

## Auftakt

Seite 1

Diversity Management –  
Modewort oder innovative  
Unternehmensführung?

## Nachgefragt

Seite 2/3

Diversity Management bei der  
Lufthansa AG

## Plattform

Seite 4/5

Vielfalt erfolgreich nutzen:  
Die Implementierung von  
Diversity Management in  
Unternehmen

## Kultur & Kommunikation

► Blick über den Tellerrand:

Diversity Management (DM)  
anderswo

Seite 6/7

► Chances and risks in diversity  
management

Seite 8/9

► Diversity Management über  
Grenzen hinweg

Seite 10/11

## Termine

Seite 12

Interkulturelle Konferenzen  
und Tagungen im Überblick

Lesenswertes

Seite 12

... aus der Bücherecke

# PLATTFORM

Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft



PLATTFORM das Magazin für interkulturelle Wirtschaft

2013

## Diversity Management – Modewort oder innovative Unternehmensführung?

Die Welt macht mobil und wir sind mit-tendrin. Die Welle der Internationalisierung führt zu einer zunehmenden Zahl an Niederlassungen von Unternehmen im Ausland sowie ausländischen Unternehmen im Inland. Die Zusammensetzung des Personals wird immer heterogener. Eine kulturelle Veränderung macht sich breit, die eine bisher unbekannte Herausforderung für die Unternehmen darstellt. In zunehmendem Maße werden wir im täglichen Leben mit Diversity konfrontiert. Doch während Diversity Management in den USA bereits gang und gäbe ist, stehen wir Deutschland damit noch ganz am Anfang. Allmählich wird man sich der Veränderung bewusst, misst ihr größere Bedeutung bei und leitet Maßnahmen zur Umstellung und Implementierung ein. Zunehmend werden internationale Mitarbeiter\* rekrutiert, Bewerbungsverfahren der Internationalisierung angepasst, die Belegschaft

wird farbenfroher – und das in jeglicher Hinsicht. Die verschiedensten Diversity-Dimensionen spielen dabei eine Rolle: culture, gender, age, sexual orientation oder mental and physical ability. Vielfalt ist nicht mehr bloß eine Vorstellung; sie ist absolut greifbar. Für jeden und jede von uns.

Doch noch ist diese Entwicklung in ihrer Gänze nicht ausgereift und für mache ist Diversity Management lediglich ein

**» In zunehmendem Maße werden wir im täglichen Leben mit Diversity konfrontiert. «**

Modewort. Nicht jeder ist sich der Bedeutung bewusst, welche dem Diversity Management im Unternehmen, am Arbeitsplatz und für jeden Einzelnen von uns zukommt, welche Herausforderungen es an uns stellt. In der aktuellen Ausgabe der [Plattform] soll dieses Thema aufgearbeitet und von verschiedenen

Seiten beleuchtet werden. Im Zuge dessen wird unter anderem die Position des Konzeptes in den verschiedenen Teilen der Welt analysiert und gezeigt, welche Gemeinsamkeiten zwischen einem modernen Unternehmen von heute und dem Expeditionsschiff, das im 18. Jahrhundert unter Kapitän James Cook Australien entdeckte, existieren. Es werden Chancen und Risiken von Diversity Management aufgezeigt, die ersten

Schritte in Richtung Implementierung des Konzeptes dargestellt und konkrete Beispiele aufgezeigt, wie (gelebte) Vielfalt zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Mit Buchtipps und Terminen abgerundet bietet die aktuelle Ausgabe die Möglichkeit, neue Einblicke zum Thema Diversity Management zu gewinnen.



# Nachgefragt Diversity Management bei der Lufthansa AG



**Welche Diversity-Dimensionen werden bei der Lufthansa AG besonders gefördert?**

Im Grunde genommen die aus dem AGG. Das sind fünf Schwerpunkte: Gender, Alter und Herkunft, Behinderung und sexuelle Identität.

**In welchem Ressort ist Diversity Management (DM) in Ihrem Unternehmen angesiedelt?** DM ist hier in der zentralen Personalpolitik angesiedelt, mit einem sehr kleinen Team und mit einer Unternehmensphilosophie, die sehr stark auf Eigenverantwortung der Konzerngesellschaften setzt. Wir sind Impulsgeber, Berater und Begleiter, aber i.d.R. erfolgt die Umsetzung durch die Gesellschaften vor Ort.

**In welchem Bereich ist die Vielfalt in Ihrem Unternehmen am meisten sichtbar?**

Wir haben nicht nur die Marktvietfalt durch die „alte“ Lufthansa. Der Konzern ist in den letzten Jahren um einige Fluggesellschaften gewachsen. Wir haben damit eine Airlinevieltalt, Produktvieltalt und eine Mitarbeitervieltalt.

» Will man die Zusammensetzung des Management Teams oder der Mitarbeiter verändern in Richtung einer größeren Vieltalt, dann muss die Unternehmenskultur offen gestaltet werden. «

Das spiegelt sich in allen Prozessen und in allen Bereichen wider. Damit Missverständnisse möglichst vermieden werden, hilft DM die Vieltalt intelligent zu managen. Das ist mitunter komplex, lohnt aber immer, weil am Ende aus der Heterogenität marktgerechte und damit bessere Lösungen herauskommen.

**Welche konkreten Maßnahmen oder Instrumente im Bereich DM haben Sie intern in Ihrem Unternehmen entwickelt?**

Das wahrscheinlich Sichtbarste und Erfolgreichste ist das Cross-Mentoring. Das haben wir 1998 initiiert, ein unternehmensübergreifendes Mentoring nur für weibliche Mentees, das allererste Mentoring-Programm in Deutschland. Wir haben, natürlich aufgrund der

Natur des Geschäftes und der Marktanforderungen, Mitarbeiter aus allen Kontinenten aus über 150 Nationen vertreten. Wenn Lufthansa strategische Weichenstellungen setzt, hat dies meist Folgen für das Personal. Dann kann die Aufnahme einer Fluggesellschaft oder eines Zielortes schon bedeuten, dass die dafür benötigten kulturellen Kompetenzen entweder im oder außerhalb des Unternehmens identifiziert werden müssen. Mitunter hat das Auswirkungen auf das Personal- oder Hochschulmarketing. Ähnlich verläuft der Prozess auch im Zusammenhang mit Frauen oder Männern.

