

# 1 Was bedeuten Gender, Diversity & Co.?



Diversity – ein Wort, das die Vielfalt bezeichnet. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Biologie und meint die Vielfalt der Arten. Schon früh wurde erkannt, dass erst die Koexistenz der unterschiedlichen Arten ein Ökosystem stabil und für seine Bewohner sicherer macht. Diversity – der Begriff ist zugleich auch zu einer Formel für all jene Systeme geworden, in denen die

Verschiedenartigkeit der vielen einzelnen Beteiligten zum Erfolg und Gelingen eines Vorhabens beiträgt.

Für die Wirtschaft gewinnt Diversity an Relevanz, seit auch hier deutlich geworden ist, welche enormen Vorteile sich auftun, wenn das Potenzial der unterschiedlichsten Menschen als Quelle für Ideen, Kreativität und Innovation genutzt wird, und seit Unternehmen die Verschiedenheit als Erfolgsfaktor anerkennen. Der zweckorientierte Umgang mit Diversity gilt in den USA schon lange als strategisches Management- und Marketinginstrument. In Europa beginnen Wirtschaftsunternehmen seit der Jahrtausendwende, es auch auf ihre Unternehmenswirklichkeit hin zu untersuchen und modifiziert einzusetzen.

## Diversity ist Vielfalt

Für Personalexpertinnen und -experten in großen, vor allem multinationalen Unternehmen ist Diversity bereits seit den 1990er Jahren zum gängigen Begriff geworden. Er hielt Einzug mit der Globalisierung und der Notwendigkeit, in internationalen Teams und Belegschaften zu arbeiten.

In der Managementlehre bedeutet **Diversity** Vielfalt und meint, dass die Verschiedenheiten von Menschen eine Ressource darstellen, die wirtschaftlich und gesellschaftlich anerkannt und genutzt werden sollte. Wichtige Faktoren der Verschiedenheiten sind: Geschlechtszugehörigkeit (Gender), ethnische und soziale Herkunft, Alter, Religion, sexuelle Orientierung und körperliche Fähigkeiten.

Europa hat durch den wachsenden gemeinsamen Wirtschaftsraum nationale Grenzen hinter sich gelassen. Es hat sich nach der Auflösung der Sowjetunion und dem Fall der Mauer komplett verändert. Die einstmals verfeindeten Staatssysteme haben sich angeglichen, die osteuropäischen Länder öffneten sich und wurden Mitglied der Europäischen Gemein-

schaft. Sie haben ihr Wirtschaftssystem nach demokratischen und marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten umgebaut und formulieren jetzt auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dazu. Außerdem ist Europa zum Einwanderungskontinent geworden. England und Frankreich boten sich für Menschen aus den ehemaligen Kolonien als neue Heimat an; nach Deutschland zog es Einwanderer aus Italien, Spanien, dem ehemaligen Jugoslawien und der Türkei. Heute hat sich der Radius der Migration erweitert, denn die Zuwanderung erfolgt nun über Afrika, Süd- und Mittelamerika sowie die ehemals sozialistischen Staaten. So etablierten sich neben den christlichen Religionen in Europa ebenfalls große muslimische Gemeinden, die eine neue religiöse und ethische Auseinandersetzung fordern. Vielfalt ist also auch für jedes europäische Land und Unternehmen zugleich Herausforderung und Weg in die Zukunft.

Neben dem Umgang mit Vielfalt innerhalb von Unternehmen entwickeln sich auch komplett neue Märkte und Marktbeziehungen, die über kulturelle und nationale Grenzen hinausgehen. So können die Herkunfts- und Arbeitsländer von Erwerbstätigen differieren und aus den Migrationsbewegungen resultieren Mobilität und Veränderungen im Umgang miteinander. Die Verteilung der einzelnen Herkunftsgruppen setzt sich in den europäischen Staaten neu zusammen, was sich wiederum auf den Markt auswirkt und die Marktanteile beeinflusst. Unter diesen Bedingungen können sich Nischen- zu Massenprodukten entwickeln oder neue Märkte etablieren.

