Financial Times* im Sommer 2008, dann sähe Löscher bei Siemens in Zukunft am liebsten viel weniger Kollegen seines Schlags. „In der Führungsetage sitzen nur weiße Männer“, klagte Löscher den Journalisten sein Leid. „Wir sind zu eindimensional.“

Die „globale Vielfalt“, kündigte der Österreicher an, wolle er bei

dem Münchner Technologiekonzern künftig stärken. „Es geht hier nicht um Quoten, aber ich hätte gern, dass ein richtig guter Chinese das China-Geschäft führt.“ Zu diesem Zweck hat Siemens ein Mentorenprogramm gestartet, bei dem etablierte Führungskräfte Jungmanager aus aller Welt unterstützen.

Der emanzipatorische Furor kommt nicht von ungefähr. Dass Löscher mit einer Spanierin ver-

heiratet ist und seine Kinder die amerikanische Staatsbürgerschaft besitzen, mag die Einsicht des Siemens-Chefs beflügelt haben. Vor allem aber weiß Löscher als Profi ganz

genau: Ein klares Bekenntnis zur Vielfalt gehört heute zum guten Ton. „Kaum ein deutscher Großkonzern, der noch kein Diversity-Programm ins Leben gerufen hat“, schreibt das *manager magazin*. „Alle sind sich einig, dass wir in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft mehr Vielfalt brauchen.“ Nach dem Vorbild angelsächsischer und skandinavischer Konzerne wollen nun auch Unternehmen hierzulande die Verschiedenheit ihrer Mitarbeiter als Ressource begreifen – und Diskriminierung aushebeln (siehe „Das ist Diversity“, Seite 20).

Von August 2007 bis Ende 2008 lief die Kampagne „Vielfalt als Chance“, initiiert von der Bundesbeauftragten für Migration und koordiniert von der Unternehmensbe-

## VIELFALT ALS CHANCE 2008

Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen  
und öffentlichen Institutionen in Deutschland –  
**Überblick und Praxisbeispiele**



**Wettbewerbsvorteil Diversity:  
Die Kampagne „Vielfalt als Chance“  
wurde von der EU finanziert und von  
deutschen Konzernen unterstützt.**

ratung Roland Berger. Mehr als 500 Organisationen haben deren „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und sich damit offiziell dem Diversity-Gedanken verschrieben. Die beteiligten Unternehmen setzen eigene Beauftragte ein, beschäftigen teilweise sogar Sprecher in der Unternehmenskommunikation, die sich ausschließlich um

Diversity kümmern. Immer mehr Firmen legen auch im Jahresabschluss Rechenschaft über ihre Diversity-Aktivitäten ab (siehe Interview „Ein sexy Thema“, Seite 22).

Und sie integrieren das Thema in ihre Werbung: „Wer hätte vor zehn Jahren einem Nahrungsmittelhersteller empfohlen, ein schwules Pärchen im TV-Spot für Fertigprodukte einzusetzen?“, fragt Eva Kaiser-Nolden, Inhaberin der Diversity-Beratung way2vision. Tiefkühlkost-Produzent Iglo hatte das 2001 erstmals versucht – mit seinem Werbeduo „Holger und Max“.

„Insgesamt hat die Kommunikation über Diversity in den vergangenen Jahren beachtlich zugenommen“, konstatiert Kaiser-Nolden, die unter anderem das Diversity-Konzept des Autobauers Ford entwickelt hat. Allerdings beobachtet sie auch, dass es manchmal bei Worten bleibt. „Einstellungen und Wahrnehmungen der Menschen spiegeln die Offenheit und Wertschätzung von Vielfalt noch nicht in dem Maß wider, wie es die externe Kommunikation der Unternehmen nahelegt.“

**Von der Theorie zur Praxis** ist es aus Sicht des *manager magazin*s noch ein weiter Weg. Die Hamburger sprechen von der „geschlossenen Gesellschaft“ deutscher Managementtagen – allen Diversity-Be-

kenntnissen zum Trotz. Expertin Kaiser-Nolden sieht darin eine Gefahr: „Soll die eigene Belegschaft nicht demotiviert werden und die externe Kommunikation als unredlich empfinden, müssen intensive, interne Diversity-Management-Bemühungen vorausgegangen sein.“

Ein Unternehmen, das sich mit Hochglanzbroschüren schmückt, die lauter freundlich lächelnde Menschen unterschiedlicher Hautfarbe zeigen, in dem aber niemand weiß, was Diversity bedeutet, tue sich damit keinen Gefallen. „Das hinterlässt mehr verbrannte Erde als Wettbewerbsvorteile“, warnt Kaiser-Nolden.