Zu unseren Aufgaben gehört auch, dass wir uns die Entwicklungskette genauer anschauen. Wir analysieren z.B., wo wir Menschen mit kulturellem Hintergrund, Frauen, oder auch Ältere bei der Entwicklung im Unternehmen verlieren. Aus der Analyse ergibt sich meist unmittelbar der Handlungsbedarf, den wir zusammen mit anderen Verantwortlichen angehen. Will man die Zusammensetzung des Management Teams oder der Mitarbeiter verändern in Richtung einer

größeren Vieltalt, dann muss die Unternehmenskultur offen gestaltet werden. Das bedeutet, dass es dann keinen Anpassungsdruck für diejenigen zur Folge hat, die nicht zu der Majoritätsgruppe gehören. Lufthansa stellt sich dieser Herausforderung, es liegt aber noch ein langer Weg vor uns.

**Wenn wir über Herausforderungen sprechen, welche gibt es bei der Umsetzung von DM?**

„Ein jeder Wechsel schreckt den Glücklichen“, wie es Schiller schon gesagt hat. Die Wenigsten sind bereit, ihre Gewohnheiten abzulegen. Das gilt auch im Zusammenhang mit DM. Mir persönlich ist das Veränderungstempo zu gering. Natürlich kann man Ver-

**Monika Rühl**  
Leiterin Change Management und Diversity, Deutsche Lufthansa AG  
Monika Rühl studierte Anglistik, Mathematik, Pädagogik und Philosophie und ist seit 1991 im Lufthansa Konzern tätig. Nach einigen Jahren in der Funktion als Beauftragte für Chancengleichheit, begann sie im Januar 2001 die Abteilung „Change Management und Diversity“ aufzubauen, welche sie bis heute leitet. Zu ihrem Verantwortungsbereich bei der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt am Main gehören unter anderem das Diversity-Management und Themen der sozialen Nachhaltigkeit und Unternehmensethik.



gleiche über längere Zeiträume anstellen und dann durchaus größere Veränderungen konstatieren.

**Bieten Sie für Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte DM Weiterbildungsmaßnahmen an?**

Ja, es gibt für alle die Möglichkeit, sich zu qualifizieren. Mitarbeiter i.d.R. in der freiwilligen Weiterbildung. Es gibt auch ein eigenentwickeltes Lern-Tool für Diversity. Führungskräfte werden eher in der Form von Blended Learning geschult.

**Wie wichtig schätzen Sie die Rolle der Mitarbeiter für den Erfolg von DM ein? Werden sie besonders eingebunden in die Entwicklung?**

Mitarbeiter sind ja meist Betroffene, sie haben ein eigenes Interesse. Auch die Mitarbeitervertretungen spielen eine große Rolle und sind mit eingebunden.

**Und wann kann man von erfolgreich umgesetztem DM sprechen?**

Ich glaube, wenn man ein perfektes Placing hat, wenn Mensch und Aufgabe optimal zusammenpassen, wenn jeder sich so entwickeln kann, wie er es möchte und keine Unzufriedenheit erlebt, keine Filtermechanismen aufgrund von Geschlecht, Nationalität, Behinderung oder des Alters zur Anwendung kommen, sondern wenn das Primat der besten Eignung auch durchgängig gelebt wird. Davon profitieren beide Seiten: Mitarbeiter fühlen sich anerkannt, das Unternehmen profitiert wirtschaftlich, weil die Menschen mit Engagement bei der Arbeit sind.

**Gibt es etwas, worauf Sie besonders stolz sind? Etwas, was Sie erreicht haben, wo Sie sagen, das war wirklich schwierig oder das hat besonders gut geklappt im Bereich DM?**

Gut geklappt hat das Cross-Mentoring.

» Diversity ist also keine losgelöste Sozialromantik, sondern Diversity ist Teil einer klugen Personalstrategie, die sich an der Unternehmensstrategie orientiert. «

ring, das es ja nun schon 14 Jahre lang gibt. Ich würde auch den Stellenwert von Diversity bei uns im Unternehmen als Erfolgsgeschichte nehmen. Wir sind gut aufgestellt beim Demografie-Management, auch wenn es in diesem Kontext noch Themenfelder gibt, die weiterentwickelt werden müssen. Aber das Bewusstsein dafür ist geschärft, die Umsetzung läuft in den Konzerngesellschaften gemäß ihrer sehr unterschiedlichen Ausgangslagen und Bedürfnisse. Sicher müssen wir noch stärker auf Altersneutralität achten, denn noch zu oft werden das Alter oder andere Dimensionen als Kriterium für Entwicklung oder anderes herangezogen.

**Welche Tipps haben Sie für andere Unternehmen, die sich stärker mit DM beschäftigen möchten?**

Also raten würde ich konkret nichts, es gibt kein „One fits all“. Jedes Unternehmen muss zunächst für sich entscheiden: Was ist die Zukunftsstrategie, wo wollen wir hin, welche Märkte wollen wir erschließen usw.? Dann ergibt sich aus der Unternehmensstrategie die Personalstrategie. Diese wird immer eine Diversity-Strategie sein, weil Marktentwicklungen i.d.R. im Ausland sind.

Und dann muss man sich verschiedene Fragen stellen: Haben wir die richtigen Leute an Bord? Sind wir momentan in einer Wachstumsphase? Mit welchen Leuten bleiben wir erfolgreich am Markt? In diesem Zusammenhang tauchen dann natürlich auch Diversity-Fragen auf. Diversity ist also keine losgelöste Sozialromantik, sondern Diversity ist Teil einer klugen Personalstrategie, die sich an der Unternehmensstrategie orientiert.

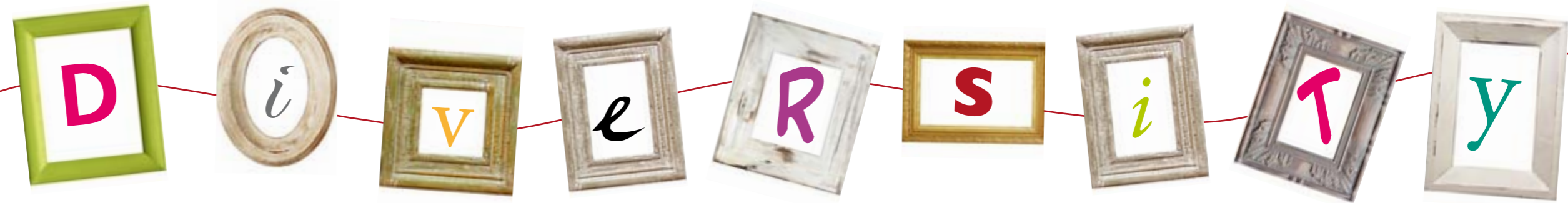


## HINTERGRUND

Die Deutsche Lufthansa AG ist ein weltweit agierendes Luftverkehrsunternehmen. Der Konzern ist in fünf Geschäftsfeldern aktiv, welche Mobilität mit hohem Qualitätsanspruch und Dienstleistungen für die Fluggesellschaften anbieten. Zum Lufthansakoncern gehören insgesamt über 400 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften. Die Lufthansa beschäftigte Ende 2011 rund 120.000 Mitarbeiter aus über 150 Ländern und erzielte einen Jahresumsatz in Höhe von rund 28,7 Mrd. Euro.