## Diversity-Management

Mit Vielfalt in Unternehmen und in Märkten umzugehen ist eine Managementaufgabe. Vorreiterfunktion haben hier die USA, die schon vor vielen Jahren mit Problemen konfrontiert wurden, die die Einwanderung mit sich brachte. Die Bürgerrechtsbewegungen der 1960er und 1970er Jahre bereiteten in den USA den Boden für die Einführung politischer Maßnahmen, bezeichnet als »Affirmative Action«, die die Gesellschaft veränderten. Damit sollte die gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe von Minderheiten gestärkt werden, zum Beispiel Afroamerikanern oder eingewanderten Lateinamerikanern, sowie von Gruppen, die in Entscheidungsprozessen unterrepräsentiert waren, wie etwa Frauen. Durch dezidierte Ausbildungsquoten an Universitäten oder Quotierungen bei der Auftragsvergabe der öffentlichen Hand konnte beispielsweise eine schwarze Mittelschicht entstehen. Weiterführend wurden aus der Affirmative Action Konzepte entwickelt, die heute unter dem Oberbegriff Diversity-Management in der Wirtschaft Anwendung finden.

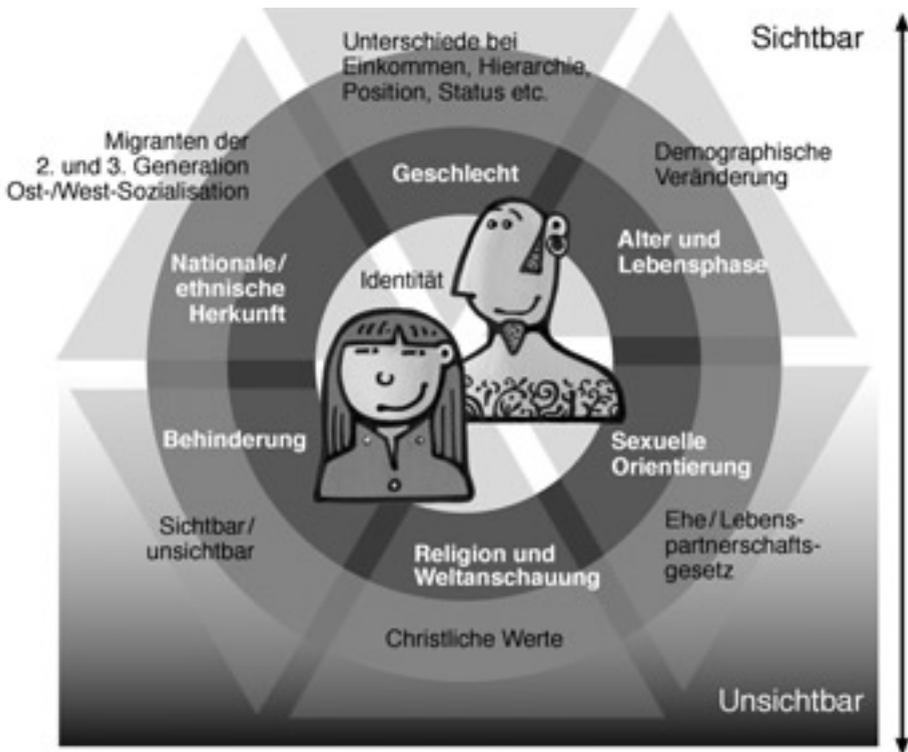


Abbildung 1: Europäisches Modell für Diversity (adaptiert von Anita Rowe und Lee Gardenswartz)

**Diversity-Management** ist das Führungsinstrument, das den Umgang mit Vielfalt ermöglicht und Tools für den effektiven interkulturellen Umgang zur Verfügung stellt.

