

## 17.12.2003 - Siegestsäule 12/2003 - Das Ende der Monokultur Die Zauberformel für Gewinnsteigerungen: Diversity Management

Warum Ford, Deutsche Telekom und die Commerzbank ihre schwullesbische Belegschaft entdecken

Text: Kathrin Walther  
Fotos: Susanne Schwarz

Stille Nacht, heilige Nacht“, tönt es derzeit durch die überfüllten Kaufhäuser der Stadt. Nie wird so viel geshoppt wie im Dezember. Die Umsätze steigen, und auch Lesben und Schwule bringen ihr – mehr oder weniger sauer verdientes Geld zurück zu denen, die es ihnen – mehr oder weniger großzügig – vorher auszahlten. Für Homosexuelle gibt's zunehmend mehr Aufmerksamkeit von Unternehmensseite, interessant sind sie nicht nur als Kundinnen und Kunden, sondern neuerdings auch als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn eine Belegschaft, die in ihrer Vielfalt die Kundschaft widerspiegelt, kann deren Wünsche besser erfassen – so der neue Trend. Eine unterschiedliche Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft wird deshalb von immer mehr Unternehmen bewusst gefördert und zur Steigerung des Erfolgs genutzt. Mit „Diversity Management“ wird versucht, die traditionelle Monokultur der old boys networks aufzubrechen. Die Tage des typischen weißen, heterosexuellen Managers in den besten Jahren sind gezählt, so könnte man meinen. Endlich kein Versteckspiel mehr für Schwule und Lesben?

Wir schreiben das Jahr 2003. Im Sommer erscheint erstmalig L-MAG, das bundesweite Lesbenmagazin aus dem Hause SIEGESTÄULE. Mit der Erstausgabe ist die bisher größte Umfrage unter Lesben in Deutschland verbunden. 1.400 antworten, mit erschreckendem Ergebnis: Nur 54 Prozent von ihnen leben am Arbeitsplatz offen homosexuell. Ist es noch immer die Angst vor Diskriminierung, die dahinter steckt? Das jedenfalls sagte 1995 die an der Ludwig-Maximilians-Universität München durchgeführte Studie „Lesben und Schwule in der Arbeitswelt“. Damals gaben sogar zwei Drittel der Befragten an, nur mit wenigen oder gar keinen Kollegen und Kolleginnen über die eigene Homosexualität zu reden. Angst vor Diskriminierung nannten sie als Motiv Nummer eins für ihre Verschwiegenheit. Ein Irrtum, wie die Studie unter Leitung des Münchner Psychologen Christopher Knoll herausfand, denn Schweigen schützt nicht vor Diskriminierung, sondern treibt diese in vielen Fällen sogar noch voran.

### „Diskriminiert wird man nur dann, wenn man Angst hat“

„Diskriminiert wird man nur dann, wenn man Angst hat“, davon ist Frank Beushausen (33) fest überzeugt. Der Spezialist im Betriebsstättenmanagement der Commerzbank lebt sein Schwulsein konsequent offen und hat damit nur positive Erfahrungen gemacht. „Meine Kollegen erzählen mir doch auch, wie sie die Windeln ihrer Kinder wechseln, da können sie sich ruhig anhören, was ich so treibe.“ Für viele ist Homosexualität unausgesprochene Privatsache, für Frank Beushausen ist sie selbstverständlicher Teil seiner Identität wie für andere eben Elternschaft. „Probleme gibt es nur, wenn man sie selber macht“, meint auch Eva Kreienkamp (41). Sie ist Geschäftsführerin der BerliKomm, einer Berliner Telekommunikationsgesellschaft. Ihre Antrittsrede vor 180 Kollegen und Kolleginnen hielt Eva Kreienkamp ganz im Stile Wowereits. „Ich lebe seit mehr als acht Jahren mit meiner Partnerin zusammen, und das macht mich sehr glücklich“, hörte da die Belegschaft und belohnte die Offenheit mit „Fanpost“. Die Mathematikerin begann ihre Karriere in einer großen Versicherung in Süddeutschland und war vom ersten Tag an offen. „Immer nur halb da zu sein, so eine Leere neben mir zu haben, das war mir zu anstrengend. Und je weiter ich in meiner Entwicklung war, desto leichter wurde es für mich, und entsprechend einfacher konnte ich es auch den anderen machen“, so Kreienkamp.