**Plattform-Thema**



## Vielfalt erfolgreich nutzen: Die Implementierung von Diversity Management in Unternehmen



**Sylwia Chalupka-Dunse**

Geschäftsführende Gesellschafterin des bereits mehrfach ausgezeichneten interkulturellen Beratungsunternehmens culture.communication. Sie studierte Sozialwissenschaften und BWL an der Leibniz Universität Hannover. Sie ist in Polen geboren und aufgewachsen und verantwortet bei culture.communication mit ihren Kompetenzen als zertifizierte, interkulturelle Trainerin sowie Businesscoach für Fach- und Führungskräfte die Bereiche Training und Coaching.

**» Wir müssen der Wandel sein, den wir in der Welt zu sehen wünschen. «** Mahatma Gandhi

Durch die Internationalisierung der Wirtschaft wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, die Vielfalt ihrer Belegschaften anzuerkennen und zu einem Erfolgsfaktor zu entwickeln. In diesem Kontext wird folglich viel über Diversity Management diskutiert und dabei gerne dessen Vorteile betont. Damit die Vielfalt auf lange Sicht positiv genutzt werden kann, ist eine sorgfältige Planung und Steuerung der Einführung von Diversity Management unabdingbar.

Für eine erfolgreiche und effektive Implementierung können fünf konsekutive Phasen bestimmt werden.

In einem ersten Schritt geht es zunächst um die klare Definition der Unternehmensziele, die mit der Einführung eines Diversity Management angestrebt werden. Diese können die verschiedensten Bereiche betreffen, wie die Neugewinnung von Kunden, die Erschließung weiterer Absatzmärkte oder auch die Entwicklung eines offenen, diskriminierungsfreien Betriebsklimas. Des Weiteren können sie die Förderung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils, einer Erhöhung der Motivation und Produktivität der Mitarbeiter sowie deren stärkere Bindung an das Unternehmen umfassen. Jedes Unternehmen muss für sich selbst, abhängig von der jeweiligen Situation und Kontext, die Entwicklungspotenziale im Hinblick auf die Vielfalt des gesamten Betriebs erkennen und dementsprechende Ziele definieren.

**» Es kommt nicht darauf an, mit dem Kopf gegen die Wand zu rennen, sondern mit den Augen die Tür zu finden. «**

Werner von Siemens (Erfinder, Gründer der Siemens AG)

Durch die Internationalisierung der Wirtschaft wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, die Vielfalt ihrer Belegschaften anzuerkennen und zu einem Erfolgsfaktor zu entwickeln. In diesem Kontext wird folglich viel über Diversity Management diskutiert und dabei gerne dessen Vorteile betont. Damit die Vielfalt auf lange Sicht positiv genutzt werden kann, ist eine sorgfältige Planung und Steuerung der Einführung von Diversity Management unabdingbar.

Für eine erfolgreiche und effektive Implementierung können fünf konsekutive Phasen bestimmt werden.

In einem ersten Schritt geht es zunächst um die klare Definition der Unternehmensziele, die mit der Einführung eines Diversity Management angestrebt werden. Diese können die verschiedensten Bereiche betreffen, wie die Neugewinnung von Kunden, die Erschließung weiterer Absatzmärkte oder auch die Entwicklung eines offenen, diskriminierungsfreien Betriebsklimas. Des Weiteren können sie die Förderung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils, einer Erhöhung der Motivation und Produktivität der Mitarbeiter sowie deren stärkere Bindung an das Unternehmen umfassen. Jedes Unternehmen muss für sich selbst, abhängig von der jeweiligen Situation und Kontext, die Entwicklungspotenziale im Hinblick auf die Vielfalt des gesamten Betriebs erkennen und dementsprechende Ziele definieren.

**» Veränderungen müssen von der Unternehmensspitze nicht nur angestoßen werden, sie müssen dort auch beginnen. «**

William Wiggernhorn (Amerikanischer Manager/Motorola)

In der dritten Phase wird eine unternehmensspezifische Vision bezüglich der Entwicklung von Vielfalt erarbeitet. An diesem Prozess sind das Unternehmensmanagement sowie die Hauptakteure maßgeblich beteiligt. Konzepte und Maßnahmen werden entworfen und auf ihre praktische Durchsetzbarkeit und eventuelle Risiken überprüft. Darauf aufbauend werden häufig ein Leitbild und eine klare Strategie zur Umsetzung der Maßnahmen ausformuliert. Der erste Schritt zur Einführung von Diversity Management beginnt bei der Unternehmensführung und ist somit ein Top-Down-Prozess. Neben den Personen, die direkt an der Umsetzung der Strategie involviert sind, müssen alle von den Änderungen betroffenen Personen einbezogen und für die Maßnahmen sensibilisiert werden, wodurch zusätzlich ein Bottom-Up-Prozess stattfindet. Die Implementierung von Diversity Management kann nur erfolgreich stattfinden, wenn die Durchführung für alle Betroffenen transparent gestaltet und im Vorfeld ausführlich kommuniziert wird.

Die Implementierung von Diversity Management kann nur erfolgreich stattfinden, wenn die Durchführung für alle Betroffenen transparent gestaltet und im Vorfeld ausführlich kommuniziert wird.

**» Die Veränderung hat keine Anhänger. Die Menschen hängen am Status quo. Man muss auf massiven Widerstand vorbereitet sein. «**

Jack Welch (Amerikanische Managerlegende)

Auf die Entwicklung von Maßnahmen folgt deren konkrete Umsetzung. Umsetzungspläne helfen dabei den Überblick zu

behalten und die gesetzten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Um die erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, hilft es, wenn die verschiedenen Bereiche des Unternehmens eng miteinander kooperieren und sich in einem stetigen Austausch befinden. Die Einführung von Diversity Management ist ein Kulturwandel des Unternehmens und bringt folglich Veränderungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens sowie bei allen zugehörigen Individuen mit sich. Aus diesem Grund ist es von elementarer Wichtigkeit, dass der Prozess von allen Seiten akzeptiert und unterstützt wird. Diversity Management ist ein Leitgedanke und ein Lernprozess, bei dessen Verlauf es neben Erfolgen auch zu Rückschlägen kommen kann; Veränderungsprozesse brauchen Zeit.

