

## Ausgewählte Texte und Informationen

### Grundsatzartikel

März 2008 „Diversity: Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb“, in: io new management

### Leitartikel

Oktober 2007 „Das Fussball-Matriarchat“, in: Diversity Newsletter

### Studienbeitrag

Februar 2006 „Vielfalt fördern im Unternehmen“, in: Personalmagazin

### Fachartikel

November 2006 „Gegen Panikmache“, in: Personal

### Interview

Dezember 2005 „Produktiv und kreativ durch Vielfalt“ - Interview mit Michael Stuber, in: Chefposition

### Übersicht

2005 – 2008 Vorträge und Workshops  
2003 – 2008 Publikationen  
2005 – 2008 Medienberichte

# Diversity – Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb

Ob Imagefaktor, Produktivitätsschub oder Internationalisierungs-Tool: Der Zuschnitt von Diversity bestimmt die Umsetzung und entscheidet über den Erfolg. **\_\_VON MICHAEL STUBER**

**In Kürze** Diversity Management verspricht Lösungen für zentrale strategische Herausforderungen wie Internationalisierung, Innovation oder Organisationsveränderung. Doch das Verständnis von Diversity Management ist häufig zu eng: Zu oft wird es einseitig als Personalthema betrachtet. Sollen die erwarteten Vorteile erzielt werden, ist Diversity Management aber direkt mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Der Autor zeigt auf, wie eine strategische und langfristige Ausrichtung zur erfolgreichen Umsetzung führt.



MICHAEL STUBER ist Gründer und Inhaber des Beratungsunternehmens «Ungleich Besser Diversity Consulting», das auf Diversity Management und Diversity Marketing spezialisiert ist. Als Pionier des Themas Diversity ist er mehrfacher Buchautor und führt mit seinem Unternehmen regelmäßig Praxisstudien durch. [buero@ungleich-besser.de](mailto:buero@ungleich-besser.de)

So verbreitet Diversity in Europa mittlerweile ist, so mannigfaltig stellt sich das Verständnis für dieses komplexe Konzept dar: Für die einen ist es eine effektive Antwort auf rechtliche Anforderungen, für die anderen ein cleverer Image-Baustein. Es liegt nahe, Diversity nahezu beliebig an die spezielle Situation der jeweiligen Organisation anzupassen – allerdings besteht dabei die Gefahr, die Tragweite der anfänglichen Positionierung zu verkennen. Es macht einen grossen Unterschied, ob eine Fusion oder eine globale Reorganisation oder aber kritische Aktionärs- oder Analystenfragen bezüglich des Frauenanteils im Management Anlass für mehr Diversity geben. Abhängig von der gewählten Positionierung sind am Konzept unterschiedliche Akteure auf unterschiedliche Art und Weise beteiligt. Zudem variieren sowohl die Botschaften, die in der Organisation verbreitet werden, als auch deren Wahrnehmung und die Reaktionen darauf.

Einige Misserfolge der letzten Jahre basieren auf dem Fehler, dass unter dem Namen Diversity allzu eng gefasste Aktivitäten, wie zum Beispiel ein Frauenquoten-Programm oder ein internationales Entwicklungsprogramm, lanciert worden sind. Breitere, mit der Geschäftsstrategie verknüpfte Ansätze dagegen finden mehr Zuspruch. Diese sind indes nicht immer offensichtlich, denn Diversity wird meist als Antwort auf externe Zwänge oder als Optimierungsinstrument gesehen, selten jedoch

als ein ganzheitlicher Entwicklungsprozess (siehe Abbildung auf Seite 12).

## Pflicht, Investment oder Verantwortung?

Sowohl in der Praxis als auch in der Literatur finden sich Aussagen über die Notwendigkeit von Diversity als Reaktion auf oder Antizipation von Verän-

**Die Zielsetzung von Diversity Management: Alle Unterschiede von Menschen als gleichwertig und nutzbringend zu sehen.**



Bild: istockphoto.com

derungen, über den potenziellen Mehrwert, der durch Diversity entstehen kann und über die Verantwortung, die Unternehmen für gesellschaftliche Gruppen wahrnehmen müssen. Daraus resultieren meist drei Positionierungen:

- ▶ **Pflicht:** Neue Belegschafts- und Marktstrukturen (mehr Frauen, Migranten, ältere Mitarbeiter etc.), sich wandelnde Werte (mehr Aufgeschlossenheit, Individualisierung etc.) und konkrete Rechtsvorschriften (etwa Antidiskriminierungs-Gesetze) zwingen Unternehmen dazu, Diversity umzusetzen. Andernfalls drohen Opportunitätskosten.
- ▶ **Investment:** Zusätzliche Produktivitäts- und Marktpotenziale sowie mögliche Imagevorteile ermutigen

Unternehmen dazu, in Diversity zu investieren. Mit den Investitionen sind Erwartungen an Verbesserungen und Mehrwerte geknüpft (Return on Investment)

- ▶ **Verantwortung:** Ethische Unternehmenswerte oder soziale Selbstverpflichtungen legen ein Engagement für benachteiligte Gruppen nahe. Die Aktivitäten zielen darauf ab, die hohen Standards und das gute Gewissen der Beteiligten zu unterstreichen.

Diese Positionierungen bergen klare Vorteile, während die Nachteile kaum beachtet werden. Die Pflicht-Argumentation entwickelt zwar eine deutliche Veränderungsenergie, sie suggeriert aber auch, dass die Veränderung

ohne diesen Zwang nicht (unbedingt) vollzogen würde. Entsprechend sind die konkreten Folgeaktivitäten begrenzt und reichen kaum über die Erfüllung notwendiger Anforderungen hinaus. Die Kür-Argumentation dagegen weckt mitunter unrealistische Erwartungen und auf Seiten der neu entdeckten «Zielgruppen» ein Gefühl der Ausbeutung. Die Umsetzung eines solchen Ansatzes führt nicht selten zu Massnahmen, die als kosmetisch oder plakativ wahrgenommen werden.

Die Moral-Argumentation beinhaltet klare Grenzen, die der Nobelpreisträger Mohammed Yunus mit seinem Credo «Charity is limited, business is not» auf den Punkt brachte. Von dieser Begrenztheit unabhängig weisen viele ethisch-soziale Diversity-Aktivitäten den Beigeschmack von Defizit-Beseitigung oder Fürsorge auf, und sie festigen die Hierarchie zwischen der Hauptkultur des Mainstream und den Randkulturen.

### Von Vielfalt zu ganzheitlichem Diversity Management

In den vergangenen Jahren entwickelte sich auch in Europa ein umfassenderes Verständnis für Diversity. Das zeigt sich in der (expliziten) Verankerung von Diversity in Leitbildern oder Kompetenzmodellen sowie in ganzheitlichen Ansätzen, die Richtlinien, Prozess- und Kulturveränderungen beinhalten. Diese Positionierung unterscheidet sich von den zuvor genannten in zwei wesentlichen Punkten: Einerseits wird Diversity fest in das Unternehmenssystem eingebunden und damit nachhaltig verankert. Andererseits zeigt der Ansatz, dass eine grundlegende Veränderung der bisherigen Praxis gewollt ist. Mit diesem ganzheitlichen Verständnis erhält Diversity auch einen differenzierteren Aufbau: Nicht Vielfalt um jeden Preis, sondern unterschiedliche Perspek-



「 *Diversity muss für alle in gleicher Weise erlebbar gestaltet werden.* 」

tiven und Kompetenzen (an)erkennen, (wert)schätzen und aktiv einbeziehen führt zu den gewünschten Mehrwerten – jenseits einer starren Kategorienbildung.

Gerade in Unternehmensleitungen und in den oberen Führungsetagen kann und muss Diversity strategisch diskutiert, reflektiert und positioniert werden. Denn dort herrscht selten der Glaube, professionelle Personalentwicklung bilde die Quintessenz von Diversity. Stattdessen beweist das Topmanagement vernetztes Denken und ganzheitlichen Weitblick, wenn es Diversity vielschichtig mit den kritischen Zukunftsthemen der Wirtschaft verknüpft. Zu diesen gehören ausgeprägte Fähigkeiten (Kompetenzen) in den vier Bereichen Innovation, Veränderung, Internationalität und Merger & Acquisition (M&A) sowie die optimale Gestaltung der vier Themen Kostenstruktur, Organisation, Marke und Image. In diesen Feldern zeigt Diversity seine – vielfach unterschätzte – Tragweite und entfaltet sein ganzes Potenzial. Die jeweiligen Mechanismen illustrieren die strategische Bedeutung von Diversity deutlich:

#### **1. Innovation – Zentrismus und Gruppendenken überwinden**

Für echte Innovationen sind – im Unterschied zur Erfindung (engl. invention) – spürbare Grenzüberschreitungen erforderlich. Nur wenn Fähigkeiten oder Sichtweisen aus gänzlich unterschiedlichen Bereichen zu etwas fundamental Neuem zusammengefügt werden, kommt es zu echten Quanten-

sprüngen. Diversity bildet gewissermaßen die Voraussetzung für erfolgreiche Innovation, da es die Vielfalt, die Offenheit gegenüber unterschiedlichen Kompetenzen und die Fähigkeit, diese zu nutzen, fördert.

#### **2. Change – Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

Veränderungen bringen häufig vielschichtige Neuerungen mit sich. Dazu zählen Strukturen, Prozesse, Inhalte und nicht zuletzt handelnde Personen. Nur wenn das System und seine Akteure willens und in der Lage sind, mit anderen Rahmenbedingungen als den bekannten und gewohnten produktiv umzugehen, kann Veränderung zum Erfolg werden. Auch hier schafft Diversity gute Ausgangsbedingungen, indem es Offenheit, Neugier und Kompetenz im Umgang mit neuen Situationen stärkt.

#### **3. Internationalität – Globalisierung und Virtualisierung**

Weltweite Verbindungen stellen die Realität in der Wirtschaft dar und werden sich in den kommenden Jahren deutlich intensivieren. Dabei führen Migration und Technisierung zu einer Potenzierung der erlebten Vielfalt – statt lokaler Kultur oder temporärer Entsendung treffen global geprägte Akteure real und virtuell in schneller Folge aufeinander. Diversity hilft, jenseits traditioneller Kulturmodelle die verschiedenen Einflüsse, die ein Individuum ausmachen, besser zu berücksichtigen und der Versuchung der Stereotypisierung zu widerstehen.

