

# 1 Diversity: Begriff und Grundlagen

Die Gesellschaft, Unternehmen, Organisationen und jede einzelne Person müssen sich auf den mittlerweile konstanten Wandel der Lebens-, Sozial-, Arbeits- und Lernumfelder einstellen. Diese sind durch zahlreiche Entwicklungen/Veränderungen/Herausforderungen im Bereich von Gesundheit, Demografie, Politik, Migration, veränderten Medien sowie Mobilitäts- und Kommunikationsmöglichkeiten, Internationalisierung, Globalisierung, neuen Arbeitsformen und -modellen und der rasant fortschreitenden Digitalisierung geprägt. Der demgemäß unaufhaltsame Umbau unserer Gesellschaft spielt daher auch in dieser Publikation eine wegweisende Rolle. Gleichzeitig scheint uns ein Thema besonders zu beschäftigen: Diversität und der gezielte Umgang mit Diversitätsmanagement im Bereich der Wirtschaft und der Industrie (im Folgenden auch Diversity und Diversitymanagement).

Was ist nun Diversität, woher kommt sie und ist sie gekommen, um zu bleiben? Ist sie wichtig für uns? Wer oder wie oder von wem wird Diversität gemanagt?

Etymologisch leitet sich Diversität aus dem lateinischen Begriff „diversitas“ ab und bedeutet so viel wie Unterschiedlichkeit und Verschiedenheit. (Huesmann 2021, S. 247f.) Er stammt ursprünglich aus der Biologie, im Speziellen aus der angewandten Pflanzenbiologie, und bezeichnet eine Vielfalt von Pflanzenarten und ökologischen Systemen. Grundsätzlich lässt sich Diversity/Diversität mit Begriffen wie Vielfalt, Verschiedenheit, Mannigfaltigkeit, Vielgestaltigkeit oder auch Heterogenität übersetzen. Der Diversity-Begriff stammt aus den USA der 1980er Jahre, wo er als Unterscheidungskriterium in der Arbeiterschaft und verschiedenen Minderheiten diente. „Diese stießen einen gesellschaftspolitischen Diskurs an, der schließlich

in den gesetzlich manifesten Anspruch auf Förderung gesellschaftlicher Chancengleichheit mündete.“ (Feuser 2019, S. 75)

Im deutschsprachigen Raum kamen der wissenschaftliche Diskurs und damit die fokussierte Auseinandersetzung mit Diversität Mitte/Ende der 1990er an. Bis heute ist die Bedeutungsvielfalt sowie Dehnbarkeit dieses Begriffes beträchtlich und bringt somit „ein terminologisches Präzisionsdefizit mit der Gefahr beliebiger Benutzung für Beschreibungen, Erklärungen und Handlungsempfehlungen mit sich.“ (Knoth 2006, S. 8) Es fanden und finden nun vor allem auch konzeptionell verwandte Begriffe wie Gender Mainstreaming, Chancengleichheit, Corporate Social Responsibility und Interkulturelles Personalmanagement nachhaltige Verwendung. Franken (2015, S. 39) ergänzt, dass Diversität auch als das Vorhandensein von vielfältigen Identitäten und Lebensstilen verstanden werden will und damit als Sammelbegriff für relevante Unterscheidungsmerkmale von Menschen dient. Die Deutungsmöglichkeiten erstrecken sich von der Vielfalt, der Ungleichheit, der Unterschiedlichkeit, der Individualität und der Besonderheit bis hin zur Gleichheit von Menschen. (Taus et al. 2011, S. 6)

Diversität und Diversitätsmanagement haben seit der Jahrtausendwende an Beachtung und Bedeutung gewonnen und das in einer unglaublich rasanten Geschwindigkeit. Dies macht es auch notwendig, ja unumgänglich, sich mit dieser Thematik verstärkt, detailliert, diskursiv und auch mit einem durchaus kritischen Blick auseinanderzusetzen. In den vergangenen 15 Jahren hat vor allem in der betriebswirtschaftlich und soziologisch orientierten Forschung die Beschäftigung mit den verschiedenen nachhaltig emergierenden Themenstellungen der Diversität (Bendl 2010, S. 17ff.) und des Diversitätsmanagements zugenommen. Gründe dafür sind u. a. die gesellschaftlichen, politischen, persönlichen und ökonomischen Herausforderungen, die sich der ersten Welt nun stellen, verstärkt durch die pandemisch geprägten letzten Jahre. Als Auswirkungen