Diversity-Management ist relevant für unterschiedliche Unternehmensaufgaben:

- *Personal:* Die Rekrutierung, gerade von Spezialisten und Führungskräften, ist mittlerweile nicht mehr auf nationale Grenzen beschränkt. Die Sozialstrukturen innerhalb eines Unternehmens ändern sich durch Sprache oder kulturelle Eigenheiten. Demographische Besonderheiten können Reibungsverluste mit sich bringen und zum Kreativschub oder -hemmnis werden, abhängig davon, wie gut ein Unternehmen mit diesen Besonderheiten umgehen kann.
- *Marketing:* Je mehr Menschen weltweit erwerbstätig sind, desto eher haben sie die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse und Wünsche mit dem Lohn ihrer Arbeit abzudecken. Unternehmen müssen also auch die Lebens-

umstände von Kunden und Kundinnen genau kennen und wissen, für wen, wo und wann ihre Produkte und Leistungen passen. Nicht nur die klassischen vier und ein paar weitere Ps zählen (Product, Price, Placement, Promotion sowie Packaging, Presentation, People), sondern alles, was für den Kunden und die Kundin wichtig ist: Kommunikationsform, Beziehung, Lebensrealität, finanzielle Möglichkeiten, Zugang, Handhabung und Verständnis. Herkömmliche Marktforschung oder Vertriebsplanung werden durch Diversity herausgefordert – Marktteilnehmer sollten in den Unternehmen analysiert, bewertet und personell gespiegelt werden.

- *Produktentwicklung*: Konzeption und Entwicklung von Produkten unterliegen den unterschiedlichen Anforderungen und Besonderheiten der nationalen Märkte. Es reicht in vielen Fällen nicht mehr, das gleiche Produkt für jeden Markt zu entwickeln und dieses mit der gleichen Botschaft in der jeweiligen Landessprache zu vertreiben. Deshalb tun sich vielfältige Personal- und Entscheidungsteams leichter als homogene, Produkte und Güter speziellen demographischen oder kulturellen Gegebenheiten anzupassen.
- *Vertrieb und Werbung*: Der Blick auf einzelne Gruppen (Frauen oder Männer, Einwanderer oder Einheimische, Hell- oder Dunkelhäutige, Alte oder Junge, Dicke oder Dünne) ist geprägt von der eigenen Lebenssituation und den eigenen kulturellen Werten. Vorgefertigte stereotype Bilder ersetzen in gewisser Weise das authentische Wissen über diese Gruppen und fungieren somit als Ersatz dafür. Stereotype Botschaften fließen bewusst oder unbewusst in die werbliche Kommunikation mit ein, denn sie wird oft von denen entwickelt, die keiner der angesprochenen Kundengruppe angehören. Die Resultate sind zwar gut gemeint, aber weniger gut umgesetzt, entweder, weil sich die angesprochene Gruppe missverstanden fühlt oder erst gar nicht erreicht wird.

Unternehmen sind lebendige Systeme. Wenn es ihnen gelingt, positive Bilder und Werte zu formulieren, können sie Vitalität und Kraft aus der Art schöpfen, wie sie mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Kunden und Kundinnen umgehen. Wenn es im Unternehmen verschiedene akzeptierte und integrierte Lebensrealitäten gibt, steigt die Chance, Marktpotenziale früher zu erkennen, bessere Produkte zu entwickeln und angemessen mit Kunden umzugehen. Die Fehler, die durch zu homogene Unternehmensbelegschaften entstehen, wie beispielsweise die Ausgrenzung einzelner Kundensegmente oder nicht beabsichtigte Diskriminierung, werden geringer.

## Gender: Realität oder Fiktion?

Geschlecht, Geschlechtlichkeit, Weiblichkeit und Männlichkeit beschäftigen die Menschheit seit zigtausend Jahren. Je nach Kultur und Religion werden Männern und Frauen Rollen zugeordnet, die sie ausfüllen oder auch nicht. Die jüdischen und christlichen Kulturkreise haben mit Adam und Eva das erste Paar geschaffen, das fundamentale Gedanken über die Rollen und Aufgaben von Männern und Frauen und ihre Beziehung zueinander ausdrückt. Lange Zeit galt die Frau als eine Art unfertiger Mann, sie hatte viele Pflichten, wenig Rechte, selten eigenes Geld und noch seltener Macht. Inzwischen haben die meisten Staaten Frauen zumindest formal Männern gleichgestellt: Sie können wählen, sofern es in ihrem Land ein allgemeines Wahlrecht gibt, und einer Erwerbstätigkeit nachgehen, für die sie bezahlt werden. Folglich nehmen sich Frauen auch zunehmend das Recht, nach eigenen Vorstellungen zu konsumieren.