Wie offen lebe ich meine Homosexualität am Arbeitsplatz? Das zu entscheiden, ist nicht nur eine Frage der persönlichen Kämpfermentalität, sondern auch der Unternehmenskultur. Und in die scheint endlich Bewegung zu kommen. Als die Beschäftigten der Pharmafirma Schering im Mai diesen Jahres ihre Scheringblätter aufschlugen, strahlte ihnen ein Regenbogen entgegen, unter dem sich die SAG Rainbow vorstellte. SAG steht für Schering AG und Rainbow für das schwullesbische Netzwerk im Unternehmen. „Als wir uns vor sechs Jahren das erste Mal trafen, wollten wir vor allem einen geschützten Raum, in dem wir ohne Befürchtungen zu unserer sexuellen Identität stehen konnten“, erinnert sich Marcus Klein (39), bei Schering Abteilungsleiter Klinische Entwicklung Onkologie. Damals stand die Angst im Vordergrund, die wenigsten lebten ihre Homosexualität offen. Die Gruppe war ein exklusiver Kreis, an ein namentliches Auftreten in der Schering-Öffentlichkeit nicht zu denken. Homosexualität als etwas Normales, Selbstverständliches im Unternehmen, das ist das Ziel von Martina Schäfer (38) und Thomas Norpoch (51), Sprecherin und Sprecher der SAG Rainbow. Mit einem Flyer machten sie kürzlich unter der Schering-Belegschaft auf sich aufmerksam. „Mensch, Klasse, dass du dich das getraut hast!“, hörte Martina Schäfer daraufhin von ihren Kolleginnen.

### Banken und Autobauer mit Homonetzwerken

Schwullesbische Unternehmensnetzwerke gibt es auch in anderen Firmen. Bei Ford, der Deutschen Bank und der Commerzbank. Auch Beschäftigte der Telekom sind dabei, ein Netzwerk für Schwule, Lesben, Bi- und Transsexuelle zu gründen. Die Initiative ging von Christina Diederich, Leiterin Nachhaltige Entwicklung in der Zentrale der T-Com aus. Mit ihrem inzwischen vier Jahre zurückliegenden Coming-out als Mann-zu-Frau-Transsexuelle machte sie im Unternehmen gute Erfahrungen und fühlte sich umstandslos als Frau respektiert. Das möchte sie an andere weitergeben, ein unterstützendes Netzwerk aufbauen, das mehr Öffentlichkeit für das Thema in der Deutschen Telekom schafft. Netzwerke stärken nicht nur die Persönlichkeit, sie fördern auch Kontakte mit Menschen in anderen Bereichen und Funktionen des Unternehmens. Daraus können sich Karrierechancen ergeben, die anderen

geschlossen bleiben. „Muss ich jetzt etwa auch schwul werden, um in ein Netzwerk zu kommen?“, entrüstete sich ein Kollege gegenüber den Gründern von arco, dem schwulesbischen Netzwerk der Commerzbank. Schon ein Jahr nach seiner Gründung zählt es bundesweit mehr als 130 Mitglieder, die sich vor allem per E-Mail vernetzen. Frank Beushausen, von Anfang an Mitglied bei arco, zeigt sich trotzdem eher enttäuscht. „Um im Unternehmen etwas voranzubringen, müsste es weiter nach außen, unter die Mitarbeiter getragen werden.“ Doch das kostet Kraft und Zeit, ein rares Gut.