**» Diversity gewinnt zunehmend an Stellenwert in modernen Organisationen und wird in Zukunft noch weiter ansteigen. Derjenige, der es schafft, das kollektive Potenzial der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen, wird den Wettbewerb vom Markt fegen. «** Walter Wriston (Banker)

In der letzten entscheidenden, fünften Phase werden die erzielten Erfolge gemessen. Die eingeführten Maßnahmen werden auf ihre bisherige Wirkung untersucht, wobei u.a. deren Effekte unter Berücksichtigung des Zeitplans zu begutachten sind. Je nachdem wie effektiv und nutzbringend sich die Maßnahmen darstellen, sollten diese weiter erweitert und ausgebaut, abgeschafft oder verändert werden. Doch nicht nur die Maßnahmen selbst sollten als Kriterien

für den Erfolg gelten. Die Haltung und Sichtweise der Mitarbeiter sollte gleichfalls Berücksichtigung finden und evaluiert werden, denn für ein aussichtsreiches Diversity Management ist die Akzeptanz als auch das Engagement von Seiten des gesamten Personals entscheidend.

Die Implementierung von Diversity Management ist ein komplexer Lern- und Veränderungsprozess, an dem das vollständige Unternehmen beteiligt sein sollte. Für das Einführungsverfahren gibt es keine Pauschallösung, keine optimale Strategie, die überall gleichermaßen erfolgsversprechend angewendet werden kann. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg für die Implementierung finden, um eine optimale Nutzung seiner Vielfalt zu erreichen und langfristig zu einem Vorteil zu entwickeln. Ein gut durchdachtes Diversity Management hat zweifelsohne einen positiven Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre, Kundenmärkte sowie auf die wirtschaftliche Position des Unternehmens.



Wie ist Ihre Meinung zu diesem Thema?

Nutzen Sie unsere Diskussion-Seite um sich mit anderen Interessierten und uns auszutauschen.

► [www.culturecommunication.de](http://www.culturecommunication.de)



## Blick über den Tellerrand: Diversity Management (DM) anderswo



**Dr. Günther Vedder**

Diplom-Kaufmann und Diplom-Soziologe, beschäftigt sich seit 2001 mit Diversity Management. In den Jahren 2004/2005 lernte er während eines Forschungsaufenthalts die Anwendung des Konzepts in Australien, Kanada und den USA kennen.

Seit Oktober 2011 ist er am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover tätig und bietet dort regelmäßige Lehrveranstaltungen mit Diversity-Bezug im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft (WA) an. Sein besonderes Interesse gilt der Anwendung des Konzepts im internationalen Vergleich. Er hat in den letzten Jahren ca. 25 Fachartikel und Bücher zum Diversity Management publiziert.

In Australien wurde vor einigen Jahren mit folgender historischen Schilderung für DM geworben: Als Kapitän James Cook am 26.8.1768 den Hafen von Plymouth verließ, war er für 94 Mann Besatzung an Bord der ENDEAVOUR verantwortlich. Für die nächsten vier Jahre leitete er eine sehr vielfältige und multikulturelle Crew

- ▶ 62 Engländer, 9 Schotten, 7 Iren, 5 Walliser, 3 Amerikaner, 2 Afrikaner, 2 Brasilianer, 1 Schwede, 1 Finne, 1 Italiener, 1 Tahitianer;
- ▶ 8 Offiziere, 77 Seeleute, 9 Wissenschaftler/Zeichner;
- ▶ mit sehr unterschiedlichen religiösen und politischen Überzeugungen.

Die Kernaussagen der Kampagne lauteten: (1) Wir sind ein klassisches Einwanderungsland. (2) Schon unser „Entdecker“ kam mit einer sehr vielfältigen Schiffsbesatzung an Land. (3) Kulturelle Diversität ist für Australien bis heute von besonderer Bedeutung und gilt als der zentrale Konkurrenzvorteil im internationalen Wettbewerb. DM wird dort häufig sehr ökonomisch interpretiert und mit dem Label „productive diversity“ versehen. So ging zum Beispiel das Catering von QUANTAS schon früher als bei anderen Fluggesellschaften auf religiös motivierte Essenswünsche der heterogenen Passagiere ein. AUSTRALIA POST ermittelte vor einigen Jahren, dass mehr als 30% der Beschäftigten in Sortier- und Verteilzentren einen Hochschulabschluss aus einem Drittland nachweisen konnten und begann diesen „Schatz“ systematisch zu heben.

So ging zum Beispiel das Catering von QUANTAS schon früher als bei anderen Fluggesellschaften auf religiös motivierte Essenswünsche der heterogenen Passagiere ein. AUSTRALIA POST ermittelte vor einigen Jahren, dass mehr als 30% der Beschäftigten in Sortier- und Verteilzentren einen Hochschulabschluss aus einem Drittland nachweisen konnten und begann diesen „Schatz“ systematisch zu heben.

### Managing Diversity in den USA

Im Mutterland des Konzepts ist DM längst zu einer Institution geworden (ähnlich wie das Qualitätsmanagement). Kaum ein Großunternehmen kann es sich dort leisten, gänzlich auf Diversity-Initiativen zu verzichten. Von den derzeit 313 Mio. Amerikanern sind

ca. 50 Mio. hispanics or latinos, ca. 39 Mio. black or african americans und ca. 15 Mio. asian americans. Die Marktmacht dieser großen Gruppen ist nicht zu unterschätzen und aus diesem Talentpool wollen viele Organisationen schöpfen. Also werden zum Beispiel Produktwerbe- und Rekrutierungskampagnen in spanischer Sprache aufgesetzt, um neue Kundengruppen zu erschließen und interessante Nachwuchskräfte zu gewinnen. An vielen großen Krankenhäusern gibt es inzwischen Dolmetscherdienste, nachdem sprachliche oder kulturelle Missverständnisse schon häufiger zu Todesfällen geführt haben. Gesetzlich geschützt sind andererseits auch zahlenmäßig kleine Diversity-Gruppen, wie zum Beispiel die native indians oder auch veterans, die in keinem Diversity-Bericht fehlen dürfen. Die Arbeitgeber fürchten Niederlagen in Anti-Diskriminierungsprozessen mit hohen Strafzahlungen und sehen im DM auch einen Nachweis für eigene Präventionsbemühungen.