Jeder Mensch hat eine Vorstellung über die eigene geschlechtliche Identität und ist normalerweise auch bereit, diese zu artikulieren: Jemand ist ein Mann oder eine Frau. Selbst Menschen, die ihr biologisches Geschlecht ablehnen oder geändert haben, definieren meistens diese Identität, sie formulieren etwa »Ich bin ein Mann im Körper einer Frau«. Damit sagen Menschen jedoch nichts über ihre sonstigen Identitätseigenschaften aus. Ein Mann, der in einem pflegerischen Beruf arbeitet, kann sich als fürsorglich bezeichnen, ebenso wie sich eine Frau, die im Geschäftsleben »ihren Mann steht«, als ehrgeizig betrachtet. Beide definieren Eigenschaften mit einer kulturell männlich beziehungsweise weiblich besetzten Eigenschaft. Der englische Sprachraum hat für die kulturelle Definition von Geschlecht den Begriff »Gender« hervorgebracht.

**Gender** ist die Bezeichnung für das soziale Geschlecht und die Geschlechterkultur, die sich vom biologischen Geschlecht »sex« grundlegend unterscheiden.

Die meisten Kulturen verfügen über eine implizit klare Vorstellung darüber, was Männer und Frauen sind oder sein sollten. Der grundlegende Unterschied zwischen Männern und Frauen war und ist durch die unterschiedlichen Rollen bei der Fortpflanzung gegeben. Chromosomen, Hormonhaushalt und Körperbau definieren sie als Mann oder Frau, doch selbst dazu gibt es Ausnahmen. So werden Menschen geboren, die weibliche wie auch männliche Geschlechtsmerkmale besitzen. Bei einigen indianischen Stämmen oder in indischen Kasten ist es möglich, dass Männer die Rollen von Frauen oder Frauen die Rollen von Männern übernehmen. Wenn man einen Schritt weitergeht, sich löst von der biologischen und medizinischen Be-

trachtung von »Geschlecht« und sich fragt, was eigentlich hinter den Begriffen »männlich« oder »weiblich« steckt, löst das eine emotionale und oft auch irrationale Diskussion aus. Nicht selten hinterlassen diese Diskussionen Ratlosigkeit und Missverständnisse. Vor allem werden Fragen nach Männlichkeit und Weiblichkeit heute völlig anders beantwortet als vielleicht noch vor 50, 100 oder 500 Jahren.

Ist das Geschlecht in seiner Absolutheit also überhaupt eine verlässliche Beschreibungskategorie? Und wozu sollte diese dienen, wenn sie sowieso nicht stabil ist? Wäre es nicht sinnvoller, bei den Beschreibungen zu bleiben, die wir kennen und die als »erwiesen« gelten, wie beispielsweise »Frauen sind fürsorglich und Männer statusorientiert«? Selbstverständlich nicht. Gerade, weil sich die Rollen und Aufgaben von Männern und Frauen ändern, sei es durch gesetzliche Rahmenbedingungen oder eigenen Antrieb, lohnt es sich für Gesellschaft und Wirtschaft, einen intensiveren Blick auf die Modelle und Konstruktionen von Männlichkeit und Weiblichkeit zu werfen.

Um diese Fragen zu beantworten, hat die Sozialwissenschaft seit den 1980er Jahren den Begriff des sozialen Geschlechts, genannt »Gender«, geprägt. Die neue Sicht auf »Geschlecht« ist revolutionär, denn nun können Männer weinen und Frauen »hart« sein, ohne ihr biologisches Geschlecht oder ihre Identität in Frage stellen zu müssen. Bevor diese Differenzierung möglich wurde, bildeten festgeschriebene Normen das gesellschaftliche und kulturelle Korsett, in dem Männer und Frauen ihr Leben zu leben hatten, da gab es keine Wahl. Abweichungen von der geschlechtlichen Norm, biologisch oder im Verhalten, wurden gesellschaftlich sanktioniert. So wie männlich und weiblich als Gegensätze galten, wurden diesen beiden Polen auch Eigenschaften zugeordnet, die sich diametral gegenüberstanden – ein Bild, das durch Gender-Definitionen Risse bekommt. Fließende Übergänge zwischen Männlichkeit und Weiblichkeit können mit Gender erklärt werden. Nun wird es möglich, dass Männer und Frauen einst gegensätzliche Paare wie »emotional« und »rational« als Bestandteil ihrer Persönlichkeit akzeptieren, dies ausleben können und trotzdem »ganz« bleiben.