Den Namen Rainbow gaben ihrem Netzwerk auch Schwule, Lesben, Bi- und Transsexuelle in der Deutschen Bank. „Die Deutsche Bank ist längst nicht mehr das konservative Unternehmen, als das viele sie im Kopf haben. Wir sind heute sehr jung und international. So ist die Rainbow Group eins von vielen verschiedenen Mitarbeiternetzwerken, das die Deutsche Bank fördert.“ Mareike Coppi vom Team Global Diversity Deutschland gehört zum 17-köpfigen weltweiten Stab von Angestellten, der die Geschäftsbereiche der Bank mit 77.000 Beschäftigten bei der Umsetzung von Diversity-Initiativen unterstützt. Mit gutem Erfolg: Die deutsche Rainbow Group ist mittlerweile auf 150 Mitglieder angewachsen, die Berliner Regionalgruppe war in diesem Jahr erstmals auf dem Stadtfest mit einem Stand vertreten und berät erfolgreich Geschäftsbereiche im Zielgruppenmarketing. Für ihr Engagement wurde die Deutsche Bank 2002 mit dem Max-Spohr-Preis ausgezeichnet und in diesem Jahr vom US-amerikanischen schwulesbischen Wochenmagazin Advocate auf die Liste der besten Arbeitgeber für Schwule und Lesben gesetzt.

### **Die effizienteste Art, die Belegschaft auszubeuten**

Diversity, das heißt auf Deutsch Unterschiedlichkeit und steht für eine Managementstrategie, die bewusst die individuelle Verschiedenheit der arbeitenden Menschen fördert und eine offene Unternehmenskultur schaffen will. Das Konzept des Diversity Managements zielt hauptsächlich auf die sechs Kategorien Alter, Geschlecht, Ethnie, sexuelle Orientierung, religiöse Glaubensprägung und Behinderung ab. Natürlich geschieht das nicht einfach aus selbstloser Nächstenliebe. Der Profit soll wachsen, das ist schließlich Sinn und Zweck eines Unternehmens auf der Suche nach der effizientesten Art der Ausbeutung seiner Beschäftigten. Diversity Management verspricht klare ökonomische Vorteile und will Unterschiede gezielt zur Steigerung des Unternehmenserfolges nutzen. Die zentrale Botschaft ist, dass die Vielfältigkeit der Beschäftigten ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist. Denn sie verspricht Kreativität und Flexibilität, unerlässlich für Unternehmen, die im globalisierten Wettbewerb überleben wollen. Durch Diversity Management will man auch die Motivation und Zufriedenheit der Angestellten steigern und damit eine höhere Arbeitsproduktivität erreichen. Und nicht zuletzt erhofft man sich von einer vielfältigen Belegschaft, dass diese besser auf die Bedürfnisse und Wünsche einer heterogenen Kundschaft eingehen kann.

Seinen Ursprung hat das Konzept in den USA, wo Diversity Management seit Mitte der 80er-Jahre praktiziert wird. Entstanden ist es vor dem Hintergrund einer Antidiskriminierungsgesetzgebung, die manchem Unternehmen millionenschwere Klagen brachte. So zum Beispiel Coca-Cola, das heute zu den fortschrittlichsten Diversity-Unternehmen der USA gehört. Gleichzeitig fingen die Firmen an, sich für zunehmend kaufkräftigere lateinamerikanische, asiatische und afroamerikanische Kunden und Kundinnen zu interessieren. Um Zugang zu diesen zu finden, brauchte man Personal aus diesen Bevölkerungsgruppen. 1987 veröffentlichte dann das Hudson Institute die legendäre Studie „Workforce 2000“. Sie prognostizierte, dass spätestens 2008 weiße Männer nur noch 30 Prozent aller neuen Arbeitskräfte ausmachen würden. Damit wurde ein tief greifender Wandel eingeläutet – von der weißen, männlichen und heterosexuellen Monokultur hin zum multikulturellen Unternehmen. Heute praktizieren in den USA bereits mehr als drei Viertel der 500 führenden Unternehmen Diversity Management.