**» Von den derzeit 313 Mio. Amerikanern sind ca. 50 Mio. hispanics or latinos, ca. 39 Mio. black or african americans und ca. 15 Mio. asian americans. «**

### Kanadische Vielfalt

Kanada ist stolz auf seine Einwanderungspolitik und den Multikulturalismus als ideologische Basis für eine gelebte Vielfalt. Es grenzt sich dabei gerne gegenüber dem „großen Bruder“ USA ab und hält an der Metapher des mosaic gegenüber dem US-amerikanischen melting pot fest. Was ist mit diesen Bildern gemeint? Die Einwanderer nach Kanada (heute vor allem Chinesen, Inder und Pakistani) können die Besonderheiten ihrer Herkunftsländer weiter pflegen und tragen mit ihrer Individualität zu einem bunten nationalen Gesamtbild bei. Im Schmelztiegel USA hingegen gibt man seine ursprüngliche Identität auf und wird durch Assimilation zu einem guten Amerikaner. Die in Kanada besonders geschützten

Angehörigen ethnischer Gruppen werden unter dem Begriff visible minorities erfasst. Es ist faszinierend zu beobachten, wie viele Hochschuldozierende zu diesen Gruppen gehören. Kanadische Universitäten haben ein strategisches Interesse daran, sehr gute Forschungskontakte nach Asien, Lateinamerika und Europa zu unterhalten. Daher werden gezielt Personen angeworben, die sich

kommen aus diesem Pool. Das größte Bauunternehmen MURRAY & ROBERTS

**» DM wird am Kap der guten Hoffnung auch dazu eingesetzt, das Unrecht der Vergangenheit langsam wieder auszugleichen. «**

vergibt diverse Stipendien für schwarze und weibliche Nachwuchskräfte. Die Bank INVESTEC unterstützt mit ihrem

mangel, die in Ländern wie Österreich, Deutschland oder der Schweiz das DM vorantreiben. Dabei gibt es auch im deutschsprachigen Raum inzwischen sehr interessante Diversity-Initiativen: Besonders große Arbeitgeber (z.B. Daimler, Deutsche Bank, Henkel) wollen damit die besten Absolventen gewinnen und hal-



auf den dortigen Märkten auskennen sowie Kontakte zu Wissenschaftlern

Entrepreneurwissen gezielt Existenzgründungen von Schwarzen. Insgesamt

**» Je homogener sich ein Land selbst wahrnimmt, desto schwächer ist der Druck, sich grundsätzlich mit personeller Vielfalt auseinander zu setzen. «**

und Unternehmen im jeweiligen Land herstellen können. Die Chancengleichheit im gesamten Bildungsbereich ist ein wichtiger Aspekt des Diversity Managements in Kanada. Kinder von Einwanderern haben im Land der sehr guten PISA-Ergebnisse alle Möglichkeiten, ihre Bildungskarriere mit einem Hochschulabschluss zu beenden.

### Das Erbe der Apartheid

Geht es in vielen Ländern weltweit darum, ethnische Minderheiten besonders zu schützen, so ist die Ausgangssituation in Südafrika eine andere: Dort wurden über Jahrzehnte ca. 80% der Bevölkerung gezielt diskriminiert. DM wird am Kap der guten Hoffnung auch dazu eingesetzt, das Unrecht der Vergangenheit langsam wieder auszugleichen (zum Beispiel durch Quotenregelungen). Bei SIEMENS Südafrika sind über 50% der supervisory-Stellen mit Personen aus den diskriminierten Gruppen besetzt und ca. 70% der Neueinstellungen

gilt es für die Diversity-Initiativen, einige nationale Besonderheiten zu beachten: so gibt es 11 offizielle Landessprachen, sind ca. 10% der Bevölkerung HIV positiv und es leben ca. 3 Millionen illegale Einwanderer in Südafrika.

### Zur Situation in Europa

Fragt man ERASMUS-Studierende an deutschen Hochschulen, ob sie in ihren Heimatländern schon mit DM konfrontiert wurden, dann antworten die Briten, Niederländer und Dänen häufig: „Ja, das steht bei uns in den Lehrbüchern“. Während zum Beispiel die Iren und Finnen von dem Konzept noch wenig gehört haben. Auch deutsche Studierende sind mit der Diversity-Idee in der Regel kaum vertraut, wenn sie ins Berufsleben einsteigen. Eine These zur Erklärung könnte lauten: Je homogener sich ein Land selbst wahrnimmt, desto schwächer ist der Druck, sich grundsätzlich mit personeller Vielfalt auseinander zu setzen. Es sind eher die niedrigen Arbeitslosenzahlen und der Fachkräfte-

ten. In der Stadt Wien leben ca. 30% Menschen mit Migrationshintergrund und die Verwaltung hat es sich zum Ziel gesetzt, die Vielfalt der Kunden auch in der Zusammensetzung der Beschäftigten abzubilden. Kleinere Unternehmen gehen gezielt auf ihre Kunden ein und bieten Produkte und Dienstleistungen für ganz bestimmte Diversity-Gruppen an. Man denke an Handys für Senioren, Fitness-Center für Frauen oder kultursensible Pflegedienste.

### Fazit

Insgesamt wird DM in weiten Teilen der Welt als interessantes Konzept zur Wahrnehmung, Anerkennung, Wertschätzung und Nutzung von personeller Vielfalt in Organisationen angesehen. Es vereint moralische, juristische und ökonomische Aspekte und kann als strategische Klammer genutzt werden, um bereits existierende Initiativen zusammen zu fassen. In jedem Land müssen nationale Besonderheiten berücksichtigt werden und es gibt eine große Vielfalt von DM-Systemen. Die Potenziale von DM sind in Deutschland bei weitem nicht ausgeschöpft. Das Konzept wird uns voraussichtlich noch über Jahre hinweg beschäftigen.



## Can we 'walk our talk' in supporting diversity in companies? Chances and risks in diversity management



**Dominika Szymańska**

Trainer and coach, graduate of the Business Trainers' School of INTRA and in psychology at the University of Warsaw. She spent 2 years of Intercultural Studies of Central and Eastern Europe, trained by British Council Intercultural Navigators. She works for CulTrain, a company specialising in cross-cultural topics and doctor-patient communication workshops. Since 2005 Dominika Szymańska is an active participant of conferences and member of associations dealing with intercultural, educational and healthcare matters. She spent 2 years in Iowa City, Iowa, USA and half a year running a research programme in Bremen, Germany.