Meine Vorstellung ist: Frauen und Männer sind gleichberechtigt. Sie haben das Recht auf ihre persönliche und berufliche Entwicklung ebenso wie das Recht, in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit geachtet und respektiert zu werden. Außerdem haben beide Geschlechter die Möglichkeit, traditionelle Rollenbilder zu überwinden. Die Gesellschaft, in der wir leben, akzeptiert diesen Wunsch nach individuellen Lebensentwürfen und bildet eine Gesellschaftsordnung, die es ermöglicht, diese auch umzusetzen. Ich argumentiere in diesem Buch also nach Gender-Gesichtspunkten.



Abbildung 2: Yin und Yang. Eigenschaften, die als traditionell männlich oder weiblich galten, waren lange Zeit Gegensatzpaare.

## Der Nährboden des Gender-Marketings

Idealerweise sieht sich das Marketing als Bindeglied zwischen Märkten, Kunden und Kundinnen auf der einen Seite und Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen auf der anderen Seite. Gender und Marketing sind zwei bislang nur wenig miteinander verbundene Begriffe. Die Forschungen zu Gender und die Veränderungen, die sich in der Gesellschaft zeigen, haben in den Unternehmen erst an einigen Stellen Einzug gehalten, meist mehr in der Personalpolitik als im Marketing. Zudem wird das Marketing in Unternehmen ganz unterschiedlich betrachtet und gehandhabt. Manchmal ist es eine Funktion unter vielen und dann wieder eine ganzheitliche Aufgabe, die alle Unternehmensbereiche erfasst.

Vieles ist im Wandel begriffen: Selbstverständnis, Rolle, Alter, Einkommen, Familie, Arbeitsleben – Konsumentinnen und Konsumenten sind nach traditionellen Vorstellungen immer schwieriger zu identifizieren. Sie sind jünger oder älter, religiös oder atheistisch, verfügen über unterschied-

**Gender-Marketing** ist die Verbindung zwischen einem aufgebrochenen Geschlechterbild mit den daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen marktseitig und dem Dialog mit den Kunden und Kundinnen sowie den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unternehmensseitig. Diese Verknüpfung ermöglicht die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von geschlechtersensiblen Produkten und Dienstleistungen.

lich hohes Einkommen und haben ihre traditionellen Geschlechterrollen geändert. Mittlerweile werden die gleichen Produkte in ganz unterschiedlichen Staaten und Erdteilen konsumiert. Was bedeutet dies für das Marketing? Es öffnet sich ein neuer Blick auf die Lebenswelten von Konsumentinnen und Konsumenten, ein Blick, der Diversity- und Gender-Aspekte mit einbeziehen muss.

Gesellschaftliche Veränderungen spiegeln sich besonders im wirtschaftlichen Handeln wider. Männer und Frauen kaufen Produkte, doch ihr Konsum- und Entscheidungsverhalten unterscheidet sich. Um dies besser zu verstehen, analysiere ich hier die aktuellen Lebensumstände beider Geschlechter. Frauen gehen in einem bisher nicht gekannten Ausmaß einer bezahlten Erwerbstätigkeit nach, sie verfügen über eigenes Vermögen und können sich aufgrund persönlicher Vorstellungen für individuelle Lebensmodelle entscheiden. Dies war bisher aufgrund traditioneller Rollenerwartungen und gesetzlicher Restriktionen nicht möglich.