oder auch Konsequenzen dieser Emergenz können die verschiedensten gesetzlichen Vorgaben, zu denen im Verlauf dieses Buches noch detailliert Stellung genommen wird, verstanden werden, aber auch die starke Intensivierung des öffentlichen und teilweise sogar gewaltsam geführten Diskurses über Diversität und der damit zusammenhängende Wandel der Lebenswelten jedes Individuums und jeder damit beschäftigten Unternehmung. Sie alle sind gefordert, einen professionellen, äquidistanten sowie praxis- und handlungsorientierten Umgang mit dieser Themenstellung zu entwickeln.

Kurz zusammengefasst lässt sich Diversität also im weitesten Sinne als sensibilisierte Haltung zu Vielfalt und/oder Unterschiedlichkeit von, zu und für Menschen bezeichnen. Das Konzept bzw. das Paradigma von Diversity umfasst damit eine große und kaum überschaubare Vielfalt an Aspekten, Perspektiven und Heterogenitätsdimensionen, darunter Geschlecht, Rasse, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Alter, physische Fähigkeiten, Religion, politische Überzeugungen und sozioökonomischer Status. Im Kontext einer globalisierten Welt ist Diversity mittlerweile zu einem, wenn nicht sogar zum zentralen Thema geworden, das nicht nur in der Politik, der gesamten Gesellschaft, in Unternehmen und Organisationen (auf der höchsten Managementebene, in der Personalentwicklung und inzwischen in allen Bereichen der Arbeitgebenden und -nehmenden) sowie in den privaten Lebensräumen aller Individuen große Aufmerksamkeit erfordert, sondern gleichzeitig so stark polarisiert wie kaum ein anderes Thema. Zunächst soll der Versuch geeigneter Definitionen unternommen werden.

Als Definitionen und Arbeitsgrundlagen für diese Publikation können die nun folgenden Begriffsbestimmungen herangezogen werden:

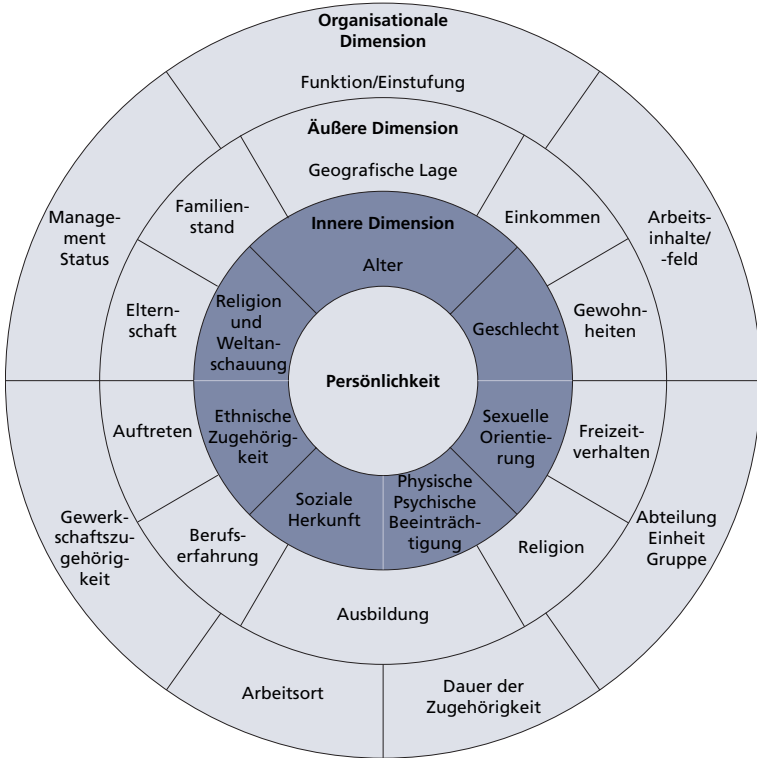
1. *Diversity* bezieht sich auf die Anerkennung und Wertschätzung von Unterschieden in Alter, Geschlecht, Hautfarbe, eth-

nischer Herkunft, körperlichen Fähigkeiten und Qualitäten, Rasse, sexueller Orientierung, religiösen Überzeugungen, Bildungshintergrund usw. (Charta der Vielfalt 2023, o. S.) Die Idee hinter Diversity ist es, eine inklusive Umgebung zu schaffen, die Unterschiede akzeptiert, respektiert und nutzt.

