



Jürgen Schlicher



Melissa Lamson

«Vielfalt funktioniert – dafür steht Diversity Works... »

«Diversity works at your organization... Now, finally, a company who can help you strategically manage it – Diversity Works GmbH.»

Auf dem Weg zur Arbeit mit den Kollegen in Indien telefonieren, am Abend mit dem Mitarbeiter in den USA noch Punkte diskutieren, Projekte, an denen ebenfalls Dank der Zeitverschiebung 24 Stunden täglich gearbeitet werden kann, Partner im Ausland – das alles ist heute gelebte Globalisierung und funktioniert in der Theorie dank Telefon und Internet. Grundlage ist neben den technischen Voraussetzungen aber das Mittel zum Erlangen von Wissen und Kenntnis, nämlich die Kommunikation. Denn bei aller Sprachkenntnis, geht diese weit über die eigentliche Übersetzung hinaus. Wie oft redet man schon mal »aneinander vorbei...«? So zu kommunizieren, dass der Austausch auch eine Verständigung im Geiste über alle Nationen hinweg beinhaltet ist ein Standbein von Diversity Works mit Sitz in Frankfurt, weltweit agierend,

On the way to the work you have a conference call with India and in the evening you still have some issues to discuss with colleagues in the USA. Today's international projects are challenging and time zones make it all the more difficult. We have to be flexible 24 hours a day, which thanks to phone and internet, is possible. Besides the technical conditions, however, communication with different cultures is complicated and can make or break successful business relationships. Linguistic knowledge helps with only 7% of problem, 93% of communication is non-verbal and we have learned our mannerisms according to

versteht sich... Diversity-Management ist das andere. Dabei geht es um die Vielfalt in Unternehmen, die sich im interkulturellen und sonstigen unterschiedlichen Zusammenleben und -arbeiten ergeben und die zum Vorteil aller Mitarbeiter nutzbar gemacht werden sollen. Diversity Works ist neuer Partner von management meetings und bei einer Tasse Kaffee hatten wir Gelegenheit, uns mit den beiden Geschäftsführern, Melissa Lamson und Jürgen Schlicher zu unterhalten.

our cultural backgrounds. How often do we talk «past each other»? Learning how to best discuss, negotiate, make decisions, and run projects with another culture or in multicultural teams is a pivotal service of Diversity Works. With headquarter in Frankfurt, operating worldwide, Diversity Works expands its services to include Diversity, Intercultural, and Anti-Discrimination Management. Besides, national culture, a company has to consider how employees are different from one another and how they tolerate that difference; work-styles, gender, age, thought patterns, etc. are other aspects of Diversity. Employees who feel well and cooperate successfully is an advantage for any company and should be cultivated. Diversity Works is a new partner from management meetings and we had cup of coffee with both partners, Melissa Lamson and Jürgen Schlicher.

**mm:** *Frau Lamson, Sie selbst sind Amerikanerin und vor 8 Jahren hierher nach Deutschland gekommen. Davor haben Sie auch schon in Frankreich und Mexiko gelebt und gearbeitet. Wie leicht haben wir es Ihnen im Vergleich zu den anderen Ländern gemacht, sich einzuleben?*

**Lamson:** In Mexiko war es im Anfang schon leichter, Kontakt zu den Menschen zu bekommen. Gastfreundschaft, auch Leuten gegenüber, die man nicht kennt, ist bei den Mexikanern sehr wichtig und dort ist es völlig normal gleich in die Wohnungen mit eingeladen zu werden. In Frankreich und Deutschland dauerte das schon länger und es lag immer in meiner Verantwortung den ersten Schritt zu tun. Heute habe ich überall gute Freunde und Geschäftspartner. Aber die Länder sind schon sehr verschieden und die Kunst des «kulturellen Stilwechsels» macht es möglich, überall gut klar zu kommen.