Männer haben dadurch ein neues Selbstverständnis quasi zugewiesen bekommen. Konträre Erwartungen werden gestellt: Leistungsfähigkeit und Qualifikation verbinden sich mit der Forderung nach »unmännlichen« Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie oder sozialer Kompetenz. Männer erleben plötzlich unterbrochene Erwerbsbiographien und geraten im Arbeitsleben in Konkurrenz zu Frauen, deren Fähigkeiten und Eigenschaften für die Arbeitswelt der Zukunft viel besser geeignet scheinen. Männer brauchen deshalb Freiräume für ihre persönliche Entwicklung, formulieren dies aber noch nicht so offensiv, wie es nötig wäre, um sich diesen Wunsch zu erfüllen. Ihre »Mitmänner« kommentieren persönliche Befindlichkeiten als Verlust von Männlichkeit, und das möchten die wenigsten Männer über sich hören.

So erscheint die Zukunft Frauen eher als der Ausbruch aus der bisherigen Beschränkung und Männern als Herausforderung zur Neupositionierung des Selbst. Für sie bedeutet dies, dass sie im Arbeitsleben traditionell als weiblich eingeordnete Eigenschaften ausbilden und im Privatleben ihre befriedigende Rolle in Familie und Partnerschaft neu definieren sollen. Eine neue Ära der Selbst-Identifikation für beide Geschlechter hat begonnen.

Darauf reagieren selbstverständlich auch Märkte. Egal welcher Bereich – Arbeit, Familie, Freizeit – es entstehen Produkte und Dienstleistungen, die sich intensiver an den Bedürfnissen von Frauen und Männern orientieren, als dies vorher der Fall war. Unternehmen experimentieren in diesem neuen Umfeld und haben Produkte entwickelt, denen sie einfach das Etikett Männer- oder Frauenprodukt gegeben haben. Diese Lösung halte ich für wenig Erfolg versprechend. Gender-Marketing verlangt nicht explizit nach separaten Produkten für Männer oder Frauen, vielmehr initiiert es den Dialog mit den Kunden und Kundinnen und erfragt deren Vorstellungen und Veränderungswünsche in einem frühen Stadium der Entwicklung und Vermarktung ab. Gender-Marketing bedeutet für mich, einzutreten in eine dialoggesteuerte Kommunikation mit flachen Hierarchien und dabei die veränderten gesellschaftlichen Rollenzuweisungen zu berücksichtigen – von der Idee bis zur Vermarktung.

## Innen und Außen spiegeln sich

Im derzeitigen Diversity-Verständnis wird Gender als ein Identitätsmerkmal betrachtet, das gleichberechtigt neben anderen Merkmalen wie Alter oder sexuelle Orientierung steht. Zunächst unterscheiden sich Menschen jedoch durch das Geschlecht. Daraus werden so viele Rollen, Möglichkeiten, Erwartungen, Diskriminierungen und Stereotype abgeleitet, wie sie für kein anderes Identitätsmerkmal gelten. Denn wer in einem Land oder Kulturkreis als unterrepräsentiert oder Minderheit gilt, kann in einem anderen Land oder Kulturkreis die meinungsführende Mehrheit bilden. Die Diversity-Kriterien sind je nach Kultur- oder Unternehmenskontext fließend, Geschlecht jedoch ist allgegenwärtig und stellt für mich das vorrangigste Identitätskriterium überhaupt dar. Marketing bildet als strategische Aufgabe im Unternehmen die Klammer zwischen den Kunden und Kundinnen und dem Unternehmen selbst. Sogar sehr gute Produkte finden ihren Weg zu den gewünschten Zielgruppen nur schwer oder gar nicht, wenn Information und Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden nicht in der Art gemeistert werden, dass ein gemeinsamer Dialog daraus resultiert.

Die Entscheider auf Unternehmensseite spiegeln die Entscheider in der Gesellschaft: meist männlich, im mittleren Alter, verheiratet. Bei den multinationalen Großunternehmen kommt noch hinzu, dass deren Führungskräfte meist weißer Hautfarbe sind. Die Märkte, auf denen die Unternehmen heute agieren, unterscheiden sich in ihrer Vielfalt von der homogenen Struktur der Entscheider in den Unternehmen. Frauen, die auf der Entscheiderebene relativ selten zu finden sind, gelten inzwischen

als ernst zu nehmende Marktteilnehmer, die mit ihrem Bildungsstand und ihren Qualifikationen eine wichtige Quelle für Nachwuchskräfte darstellen. Schon heute beginnen Mitarbeiterinnen, Forderungen an ihr Wunschunternehmen zu formulieren, und üben damit gestalterischen Einfluss auf Unternehmen aus. Je mehr Frauen von Unternehmen als Arbeitskräfte gebraucht werden, desto breiter wird auch ihr Gestaltungsspielraum innerhalb von Unternehmen sowie in Branchen und Märkten.