Today, with the more common mix of ethnicities within a country, with women wanting to actively develop their careers, engaging people with disabilities into the job market and having to spend more years at work before retiring, the traditional concepts of management created for white men are no longer legitimate.

The concept of diversity management came from the attempt to enhance equality among employees. Up till now the most popular approach concerns the so called 'gendering in management', focusing on tackling gender issues in

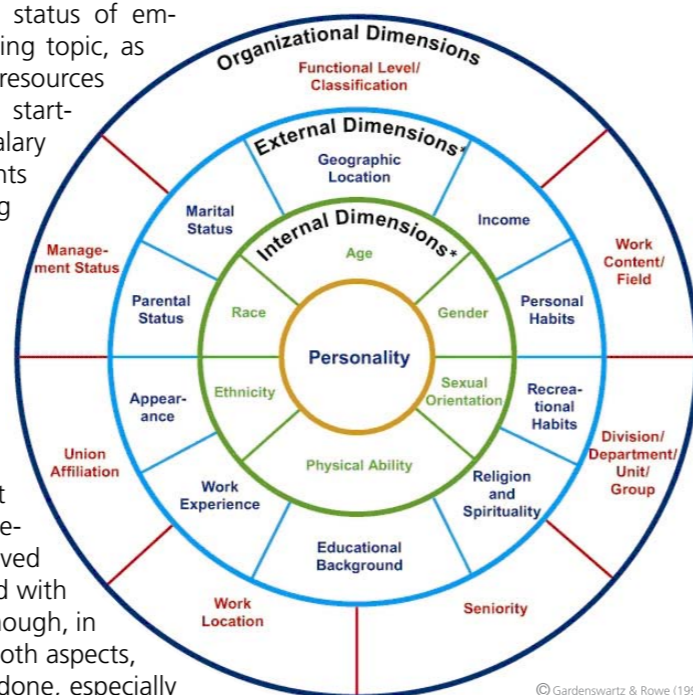
**» worth mentioning that today diversity management is no longer perceived as an approach polarised with equal opportunities, although, in order to fully combine both aspects, still a lot remains to be done, especially when it comes to legislative matters. «**

management processes. This of course is a very shallow way of understanding diversity management, as its core is the idea that many advantages may come from creating diverse teams. Diversity is understood here in very broad terms: gender, age, race, language, even IQ or social & economical status of employees. It is a challenging topic, as it influences all human resources management processes starting from recruitment, salary planning, measurements of effectiveness, ending on creating motivation systems. N. Bassett-Jones (2005) defines the aim of diversity management as gaining competitive advantage thanks to leadership and team work. It is worth mentioning that today diversity management is no longer perceived as an approach polarised with equal opportunities, although, in order to fully combine both aspects, still a lot remains to be done, especially

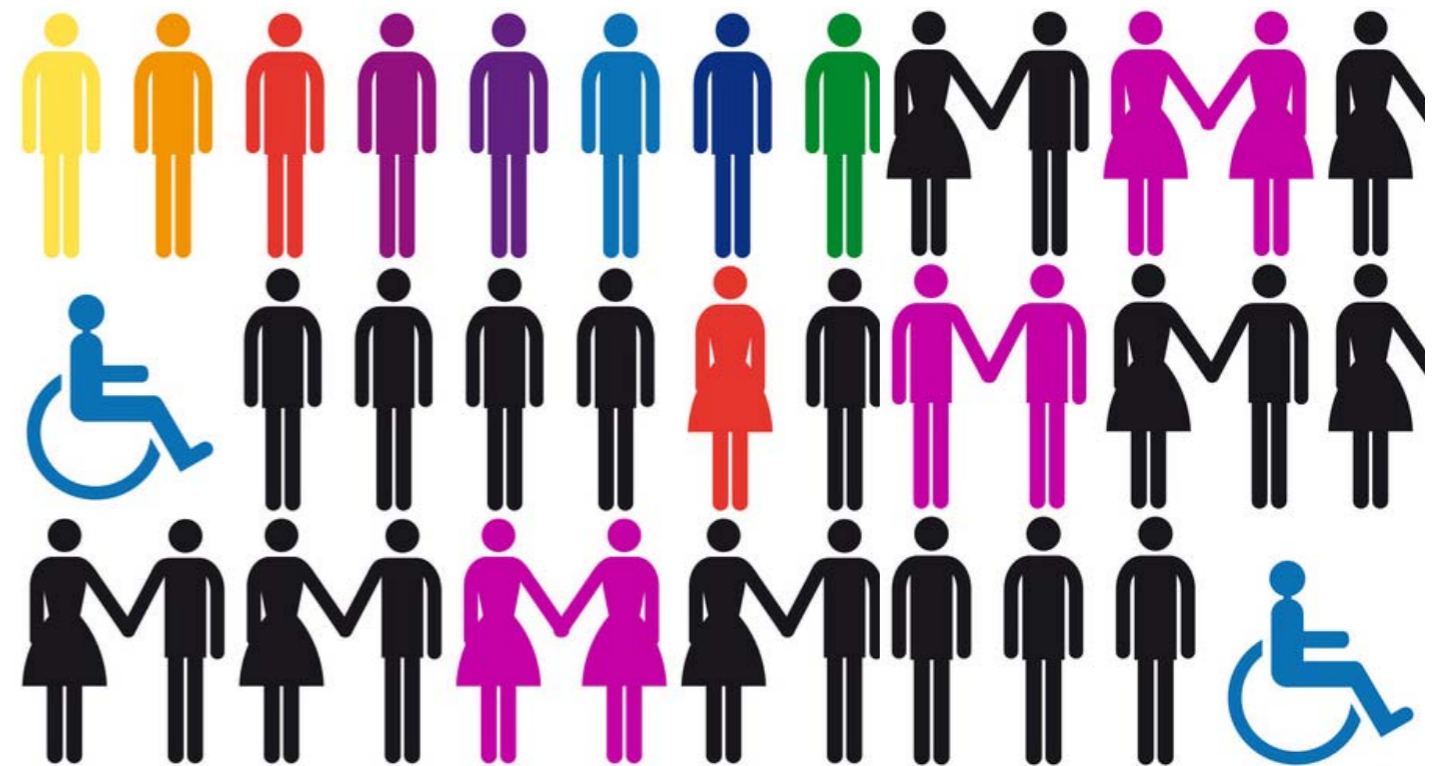
when it comes to legislative matters. When analysing the concept of diversity management, it is useful to take into consideration the diversity wheel of Gardenwatz and Rowe (1994). It refers to 4 levels of diversity, starting from the least visible, which is personality and then going to the three more visible ones, meaning internal, external and organisational dimensions.