#### **4. M&A – Unternehmenskulturen und Best Practice**

Auch wenn die Tendenz zur Konzentration von Kernkompetenzen schon bald ihre Grenze erreicht haben wird – Zusammenschlüsse, Übernahmen oder andere Formen der organisationsübergreifenden Interaktion wird es immer geben. Diversity stellt nicht nur eine wichtige Voraussetzung für die effektive Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen dar, sondern fördert zudem den Transfer von erfolgreichen Ansätzen zwischen den verschiedenen Bereichen, indem es zum gegenseitigen Lernen anregt.

#### **5. Kosten – Produktivität und Ressourcennutzung**

Gewinn- und Rentabilitätsorientierung bringen einen Fokus auf Effektivität und Effizienz mit sich. Daher ist es für Unternehmen gerade bei Ressourcenknappheit von besonderer Bedeutung, vorhandene Potenziale vollständig auszuschöpfen und die Zusammenarbeit möglichst produktiv zu gestalten. Diversity rückt individuelle Stärken in den Mittelpunkt und fördert deren Nutzung, auch wenn sie nicht gängigen Vorstellungen entsprechen.

#### **6. Organisation – Komplexität und Vernetzung**

Mit den Trends Internationalisierung, Konzentration und Technisierung entstehen immer komplexere Organisationsstrukturen, die mitunter weltumspannend, Silo-ähnlich, oder undurchschaubar sind. Diversity fördert das Denken und Handeln über Grenzen hinweg und damit das effektive Arbeiten in komplexen Organisationen.

#### **7. Marke – Architektur und Werte**

Angesichts der Austauschbarkeit vieler Produkte und Dienstleistungen gewinnen Marken an Bedeutung. Im internationalen Kontext wird deren Architek-

tur immer wichtiger – und wegen der unterschiedlichen kulturellen Umfeldern schwieriger. Durch den umfassenden Wertewandel stellen heute emotionale Werte die bedeutendsten Elemente grosser Brands dar. Im Rahmen von Diversity Management erhält die Markenführung zusätzliches Wissen über unterschiedliche Segmente, welche Bedeutung Marken-Attribute dort erhalten, wie kompatible Botschaften gestaltet und vermittelt werden und mit welcher Kompetenz die Markenversprechen im vielschichtigen Markt eingelöst werden.

### **8. Image – Öffentlichkeit, Finanz- und Arbeitsmarkt**

Die Bedeutung des Ansehens eines Unternehmens in Bereichen, die nicht direkt absatzrelevant sind, hat in den vergangenen Jahren erheblich zuge-

nommen – nicht zuletzt wegen der gestiegenen Relevanz der Finanzmärkte. Vor allem die Gewinnung von qualifiziertem Personal wird so wichtig, dass die Arbeit an einem guten Image bei verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen eine eigenständige Herausforderung darstellt. Diversity ist hier unverzichtbar, da es einerseits eine eigenständige Image-Komponente darstellt, die zunehmend von Kandidaten (und Analysten) in Augenschein genommen wird. Andererseits ermöglicht Diversity die glaubhafte, differenzierte Imagearbeit, zum Beispiel durch die Vernetzung mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, die differenzierte Auswahl von Kommunikations-Plattformen und die Passgenauigkeit von Botschaften.

Eine strategische Positionierung, die Diversity mit Innovation, Globali-

sierung, Kostendruck und Marktbearbeitung verknüpft, bildet die Grundlage für eine fundierte Umsetzung. Aufgrund der Bedeutung der abgedeckten Themen ist der Vorstand meist schon in den frühen Phasen der Entwicklung miteinzubeziehen. Eine Reihe oberer Führungskräfte miteinzuschliessen stellt sicher, dass die entwickelten Inhalte und Planungen eine breite Basis erfahren und gut in bestehende Aktivitäten eingebettet werden. Vor allem wenn man eine strategische Initiative lancieren will, bildet die taktisch kluge und vorausschauende Vorgehensweise eine besonders wichtige Komponente.

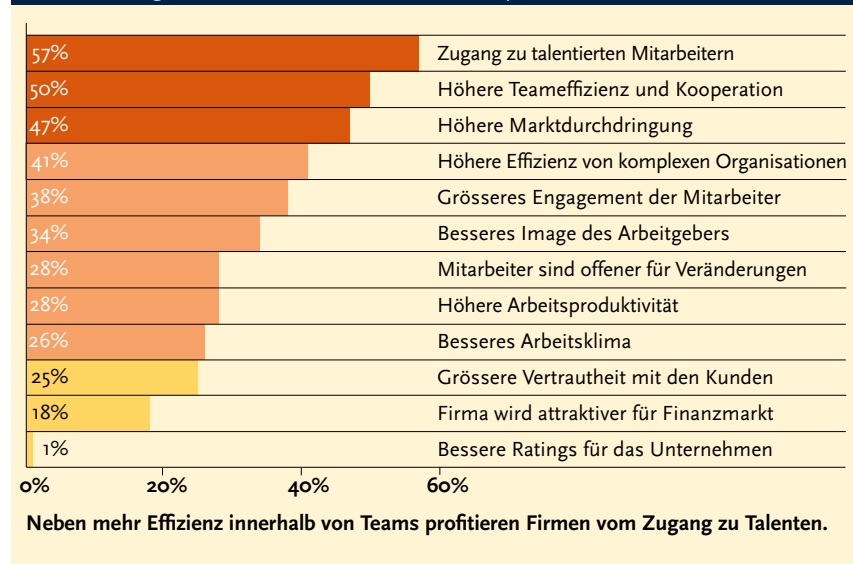
Um einem strategisch positionierten Diversity-Ansatz gerecht zu werden, ist es unabdingbar, vor allem einen klassischen Fallstrick zu vermeiden: Aktionistische Insellösungen. Stattdessen ist schon bei den Bestandes-

aufnahmen darauf zu achten, dass zusätzlich zu den Repräsentationsdaten von Frauen und Männern auch qualitative und andere quantitative Daten ermittelt und für die weitere Prozesssteuerung herangezogen werden. Auch die langfristige Zielsetzung muss eine entsprechende Breite und einen klaren Bezug zur Geschäftsstrategie aufweisen. Die konkreten Veränderungsaktivitäten bilden idealerweise eine Mischung aus den folgenden Komponenten:

- ▶ Cultural-Change- oder Organisationsentwicklungsmodelle, welche die unterschiedlichen Bewusstseinsphasen und Grundhaltungen der verschiedenen Teile der Belegschaft berücksichtigen
- ▶ Themenzentrierte Ansätze, die ausgewählte Zielgruppen konkret ansprechen und Diversity für manche Beteiligten greifbar machen (etwa Mentoring-Programme für unterschiedliche Gruppen).
- ▶ Zielgruppenorientierte Massnahmen, die durch ihre Methoden, Themen und Angebote auf die Situation und Bedürfnisse von Teilgruppen zugeschnitten sind, beispielsweise Personalleiter, PR-Mitarbeiter, Vertriebs-Manager, Betriebsräte.
- ▶ Integrationsbestrebungen, die bereits in einem frühen Stadium darauf abzielen, Diversity in bestehende Prozesse, Inhalte oder Systeme einzubinden (zum Beispiel bei der Personalsuche und -auswahl).

Für die erfolgreiche Steuerung und Koordination der Aktivitäten sorgt ein Diversity-Manager als Prozess-Promotor, indem er beispielsweise wichtige Akteure, insbesondere die für erfolgreiche Innovationen erforderlichen Macht- und Fach-Promotoren, zusammenbringt. Die breite Einbindung von Beschäftigten und Entscheidern stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Manche dieser Aktivitäten (Steuerungsgre-

Abb. : Die grössten Vorteile von Diversity



Quelle: Second European Diversity Surveys, Umfrage bei 101 internationalen Unternehmen  
www.euro-pean-diversity.com/service/surveys

mien oder sogenannte Councils) bilden bestehende Unternehmensstrukturen ab, während andere – wie Mitarbeiternetzwerke oder Champions – bewusst quer zur Organisation agieren.

### Ziel der nachhaltigen Veränderung

Natürlich stellt die Komplexität des Themas und das strategische Vorgehen eine Hürde für Diversity dar – zusätzlich zur Emotionalität. Dies wird in den kommenden Jahren durch Globalisierung und erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit noch weiter zunehmen. Umso mehr erscheint es erforderlich, die Diversity-Konzepte von heute bereits auf einen Aktionsradius auszurichten, der den Mittleren Osten, Afrika, Asien und Lateinamerika zusätzlich zu Nordamerika und Europa umfasst.

Viele Unternehmen machen die Erfahrung, dass Diversity zu Beginn eine lebendige Initiative darstellt, die viele Facetten bietet und entsprechend viele Unterstützer findet. Allerdings hat sich gezeigt, dass es ungleich schwieriger ist, eine gestartete Initiative über Jahre hinweg aufrechtzuerhalten und

an aktuelle Entwicklungen anzupassen, ohne den eingeschlagenen Weg und damit die getätigten Investitionen aufzugeben. Ein Grund für die schwer zu erzielende Nachhaltigkeit ist das Phänomen, dass Diversity an den tieferen Überzeugungen der Menschen und an tief verwurzelten Mechanismen unserer Kulturen rüttelt.

Gleichzeitig fühlt sich jeder zum Diversity-Experten berufen und möchte sein Verständnis und seine Perspektive realisiert sehen, die natürlich die eigenen blinden Flecken zu schützen sucht. Umso wesentlicher erscheint die Forderung, Diversity – im Gegensatz zu früheren Minderheiten-Programmen – für alle in gleicher Weise erlebbar zu gestalten. Gerade die angehörigen der jeweiligen Mehrheitskultur empfinden sich bislang meist von den Konzepten und Aktivitäten ausgeschlossen. Dies kann durch einen Schwerpunkt auf Management-Entwicklung und persönliches (Führungs-)Verhalten verändert werden und dazu beitragen, dass Diversity im Alltag gelebt und erlebbar wird. Nur dann kann es seinen Beitrag zur Unternehmensstrategie dauerhaft und effektiv leisten.