Dieser Gestaltungsprozess setzt eine Kette von Ereignissen in Bewegung. Wie wird der Markt von morgen sein? Ich sage hier: Vielfältig, unterschiedlich, ausdifferenziert. Um erfolgreicher zu agieren, spiegeln Unternehmen mit ihren eigenen Personal- und Produktstrukturen die Vielfalt der Märkte wider.

### **IBM: »Diversity Champion«**

IBM zählt mit seinen 320.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem der größten Softwareberatungsunternehmen der Welt. Bereits seit über zehn Jahren nutzt der Konzern Diversity-Management intensiv als strategisches Management- und Marketingtool und betrachtet alle am Geschäft beteiligten Unternehmen, also Kunden, Lieferanten sowie die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Diversity-Gesichtspunkten. Mit der bewussten Fokussierung auf die Unterschiedlichkeiten und deren positiver Bewertung wird ein vielfältiges und inhomogenes Potenzial an Menschen generiert. Auch die Imagewerbung hebt deutlich auf Vielfalt und Besondersein ab (»What makes you different, what makes you special?«) und kommuniziert das Selbstbild nach außen.

IBM steht für seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für Kunden und Kundinnen mit folgenden Werten ein:

- IBM verpflichtet sich dem Erfolg eines jeden Kunden.
- IBM entwickelt Innovationen, die relevant sind für andere Unternehmen und eine globale Nutzung.
- IBM steckt Vertrauen und persönliche Verantwortung in alle Beziehungen.

Mit diesen Leitgedanken ausgestattet, hat die Firma begonnen, unterschiedliche private und ehrenamtliche Organisationen und Initiativen zu unterstützen, die Diversity-Identitätsmerkmale bedienen: Frauen-Netzwerke, Zertifizierungsorganisationen für KMU, die Frauen gehören und von ihnen geführt werden, Frauenkonferenzen oder Organisationen, die asiatisch-, mexikanisch-, kubanisch- und afrikanisch-amerikanische Geschäftsleute repräsentieren. Das Ziel ist sicherzustellen, dass Ideen, Wertvorstellungen und Trends aus all diesen Gruppierungen wieder ins Unternehmen zurückfließen. Auf diese Art und Weise ist IBM global präsent bei wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Meinungsführern.

Um nur ein Beispiel zu nennen: IBM unterstützt finanziell und organisatorisch Organisationen, die homosexuelle Geschäftsleute repräsentieren. Dadurch erhält IBM Zugang zu diesen bisher wenig unterstützten Gruppen sowie Kontakte zu Führungskräften und Entscheidern und kann das eigene Geschäftsmodell und die Marke damit potenzieren. Andererseits stellt IBM im Rahmen von Programmen zur Lieferantenvielfalt (»Supplier-Diversity«) sicher, dass auch KMU im Lieferantenpool vertreten sind, die homosexuelle Inhaber oder Inhaberinnen haben. Durch diese Koppelung von gesellschaftlichem Engagement und Geschäftsbeziehungen hat IBM Zugang zu dem Innovationspotenzial einer Gruppe, die bei Marketingexperten als »early adapters« gilt.

Da IBM diesen Weg bei allen Diversity-Gruppierungen geht, erfahren die Verantwortlichen mittels Unterstützung der beteiligten Akteure von neuen gesellschaftlichen oder geschäftlichen Entwicklungen. Außerdem wird IBM auf »Hitlisten« ganz oben geführt, zum Beispiel als bester Arbeitgeber, innovatives Unternehmen oder bestes Unternehmen für ambitionierte Frauen, und verstärkt dadurch einen Imagegewinn immer weiter. Somit ist diese Strategie ein Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg der letzten Jahre, und IBM konnte sich inzwischen zu einem globalen Vorreiter von Diversity-Management entwickeln.