Das sieht Tobias Mündemann, geschäftsführender Gesellschafter der Kölner PR-Agentur ergo Unternehmenskommunikation, ganz ähnlich. Er hat mit seinen Kollegen die „Vielfalt als Chance“-Kampagne entwickelt. „Für eine glaubwürdige Kommunikation ist es wichtig, ehrlich zu sein“, betont Mündemann. „Dazu gehört, offen über Probleme in der Umsetzung des Diversity Management zu sprechen. Schönfärberei ist der Fallstrick Nummer eins.“

**Klar ist:** „Immer mehr Unternehmen erkennen im Diversity Management einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil“, sagt Beraterin Eva Kaiser-Nolden. Dabei sind viele Konzerne in das Thema regelrecht hineingewachsen. Typisch ist etwa die Entwicklung bei der Commerzbank. „Wir haben Ende der 80er Jahre mit den Themen Chancengleichheit, Frauen in Führungspositionen und Familienpolitik begonnen“, erinnert sich Barbara David, Leiterin des Diversity-Management-Teams bei dem Frankfurter Geldinstitut. „Mitte der 90er Jahre entwi-

ckelte sich dann das Thema ‚Väter‘, Ende der 90er Jahre entstanden erste Ideen zum Diversity Management.“ 2002 wurde die Vielfaltstrategie organisatorisch als Stabstelle der Human-Resources-Abteilung im Unternehmen verankert. Als Themen kamen damit kulturelle Vielfalt, sexuelle Orientierung und Zusammenarbeit der Generationen hinzu.

**Gemeinsam mit** der Konzernkommunikation und dem strategischen Personalmarketing informiert das Diversity-Team die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit über diese Themen. Außerdem arbeitet die Commerzbank mit der Mainzer Agentur Schelenz zusammen, die sich auf Personalkommunikation spezialisiert hat. „2009 wollen wir ein internes Diversity-Portal für die Mitarbeiter entwickeln“, kündigt Bankmanagerin David an. Dabei steht sie jetzt vor der Aufgabe, zwei Unternehmenskulturen zu vereinen. „Das Jahr wird geprägt sein vom

„Alle sind sich einig,  
dass wir in den  
Führungsetagen mehr  
Vielfalt brauchen.“  
*manager magazin*



Zusammenwachsen mit der Dresdner Bank.“

Für die heutige „Diversity Policy“ der Deutschen Telekom waren ebenfalls frühere Programme zu den Themen Gleichstellung und Chancengleichheit die Grundlage. 2004 übernahm die damalige Diversity-Leiterin Maud Pagel die Programme unter dem Label „Diversity als Managementstrategie“ für alle Unternehmensbereiche. Die Telekom lobt seither alle zwei Jahre einen „Diversity Award“ aus, der an erfolgreiche

**Schönfärberei ist  
der Fallstrick  
Nummer eins,  
betonen die  
Berater Eva  
Kaiser-Nolden  
von way2vision  
und Tobias  
Mündemann  
von ergo  
Kommunikation.**

Projekte und Initiativen zur Chancengleichheit im Unternehmen vergeben wird. „Der interne Wettbewerb hat die Diversity-Botschaft weiter in den Konzern getragen“, zeigt sich die neue Chief Diversity Officer Mechthilde Maier überzeugt.

**Das schicke Schlagwort** – ist es am Ende nicht viel mehr als ein neuer, nur eben englischer Name für die gute alte Gleichstellungspolitik? „Vorsicht“, mahnt Michael Stuber, Inhaber der Kölner Agentur Ungleich Besser Diversity Consulting, der seit mehr als zwölf Jahren Unternehmen in Sachen Vielfalt berät. „Es geht nicht um eine möglichst bunt zusammengesetzte Belegschaft, Vielfalt an sich ist kein Selbstzweck.“

Dass Diversity dasselbe sei wie Gleichstellung, dieses Missverständnis begegnet ihm bei seiner Arbeit



**Jeder Einzelne soll sich wohlfühlen: Saori Dubourg leitet bei BASF das Team Diversity & Inclusion.**

indes häufig. „Dann legen manche Unternehmen Programme auf, um ‚Minderheiten‘ zu fördern. Das grenzt aber nur noch mehr aus.“

Auch falsch, und leider nicht gerade selten: „Bilder von afrika-

nischen Kindern, asiatischen IT-Experten und Frauen in der Teambesprechung, die ihren männlichen Kollegen nur devot zuhören“, regt sich Stuber auf. „Oder der mutmaßlich homosexuelle Mitarbeiter mit pastellfarbenem Schal – das mag zum Teil gut gemeint sein, aber solche Stereotype stigmatisieren die Leute.“ Ein derartig oberflächlicher Ansatz stamme häufig von reinen PR-Agenturen, die das Thema als Klangfarbe in die externe Kommunikation mischen wollen – sich aber keinerlei Gedanken über die Umsetzung machen.