### **Das Ende der weißen, männlichen, heterosexuellen Monokultur**

Nun ist die Vielfalt der Arbeitnehmerschaft in Deutschland nicht mit den USA zu vergleichen. Was dazu führte, dass sich in der Vergangenheit unternehmerische Aktivitäten zur Förderung von Chancengleichheit vorrangig auf Frauen bezogen. „Doch in den letzten Jahren haben Diversity-Programme in deutschen Firmen stark zugenommen und häufig einseitige Frauenförderprogramme abgelöst“, bestätigen die Untersuchungen von Professor Gertraude Krell vom Institut für Management, Arbeitsbereich Personalpolitik, an der FU Berlin. Die Internationalisierung der Wirtschaft sowie zunehmend individualisierte Lebensstile spielen auch für Deutschland eine immer größere Rolle. Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen haben sich geändert. Die EU-Richtlinie zur Gleichbehandlung verbietet die Diskriminierung am Arbeitsplatz u. a. aufgrund sexueller Identität. Das 2001 reformierte Betriebsverfassungsgesetz untersagt die Ungleichbehandlung aufgrund sexueller Identität (§ 75). Zusätzlich hat das seit 2001 geltende Lebenspartnerschaftsgesetz das Thema Gleichbehandlung ins Licht der Öffentlichkeit gerückt. Einen besonders wichtigen Grund für die Entwicklung hin zu Diversity-Programmen sieht Krell in der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung und der Freiwilligkeit des Konzepts. Aber natürlich sei Diversity Management auch einfach ein Modethema. „Wenn das in ist, dann macht man das“, so Krell. Doch die Chance liege darin, „dass sich Menschen davon stärker angesprochen fühlen als von traditionellen Chancengleichheitsprojekten und man damit alle Gruppen der Belegschaft erreicht“.

Dabei komme es aber wesentlich darauf an „ob und wie die Vielfalt gemanagt wird“, meint Krell. Es gehe eben gerade nicht darum, neue Kategorien aufzumachen und einer Stereotypisierung nach Gruppenzugehörigkeiten Vorschub zu leisten. Unterschieden und Gemeinsamkeiten soll Raum gegeben werden in einer offenen Unternehmenskultur.

Doch was genau heißt das? Die Lektüre der inzwischen umfangreichen Literatur zu Diversity Management zeigt vor allem eins: wohlklingende Worte in nebulösen Endlosblubberblasen. Offenheit und Toleranz, dafür kämpfte man schließlich auch schon in den 70er-Jahren. Nur damals ließ sich das noch nicht ökonomisch verkaufen. Heute

stecken Firmen freiwillig viel Geld in die Entwicklung von Sensibilisierungstrainings, Minderheiten werden durch Netzwerke in ihrer Präsenz gestärkt, der Austausch zwischen verschiedenen Gruppen wird gefördert, und betriebliche Vergünstigungen werden auf bisher unbeachtete Gruppen ausgedehnt. So waren Ford und die Deutsche Bahn die ersten, die betriebliche Vereinbarungen wie Freistellungsansprüche und finanzielle Leistungen, insbesondere die betriebliche Altersversorgung, auf gleichgeschlechtliche „verpartnerte Paare“ ausweiteten und damit gesetzliche Vorgaben übertrafen. Die Deutsche Bank und Karstadt zogen nach, andere feilen an entsprechenden Betriebsvereinbarungen. Sollte der neue Diversity-Trend tatsächlich dazu führen, dass sich Menschen unterschiedlichster Lebensstile und Identitäten geachtet fühlen und nicht mehr verstecken müssen am Arbeitsplatz? Dann wäre er mit Sicherheit ein guter Schritt.