**mm:** *Interkulturelle Kommunikation ist ein Schwerpunktthema Ihres Unternehmens. Sie haben selbst bei IKEA zwei Tage lang Waren aufgefüllt und an der Kasse gesessen, um einen Einblick in das «Daily Business» der Mitarbeiter zu erhalten. Welches waren die Punkte, die Sie danach zuerst in das Trainingsprogramm für Mitarbeiter aufgenommen haben?*

**Schlicher:** Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen haben natürlich auch vielfältig unterschiedliche Kaufgewohnheiten und Erwartungen an den Service. So funktioniert das Selbstbedienungsprinzip bei IKEA sehr gut im deutschen oder skandinavischen Kontext. Aber Menschen aus Asien, Latein-Amerika und auch Nord-Amerika erwarten einfach mehr Service. Wir haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei IKEA

**mm:** *Ms. Lamson, you are American, yet living in Germany for over 8 years. Previously you have lived and worked in France and Mexico. How easy was it to adapt to Germany compared to the other countries?*

**Lamson:** In Mexico it was easier in the beginning to come into contact with the people. Hospitality –also to people one doesn't know- is important in Mexican culture and it's normal to be invited right away into people's homes. In France and Germany it took a little longer and the responsibility was on me to make the effort. Today, I have good friends and business partners in all three places. The countries are very different from each other and the art of cultural 'style-switching' is necessary to communicate well.

**mm:** *Intercultural Communication consulting is a main service your company provides. You, yourself, have worked two days inside IKEA's warehouse, at the cashier, and along side the salespeople in order to get an idea of the daily business and corporate culture. What were the issues you addressed afterwards in the Diversity seminars?*

**Schlicher:** Different cultures have different buying habits and expectations of service. For example, the customer-helps-themself principle at Ikea works with German and Scandinavian cultures. But people from Asia, Latin America, and even North America expect people to serve them. We trained employees to see the different needs and to respond to them. Additionally, we explained the impact of stereotypes on working relationships. The colleague-colleague relationship as well as the employee-customer relationship can be improved when stereotypes are minimized and people truly understand and appreciate each others Diversity. We live this daily in

## Diversity Works

Diversity Works baut mit seiner Expertise auf den Theorien zu Interkulturellem Management und Diversity (Vielfalt) auf. Beide Gründer, Melissa Lamson und Jürgen Schlicher, sind vielfach zertifiziert in Diversity Management und verfügen jeweils über mehr als 15 Jahre Berufserfahrung in Unternehmenstraining und -beratung. Zu ihren Kunden zählen internationale Konzerne, Klein- und Mittelständler, öffentliche und staatliche Einrichtungen, Hochschulen sowie Non-Profit-Organisationen.

Um das Qualitätsniveau von Diversity Works zu garantieren, stellen wir hohe Anforderungen an die Mitarbeiter/innen und Netzwerkpartner/innen von Diversity Works. Unser sorgfältig zusammengestelltes Team besteht aus international versierten, mehrsprachigen und fachlich vielfältigen Beratern, die durch unser Zertifizierungsprogramm zu Diversity Trainern ausgebildet wurden. Sie bringen Arbeitserfahrung mit aus den unterschiedlichsten Industrien und aus über 50 verschiedenen Regionen dieser Welt.

auch darin geschult, unterschiedliche Bedürfnisse von Kunden wahrzunehmen und auf diese eingehen zu können. Darüber hinaus haben wir intensiv zum Thema Vorurteile und Stereotypen am Arbeitsplatz gearbeitet. Das Arbeitsklima zwischen den Mitarbeitern aber auch zwischen den Mitarbeitern und den Kunden wird natürlich deutlich verbessert wenn Vorurteile minimiert werden und die Vielfältigkeit der Menschen wirklich verstanden und wertgeschätzt wird.