## LEITKULTURARTIKEL

### Das Fußball-Matriarchat

*D*eutschland im Siegestaumel: Am Brandenburger Tor, auf der Reeperbahn und dem Marienplatz liegen sich wildfremde Menschen in den transpirierenden Armen – überströmt von Freudentränen. Ganz Deutschland feiert den Gewinn der Fussballweltmeisterschaft. Ganz Deutschland? Nein, nur ein Gruppe echter Fans, die ganz fest daran glauben, Frauenfußball habe den gleichen Wert wie die Männervariante. Kicker-Präsident Zwanziger gibt den Gönner und die Journalille titelt brav. Dennoch – die bundesweiten Autocorsos blieben aus, genauso wie die nächtelangen Parties der Millionen Fußballfans. Natürlich stimmt uns der Endspiel-Sieg der deutschen Damen über die brasilianischen Brummen froh. Aber seine emotionale Reichweite kratzt nicht einmal an den Halb-, Viertel-, Achtel- oder Sechzehntelfinalsiegen der bundesrepublikanischen Nationalmänner über andere Nationalmänner. Denn das Spiel an sich und der Sport im besonderen bildet nun mal die Grundlage herrlicher Rangkämpfe. Wann immer und wo immer Jungs unterwegs sind, müssen sie ihre hierarchische Stellung aushandeln. Ohne klare Positionsbestimmung entsteht unerträgliche Unsicherheit – Mann ist verloren, orientierungslos. Der Vergleich miteinander – über Sport, Statussymbole, stimmliche Entgleisungen oder ganz einfach an der roten Ampel – bildet einen zentralen Daseinsinhalt des starken Geschlechts. Dabei vernachlässigen die Herren manche Tugenden höher entwickelter Lebensformen. Bolzplatz statt Büffeln. Wie dumm, dass am Ende die Frauen mit ihrer intelligenten Strategie mehr Erfolg haben. Sie haben bessere Noten und den WM-Titel!

Umso schlimmer, dass die Mädels dabei ganz in ihrer tradierten Rolle bleiben. Die Bundestrainierin (wie heißt sie doch gleich?) spielt den Erfolg herunter und meint „wir haben Glück gehabt“. Dann ordnen sich die Damen auch noch unter („bei den Männern Techniken abgeguckt“) und bescheiden sich mit 50.000 Euro Titelprämie pro pretty little head. Die Wahrheit tönt ganz leise am Ran-

de: „Wir haben intelligent gespielt“. Das zaghafte Vermarktungsgeschick gehört zu den Schwächen, wenn – und nur wenn – sich Frauen auf den Wettbewerb im männlichen System, mit männlichen Regeln und Maßstäben einlassen.

Das geschieht täglich auf dem Spielfeld „Betrieb“. Was als Leistung zählt und honoriert wird, was einen weiterbringt oder zumindest in Beschäftigung hält, orientiert sich an Durchsetzungsvermögen, Umsetzungsstärke, Entscheidungskraft. Kriterien, die von Männern für Männer gemacht wurden. Kein Wunder, dass Frauen berichten, sie müssten das Doppelte leisten, um Anerkennung zu ernten. Der Extrastress begrenzt den Erfolg auf Etappensiege: Unteres oder mittleres Management. Dabei kämpfen Frauen mit Rollenerwartungen. Wann muss oder darf ich weiblich sein, wann muss oder darf ich männlich wirken?

Die Abwägungen haben ihren guten Grund: Selbst ein klarer Erfolg wird mitunter relativiert, wenn er zum Beispiel konsensorientiert, d.h. auf die weibliche Art, erzielt wurde. Wird das Ziel dennoch erreicht schlägt die anerzogene Bescheidenheit durch. Frauen verdienen weniger, dürfen dafür aber nebenbei im Haushalt mehr leisten! Viele dieser anstrengenden Schieflagen bleiben solange bestehen, wie Frauen bereitwillig nach den Regeln der Männer in von ihnen gewählten Disziplinen (mit)spielen. Das Nacheifern oder Imitieren gibt sie schließlich der Lächerlichkeit Preis. Die geballte Faust mit geflextem Bizeps kann im Frauensport nicht die gleiche Wirkung entfalten wie nach einem mutigen Muskelkampf der Rivalen. Und auch der zweite Frauen-Fußball WM Titel in Folge (!) entfaltet nicht die gleiche Wirkung wie ein Zweitliga-Klassenerhalt der Männer. (ms)

© Konzept und Bild / VISUM



**UNTERSCHIEDE und Übereinstimmungen: Diversity Management, also die Förderung der Vielfalt in Belegschaften, schärft dafür den Blick und schafft so Wettbewerbsvorteile.**

# Vielfalt fördern im Unternehmen

**PRAXISSTUDIE. Vielfalt in Unternehmen zu managen, gewinnt in Deutschland an Bedeutung, so eine aktuelle Studie. Sie widerlegt den Vorwurf, beim so genannten Diversity Management handle es sich um ein Modethema. Die befragten Unternehmen gaben an, ihr Diversity-Engagement weiter auszubauen. Von Michael Stuber**

Als Instrument der Unternehmensführung beschreibt Diversity die Gesamtheit der Maßnahmen zur Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten in einer Organisation. Ziel dieses Managementansatzes ist die optimale Einbeziehung und effektive Förderung aller Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens.

Wie es um diese Disziplin bestellt ist, erkundete jüngst die Diversity Praxis Studie (DPS) durchgeführt von der Beratungsgesellschaft „Ungleich Besser Diversity Consulting“ in Kooperation mit der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt und dem *PERSONALmagazin*. Die Studienautoren untersuchten hier Akti-

vitäten, Erfolge und Herausforderungen des Diversity Managements deutscher Unternehmen.

Zunächst ist in den untersuchten 46 deutschen Unternehmen eine Vielzahl an Verständnisebenen und Ansätzen zu „Diversity“ anzutreffen. Drei Viertel der Unternehmen beschreiben mit dem Begriff das Phänomen „Vielfalt“, insbesondere Differenz (Verschiedenheit). Diese Vielfalt wird meist durch die so genannten Kerndimensionen illustriert, die unterschiedlich häufig erwähnt werden: Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion beziehungsweise Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen deckt mit ihrer Definition von Diversity zudem explizit einen nutzenstiftenden Effekt ab.

## Vorteile durch Diversity

Die größten Vorteile von Diversity entstehen nach Ansicht der befragten Unternehmen auf der Mitarbeiterenebene: 61 Prozent gehen von einem erfolgreicherem Zugang zu qualifizierten Bewerbern aus, 57 Prozent erwarten eine verbesserte Zusammenarbeit, 48 Prozent eine erhöhte Loyalität und Motivation der Beschäftigten. Das kann folgende Ursachen haben: Zum einen wird dank Diversity Management der Pool an qualifizierten Bewerbern vergrößert, da die Ansprache und Auswahl von Bewerbern erweitert wird. Zum anderen verbessern sich die Mitarbeiterbeziehungen durch die Berücksichtigung von Unterschieden.

Managing Diversity geht davon aus, dass Unternehmen die Kundennähe und den Markterfolg optimieren, wenn die Vielfalt der Belegschaft die Vielfalt des Markts widerspiegelt. Beispielsweise kennen MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund die jeweiligen kulturellen Besonderheiten oftmals besser und können diese Kenntnisse einbringen. Dass mithilfe von Managing Diversity Vorteile im Marketing erzielt werden, betont ein Drittel der befragten Unternehmen: Sie erwarten vor allem einen verbesserten Kundenkontakt; immerhin 15 Prozent gehen von steigenden Marktanteilen durch Diversity aus.

## Zukunftssicherung dank Diversity

Fragt man nach der Wirtschaftlichkeit des Ansatzes, müssen zusätzlich ökonomische, gesellschaftliche und kulturelle Trends in den Blick genommen werden, die Unternehmen berücksichtigen müssen, um Kosten und Nachteile zu vermeiden oder überhaupt ihr Überleben zu sichern. Dazu zählt unter anderem die Internationalisierung, der demographische Wandel oder die Zunahme nicht-traditioneller Lebensstile.

Den größten Nutzen stiftet Managing Diversity nach Einschätzung der Befragten für die zunehmende Ethikorientierung. 61 Prozent sehen Fragen der Nachhaltigkeit eng mit Diversity verbunden. Dies lässt vermuten, dass Diversity tendenziell als sozialpolitisches oder moralisch begründetes Konzept verstanden wird. Weitere 57 Prozent der befragten Unternehmen sehen einen hohen Nutzen von Diversity im Zusammenhang mit der Globalisierung. Mit den Themen EU-Osterweiterung und





europäische Integration wird Diversity dagegen in unserer Befragung kaum in Verbindung gebracht.

Zu den wichtigsten demographischen Veränderungen zählen aus Sicht der Befragten die wachsende Bedeutung von Frauen für den Arbeits- und Absatzmarkt (80 Prozent), die Alterung der Gesellschaft, der Belegschaften und der Märkte (78 Prozent) sowie der Umstand, dass ethnische Minderheiten zunehmende Potenziale für den Arbeits- und Absatzmarkt bieten (35 Prozent). Diversity greift diese demographischen Entwicklungen in einem konsistenten Rahmen auf und berücksichtigt Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Themen, die bislang wenig beachtet wurden.

Chancengleichheitsmanagement, generationsübergreifendes Altersmanagement und interkulturelles Management erhalten mehr Aufmerksamkeit und Akzeptanz. Auch der Wertewandel wird berücksichtigt. Als wichtigsten Trend in diesem Bereich nennen 72 Prozent der befragten Unternehmen den zunehmenden Wunsch der MitarbeiterInnen nach Selbstverwirklichung und Flexibilität. Diversity greift diesen Trend durch die Fokussierung auf individuelle Situationen, Ziele und Stärken auf.