### **Ist Diversity auch drin, wenn es draufsteht?**

Doch nicht überall, wo Diversity draufsteht, ist aktive Förderung drin. „Wir sind ein internationales Unternehmen und haben mit den verschiedensten Kulturen zu tun. Insofern sind wir Offenheit gewohnt, und sexuelle Vorlieben sind kein Thema“, ist aus der Pressestelle der Berliner Niederlassung der Siemens AG zu hören. Hier verstehe man Diversity so, „dass alle die gleichen Chancen haben, aber keine Gruppe speziell gefördert wird“. Mit dieser Auffassung ist man nicht allein. Vielfach konzentrieren sich Unternehmen hierzulande nur aufs Geschlecht, seltener auf die ethnische Herkunft oder das Alter und noch seltener auf die sexuelle Identität. „Historische Hintergründe und politischer Wille spielen eine große Rolle in der Umsetzung der Kerndimensionen von Diversity Management. Da ist Deutschland eher konservativ“, weiß Michael Stuber, Diversity-Berater in Köln. Als Mitglied des Völklinger Kreises, des Verbands schwuler Manager, brachte er 1995 den ersten Artikel zur Diskriminierung homosexueller Führungskräfte im *Manager Magazin* auf den Weg. „Von damals bis heute hat sich viel verändert. Natürlich kann man in so kurzer Zeit nicht alles umkrempeln. Aber die meisten großen Unternehmen setzen sich heute mit dem Thema auseinander“, so Stuber. Den Charme des Konzepts sieht er vor allem darin, dass es das erste sei, „in dem Schwule und Lesben als selbstverständlicher Teil der Normalität“ auftauchen.

### **Schwulsein? Für junge Männer oft kaum noch ein Thema**

Selbstverständlich schwul zu sein – das ist das Ziel der schwulen Manager im Völklinger Kreis. Der 800 Mitglieder starke bundesweite Verein konnte seit seiner Gründung 1991 viel bewegen. Insbesondere durch die Verleihung des Max-Spohr-Preises an Unternehmen mit hervorragendem Diversity Management gelang es dem Völklinger Kreis, in Deutschland mehr Aufmerksamkeit für Schwule und Lesben in der Arbeitswelt zu wecken. Ausgezeichnet werden Unternehmen, die Vielfalt nicht nur zulassen, sondern auch aktiv fördern. Erster Preisträger 2001 war Ford mit einer in Deutschland beispiellosen Bandbreite an Diversity-Aktivitäten. Als erstes Großunternehmen in Deutschland unterstützte Ford 1997 die Gründung eines Netzwerks schwuler, lesbischer und bisexueller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. War es für den Völklinger Kreis anfangs noch schwierig, Firmen für eine Bewerbung zu gewinnen, so gibt es inzwischen zahlreiche Anfragen. „Durch die Gespräche mit den Unternehmen konnten wir viel voranbringen“, freut sich Jörg Melsbach, Geschäftsführer des Völklinger Kreises. In bundesweiten Fachgruppen und zahlreichen Regionalgruppen vernetzten sich die schwulen Manager, um sich gegenseitig zu fördern und in der Öffentlichkeit auf das Thema aufmerksam zu machen. „Schwule in ähnlichen Positionen zu treffen, zu denen ich sonst im Rahmen meiner Arbeit keinen Zugang habe“, das reizt Rolf Seide (46) am Völklinger Kreis. Er ist Koordinator der Berliner Regionalgruppe, mit 110 Mitgliedern die stärkste Gruppe im Völklinger Kreis. Die schwulen Manager initiierten im vergangenen Jahr ein Pilotprojekt, in dem ältere Führungskräfte ihre Erfahrungen an Studenten weitergaben. Überraschendes Fazit: „Schwulsein ist für junge Männer oft kaum noch ein Thema. Sie leben es selbstverständlich“, so Seide.