Sehen Sie, wir leben diese Unterschiedlichkeit ja auch in unserem Unternehmen, seit wir uns zusammengeschlossen haben. Ich zum Beispiel als weißer Deutscher, der im christlichen Kontext aufgewachsen ist und Frau Lamson als amerikanische Frau mit jüdischem Hintergrund, die an den unterschiedlichsten Orten gelebt hat. Das kann schon herausfordern sein, mit unseren unterschiedlichen Arbeitsstilen, Erwartungen, den unterschiedlichen Arbeits- und Lebenserfahrungen umzugehen. Aber genau diese machen uns ja aus und genau das können wir in den Trainings und Beratungen einbringen. Auch deshalb können wir unseren Kunden helfen, bestmöglich mit Unterschiedlichkeiten umzugehen.

**mm:** *Viele Menschen haben aufgrund ihrer Herkunft oder Erziehung Vorurteile bzw. eine eingeschränkte Toleranz. Herr Schlicher, können Sie es erreichen, dass sich auch das Denken in den Köpfen verändert?*

our company after the merger, myself as a White, German, man growing up in a Christian context and Ms. Lamson, an American woman with a Jewish background growing up around the world. It's challenging dealing with different styles, expectations, work and life experiences. But they make us who we are and we bring that into the organizations we work for. We help our clients best manage those differences.

**mm:** *Many people have learned prejudices while growing up or have developed limited tolerance somehow in their educational background. Mr. Schlicher, have you been able to achieve a change in people's mindsets?*

**Schlicher :** Change management is about people opening their minds and becoming more tolerant. Diversity training is key to this change in mindset as it's about understanding people's attitudes, beliefs, and values while changing negative or unproductive behavior. We have seen company leaders speak out against discrimination and become strong advocates for equal opportunities after attending our trainings. Entire organizations have shifted after trainings have been implemented; employees have become more engaged, profits have increased, and the general atmosphere is less stressful.

**mm:** *What are your main services in the area of Diversity Management?*

**Lamson :** Trainings are the core of change, but Diversity Management is a strategic process. We help our clients consider Diversity and Intercultural Communication in post-merger acquisitions, product development, marketing, human resources – all aspects, like recruitment and hiring and management development seminars. We've even worked on user-interface projects for software products. Different cultures have different user-interface preferences – its fascinating.

**mm:** *A software company, in Germany, had the experience that people with disabilities weren't applying for jobs. The company would've liked to have more applications, but they just didn't come in. What is your experience? What can a company do when they'd like to reach a particular target group of potential employees?*

**Lamson :** We've helped a software client of ours in exactly this situation before. In this case we reviewed the job descriptions, making them more appealing to diverse candidates. The hiring process was also looked at. We helped recruiters reflect on their own prejudices by making the system more performance-based. People with disabilities don't want to do a job they can't do! During the interview, recruiters are clear about the job requirements and candidates can explain where their own strengths match up. As far as finding candidates goes, there are several organizations supporting people with disabilities in Germany and they have their own newsletters or job posting circuit. Companies need to look for alternative recruitment channels if they want a more diverse pool of people.

**Schlicher** : »Change Management« bedeutet ja, das Denken von Menschen zu öffnen und toleranter zu werden. Diversity Trainings sind ein Schlüssel dafür, Denkweisen zu verändern, um Verhaltensweisen, stillschweigende Annahmen und Wertvorstellungen zu verstehen und gleichzeitig negatives oder kontraproduktives Verhalten verändern zu können. Es gibt inzwischen eine Menge Führungskräfte, die sich deutlich gegen diskriminierendes Verhalten aussprechen und sich für Chancengleichheit im Unternehmen einsetzen, nachdem sie an einem unserer Trainings teilgenommen haben. Ganze Unternehmensbereiche haben sich bewegt, wenn Trainingsmaßnahmen implementiert worden sind. Die Mitarbeiter sind weitaus motivierter, der Umsatz steigt und das bessere Arbeitsklima sorgt für weniger Stress.