### Erfolge und Herausforderungen

Einen Schwerpunkt der Studie bilden die Auswirkungen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien. Als größte Herausfor-

derung sehen die meisten Befragten in diesem Zusammenhang die eigentliche Umsetzung der Richtlinien in der eigenen Organisation. Verbindliche Leitlinien gegen Diskriminierung wurden als die häufigste und gleichzeitig als die erfolgreichste Aktivität angegeben. In den weiteren Schwerpunktbereichen der Studie „Externe Kommunikation von Diversity“ und „Demographischer Wandel, Alter & Diversity“ zeigen die Ergebnisse, dass die befragten Unternehmen ihr Engagement im Bereich Diversity ausweiten. So planen 28 Prozent der Unternehmen, Diversity künftig im Rahmen ihres Personalmarketings aufzugreifen, 54 Prozent nutzen Diversity hierfür bereits. Als besonders erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen zu Diversity werden Darstellungen auf Unternehmenswebsites und in Geschäftsberichten genannt. 59 Prozent der Unternehmen präsentieren ihr Diversity-Engagement bereits im Internet, weitere 22 Prozent planen, das Internet zukünftig zur Kommunikation von Diversity zu nutzen.

### Ein wichtiges Personalthema

Die Anzahl der Studienteilnehmer (46) zeigt den Bedeutungszuwachs von Managing Diversity in Deutschland. Noch vor kurzem wäre nicht mit einer solchen Zahl zu rechnen gewesen. Allerdings erhält Managing Diversity bislang fast ausschließlich als Personalthema Aufmerksamkeit. In diesen Bereich fallen die meisten Maßnahmen und der Großteil der erwarteten Vorteile. Als Konzept zur Steigerung der Attraktivität an den Finanzmärkten, zur Ausweitung des Markterfolgs und zur Vorbeugung vor Imageschäden wird Diversity erst schrittweise entdeckt. ●

Autor: Michael Stuber ist Diplom-Wirtschafts-Ingenieur sowie Gründer und Inhaber der Kölner Ungleich Besser Diversity Consulting, die sich auf Diversity Management und Marketing spezialisiert hat. Seit 1997 führt er als „Diversity-Pionier“ europaweit Grundlagenstudien zu Diversity durch, entwickelt Modelle und berät private wie öffentliche Organisationen bei der Umsetzung von Diversity. Er betreibt das Informationsportal [www.ungleich-besser.de](http://www.ungleich-besser.de), die Diversity Liga und gibt den Diversity-Newsletter heraus.

## ➔ SERIE

### Vier wichtige Dimensionen von Diversity

Die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien erhöhen den Druck, sich mit dem Management der Vielfalt im Unternehmen zu befassen. Wir starten dazu im März eine Serie.

Managing Diversity strebt als business-orientierter Ansatz die Steigerung von Produktivität und Markterfolg und damit des Gesamterfolgs eines Unternehmens an. KundInnen, Belegschaften und GeschäftspartnerInnen stellen sich in Zeiten der Globalisierung zunehmend vielfältig dar. Im Zuge der Alterung der Gesellschaft ist ein Fachkräftemangel in Deutschland absehbar – der Mittelstand hat bereits damit zu kämpfen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, erscheint es erforderlich, ältere MitarbeiterInnen, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund stärker als bislang bei Einstellungen oder Beförderungen sowie beim Marketing zu berücksichtigen.

Neben gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen ergibt sich zudem aufgrund künftiger rechtlicher Rahmenbedingungen die Notwendigkeit, die Praxis des Personalmanagements auf ihre Neutralität gegenüber den sechs Kerndimensionen von Diversity (Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion/Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung) zu überprüfen. Dies wird erforderlich, da die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien in Deutschland eins zu eins umgesetzt

werden. Daraus ergibt sich, dass Arbeitgeber ihre Personalinstrumente und ihre Unternehmenskultur diskriminierungs- und belastungsfrei gestalten müssen, um sich gegen etwaige Klagen wehren und Imageschäden vermeiden zu können. Diversity ermöglicht, die Konsequenzen eines Antidiskriminierungsgesetzes auf eine positive, erfolgsorientierte Weise aufzugreifen.

In einer Serie stellen wir ab März Themen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen und Studienergebnisse zu Managing Diversity vor. In den folgenden vier Ausgaben des *PERSONALmagazins* werden wir folgende Themen für Sie näher beleuchten:

- Alter (Age Diversity)
- Geschlecht (Gender Diversity)
- Behinderung
- kulturelle Vielfalt

Die Beiträge stellen dar, wie der Ansatz Diversity konkret umgesetzt werden kann. Die Erfahrungen führender Unternehmen in Deutschland dienen zur Illustration der Studienergebnisse von DPS und von Empfehlungen aus der Literatur.

Weitere Info: [www.ungleich-besser.de/dps](http://www.ungleich-besser.de/dps)



*Europäische Unternehmen sammeln positive Erfahrung mit Antidiskriminierung.*

## Gegen Panikmache

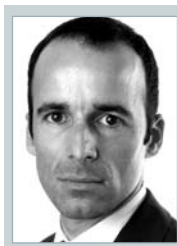
Als Stolperstein wird sie verschrien, mehr Bürokratie drohe und zu weniger Neueinstellungen werde sie führen: Die deutsche Umsetzung der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien liegt vielen deutschen Unternehmen schwer im Magen. Der Blick in andere europäische Länder zeigt jedoch, dass die Umsetzung der Richtlinien praktikabel ist und der Wirtschaft Vorteile bringen kann.

Mit der Internationalisierung und der damit einhergehenden Rotation von Mitarbeitern an verschiedene Standorte stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die jeweilige nati-

onale Gesetzgebung, auch im Bereich Antidiskriminierung, einzuhalten. Für global tätige Unternehmen resultieren aus der Internationalisierung zudem vielfältigere Belegschaften, Märkte und Geschäftspartner. Das zusammenwachsende Europa führt gleichzeitig dazu, dass Unternehmen hoch qualifiziertes Personal aus einem immer weiteren geografischen Bereich gewinnen. Menschen mit unterschiedlichen nationalen und soziodemografischen Hintergründen treffen häufiger aufeinander. Für Unternehmenserfolg wird es somit entscheidend, einerseits eine offene und einbeziehende Kultur zu entwickeln und andererseits benachteiligungsfreie Personalprozesse zu etablieren.

Gleich vier europäische Richtlinien (2000/43/EG, 2000/78/EG, 2000/73/EG, 2000/113/EG) geben vor, dass Benachteiligung in Europa vermieden werden soll. Mit der

Umsetzung dieser Richtlinien in nationales Recht sind Unternehmen aufgefordert, ihre Personalprozesse und ihre Unternehmenskultur diskriminierungs- und belästigungsfrei zu gestalten. Die HR-Systeme müssen so ausgerichtet sein, dass weder Beschäftigte noch Kunden aufgrund von Merkmalen wie einer Behinderung, des Alters, des Geschlechts, der ethnisch-kulturellen Prägung, der Religion oder der sexuellen Orientierung benachteiligt werden. Die entsprechenden EU-Richtlinien decken den gesamten Beschäftigungsbereich ab: In allen Personalprozessen sind damit sowohl direkte als auch indirekte Diskriminierungen untersagt.

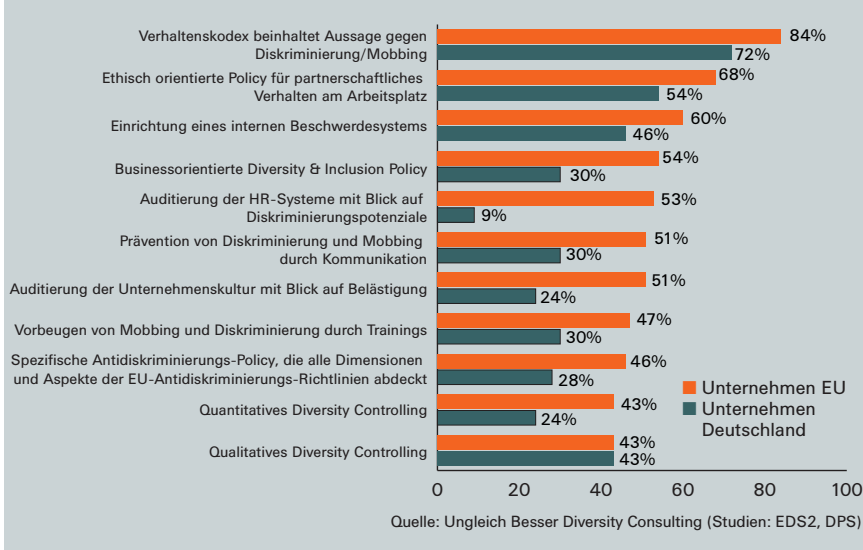


*Michael Stuber,  
Ungleichbesser  
Diversity  
Consulting, Köln  
Kontakt:  
kommunikation@  
ungleich-besser.de*

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmenserfolg
- Wertschätzung
- Klagevermeidung

## Antidiskriminierung: Umgesetzte Aktivitäten deutscher und europäischer Unternehmen



### Antidiskriminierungsgesetze national unterschiedlich

Die Umsetzung der europäischen Richtlinien fällt in den einzelnen Mitgliedsstaaten sehr unterschiedlich aus. Einige Länder fassen – wie Deutschland oder die Niederlande – alle Geltungsbereiche in einem Gesetz zusammen. Mit dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ haben sich die Niederlande im europäischen Vergleich das wohl weitreichendste Antidiskriminierungsgesetz Europas gegeben, das auch den Bereich der Arbeitswelt umfasst und beispielsweise die Nichtanstellung oder Kündigung einer homosexuellen Person in kirchlichen Ämtern verbietet. Andere Länder setzen dagegen die Geltungsbereiche der Antidiskriminierungsrichtlinien in einzelne Gesetze um, etwa Großbritannien, wo mehrere Gleichstellungsverordnungen erlassen wurden. Dort haben Antidiskriminierungsrechte bereits eine lange Tradition. Bereits vor rund 30 Jahren verboten erste Gesetze eine Benachteiligung aufgrund des ethnischen Hintergrundes oder des Geschlechts.