Based on the levels mentioned by Gardenswartz and Rowe the manager can try to provide a higher diversity within the teams comparing to the traditional

one, which is usually based on the internal dimensions. The question worth asking is though: is diversity management indeed a way to meet the aim that Bassett-Jones set it? In order to gain competitive advantage it is often mentioned that a



© Gardenswartz & Rowe (1994)



company and its employees should be innovative and creative. If we sought out research focusing on measuring the effectiveness of diversity management in this context, we would find out that some support this hypothesis, some do not. In Bassett-Jones book we will find examples of both, yet, what is worth mentioning, the research slowly shows that diversity management by itself does not directly support creativity, it has to be supported with good self-awareness level of employees concerning their strengths as weaknesses, as well as by the organisational structure and culture, which supports relations based on trust and sensitivity. Such a structure is according to broad multinational research done by Hofstede in the 1970s linked to feminine values. This would lead us to a conclusion, that diversity management can be effective only in organisations that are proactive (see: Dass & Parker, 1999).

Another problem we may stumble upon is the fact that 'at the organisational level, diversity management suffers from individualization of its definition, with different organizations adopting diversity initiatives in a pick-and-mix fashion.' This means they choose those aspects, which are tough to monitor and avoid the ones that require investments (e.g. ethnic or gender diversity). (Özbilgin, 2008). On the other hand, it is not uncommon that there comes a shift towards the so called 'positive discrimination', meaning baseless favoritism of

minority groups, which is forbidden by law. There is also the risk of creating a social trap defined by Barry and Bateman (1996), if the actions linked to diversity are just short-term solutions instead of a well thought-through strategy. Social traps can make unsought changes for the social groups or collectives one belongs to. An example would be the increase of violent behaviours among em-

**» There is a lot more to diversity management than just creating teams, where people of different gender, age and ethnicity mix. «**

ployees, when there was a sudden shift to decrease the gender or ethnicity gap. Among risks are also the problems that managers wishing to include diversity management come across, as they often need to achieve buy-in from organisational stakeholders. Last but not least, applying single-nation approaches to a different cultural context often proves to have opposite results than initially planned.

Among the chances we can name the fact that diversity initiatives are perceived positively by the society and are widely recognised, which means they can be used as a proper PR tool. Furthermore, in the current 'fight for talent' when seeking employees, good diversity management seems to be an important factor for applicants when looking for a job. As already mentioned, in an organisational culture supportive towards a diverse environment, the creativity and in-

novation level boosts, which often leads to outstanding financial results.

There is a lot more to diversity management than just creating teams, where people of different gender, age and ethnicity mix. The best way to avoid the risks and use the chances that diversity management brings is to be aware of national-, sector- and company-specific strategies, and to apply changes depending on the characteristics of the context. This way we can truly meet the aims of diversity management instead of just preaching it and expecting outcomes that may not have an environment to happen. In order to 'walk our talk' we need to apply diversity wisely.

# Diversity Management – Über Grenzen hinweg



„Diversity ist unser Erfolgsrezept“ – so lautet das Motto vieler erfolgreicher deutscher Unternehmen. Ob Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung ihrer Belegschaft, immer mehr Firmen setzen in diesen Bereichen auf Vielfalt als Garant für wirtschaftlichen Fortschritt und Nachhaltigkeit. Dies gilt aber nicht nur für Deutschland, denn auch in anderen Ländern ist das Thema „Diversity“ fester Bestandteil der Arbeitswelt. Einmal über den Tellerrand geschaut: Wir wollen in dieser Rubrik neben einem deutschen auch ein österreichisches und französisches Unternehmen vorstellen, in denen Vielfalt, besonders im Hinblick auf kulturelle Unterschiede, eine große Rolle spielt.

So kann **Novartis**, einer der führenden Pharmaproduzenten, -investoren und -exporteure Österreichs, als Pionier in Sachen „Diversity Management“ bezeichnet werden. Im Jahr 2006 unterzeichnete das Unternehmen als eines der Ersten die Charta der Vielfalt, eine Unternehmensinitiative zur Anerkennung und Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz, und zeigte damit, welch hohen Stellenwert die bunte Mischung seiner MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag hat. Neben der Entwicklung konzernweit gültiger Grundsätze, einer Vision sowie einer Strategie zu „Diversity & Inclusion“ (D&I), wurde ein externer „D&I Advisory

Council“ gegründet, der die Geschäftsleitung berät und mit Experten aus der Wirtschaft sowie von Hochschulen und Nichtregierungsorganisationen besetzt ist. Zudem werden regelmäßig Meetings und Workshops zum Thema Diversity

**» In Meetings, Wettbewerben, Trainings und Mentoring-Programmen sollen Mitarbeiter lernen, ihre Perspektive zu wechseln und sich in andere Menschen und Situationen hineinzusetzen. «**


abgehalten. Hinsichtlich der interkulturellen Fertigkeiten der Belegschaft gilt es, insbesondere AußendienstmitarbeiterInnen für kulturelle, religiöse und sprachliche Unterschiede von Kunden aus anderen Kulturkreisen zu sensibilisieren, um eine problemlose Aufklärung über die Wirkung von Medikamenten zu ermöglichen.

Auch beim bekannten französischen Kosmetik-Riesen **L’Oreal** hat sich die Vielfalt der Mitarbeiter zum Kernwert des Erfolgskonzeptes entwickelt. Ebenfalls einer der Erstunterscriber der Charta der Vielfalt, gilt das Unternehmen als eines der fortschrittlichsten im Hinblick auf die Begünstigung von „Diversity“ am Arbeitsplatz und wurde dafür 2004 bereits mit dem „Diversity Best Practices Global Leadership Award“ ausgezeichnet. Durch die Förderung der Individualität seiner Angestellten gelang es dem Kosmetikkonzern deren Kreativität zu steigern und somit den individuellen Wünschen der Kunden besser gerecht zu werden. So bietet das

Unternehmen ein breites Angebot innovativer Kosmetikartikel für Menschen jeden Alters und unterschiedlicher Herkunft und Hautfarbe, wofür es 2006 erneut mit einem Preis, dem „World Diversity Leadership Council’s Corporate Diversity Innovation Award“ belohnt wurde. Neben dem Angebot von Integrationsprogrammen und Trainings zum Thema „Diversity“, setzt das Unternehmen außerdem auf Chancengleichheit im Bewerbungsprozess und nutzt dafür ein objektives Verfahren, in dem Bewerber nicht zu Geschlecht, Alter und Nationalität befragt werden.