**mm:** *Mit welchen Aufgaben beschäftigen Sie sich im Bereich Diversity-Management?*

**Lamson:** Trainings sind natürlich ein Kern der Veränderungen, aber Diversity Management ist vielmehr ein strategischer Prozess. Wir unterstützen unsere Kunden, indem wir ihnen Diversity und interkulturelle Kommunikation nach Fusionen und Übernahmen, bei der Produktentwicklung, im Marketing und in allen Bereichen des Personalmanagement nahelegen, also bei Einstellungen, Beförderungen und bei Seminaren für Führungskräfte. Wir haben auch schon an «User-Interface»-Projekten gearbeitet. Menschen unterschiedlicher Kulturkreise haben nämlich auch verschiedene Vorlieben bei der Handhabung von Geräten – sehr faszinierend.

**mm:** *Manche Firmen machen auch die Erfahrung, dass beispielsweise Behinderte sich nicht bewerben, obwohl man sie gerne einstellen würde. Welches sind Ihre Erfahrungen, bzw. was kann man tun, damit diese Zielgruppe aufmerksam wird?*

**Lamson:** Wir haben einem unserer Klienten, einem Softwarehersteller, genau bei einem solchen Problem helfen können. In dem Fall haben wir uns die Beschreibung des Arbeitsplatzes noch mal vorgenommen, um sie für «diverse» Bewerber attraktiver zu machen. Außerdem haben wir uns den Einstellungsprozess genauer angesehen. Wir konnten denjenigen, die die Einstellungen dort vornehmen, helfen, ihre eigenen Vorurteile zu hinterfragen, in dem sie leistungsbezogener vorgehen. In der Regel wollen Menschen mit Behinderungen keine Arbeit annehmen, die sie nicht machen können. Wenn beim Bewerbungsgespräch alle Seiten genau wissen, was für den Arbeitsplatz erforderlich ist, hat der Bewerber oder die Bewerberin auch die Möglichkeit deutlich zu machen welche Stärken er oder sie mitbringt. Und wenn es darum geht, Bewerberinnen und Bewerber zu finden: Es gibt in Deutschland eine Reihe von Organisationen, die Menschen mit Behinderungen unterstützen und eigene Newsletter oder Stellenanzeigen verbreiten. Wenn Unternehmen eine vielfältigere Belegschaft haben wollen, dann sollten sie auch nach alternativen Wegen zu Ausschreibung von Stellen suchen.

**mm:** *Wie bereiten Sie Ihre Trainer auf die anstehenden Aufgaben vor?*

## Diversity Works

Diversity Works' credentials are grounded in Intercultural and Diversity theory. Founders, Melissa Lamson and Jürgen Schlicher hold certification in Diversity Management and have had over 15 years of practical, hands-on experience in training and consulting organizations. They have been working for multi-national companies, SMEs, public and governmental institutions, universities and non-profit organizations.

There are high criteria for Diversity Works' associates in order to assure quality control. Our carefully selected team consists of international, multi-lingual, and multi-disciplined consultants who have been certified in Diversity Training through the Diversity Works' certification program. Our associates have backgrounds in many industries and work experience in over 50 regions in the world.

**mm:** *How do you recruit and prepare your trainer team at Diversity Works?*

**Schlicher** : Actually we're quite proud... Diversity Works has developed the first Diversity Certification Program in Europe. Although we run it in Germany, the program is for trainers and internal Diversity managers worldwide. We have founders in the field of Diversity, Intercultural and Anti-Discrimination coming from all over to teach in the program and we have two universities behind us, including a board member of the International Association of Cross-Cultural Psychology. The 2007 program starts in March.