Ein Blick auf die Effekte von Antidiskriminierungsgesetzen anderer europäischer Länder verrät: Weder der Wirtschaft als Ganzes noch den Unternehmen im Speziellen ha-

ben die Vorschriften geschadet. Im Gegenteil: In Großbritannien, wo die Gesetze schon lange existieren und öffentliche Institutionen weitreichende Kompetenzen besitzen, befindet sich die Arbeitslosenrate auf einem Stand von derzeit 5,8 Prozent und die Wirtschaft boomt. Auch in den Niederlanden, wo die Antidiskriminierungsgesetze eine lange Liste möglicher Tatbestände enthalten, ist keine Rezession in Sicht. Die Einrichtung der HALDE in Frankreich zog ebenfalls keine negativen Reaktionen nach sich – im Gegenteil, dort verpflichteten sich viele Unternehmen in einer Charta öffentlich dazu, Diversity pro-aktiv umzusetzen.

### Europäische Unternehmen gut vorbereitet

Die Wirtschaft nimmt in vielen Ländern der EU die rechtlichen Neuerungen zum Anlass, Optimierungen ihrer Personalsysteme und ihrer Unternehmenskultur vorzunehmen. Die Antworten der europäischen Diversity Studie EDS2 (2004, N=55) und der Diversity Praxis Studie DPS (2005, N=46) zeigen, dass gerade Unternehmen, die den Ansatz Diversity verfolgen, gut vorbereitet sind, den Auswirkungen der EU Anti-Diskriminierungsricht-

linien zu begegnen. Danach haben 84 Prozent der europäischen Unternehmen interne Richtlinien gegen Diskriminierung oder Belästigung in ihren Verhaltensregeln integriert. Ebenfalls weit verbreitet ist die Einrichtung interner Beschwerdesysteme (60 Prozent) und die Auditierung der HR Systeme (53 Prozent).

Eine effektive Auditierung orientiert sich an den Geltungsbereichen der EU Richtlinien. Diese umfassen insbesondere die Teilbereiche des Personalwesens wie Stellenbeschreibung und -ausschreibung, Bewerberauswahl, Arbeitsentgelt, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung, Versetzung, Entlassung. In all diesen Bereichen ist zu überprüfen, ob die bestehenden Abläufe direkte oder indirekte Diskriminierungspotenziale beinhalten. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Auditierung bietet Novartis. Der Pharmakonzern untersuchte die Gehälter der rund 8.000 Beschäftigten in der Schweiz auf geschlechtsspezifische Differenzen. Nach umfangreichen statistischen Berechnungen beschloss Novartis eine Lohnerhöhung für 900 Frauen um insgesamt rund drei Millionen Franken, nachdem Diskrepanzen zwischen Frauen- und Männerlöhnen festgestellt worden waren. Eine vertiefende Analyse der Gehälter soll nun regelmäßig alle drei Jahre stattfinden.

Zu den weiteren Anti-Diskriminierungsmaßnahmen europäischer Unternehmen gehören Präventionsaktivitäten mittels Kommunikation (51 Prozent) und Training (47 Prozent). Wie ein solches Training aussehen kann, zeigt das Unternehmen Air Products. Alle Beschäftigte weltweit mussten an einem eintägigen Workshop teilnehmen, um ihr Bewusstsein für Vielfalt, Vorurteile und Antidiskriminierung zu schärfen. Der Workshop wurde auf verschiedene Länder angepasst und setzte Einzelübungen, Gruppenübungen, Simulationen, Videos und Diskussionen ein. Jede Veranstaltung endete mit konkreten Maßnahmenplanungen der Teilnehmer und Vorschlägen an das Unternehmen.

Weniger verbreitet sind quantitative und qualitative Controlling- oder Monitoring-Programme (43 Prozent). Das quantitative Controlling überwacht die Effekte, die die Eliminierung potenzieller Benachteiligung aus den Personalprozessen nach sich ziehen. So kann beispielsweise dargestellt werden, wie viele Frauen sich auf verschiedene Stellenausschreibungen beworben haben, wie viel von ihnen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden und wie viele schließlich eingestellt wurden. Starke Abweichungen der Erfolgsraten sind stets ein Hinweis auf Schwachstellen im Prozess. Das qualitative Controlling hingegen überwacht die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen gegen Belästigungen. Für den ersten Schritt bieten sich zwei unterschiedliche methodische Vorgehensweisen zur Analyse der Unternehmenskultur an:

- Mitarbeiterbefragung
- Fokusgruppenbefragung

Die Ergebnisüberwachung stellt sowohl in Prozessen als auch unternehmenskulturell einen zentralen Baustein dar, da die Richtlinien und die nationalen Gesetze auf eine Neutralität der Prozesse, ihrer Anwendung und ihrer Ergebnisse abzielen, während sie kaum konkrete Maßnahmen vorschreiben.

### Deutsche Unternehmen weniger aktiv

Die bundesweite Unternehmensbefragung DPS zeigt, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich weniger aktiv zu sein scheinen. Verbindliche Leitlinien gegen Diskriminierung gehören jedoch auch bei deutschen Unternehmen zu den am weitesten verbreiteten Maßnahmen (72 Prozent). Als besonders erfolgreiche Maßnahmen zur Umsetzung der Richtlinien beschreiben die befragten Unternehmen die Umsetzung von Policies sowie die Durchführung von Trainings und von internen Befragungen. Verbindliche Leitlinien wie Betriebsvereinbarungen sollten dabei stets Konzepte zu mittelbarer und unmittel-

barer Diskriminierung, Belästigung sowie Viktimisierung enthalten. Weiterhin empfiehlt es sich, das erwartete Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten zu beschreiben und klar darzulegen, welcher Umgang nicht toleriert wird und welche Sanktionen gegebenenfalls ergriffen werden. Der Vorstand des E.ON-Konzerns verabschiedete kürzlich die „Leitlinie zu Chancengleichheit und Förderung von Vielfalt“. Mit dieser – für alle Beschäftigten verbindlichen – Policy unterstreicht der Konzern, dass Benachteiligungen und Belästigungen nicht geduldet werden. Die globale Policy zeigt, dass Unternehmen den größten gemeinsamen Nenner verschiedener rechtlicher Rahmenbedingungen konsistent in eine weltweite Personalpolitik überführen können.

### Konsistente Umsetzung bringt Mehrwert

Die innerbetriebliche Umsetzung der EU-Richtlinien und interne Policies ermöglicht Unternehmen gerade im internationalen Umfeld konkrete Verbesserungen zu erzielen. Der Autohersteller Ford überprüfte jede seiner zehn Fabriken im Vereinigten Königreich in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz. Die Maßnahmen – darunter eine Auditing, Schulungen und eine Kommunikationsoffensive – haben sich positiv auf die Wahrnehmungen des Personals in Bezug auf das Unternehmen ausgewirkt: 82 Prozent unterstützen die Bemühungen zur Vielfalt und 62 Prozent empfinden es als Ehre, für Ford zu arbeiten. TNT in den Niederlanden erhöhte durch Einstellungs- und Schulungsprogramme für neu angekommene Migranten erfolgreich die ethnische Vielfalt in ihrer Belegschaft. Das Programm bietet jedem neu Eingestellten eine Begleitung durch einen Mentor. Die neu eingestellten Beschäftigten sind überaus motiviert, extrem zufrieden, und so ist ihre Fluktuationsrate gering. Auch in Österreich führt TNT Maßnahmen im Umgang mit Vielfalt durch. TNT

Österreich schätzt, dass es damit eine jährliche Verringerung der Personalfluktuations von 25 Prozent im Jahr 2000 auf zehn Prozent im Jahr 2003 erreicht hat.

Darüber hinaus können Unternehmen, die sich für Vielfalt am Arbeitsplatz engagieren, Erfolge am Markt erzielen. Ein Beispiel hierfür bietet ein Telefon mit großen Tasten von BT, das ursprünglich von einem Angestellten entworfen wurde, der an Arthritis litt. Es hat einen großen Kundenkreis gefunden, da es deutlich einfacher zu gebrauchen ist als die anderen, auf dem Markt befindlichen Geräte, die immer kleiner werden.

Zu einer erfolgsorientierten Umsetzung gehört auch die Berücksichtigung religiöser Bräuche und Bedürfnisse der Beschäftigten. Bereits nach der bisherigen Rechtsprechung sind Unternehmen in vielen Ländern Europas angehalten, religiöse Belange wie Gebetspausen für Gläubige oder arbeitsfreie Samstage für jüdische Beschäftigte zumindest in Teilen zu berücksichtigen. Speisevielfalt oder religionskompatible Kleidung wie für britische Polizisten, die den Sikhs angehören, sind leicht umzusetzende Maßnahmen, die die Zufriedenheit von Beschäftigten und Kunden steigern.

### Zwei Seiten einer Medaille

Diversity verfolgt ähnliche Vorgehensweisen wie Antidiskriminierungsarbeit. Letztere hat einen reaktiven, klagevermeidenden, regulativen Charakter und fokussiert meist auf Themen oder Beschäftigtengruppen. Diversity hingegen setzt auf die Wertschätzung aller und ist auf die Steigerung des Unternehmenserfolges ausgerichtet. Im Ergebnis schützt eine ganzheitliche, umfassende Diversity-Arbeit ebenfalls vor Diskriminierungsklagen, da Benachteiligungen in Prozessen und in der Unternehmenskultur vermieden werden. Der breite, geschäftsorientierte Diversity-Ansatz findet jedoch leichter Akzeptanz und Unterstützung bei Fach- und Führungskräften.

**Exklusiv:** Dr. Norbert Copray im Gespräch mit Dipl.-Wirt.-Ing. Michael Stuber

## Produktiv und kreativ durch Vielfalt

Was bedeutet der Umgang mit Vielfalt und kulturellen Unterschieden für Unternehmen? Welche Maßnahmen sind sinnvoll, um die Unternehmenskultur so voran zu bringen, dass sie rechtssicher und innovativ den Unternehmenserfolg unterstützt? Fragen an Michael Stuber. Er ist Diversity-Pionier und führt seit 1997 europaweit Grundlagenstudien zur Diversity durch, entwickelt Modelle und berät private wie öffentliche Organisationen bei der Umsetzung von Diversity. Der Diplom-Wirtschafts-Ingenieur ist Gründer und Inhaber der Kölner Ungleich Besser Diversity Consulting.



