

KUNDEN & MITARBEITER

Das schwul-lesbische Netzwerk „Arco“ ist auch außerhalb der Commerzbank sichtbar, beispielsweise bei Christopher Street Days, wie jenem hier in Frankfurt.



Mitarbeiternetzwerke

KOMMUNIKATION INKLUSIVE

Für Diversität und Inklusion braucht es engagierte Mitarbeiter. Diversity-Netzwerke schaffen dabei gute Rahmenbedingungen mit einem enormen kommunikativen Potential. Text: Kai Praum

DIE GLEICHSTELLUNGSTHEMEN DER US-Bürgerrechtsbewegung Mitte des 20. Jahrhunderts gingen in den 1990er Jahren auf der anderen Seite des Atlantiks über in arbeitsmarktpolitische Ziele, die unter dem Begriff Diversity alsbald auch in Zentraleuropa ankamen. Im Personalbereich ist Diversity-Management in global agierenden Unternehmen als Teil des Employer Branding und als wichtiger Faktor zur Mitarbeiterbindung nicht mehr wegzudenken.

Für die Unternehmenskommunikation sind die Potentiale von Diversity-Management aber noch vielfach ungenutzt. „Dabei lebt Diversity-Management von Kommunikation. Es geht um Glaubwürdigkeit und Authentizität und um den Beweis, dass man seinen Worten auch Taten folgen lässt“, sagt Barbara David, die als Gruppenleiterin Diversity-Management im Personalbereich der Commerzbank die Diversity-Mitarbeiternetzwerke des Bankhauses verantwortet und das kommunikative Potential der Netzwerke besonders schätzt. Mit dem Frauennetzwerk „Courage“ bildete sich 1998 eines der ersten Mitarbeiternetzwerke dieser Art in einem deutschen Unternehmen heraus.

2002 folgte Arco, ein schwul-lesbisches Netzwerk. Mittlerweile gibt es bei der Commerzbank insgesamt sieben.

GESCHÜTZTE RÄUME

Diversity-Mitarbeiternetzwerke unterstützen Menschen mit gleichen Interessen und bieten einen informellen Ort des Austauschs. Aber auch für die Kommunikationsabteilung sind sie relevant. „Wir arbeiten bei den Netzwerken wie auch bei anderen Diversity-Themen eng mit der internen und externen Kommunikation zusammen“, sagt Barbara David. Spielten dabei früher Printprodukte mit nutzwer-tigen und aufklärenden Informationen eine große Rolle, liegt der Fokus heute auf Interaktion und digitalen Kanälen. Das Diversity-Portal der Commerzbank hat aktuell 8.000 Nutzer. Darunter auch Pensionäre und Mitarbeiter in Elternzeit, die über das Geschehen in der Bank auf dem Laufenden bleiben wollen. Das Netzwerk „Arco“ hat zudem noch eine eigene exklusive und vertrauliche Plattform aufgebaut, die nur für Mitglieder zugänglich ist. „Die Commerzbank unterstützt diesen geschützten Raum ausdrücklich. Laut dem Sprecher des Arco-Netzwerks be- >



Schon den Aufbau des ersten Mitarbeiternetzwerks begleitete **Barbara David** vor beinahe 20 Jahren bei der **Commerzbank**. Mittlerweile ist die Diversity-Managerin Ansprechpartner für sieben Netzwerke in der Bank.

NETZWERKE UND GRÜNDUNGSDATEN BEI DER COMMERZBANK

- „Courage“ (seit 1998): Frauennetzwerk der Commerzbank
- „Arco“ (seit 2002): Schwul-lesbisches Netzwerk
- „Fokus Väter“ (seit 2004): Netzwerk für die Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf
- „Horizont“ (seit 2011): Netzwerk für Burnout-Betroffene
- „KulturWerk“ (seit 2011): Kulturell und künstlerisch tätige Mitarbeitergruppe
- „CrossCulture“ (seit 2013): Netzwerk zu interkulturellen Fragen
- Pflege-Netzwerk (seit 2013): Mitarbeiter/-innen mit pflegebedürftigen Angehörigen



Martina von Schönholz

möchte im Sommer mit ihrem Team Bewusstsein für Diversität und Inklusion in der deutschen Belegschaft von **American Express** schaffen.

finden sich auf der Plattform schon über 5.000 Beiträge“, sagt Barbara David. Den zusätzlichen Aufwand stemmen die Mitarbeiter außerhalb ihrer Arbeitszeiten. Arbeitsmittel und ein kleines Budget werden den Netzwerken von der Bank zur Verfügung gestellt.

Auch im Diversity-Management von American Express sind Netzwerke von großer Bedeutung. Bereits 1987 wurde in den USA das „Black Employee Network“ gegründet. Heute gibt es 16 Netzwerke beim Finanzdienstleister, die sich in über 90 Ortsgruppen weltweit organisieren. Insgesamt sind 40 Prozent der Mitarbeiter in einem Netzwerk aktiv. Auch hier stellt das Unternehmen die Rahmenbedingungen bereit, das Agenda-Setting bleibt der Gruppe überlassen. „Wichtig ist, dass die Initiative aus der Mitte der Belegschaft kommt. Nur dann funktioniert es“, sagt Martina von Schönholz, Diversity-Verantwortliche von American Express in Deutschland. Das gilt auch für den deutschen Firmensitz. „Auch dort soll der Funke aus der Mitarbeiterschaft kommen“, sagt die Diversity-Expertin. Aktuell sind in Deutschland aber noch keine Wünsche geäußert worden.