### **Mehr Geld und Macht für Lesben**

Den Unternehmerinnengeist des lesbischen Nachwuchses fördern, das wollen auch die Wirtschaftsweiber, das 1998 gegründete bundesweite Netzwerk lesbischer Führungskräfte. „Mehr Geld und Macht für Lesben“ ist das Ziel der Managerinnen von SAP, Siemens oder Hewlett-Packard. Auf überregionalen Seminaren kommen die Chefinnen zusammen, um sich persönlich und fachlich zu fördern, Visionen zu entwickeln und gemeinsam an die Öffentlichkeit zu treten. Denn ist man als Frau schon einsam in den Chefetagen hierzulande, so ist man es als Lesbe erst recht. Eva Kreienkamp (BerliKomm), Sprecherin der Wirtschaftsweiber, gründete im vergangenen Jahr die Berliner Regionalgruppe. Frau trifft sich zum Jour fixe, im Sommer zum Picknick, im Winter in der Oper. Auf dem diesjährigen CSD machten Völklinger Kreis und Wirtschaftsweiber gemeinsam auf sich aufmerksam. Dass Schwule und Lesben ein für Unternehmen besonders interessantes Potenzial haben, darin sind sie sich einig. Denn sie haben selten Kinder und sind deshalb nicht so gebunden. Vor allem aber haben sie oft eine hohe soziale Kompetenz. Denn viele lernten, meist mühsam und notgedrungen während ihres Coming-outs, sich mit ihrer Umwelt auseinander zu setzen, sie zu hinterfragen.

Doch wer sich verstecken muss, kann dieses Potenzial nicht entfalten. Mit bis zu zehn Prozent Produktivitätsverlust müssen Unternehmen rechnen, wie Christopher Knoll 1995 schrieb. Diversity Management setzt genau da an. Und bietet die besten Voraussetzungen für eine neue Berliner Geschäftsidee. 030-workstation, die erste schwullesbische Jobbörse Deutschlands, gründete Rainer Calmer im Juli 2003. Sein Büro in der Gleimstraße ist inzwischen gut besucht. Vom schwulen Vorstand bis zur lesbischen Frisörin – bei allen trifft 030-workstation auf großes Interesse. „Die meisten Unternehmen reagieren interessiert, und einige suchen sogar explizit nach Schwulen oder Lesben“, antwortet der 38-Jährige. Besonders überraschend: Trotz unzähliger Jobssuchender gibt es immer wieder Lücken, bei den Calmer nicht helfen kann. So suchte er kürzlich einen Herrenmaßschneider und einen Musikalienhändler,

doch beide waren nicht zu kriegen. Mit 030-workstation liegt er gut im Trend: In den USA und Großbritannien veranstalten Diversity-Unternehmen jetzt erste Recruiting-Messen für schwule und lesbische AbsolventInnen.

### **Ost-West-Thematik in Berlin statt Diversity-Management**

Dass Diversity Management nicht nur für Unternehmen interessant ist, beweist Berlin mit dem Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“. An dem europäischen Modellprojekt nehmen zwei Senatsverwaltungen teil. Das Ziel: die Dienstleistungen der Verwaltung auf die Vielfalt in den Betrieben abzustimmen.

Claus Nachtwey vom Fachbereich für gleichgeschlechtliche Lebensweisen verspricht sich viel vom Programm. „Mit dem Diversity-Ansatz ist es möglich, wirklich alle Gruppen der Belegschaft anzusprechen. Der erste Durchgang hat bereits gezeigt, dass die Teilnehmenden viel mitgenommen haben aus den Trainings.“

Ob die BerliKomm unter Eva Kreienkamp auch ein Diversity-Programm hat? „Nein, nicht explizit. Wir sind ein sehr buntes Team. Aber hätten wir eins, dann wohl am ehesten zur Ost-West-Thematik. Auch 14 Jahre nach der Wende gibt es da noch jede Menge Unterschiede.“ Nach Ansicht von Kreienkamp ist gerade Berlin im Sinne von Diversity eine echte Chance. „Denn wenn du es hier schaffst, diese Vielfalt in irgendeiner Form wirtschaftlich zusammenzubringen, dann schaffst du es auch woanders.“ Immerhin, diesen Ruf hatte bisher nur New York: *If you can make it there, you'll make it anywhere!*