Deutsche Unternehmen haben eine starke Abwehr und Abneigung gegen ein Antidiskriminierungsgesetz (siehe S. 6) entwickelt, während angelsächsische Firmen mit dem Thema längst einen professionellen Umgang pflegen. Worauf führen Sie den Abwehrreflex deutscher Unternehmen im Vergleich zu angloamerikanischen Firmen zurück?

Zunächst müsste man fragen, welche Unternehmen eine starke Abwehrhaltung einnehmen. Die Firmen, mit denen wir arbeiten, haben sich durchaus positiv geäußert. Die Ablehnung scheint eher von Verbänden zu kommen, die ihre Aufgabe darin sehen, sich gegen jede Verordnung zu stellen – unabhängig davon, ob diese gut für die Mitglieder ist. Tatsächlich haben wir ein erschreckendes Unwissen bei den Beteiligten beobachtet, auch bei Juristen, die sich mit dem Konzept Anti-Diskriminierung nur im Rahmen des Gesetzentwurfs beschäftigt haben. Vieles ist auf eine schwache Kommunikation zurückzuführen und auf das lange taktische Zögern bei der Umsetzung der EU-Richtlinien. Letztlich haben viele Medien sehr unsachlich und polemisch berichtet.

Die deutsche Zurückhaltung hat natürlich auch mit unserer Geschichte und unserem besonderen Verhältnis zu Minderheiten zu tun. Bei dem Thema Diskriminierung schwingt immer Fremdenfeindlichkeit mit, und damit setzt sich niemand gerne auseinander. Die unsäglichen Debatten der letzten Jahre, in denen fälschlicherweise behauptet wurde, wir seien kein Einwanderungsland und wir sollten lieber Kinder bekommen als Inder einstellen, haben das Klima natürlich verschlechtert. So

ist es kein Wunder, dass wenige deutsche Unternehmen international führend sind. Die Vorteile von Vielfalt, Offenheit und Integration werden hierzulande nicht gesehen.

Was ist die richtige Antwort der Führungskräfte auf die EU-Richtlinie zur Anti-Diskriminierung?

Manager sollten die Anti-Diskriminierungs-Richtlinien der EU als ein Instrument sehen, mit dem sie ihre Firmen noch produktiver und kundennäher gestalten können. Wenn sich Führungskräfte erst einmal mit Diversity beschäftigen, also eine positive Perspektive einnehmen, erkennen sie meist Möglichkeiten, durch mehr Aufgeschlossenheit und durch die gezielte Nutzung vielfältiger Kompetenzen mehr Erfolg mit ihren Teams zu erzielen. Überall, wo Menschen zusammenkommen, gibt es Gruppenbildung, Vorurteile und Ausgrenzung, was zu sub-optimalen Ergebnissen führt. Die EU-Richtlinien bieten einen einfachen, konsistenten Rahmen, sich mit diesen Mechanismen auseinander zu setzen und Verbesserungen zu erzielen. Gerade Deutsche sollten sich weder hierzulande noch im Ausland gegen diese Art der Anti-Diskriminierung aussprechen – wir haben ohnehin schon ein hartes Image und keine rühmliche Vergangenheit in dieser Hinsicht.

### Erfolgsfaktor: Umgang mit Unterschieden

Dann bedürfte es also einer Anti-Diskriminierungsstrategie in Unternehmen auch unabhängig von der Gesetzgebung? Warum?

Nun, bislang konnten einige Unternehmen auch als monolithische Organisationen erfolgreich sein. Es gab das von

### Prüfen Sie: Vielfalt im Unternehmen?

Aus wie vielen Nationen kommen Ihre Mitarbeiter?

Wie viele Ihrer Mitarbeiter haben Auslandserfahrungen? Und welche?

Wie viele kulturelle Eigenarten bringen Ihre Mitarbeiter ins Unternehmen mit ein? Denken Sie auch beispielsweise an bayerische oder ostdeutsche Eigenarten?

Mit wie vielen verschiedenen Nationalitäten haben Ihre Mitarbeiter im Außenkontakt der Firma zu tun?

Wie ist die Altersverteilung in Ihrem Unternehmen? Wie viele „Junge“ unter 40 Jahren stehen wie vielen „Älteren“ über 50 Jahre gegenüber?

Wie funktioniert das Zusammenspiel von Alt und Jung? Gibt es ein gegenseitiges Profitieren, oder gibt es eher eine starkes Gefälle, und wie sieht das aus?

Wie ist die Verteilung von Frauen und Männern? Worauf ist der Frauen- bzw. Männeranteil zurückzuführen?

Wie funktioniert die Zusammenarbeit von Männern und Frauen? Welche Störungen gibt es? Was ist vorteilhaft? Wie verläuft der Umgang zwischen Frauen und Männern in unterschiedlichen Hierarchiestufen?

Wie wird mit Behinderungen und mit besonderen Belastungen von Mitarbeitern im Unternehmen umgegangen? Gibt es Unterstützung? Werden die Richtlinien gern oder nur notgedrungen eingehalten? Gibt es Hinweise auf Beratungsangebote für besonders belastete Mitarbeiter?

Spielen religiöse Hintergründe im Betrieb eine Rolle? Wird religiösen und kulturellen Unterschieden mit Respekt begegnet?

den USA geförderte Wirtschaftswunder, den weltweiten Boom, wenig Wettbewerb, vor allem aus dem Westen. Heute sind die Rahmenbedingungen grundsätzlich andere: Die Wirtschaft ist global, der Wettbewerb auch. Die ökonomischen Wachstumsgrenzen sind teilweise erreicht, dagegen gibt viel zu wenig Bevölkerungsnachwuchs. Die Technologien verändern sich immer schneller, langlebige Güter von höchster Qualität sind weniger gefragt. Alles spricht dafür, dass der richtige Umgang mit Unterschieden und die optimale Nutzung aller vielfältigen Ressourcen die Erfolgsfaktoren schlechthin geworden sind. Immer mehr Unternehmen wenden sich daher der Diversity zu. Sie setzen auf Veränderung, Innovation, Erneuerung – und auf Vielfalt.

### Was ist Diversity?

*Sie sprechen in diesem Kontext immer wieder von Diversity oder Diversity-Management. Was genau ist damit gemeint?*

Diversity stellt genau jene Merkmale menschlicher Vielfalt in den Mittelpunkt, die im ADG als Diskriminierungsmerkmale bezeichnet werden: Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion und sexuelle Orientierung. Bei Diversity geht es jedoch darum, die Individualität jedes Menschen als Potenzial zu begreifen, anzuerkennen, wertzuschätzen und durch Einbeziehung zu nutzen. Wir übersetzen den Begriff nicht, weil Vielfalt keinen Wert und kein Ziel an sich darstellt, sondern erst in Verbindung mit Offenheit und Einbeziehung zu Mehrwerten führt – Diversity beschreibt also ein Gesamtkonzept.

*Heißt das, die Unternehmen müssen – wieder einmal – neue Regelwerke aufstellen, Mitarbeiter schulen und Geld für ein neues Management-Fachgebiet ausgeben? Passt das derzeit in die Landschaft, wenn Unternehmen für den Erhalt hiesiger Arbeitsplätze Gehälter kürzen, Arbeitszeiten verlängern und die Stellen der Personalentwicklung streichen?*

Diversity ist kein grundlegend neues Konzept und will es auch nicht sein. Sie verbindet eine Reihe von bestehenden Ansätzen zu einem effektiven, synergetischen Modell. Gerade in ökonomisch

schwierigen Zeit ist nichts naheliegender, als alle vorhandenen Potenziale und alle verbleibenden Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Diversity trägt dazu bei, bislang vernachlässigte Bereiche zu aktivieren.

*Das mag für Konzerne und große Unternehmen ja angehen, die sich zum Teil eigene Diversity-Management-Abteilungen mit mehreren Mitarbeitern leisten können. Aber was sollen kleinere und mittlere Unternehmen auf dem Gebiet tun? Warum müssen sie überhaupt etwas tun?*

Natürlich setzen Großunternehmen absolut betrachtet mehr Ressourcen für Diversity oder andere Themen ein. Relativ gesehen können aber kleine und mittelständische Firmen genauso viel tun, um Vielfalt zum Wohle des Unternehmens zu gestalten. Dies wird am ehesten Aufgabe des Personalleiters oder des kaufmännischen Leiters oder des Inhabers sein. Meist prägen sie die Kultur der KMUs, in denen die Dinge aus Diversity-Sicht mitunter hervorragend laufen, in Einzelfällen sich dagegen dramatisch negativ darstellen.

*Wenn es bei Diversity zentral um Tole-*

*ranz – um die aktive Toleranz – gegenüber unterschiedlichen Lebensstilen, kulturellen Gewohnheiten und Orientierungen bis hin zur Förderung wechselseitiger Akzeptanz geht: Ist das nicht längst selbstverständlicher Bestandteil vieler Branchen? Denken wir etwa an die Integration vieler Türken, Polen und Aussiedler in Wolfsburg bei VW. Lassen sich Einstellungen und Denkweisen „managen“? Was nützen ein tolles Regelwerk und Maßnahmen, wenn die innere Haltung und Denke der Führung und der Mitarbeiter in die andere Richtung driften? Wie lässt sich dieser Zwiespalt auflösen?*

Tatsächlich werden ehemalige Gastarbeiter meist nur toleriert. Im Gegensatz zu anderen Ländern haben wir das wirtschaftliche Potenzial unserer Migranten noch nicht mal ansatzweise zu nutzen verstanden. Dasselbe gilt für Frauen, die in vielen Bereichen besser qualifiziert sind als Männer und dennoch nicht be- oder gefördert, sondern nach Hause zu den Kindern geschickt werden. Unser Umgang mit älteren Beschäftigten oder Kunden ist ein weiteres Beispiel, wie viel wir uns unsere Heile-Welt-Monokultur kosten lassen. Nur dass wir uns

*Lesen Sie bitte weiter auf S. 4 ➔*

### Praxistipps

Klären Sie in der Führungsspitze, inwieweit die Vielfalt in der Mitarbeiterschaft wertgeschätzt wird und welche Vorteile darin gesehen werden!