**Bei Ford in Köln** ist man stolz, genau umgekehrt vorgegangen zu sein. Seit 1996 ist Diversity fester Bestandteil der globalen Unternehmensstrategie, die Rheinländer tragen das Thema aber kaum in die Öffentlichkeit, mit PR-Agenturen arbeiten sie schon gar nicht zu-

## Das ist Diversity

Inzwischen hat sich „Diversity“ zu einem schillernden, schwer fassbaren Schlagwort entwickelt, das weit über die direkte Übersetzung als „Vielfalt“ hinausgeht. Experten sehen Diversity als einen Aspekt der Unternehmenskultur. Institutionen sollen demnach die individuellen Unterschiede ihrer Mitarbeiter nicht nur tolerieren, sondern wertschätzen, positiv hervorheben und einbeziehen („Inclusion“). Dabei geht es sowohl um äußerliche Unterschiede wie Geschlecht, Ethnie, Alter und Behinderung als auch um sexuelle Orientierung, Religion und Lebensstil der Mitarbeiter.

### Gründe

Belegschaften multinationaler Konzerne werden automatisch vielfältiger. Zudem sind Unternehmen darauf angewiesen, in allen Bevölkerungsgruppen talentierte Mitarbeiter zu suchen – weltweit. In den westlichen Gesellschaften haben sich die Geschlechterrollen verändert, neue Lebensstile sind entstanden. Wer das beherzigt, hat Studien zufolge zufriedener, produktivere Mitarbeiter. Nach einigen Untersuchungen erzielen solche Firmen höhere Gewinne. Kapitalanleger achten deshalb verstärkt auf das Thema Diversity.

### Gesetze

In den USA wird Diskriminierung von Zivilgerichten scharf geahndet. Nach den Anti-Diskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union (in Deutschland: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG) kann die Benachteiligung von Minderheiten auch hierzulande teuer werden, etwa wenn man ihnen den Zugang zu Jobs und Aufstiegsmöglichkeiten verwehrt: Den Opfern steht eine Entschädigung zu – von den negativen Konsequenzen für das Image als Arbeitgeber ganz zu schweigen.

### Strategie

Die Förderung und Umsetzung von Diversity im Unternehmen wird gemeinhin als „Diversity Management“ bezeichnet. Weil die Angehörigen der dominierenden Kultur, die vor allem in den Führungsetagen meist aus männlichen, heterosexuellen Weißen bestehen, unbewusst ihresgleichen fördern, sollen Diversity Manager soziale Diskriminierungen von Minderheiten aktiv behindern, die Chancengleichheit verbessern und die Unternehmenskultur im Sinne des Diversity-Gedankens beeinflussen.

### Kommunikation

Um das Bewusstsein für Diversity in allen Unternehmensbereichen fest zu verankern und zugleich die neue Gesinnung nach außen deutlich zu machen, bildet Vielfalt ein Leitmotiv der gesamten Firmenkommunikation. Die Unternehmensberichte präsentieren intern und extern Ansätze und Fortschritte in Sachen Diversity, Bildwelten in allen Publikationen sowie dem Marketing zeigen selbstverständlich bunt gemischte Teams auf allen Hierarchie-Ebenen, allerdings ohne Stereotype zu verwenden.

sammen. „Im Gegenteil: Wir haben häufig Anfragen, unsere eigenen Erfahrungen mit der Umsetzung von Diversity auf Konferenzen und in Workshops weiterzugeben“, berichtet Ute Mundolf, die bei Ford in der PR-Abteilung für die Kommunikationsaktivitäten verantwortlich ist. Den Job des „Diversity-Büros“ mit drei Mitarbeitern beschreibt sie vor allem als eine Art interne Schirmherrschaft für diverse Mitarbeitergruppen. In Netzwerken zu Themen wie „Arbeiten und Pflegen“, der „Turkish Resource Group“ oder den „Women in Engineering“ schließen sich Ford-Mitarbeiter zusammen.