**mm:** *How far is Germany and German companies, by comparison to the USA, with the topic of Diversity?*

**Lamson** : Well, it's hard to compare Germany with the US in this case. The history, markets, and culture –although connected- are quite different. The US has been using the term 'Diversity' longer and much of the theory and methods used in organizations have been developed in the US. But Germany has been reflecting on and dealing with discrimination, affirmative action, and globalization for a long time now. In fact, German anti-discrimination law is now more comprehensive than in the US. German companies are adapting some concepts which they deem appropriate and in other cases they're developing entirely new approaches. Actually we've been sharing some of those best practices with the US as well, especially when it comes to working internatio-

«*Difference creates opportunity*»

«*Vielfalt muss gemanagt werden, sonst gehen Ressourcen verloren*»

**Schlicher:** Darauf sind wir gerade ein bisschen stolz ... Diversity Works hat das erste Diversity Zertifizierungsprogramm in Europa entwickelt. Es ist, auch wenn wir es jetzt in Deutschland anbieten, für Trainer und Diversity Manager weltweit. Wir haben die Koryphäen im Bereich Diversity, interkulturelle Kommunikation und Nicht-Diskriminierung aus allen Teilen der Welt zusammengebracht, um das Programm mit uns anzubieten, u.a. ein Vorstandsmitglied der International Association of Cross-Cultural Psychology. 2007 beginnt die Ausbildung im März.

**mm:** *Wie weit ist Deutschland im Vergleich zu den USA, wenn es um das Diversity-Management geht? Haben wir Aufholbedarf?*

**Lamson:** In dem Bereich ist es ziemlich schwierig Deutschland mit den USA zu vergleichen. Die Geschichte, der Markt und die Kulturen sind zwar miteinander verbunden, aber doch ganz schön unterschiedlich. Der Begriff 'Diversity' wird in den USA schon viel länger benutzt und viele Theorien und Methoden, die in Organisationen angewandt werden, sind in den USA entwickelt worden. Aber Deutschland hat sich mit Nicht-Diskriminierung, Förderprogrammen und Globalisierung schon lange auseinandergesetzt und setzt dies um. Tatsächlich ist auch das deutsche Antidiskriminierungsgesetz vollständiger als das US-amerikanische. Deutsche Unternehmen adaptieren einige der Konzepte, die sie für brauchbar halten, aber in einigen Fällen werden auch komplett neue Herangehensweisen entwickelt. Wir stellen einiger dieser «best practices» dann auch Firmen in den USA wieder zur Verfügung, vor allem im Bereich internationaler Zusammenarbeit. Ich hoffe, dass wir auch hier voneinander lernen können und das jeweils Beste davon nehmen. Auf jeden Fall ist es auch hier wichtig, dass diejenigen, die für Diversity intern oder extern zuständig sind, die Kompetenz entwickeln unterschiedliche kulturelle Perspektiven auch im Hinblick auf Diversity-Management zu verstehen.

nally. My hope is we can learn from each other and take the best of both. In any case, it's important that those responsible for Diversity –whether internal or external– develop the competence to understand different cultural perspectives towards Diversity Management.

### **Melissa Lamson**

Geboren in Boston, Massachusetts, lebt Melissa Lamson heute in Frankfurt am Main. Ihren Master-Abschluß in "interkulturellen Beziehungen", Spezialgebiet "Diversity Trainings" hat sie an der Lesley Universität in Cambridge erworben. Seit 1995 unterstützt sie Organisationen, weltweit arbeitende Teams und einzelne Führungskräfte bei der Strategieentwicklung, durch Trainings und Beratung im Diversity Management und im interkulturellen Bereich. 2006 hat sie sich mit einem deutschen Geschäftspartner zusammengetan und die Diversity Works GmbH gegründet.

### **Jürgen Schlicher**

Seit 1994 ist Jürgen Schlicher, Politologe und Soziologe, im Bereich der Nicht-Diskriminierungsarbeit tätig. Er veranstaltete zahlreiche Kongresse und adaptierte eine Vielzahl von Trainingskonzepten für die Diversity-Arbeit in Deutschland. Er ist Mitbegründer des europäischen Netzes ENAR und zertifizierter Ausbilder für die Trainingsprogramme: Blue Eyed, Betzavta, Achtung (+) Toleranz und Trainer für "Eine Welt der Vielfalt". Er hält Vorträge an Universitäten, trainiert im profit und non-profit Bereich. Seit 2006 ist Schlicher Mitbegründer und Gesellschafter der Diversity Works GmbH.