Legen Sie miteinander fest, nach welchen Grundsätzen im Unternehmen Menschen geführt und behandelt werden sollen!

Schließen Sie dabei auch ausdrücklich negative Verhaltensweisen wie Diskriminierungen, Schikanen und Mobbing aus!

Entwickeln Sie Fördermaßnahmen wie Fortbildung, Training und Coaching, um Kompetenzen im diskriminierungsfreien und fairen Umgang mit Vielfalt und Eigenarten bei Führungskräften und Mitarbeitern zu unterstützen!

Erklären Sie unmissverständlich, was in welcher gestuften Weise passiert, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nicht den Grundsätzen folgen!

Handeln Sie konsequent danach, ohne Wenn und Aber! Denn nur konsequentes vorbildliches Verhalten der Führung und entschiedenes Handeln gegenüber Verstößen macht Ihren Ansatz glaubwürdig und überzeugend.

Wenn Konflikte zwischen Mitarbeitern auftreten, analysieren Sie, ob und welche kulturellen und sonstigen Unterschiede dabei eine Rolle gespielt haben!

Leiten Sie von solchen Analysen die Verbesserung Ihrer Grundsätze und der Kompetenzförderung in diesem Bereich ab!

Stimulieren Sie Respekt!

## Der Fragebogen für Ihre Mitarbeitergespräche zum Umgang mit Unterschieden

Wie gehen die Kollegen und Führungskräfte mit Ihnen um?

Bekommen Sie den Respekt, den Sie erwarten?

Wenn nein:

Woran, glauben Sie, liegt das?

Was sagen die Menschen über Sie?

Was wünschen Sie sich?

Wie könnte diese Situation verbessert werden?

Wie schätzen Sie die wechselseitige Wertschätzung zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften insgesamt in unserem Unternehmen ein?

Wo liegen für Sie die Knackpunkte? Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf?

Wie kann/soll die Führung bzw. das Unternehmen insgesamt respektvollen und fairen Umgang miteinander im Unternehmen fördern?

Wie schätzen Sie Ihre Toleranz Anderen gegenüber ein?

Mit welchen Eigenarten von Kollegen und Mitarbeitern tun Sie sich besonders schwer?

Woran könnte es liegen, dass Sie das als schwierig empfinden?

Welche Vorteile bzw. welche Nachteile sehen Sie in der Zusammensetzung unserer Mitarbeiterschaft?

Wie sehen Sie die Führungsmannschaft: Würden Sie sagen, die Führungskräfte sind sich eher sehr ähnlich oder eher ganz verschieden?

Finden Sie das eher gut oder weniger gut? Wohin sollte sich das entwickeln und - warum? Worin hätten Sie gern mehr Vielfalt und worin nicht?

es längst nicht mehr leisten können! Mit Diversity schaffen wir Bewusstsein für verschiedene Aspekte und Verbesserungsmöglichkeiten und fördern tatsächlich auch einen Einstellungswandel, der meiner Überzeugung nach dringend erforderlich ist.

### **Vielfalt bedeutet Kreativität und Innovation**

*Welchen Vorteil hat ein Unternehmen davon, wenn es Menschen mit unterschiedlicher Prägung einstellt und nicht nur Menschen mit sehr ähnlicher Mentalität und Prägung? Warum sollen sich Unternehmen eine friedliche Unternehmenskultur zusätzlich erschweren?*

Ich frage mich, was an Kulturen friedlich ist, in denen erwartet wird, dass sich Menschen an Normen und Rituale anpassen und ein Mainstream-Korsett tragen. Vielfalt bedeutet Kreativität beziehungsweise Innovation. Und Vielfalt bedeutet Kundennähe beziehungsweise Marktabdeckung. Das sind nur zwei der Vorteile, die Unternehmen mit Diversity erlangen. Wichtiger ist vielleicht, dass Monokulturen von der ökonomischen Evolution ohnehin beseitigt werden – das war schon in der Entstehungsgeschichte so. Nur wer umsichtig und flexibel agiert, kann überleben.

*Nehmen wir einmal an, ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern möchte aktiv für eine gute, lebendige Vielfalt in der Mitarbeiterschaft, für eine tolerante Unternehmenskultur und für eine diskriminierungsresistente Führungspraxis sorgen. Was ist zu tun? Was sind die wichtigsten Schritte?*

In diesem Fall würde ich damit beginnen, die Beschäftigten durch verschiedene Methoden zu befragen, um Ansätze für Verbesserungen zu identifizieren. Die richtigen Fragen zu stellen und unbequeme Antworten zu akzeptieren, ist dabei wesentlich. Danach müsste sich die Unternehmensleitung klar für einen neuen Weg, für eine neue Art des Umgangs oder für neue Arbeitsweisen aussprechen und entsprechende Prinzipien vorleben. Ganz wesentlich sind Beschwerde- und Schlichtungsmöglichkeiten für den Fall, dass unterschiedliche Menschen die neue Kultur unterschiedlich interpretieren.

*Welche Risiken sind mit aktivem Diver-*

*sity-Management verbunden?*

Diversity birgt die üblichen Risiken einer Veränderung. Wenn ungeschickt vorgegangen wird – wie im Falle des ADG – kann es zu Unruhe kommen, die vermeidbare Reibung mit sich bringt. Eine gute Strategie hilft, dies zu vermeiden. Ein weiteres Risiko besteht in der falschen Positionierung des Themas: Als Minderheiten-Ansatz führt es meist zu heftigen Widerständen. Daher legen wir Diversity als „Business-Thema“ an und binden die Mehrheiten stets eng in den Prozess ein.

*Wie lässt sich feststellen, ob Diversity und Antidiskriminierung funktionieren und erfolgreich sein? Was gilt hier als Erfolg?*

Den Erfolg von Diversity kann man auf vielfältigen Ebenen messen. Entweder über Beschäftigten-Befragungen, im Rahmen von Personal-Image-Studien, oder als Teil von 360-Grad-Feedback-Tools. Andererseits ist es auch möglich, Diversity-bezogene Marketing-Aktionen oder interne Trainingsmaßnahmen auszuwerten. Die konkrete Erfolgsmessung muss sich stets am Diversity-Konzept eines Unternehmens orientieren. Standard-Instrumente versagen hier meiner Ansicht nach.

### **Was bedeutet Toleranz im Unternehmen?**

*Wie weit geht der Toleranzbegriff im Diversity-Management, wo ist die Schmerzgrenze? Wenn beispielsweise Muslime im Werk zur Gebetszeit ihre Gebetsteppiche ausbreiten und beten wollen, wenn sie ihren Ramadan feiern und über Tage kaum leistungsfähig sind – wie stellt sich das im Diversity-Management dar? Wenn sich ein Hindu einer höheren Kaste nichts von einem Hindu einer niederen Kaste sagen lassen will, weil ihm das seine Kultur vorschreibt? Wenn eine Gruppe christlicher Arbeiter in ihrem Frühstückszimmer ein Kreuz aufhängen will?*

Man könnte ketzerisch fragen, wie die derzeitige Kultur zum Karneval feiern oder zu Silvester steht. Oder wie Führungskräfte damit umgehen, wenn Fußball-Fans nach einer gewonnenen Meisterschaft verkatert oder gar nicht zur Arbeit kommen. Die Beispiele zeigen, dass es unzählige Facetten des täglichen Lebens gibt, die sich

im Betrieb widerspiegeln. Diversity zielt darauf ab, den Normalitätsbegriff wesentlich zu erweitern. Unsere internationale Erfahrung zeigt, dass dies in Deutschland eine größere Aufgabe ist als an manchen anderen Orten. Ich bin überzeugt, dass ein System, in dem mehr Menschen so sein können, wie sie sind, viel produktiver ist als eines, in dem sich Menschen verbiegen müssen. Feiertage sind ein sehr gutes Beispiel hierfür: Welcher Christ fände es nicht toll, in einem, sagen wir, muslimischen Land seine Feiertage begehen zu dürfen?

Natürlich muss es auch Grenzen geben. Und diese sehen wir dort, wo die persönliche Würde eines Menschen oder aber die betriebliche Effektivität betroffen sind. Das Beispiel der beiden Hindus fällt in die zweite Kategorie: ein Unternehmen würde zu Recht verlangen, dass die Hierarchie eingehalten wird, oder die beiden können eben nicht zusammen eingesetzt werden.

*Was kann eine einzelne Führungskraft*

Checken Sie Ihr Diversity-Management! Wo Sie kein 100 %iges Häkchen setzen können, greifen Sie den Sachverhalt beherzt auf und ändern Sie in diesen Punkten grundsätzlich die Führungspraxis im Unternehmen. Bedenken Sie dabei, Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte auf diesem Weg

*konkret tun, um sich selbst im Umgang mit Diversity voranzubringen?*

Menschen in Führungspositionen haben zahlreiche Möglichkeiten. Eine nahe liegende besteht darin, mit einzelnen Beschäftigten oder mit dem Team über ungewöhnliche Themen zu sprechen und gezielt neue Informationen zusammenzutragen – zum Beispiel zu „fremden“ Religionen, zu Behinderungen oder zu unterschiedlichen sexuellen Orientierungen. Wir nennen das „Kulturbibliothek“. Unser Bildungssystem deckt leider viel zu wenig in dieser Richtung ab. Andererseits beschreiben Bücher und das Internet Diversity-Erfolgsgeschichten, die als Anregungen für Manager dienen. Ein Workshop oder ein Online-Kurs ist ebenfalls anzuraten, um sich Grundlagen anzueignen. Schließlich empfehlen wir, in Seminaren und anderen Veranstaltungen, Vielfalt, Aufgeschlossenheit oder Einbeziehung zum Thema zu machen. Meist sind die Beteiligten überwältigt von dem Response, wenn die Möglichkeit zum Austausch über Diversity gegeben wird. ■

mitzunehmen und für eine faire und vertrauensvolle Unternehmens- und Führungskultur zu gewinnen.