Dieses Engagement unterstützt der Autobauer: Die Gruppen erhalten eigene Budgets und können ihre Aktivitäten in die Arbeitszeit legen. „Diversity muss gelebt werden“, sagt Ute Mundolf. Sie findet es daher wichtiger, die Mitarbeiter durch gezielte Kommunikation, Trainings und Workshops für das Thema zu gewinnen, als es mit Werbekampagnen nach außen zu tragen.

**Die Vielfalt** seiner Mitarbeiter nutzt Ford aber für passgenaues Zielgruppenmarketing. „GLOBE“, das schwules lesbische Mitarbeiternetzwerk des Konzerns, hat zum Beispiel einen eigenen Festwagen beim Christopher Street Day und ist jedes Jahr mit dem „Tuxi-Taxi“, einem Ford Galaxy, im Kölner Straßenkarneval mit AIDS-Präventionsmaterial unterwegs. Über solche Aktionen berichtet die Presse gerne und ausführlich.

Diversity-Experte Stuber glaubt, dass gerade deutsche Unternehmen ihren angelsächsischen Vorbildern beim Thema Diversity hinterher hinken, weil Firmenkulturen hierzulande auf dem Prinzip Ordnung aufbauen. „Und Ordnung verträgt sich schlecht mit Vielfalt.“

Ralph Küntscher, früher stellvertretender Personalchef bei Siemens und jetzt Unternehmensberater in Sachen Diversity, pflichtet bei: „Füh-

rungskräfte, die nicht darauf vorbereitet sind, unterschiedlich zu führen, tun sich sehr schwer“, sagt er. „Ich rede hier nicht mal von Kulturen, die uns gänzlich fremd sind: Ich habe immer wieder erlebt, wie schwer deutsche Manager die Diskussions- und Entscheidungskul-

plant nicht weniger, als die Unternehmenskultur im Konzern zu verändern, der schon seit den 80er Jahren immer wieder einzelne Diversity-Projekte organisiert hat. „Wir wollen ein Umfeld schaffen, in dem jeder Einzelne sich wohlfühlt – und seine beste Leistung erbringt.“



**Diversity-Vorreiter Ford nutzt das Thema für passgenaues Zielgruppenmarketing. Beispiel: das „Tuxi-Taxi“ des schwules lesbischen Mitarbeiternetzwerks. Die Deutsche Bank thematisiert Vielfalt unter anderem in Anzeigen auf ihrer Website.**

tur in Dänemark und Schweden akzeptieren können.“

Firmen beschäftigen sich nach seiner Erfahrung auch deshalb verstärkt mit Diversity, weil sie sich mit der rein deutschen Nummer immer wieder „blutige Nasen“ auf internationalen Märkten und in gemischten Teams geholt haben.

Bei BASF versteht man Diversity

daher als strikt geschäftsorientiert. „Wir bilden Teams entsprechend der Markterfordernisse“, erklärt Senior Vice President Saori Dubourg, die bei dem Chemiekonzern als Chefin eines zehnköpfigen Teams „Diversity & Inclusion“ für die Vielfaltssteuerung verantwortlich ist. Sie



Im Januar 2009 startete Dubourg eine interne Plakatkampagne unter dem Motto „Ich bin ein Wert fürs Unternehmen“, das die Einzigartigkeit der BASF-Mitarbeiter zeigen soll. Gleichzeitig sucht sie intern Aufmerksamkeit für ihr Projekt durch Beiträge in der Mitarbeiter-

**„Diversity ist keine Schönwetter-Veranstaltung. Hier muss etwas gemanagt werden.“**

**Ralph Küntscher, Unternehmensberater**

## „Ein sexy Thema“

**Michael Stuber**, Inhaber der Kölner Agentur **Ungleich Besser Diversity Consulting** und „Diversity-Papst“ (*WirtschaftsWoche*) hat untersucht, welchen Stellenwert der Komplex in den Geschäftsberichten deutscher Konzerne einnimmt.

### **prmagazin: Hat der Umfang der Berichterstattung über Diversity in den Dax-Bilanzen zugenommen?**

Michael Stuber: Ja. 2003 erwähnten erst sechs Dax-30-Unternehmen das Thema in ihrem Geschäftsbericht, 2007 bereits zehn. Gleichzeitig wuchs der Umfang, den Diversity in den Berichten einnimmt: War 2003 nur ein Bericht länger als eine halbe Seite, wiesen 2007 bereits sechs mindestens diesen Umfang auf. Drei Unternehmen schreiben im aktuellen Berichtsjahr sogar ein ganzes Kapitel über Vielfalt und Einbeziehung.