In Deutschland hat **BASF**, ein großes Chemieunternehmen, in Hinblick auf Diversity Management die Nase weit vorn. Auch hier wird großen Wert auf die Diversität des Personals gelegt, mit dem Ziel, dessen Reichtum an unterschiedlichen Persönlichkeiten,

Erfahrungen, Werten und Bildungshintergründen für die Geschäftswelt zu nutzen. Dadurch sollen die verschiedenen Märkte, in denen die Firma unterwegs ist, besser verstanden werden, um letztendlich noch stärker auf diese eingehen zu können. In Meetings, Wettbewerben, Trainings und Mentoring-Programmen sollen Mitarbeiter lernen, ihre Perspektive zu wechseln und sich in andere Menschen und Situationen hineinzusetzen. Alle drei Jahre findet außerdem eine Befragung zum Thema Diversity statt, die den Führungskräften Anhaltspunkte liefert, wo Verbesserungsbedarf besteht. Zudem bietet das Unternehmen Workshops, sogenannte „D+I Engagements“, an. In diesen werden für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche Handlungsfelder im Bezug auf Vielfalt und Wertschätzung erarbeitet. Als Führungskraft in einem internationalen Unternehmen steht für viele insbesondere die Aufgabe im Mittelpunkt, dafür zu sorgen, dass sich Beschäftigte aus verschiedenen Nationen wohlfühlen.




**WUSSTEN SIE SCHON ...**

... dass im Jahr 2011 23 der DAX 30-Unternehmen eine zentrale Anlaufstelle für Diversity Management besaßen?

Waren es im September 2010 noch 16 Unternehmen, hat sich innerhalb eines Jahres die Zahl um sieben erweitert. Dies deutet auf eine zunehmende Verbreitung des Diversity Managements in Deutschland hin. Ein weiteres Indiz dafür ist, dass 22 der DAX-30 Unternehmen bereits die Charta der Vielfalt, eine Unternehmensinitiative zur Anerkennung und Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz, unterzeichnet haben und sich somit offiziell zum Thema bekennen. Auch hier hat sich die Zahl der Unterscriber im Vergleich zum Vorjahr gesteigert, denn 2010 waren es noch 19. Zwölf der DAX-30 Unternehmen sind im Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ tätig, das den Diversity-Praktikern als Austauschplattform dient. Die meisten von ihnen sind gerade dabei, ihr Diversity Management auszubauen und weiterzuentwickeln. Die Verbreitung des Diversity Managements in deutschen Unternehmen zeigt sich auch darin, dass es in 15 der DAX-30 Unternehmen mehr als einen zentralen Ansprechpartner als Hauptmerkmal eines institutionalisierten Diversity Managements gibt. Die meisten Unternehmen, nämlich 26 an der Zahl, haben ihren Schwerpunkt im Diversity Management auf „Gender“ bzw. „Frauen“, gelegt, was bedeutet, dass Frauen im Unternehmen die gleichen Chancen auf Einstellung bzw. höhere Positionen haben wie Männer. 22 der DAX 30-Unternehmen beschäftigen sich außerdem mit dem Thema „Alter“.

\* Quelle: [http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse\\_PDF/Benchmark\\_DM\\_2011.pdf](http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2011.pdf)



Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wurde im gesamten Text auf unterschiedliche, geschlechtsspezifische Schreibweisen verzichtet. Die gewählte männliche Form ist in diesem Sinne geschlechtsneutral zu verstehen.

Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an.

Wir sind gerne für Sie da: 0511/ 22064780 oder unter:

► [www.culturecommunication.de](http://www.culturecommunication.de)



**Impressum**

- Herausgeber  
culture.communication GbR
- Redaktion  
Janna Pressentin  
Mareen Obst
- Grafik  
[www.jdesign-agentur.de](http://www.jdesign-agentur.de)
- Bilder  
Fotolia (S. 1,3,6,7,9,10,11), Stock (S. 11), Rotond (S. 11), Fotoloft Kristin Thurm (S. 6)



**Vorschau**



In der nächsten Ausgabe erwartet Sie das Thema: „Internationales Personalmanagement“.

- Aufgaben und Chancen des internationalen Personalmanagements
- Interkulturelle Personalbeschaffung und -entwicklung
- Relocation und Auslandsentsendungen von Mitarbeitern

Lesen Sie mehr in der nächsten Ausgabe von „Plattform – Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft“.

**Erscheinungsdatum: 3. Quartal 2013**



# Konferenzen / Tagungen

## Deutschland

► Berlin

**06.05 – 08.05.2013**

Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund als Aufgabe der gesetzlichen Interessenvertretung

[www.bbz.verdi.de/](http://www.bbz.verdi.de/)

► Berlin

**30.05 – 31.05.2013**

7. Konferenz für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen des Auswärtigen Amts

[www.io-konferenz.diplo.de/](http://www.io-konferenz.diplo.de/)

► Berlin, Hannover und andere Städte in Deutschland

**11.06.2013**

1. Deutscher Diversity-Tag  
[www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag.html](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag.html)

## Estland

► Tallin

**18.09. – 21.09.2013**

19. SIETAR Europa Congress: „Global Reach – Local Touch“  
[www.sietareuropacongress.org/](http://www.sietareuropacongress.org/)

## England

► Manchester

**5.11.2013**

International conference of the EAPM (European Association for People Management)  
[www.eapm.org/](http://www.eapm.org/)

## Österreich

► Wien

**25.04 – 26.04.2013**

The European Diversity, Business & Inclusion Congress (EDIC)  
[www.diversityleadership.eu](http://www.diversityleadership.eu)

Termine

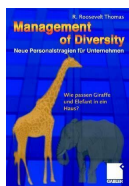
Buchtipp

Horizont



**Merve Finke: Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen.**

Verlag: Rainer Hampp; 2. Auflage 2006; 91 Seiten; 19,80 EUR



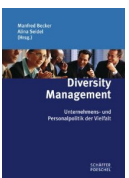
**Thomas, R. Roosevelt: Management of Diversity Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?**

Verlag: Dr. Th. Gabler; 1. Aufl. (29. Mai 2001); 323 Seiten; 19,90 EUR



**Erika Lüthi et al: Teamentwicklung mit Diversity Management: Methoden-Übungen und Tools**

Verlag: Haupt; 200 Seiten; 29,90 EUR



**Manfred Becker, Alina Seidel (Herausgeber): Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt.**

Verlag: Schäffer-Poeschel; 2006; 435 Seiten; 49,95 EUR