Wenn Sie nur zwei Häkchen setzen können, sollten Sie sich zum Thema eine externe Beratung nehmen.

**Das Buch zum Thema**

Michael Stuber

**Diversity**

Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern.

Luchterhand Verlag. 272 Seiten. 39 Euro. ISBN 3-472-05396-8



Michael Stubers Buch zu Diversity ist das Standardwerk zum Thema. Dass Stuber Neuland betritt und Pionierarbeit leistet, belegen die wenigen Beispiele, die bislang in Deutschland anzuführen sind. Während angloamerikanische Unternehmen auf diesem Gebiet schon viel weiter entwickelt sind, herrscht in deutschen Unternehmen noch Entwicklungsnotstand. Deswegen startet Stuber sein Buch mit dem Kapitel „Was ist Diversity?“, um im zweiten Kapitel auszuführen, „warum Diversity wichtig ist“. Dabei macht er den Horizont weit auf und zeigt, dass die veränderten Rahmenbedingungen des Business und der Globalisierungsansprüche den professionellen Umgang mit Vielfalt im Unternehmen und im Umfeld des Unternehmens unumgänglich machen. Deshalb „müssen sich Organisationen verändern“, denn Monokulturen haben keine Überlebenschance mehr. Außerdem steckt so viel Potenzial nicht nur in der Vielfalt von Menschen und Begabungen, sondern auch in jedem Menschen selbst steckt eine Vielfalt an Sichtweisen und Fähigkeiten, die aufzugreifen sich lohnt. Dafür müssen Ziele gesteckt und das Diversity-Management implementiert werden. Dabei werden häufig Fehler gemacht, die man aber bei guter Überlegung, bei frühzeitigem Einbezug der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie konsequentem und sichtbarem Engagement von der Führungsspitze her vermeiden kann.

Stuber liefert ein Einführungs- und Grundlagenwerk, das dem Diversity-Denken den Boden bereitet und einen Managementansatz begründet.

CP-Urteil: | | | | | |

**Check: Ihr Diversity-Management**

Ich mag Menschen unterschiedlicher Art und aus verschiedenen Kulturen.	
Ich habe meine Mitarbeiter nach ihren Vorstellungen zur Förderung von wechselseitigem Respekt, Fairness und Umgang mit Vielfalt befragt.	
Ich habe dafür gesorgt, dass es klare und einfache Führungsgrundsätze gibt, die regelmäßig wieder bewusst gemacht werden.	
Ich achte darauf, dass die soziale und kommunikative Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter durch Maßnahmen gefördert wird.	
Ich verdeutliche regelmäßig, wie wichtig die Orientierung an Werten ist.	
Wenn es zu Verstößen gegen Fairness und Respekt kommt und zu Vertrauensbrüchen, bestehe ich auf einer fairen Bewältigung und Korrektur..	
Im Wiederholungsfall gibt es gestufte Sanktionen bis hin zur Kündigung.	
Ich mache Stichproben bei Konflikten, ob es an Fairness mangelt.	



## Vorträge und Workshops

### Mai '08

- Cross-Cultural Teams & Job Mobility, Conference Board

### Dezember '07

- Designing international Diversity Strategies, Webcast Conference Board

### November '07

- Abschlusskonferenz, Jahr der Chancengleichheit, Berichterstattung

### Oktober '07

- Diversity Management als Chance, ZsL Mainz

### September '07

- Diversity: Strategischer Erfolgsfaktor der Globalisierung, Diversity Konferenz, CH

### April '07

- Podiumsdiskussion: Moving to competence, Women Power 2007

### Dezember '06

- Diversity Management: Vielfalt der Generationen, Euroforum

### November '06

- Podiumsdiskussion zum Thema „Work/Life Balance“, u.a. mit Familienministerin Ursula von der Leyen

### Oktober '06

- Work/Life-Praxis, Europäische Work/Life & Diversity Konferenz, Conference Board

### September '06

- Podiumsdiskussion „Zukunft Wirtschaftsstandort Deutschland“, Heinrich-Böll-Stiftung

### Juni '06

- „Diversity und Anti-Diskriminierung“, Katholische Akademie und Universität Trier

### April '06

- Gender Marketing Kongress, Berlin
- Diversity Qualifizierung, TIK Berlin (INQA)

### März '06

- „Rethinking Diversity“, FU Berlin

### Januar '06

- „Diversity in Innen- und Außenwirkung“, FachForum Marktchancen bei Frauen

### 2005

- Diversity & Anti-Diskriminierung: Vorteile für Unternehmen, GDA (BDA)
- „Vielfalt der Generationen“, Forum Futura

### Dezember '05

- „Alle Chancen genutzt? Diversity in Wirtschaft, Wissenschaft & Verwaltung, H. Böll Stiftung

### September '05

- Diversity Management, Equal Augsburg
- Diversity Marketing, Fachhochschule Erfurt
- Diversity in Wirtschaft & Politik, SchLAU

### Juni '05

- Diversity Management in der Gesundheitsförderung, Jubiläumstagung, Hannover

### Mai & Juni '05

- Global Diversity in Europe, The Conference Board Annual Diversity Conferences (US)

*Frühere Beiträge finden Sie über  
[www.diversity-wissen.de](http://www.diversity-wissen.de) → Downloads*

## Eigene Veröffentlichungen

### 2008

- Die strategische Positionierung von Diversity. In: io new management (Schweiz)

### 2007

- Wirtschaftliche Gestaltung von Diversity. In: Diversity Outlooks (Hrsg. Koall, Bruchhagen)
- Diversity: ein Konzeptvergleich. In: Diversity und Antidiskriminierung (Hrsg. Steinmetz, Vedder)
- Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen. In: Diversity Management (Hrsg. Kuhn-Fleuchhaus, Bambach)
- The Globalization of Diversity. In: Convergence
- Work/Life Practices and Work Cultures in Europe. In: Peter Guggemos (Ed.): Diversity Management.
- Rethinking Diversity for global scope. In: Diversity Factor, Jan.

### 2006

- Fachbuch: Das AGG in der betrieblichen Praxis, Haufe Verlag
- Diversity-Reihe. In: Personalmagazin, Jan-Mai
- Diversity in der Gesundheitsförderung. Mabuse Verlag
- Gegen Panikmache: Antidiskriminierungsgesetzgebung. In: Personal, Nov.

### 2005

Diversity-Portal der Heinrich Böll Stiftung:

- Diversity: Gut für den Standort Deutschland
- Diversity & Antidiskriminierung
- Diversity: Mode oder Muss?

### November '05

- Diversity: PE & OE ganz nah am Business in: PE-Impulse 05

### Juni '05

- Diversity. In: Wirtschaftskommunikation 2005...2006 (Das Buch zum DPWK)
- Diversity im Gesundheitswesen. In: First Class Health

### Mai '05

- Personalarbeit: Endlich professionell objektiv (Provokation des Monats). In: Personal

### April '05

- Diversity – celebrating difference. In: Key to Europe, hrsg. von AEGEE-Europe

### November '04

- Global Diversity Perspectives: Europe. In: The Diversity Factor (USA)

### August '04

- EU-Anti-Diskriminierungsrichtlinien. In: impulse

### Juni '04

- Diversity und Emotionen. In: Personarama
- Anti-Diskriminierungskonzept für ein mittelständisches Unternehmen. In: Personalleiter

### Januar '04

- Fachbuch "Diversity", Luchterhand-Verlag
- Diversity in nicht-gewinnorientierten Organisationen. In: Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte

### Dezember '03

- Die Umsetzung von Diversity in Europa. In: Diversity Management, hg. v. Belinszki et al.

*Frühere Beiträge finden Sie über  
[www.diversity-wissen.de](http://www.diversity-wissen.de) → Download*

## Medienberichte Print

### März '08

- Gehören acht Prozent zu ihrer Zielgruppe?. In: DirektMarketing

### Januar '08

- Diversity: Talente nutzen, Zukunft sichern. In: Arbeit und Arbeitsrecht
- Der deutschen Vielfalt verpflichtet?. In: Arbeit und Arbeitsrecht.

### Dezember '07

- Kulturelle Vielfalt als Wirtschaftsfaktor. In: GDI Impluse

### November '07

- Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit. In: Heureka Kundenmagazin

### Oktober '07

- Diversity Manager in DAX-30. In: Personalmagazin
- Andersherum ist nicht verkehrt. In: Salzburger Nachrichten

### Juni '07

- Über den Tellerrand. Portrait von Ungleich Besser Diversity Consulting. In: audimax

### April '07

- Kein Schonraum mit rosa Schleife. In: Handelsblatt

### März '07

- Auf zu neuen Ufern, Interview mit Michael Stuber. In: Direktmarketing

### Februar '07

- Die ökonomischen Vorteile der Unterschiedlichkeit. In: Wirtschaftswoche

### Januar '07

- Teilzeit ist Tabu. In: Personalmagazin

### November '06

- Work/Life-Balance: Zwischen Schreibtisch und Leben. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung

### Oktober '06

- Soziale Innovation: Arbeit und Leben. In: brand eins
- Das Management-Instrument Diversity: Mit Vielfalt und Respekt zum Erfolg. In: WirtschaftsBild

### Juli '06

- Diversity im Mittelstand. In: WirtschaftsBild

### März '06

- Demografischer Wandel. In: Trainingaktuell

### Januar '06

- Kurzprofil. In: Hamburger Abendblatt

### Dezember '05

- Diversity Schwerpunkt. In: Chefposition

### November '05

- Wirtschaftlichkeit als Ziel. In: NZZ

### Juni '05

- Ethische Motive wirken stärker als EU-Richtlinie. In: Personalmagazin

### März '05

- In der Vielfalt liegt der Mehrwert. In: Die Weltwoche (CH)
- Für eine bessere Welt. In: Wirtschaft & Weiterbildung

Frühere Beiträge finden Sie über [www.diversity-wissen.de](http://www.diversity-wissen.de) → Downloads