### **Viele Unternehmen veröffentlichen spezielle Nachhaltigkeitsberichte – welchen Stellenwert hat das Thema Diversity dort?**

Die Nachhaltigkeitsberichte präsentieren Diversity noch intensiver als die Geschäftsberichte, allerdings im Rahmen des Themas Corporate Social Responsibility (CSR). Dabei fällt die eigentliche Umsetzung der beiden Ansätze sehr unterschiedlich aus und sollte organisatorisch auch nicht vermischt werden. Aussagen über Diversity

fallen sinnvollerweise wirtschaftlicher aus als die klassischen Botschaften zur unternehmerischen Verantwortung.

### **Warum sind immer mehr Unternehmen willens, sich in ihrem Reporting mit Diversity-Themen zu befassen?**

Die Berichterstattung ist eine Reaktion auf immer häufigere Anfragen von Analysten und Aktionären. Davon abgesehen: Der demografische Wandel, zunehmende kulturelle Vielfalt, veränderte Geschlechterrollen und der Wertewandel lassen ein neues Geschäftsumfeld für die Unternehmen entstehen. Im Rahmen des Reporting zeigen sie ihren Anlegern, wie effektiv sie Belegschafts- und Marktpotentiale nutzen. Diversity ist zudem ein sexy Thema, das sich positiv auf das Image eines Unternehmens auswirkt.

### **Also gehören nicht nur Mitarbeiter und Investoren zur Zielgruppe?**

Dazu gehören alle Stakeholder: Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft. Natürlich richtet sich Diversity selbst ganz wesentlich an die eigene Belegschaft. Zur wirkungsvollen internen Kommunikation setzen Unternehmen vor allem das Intranet, Mitarbeiterzeitschriften, Trainings und Events ein. In der externen Berichterstattung stehen spezielle Projekte, zum Beispiel zu kultureller Vielfalt oder aus dem Bereich Chancengleichheit, im Vordergrund. Erste Unternehmen berichten auch von konkreten Erfolgen und Mehrwerten, die sie mit Diversity erzielen, und einige veröffentlichen Daten und Fakten über die Vielfalt in der Belegschaft.

### **Was können sie dabei falsch machen?**

Bis vor kurzem verwendeten einige Unternehmen noch die Begriffe „Ausländer“ oder „Minderheiten“. Diese Wörter tragen aber zu einem Gefühl der Ausgrenzung oder Unterordnung bei. Eine geschlechtsneutrale Sprache sollte inzwischen selbstverständlich sein. Abbildungen von Frauen, die ihrem Chef devot zuhören, sind ebenso wenig zeitgemäß wie offensichtlich künstlich zusammengestellte Multikulti-Gruppen. ■

zeitung, im Intranet, in Newslettern und bei speziellen Informationsveranstaltungen.

„Diversity ist für uns ein wichtiger Wettbewerbsfaktor“, betont auch Aletta Gräfin von Hardenberg, seit 2002 zuständig für den Bereich „Organisationsentwicklung, Kultur und Diversity“ bei der Deutschen Bank. „Vielfalt betrachten wir als Vorteil und Chance, weil wir damit auch auf die Vielfalt unserer Kunden in 75 Ländern reagieren können.“

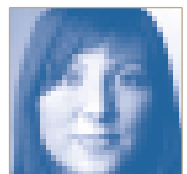
Das Kreditinstitut platziert regelmäßig Anzeigen zum Thema Diversity auf der Unternehmensseite im Internet. Motto: „Unser Blau ist bunt“. Filme zeigen Interviews mit Managern und Mitarbeitern, die sich für die Vielfalt im Unternehmen begeistern, Mitarbeiternetzwerke werden vorgestellt, und stolz verweist das Geldinstitut auf eine Vielzahl von Auszeichnungen und Broschüren. Diversity sei ein „fester Bestandteil der DNA der Deutschen Bank“, betont von Hardenberg.

**Ganz nüchtern** sieht Ex-Siemens-Personaler Ralph Küntscher die Sache: „Diversity Management heißt doch im Prinzip nichts anderes, als eine möglichst breite Palette benötigter Kompetenzen zur Verfügung zu haben“, sagt der Berater. „Das ist keine Schönwetter-Veranstaltung. Hier muss etwas gemanagt werden, um zu funktionieren. Und es klappt nicht immer alles. Das muss die Kommunikation rüberbringen und nach innen wie außen erklären – dann hat sie ihren Job gemacht.“

David Selbach/Sarah Sommer ■



David Selbach  
ist Partner im  
Journalistenbüro  
wortwert in Köln.



Sarah Sommer  
ist freie  
Journalistin in  
Köln.