FALLSTRICKE BEACHTEN

Von Schönholz' Erfahrungen decken sich mit den Einschätzungen von Michael Stuber. Der Diversity-Experte der Beratung Ungleich Besser hat es sich zur Aufgabe gemacht, die anglo-amerikanischen Einflüsse und Strömungen im Bereich „Diversity & Inclusion“ für europäische Unternehmen kompatibel zu machen. „Im angelsächsischen Sprachraum gibt es eine ‚Stand up and speak‘-Mentalität, die sich in der zentraleuropäischen Kultur kaum wiederfindet“, sagt Stuber. Daher stoßen Diversity-Netzwerke in Europa schnell an ihre Grenzen. „Am ehesten funktioniert dies noch in europäischen Töchtern amerikanischen Unternehmen, die auf einer US-Unternehmenskultur aufbauen können.“ Gerade der Gründungsprozess ist besonders schwierig. Es kann dauern, bis sich ausreichend viele Teilnehmer zusammengefunden haben. Niedrige Zugangsschwellen und eine starke Unternehmenskultur bilden eine gute Ausgangslage. Gelingt es, Netzwerke aufzubauen, sollten Unternehmen allerdings darauf achten, dass sie nicht in die „Stellvertreterfalle“ tappen, wie Stuber sie nennt: „Die Mitglieder werden sonst als stereotype Vertreter ihrer Gruppe wahrgenommen und kommen in eine Vertretungsrolle, die nicht legitimiert ist.“ Die persönlichen Beweggründe der Mitarbeiter sind ebenfalls zu beachten. Stuber erkennt dabei vor allem altruistische oder egoistische Motive: „Mitarbeiternetzwerke weisen selten einen repräsentativen Querschnitt ihrer jeweiligen Zielgruppe auf, denn sie ziehen vor allem jene an, die sich entweder für eine Sache engagieren wollen oder darin einen Nutzen für sich sehen.“

Bei American Express startet die Personalabteilung in Deutschland in diesem Sommer einen Versuch, Bewusstsein für Diversität und Inklusion bei der Belegschaft zu schaffen. Ein sogenannter „Diversity-Parcours“ in der deutschen Unternehmenszentrale soll Teil einer Kommunikationsmaßnahme sein. „In der ersten Phase werden die Mitarbeiter mit Stereotypen und ‚Schubladen‘ konfrontiert, um

Vorurteile zu hinterfragen. Wichtig ist dabei der Raum für Diskussionen“, sagt Martina von Schönholz. Im zweiten Teil steht eine Entdeckungsreise im Team an. Dabei bringt das HR-Team Themen wie Lebenszyklen, Alter und Geschlecht ein, ist aber auch offen für Vorschläge aus der Belegschaft: „Es darf zurückgespielt werden, was den einzelnen unter den Nägeln brennt.“ So sollen Individuum, Team und letzten Endes auch die Organisation voneinander lernen und gemeinsam durch diesen Veränderungsprozess gehen.

OFFEN FÜR ALLE

Diese Offenheit für neue Netzwerkthemen begrüßt auch Michael Stuber. Er hat beobachtet, dass bei Netzwerken und Treffpunkten in Deutschland schnell die Gefahr der Segregation besteht. Manche Gruppen sind am Ende nicht mehr als fremdsprachige Stammtische. „Interkulturelle Netzwerke brauchen auch deutsche Teilnehmer“, bringt es Stuber auf den Punkt. In den USA sind Netzwerke selbstverständlich „inclusive“, das heißt, dass sich beispielsweise Männer in und für Frauennetzwerke einsetzen. „In Deutschland knirscht es mit der Vielfalt, weil möglichst viel schön einsortiert werden soll. Es gibt für alles einen Beauftragten. Ist der gefunden, ist das Thema schnell abgehakt“, sagt der Diversity-Berater.

Von großen Startschwierigkeiten bei der Commerzbank kann Barbara David nicht sprechen: „Wir haben einfach angefangen. Es hat uns sehr geholfen, dass wir von Beginn an die volle Unterstützung des Personalvorstands sowie des Vorstandssprechers hatten.“ David, die auch schon in den 1990er-Jahren im Personalbereich der Commerzbank arbeitete, erinnert sich, dass die Bank bei Gleichstellungsthemen neue Wege gehen wollte: „Auf dieser Suche nach dem richtigen Weg kam der

Anstoß letztlich allerdings von den Mitarbeiterinnen selbst. Es hatten sich schon lose Frauennetzwerke gebildet, die auf uns zukamen und eine Netzwerkkultur aufbauen wollten.“ Bei Arco, dem zweiten Netzwerk, kam der Anreiz erneut aus der Belegschaft. Kaum eine Woche, nachdem der Initiator

„Interkulturelle Netzwerke brauchen auch deutsche Teilnehmer.“

Michael Stuber, Ungleich Besser

die Personalabteilung kontaktiert hatte, gab es schon die ersten zehn Teilnehmer. Nach fast zwei Jahrzehnten Erfahrung ist David überzeugt vom Dreiklang aus Diversity-Management, Diversity-Netzwerken und Betriebsräten: „Letztlich haben Themen, die ‚bottom-up‘ von Mitarbeitern kommen und zugleich ‚top-down‘ vom Management unterstützt werden, eine starke Stimme.“

redaktion@kommunikationsmanager.com

NETZWERKE UND GRÜNDUNGSDATEN BEI AMERICAN EXPRESS

- Black Employee Network (1987)
- Women's Interest Network (1993)
- Asian Network at American Express (1995)
- Hispanic Origin & Latin American (1995)
- Professional Orientation and Development Network (1995)
- Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender Network (1995)
- Christian Employee Network (1995)
- Jewish Employee Network (2000)
- Disability Awareness Network (2004)
- Generations, Native American Network (2005)
- Muslim Employee Network (2005)
- Black and Asian Network (2007)
- Parents at Amex (2010)
- BlueWork Engagement Network (2011)
- Women in Technology (2012)
- Veterans Employee Team (2012)