2. Im Kontext von Unternehmen, Organisationen und allen wirtschaftlich sowie gemeinnützig tätigen Entitäten bezieht sich Diversity auf die Anerkennung und Wertschätzung von Unterschieden unter allen Mitarbeitenden. Diversität erhöht in diesem Zusammenhang die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit sowie die Mitarbeitendenzufriedenheit und führt zu einem verbesserten Ruf des Unternehmens. Es ist jedoch wichtig, dass Diversity von den obersten Führungsebenen einer Organisation unterstützt bzw. glaubhaft und nachhaltig gelebt wird und dass sie in die Kultur und die Strategien der Organisation eingebettet ist. (BAM 2022, o. J. o. S.)
3. *Diversity Management* ist die Gestaltung von Vielfalt und Differenz unter der Prämisse eines organisationalen und/oder gesellschaftspolitischen Kontextes und Ziels. Diversity Management analysiert und unterstützt individuelle und kollektive Ressourcen und fragt im organisationalen und/oder gesellschaftspolitischen Zusammenhang nach dem „verbindenden Element“ zwischen den unterschiedlichen Akteur:innen. „Diversitätsmanagement ist ein (sic) der jeweiligen organisationalen Zielerreichung dienender multidimensionaler Managementansatz, welcher gezielt Vielfalt von MitarbeiterInnen sowie für die Organisation relevanter Anspruchsgruppen (KundInnen, KooperationspartnerInnen etc.) wahrnimmt, fördert und nutzt.“ (Bendl/Hanappi-Egger 2009, S. 559)

Unsere Begriffe der Diversität und des Diversitätsmanagements schließen damit, entsprechend dem Four-Layers-of-Diversity-Ansatz nach Gardenswartz und Rowe (1998, ► Dar. 1) und dem Modell des Ganzheitlichen Diversitätsmanagements nach Feuser (2019,

S. 75–86, ► Dar. 2), alle individuellen, sozialen, gesellschaftlichen, strukturellen und begreifbaren Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten – somit alle möglichen Dimensionen – aller Persönlichkeiten, Menschen und Gruppen, mit ein.



Dar. 1: Erweiterte und adaptierte „Layers of Diversity“  
 (eigene Darstellung in Anlehnung an Gardenswartz und Rowe (1998) nach  
 Charta der Vielfalt e. V.)

Welche der in Darstellung 1 angeführten Dimensionen auf die jeweilige Situation wirkt, ist abhängig vom Kontext, der Situation, den beteiligten Individuen und dem Zweck. Diese basieren auf den jeweils geltenden Gesetzen, welche insbesondere die Elemente der

Inneren Dimension (Alter, Geschlecht, Sexuelle Orientierung, Physische und Psychische Beeinträchtigung, Soziale Herkunft, Ethnische Zugehörigkeit, Religion und Weltanschauung) (Charta der Vielfalt 2023, o. S.) vor Diskriminierung schützen. Im Folgenden wird ein Auszug dieser Richtlinien, Gesetze, Vorschriften usw. präsentiert:

- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG § 1)
- Behindertengleichstellungsgesetz (BGG § 1)
- Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – (Artikel 1 des Gesetzes v. 23. Dezember 2016, BGBl. I S. 3234)
- Landesgesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (§ 1)
- EU-Vertrag (Art. 1)
- Grundgesetz (Art. 1 und 3)
- UN-Menschenrechte (Art. 2 [Verbot der Diskriminierung])
- Gesetz zur Verwirklichung der Chancengleichheit (Chanceng § 1)
- UN-Behindertenrechtskonvention (Art. 1 und Art. 3)
- Richtlinie 2000/43/EG des EU-Rates vom 29. Juni 2000

Im Weiteren und ausgehend von der Persönlichkeit eines Individuums sollen hier vorerst überblicksmäßig die wichtigsten Dimensionen, beginnend mit der Inneren Dimension, erläutert werden:

1. *Alter*: Das Element Alter beinhaltet jedes biologische, psychologische, soziale, chronologische, kalendarische und soziokulturelle Alter. Es schließt auch generationenspezifische kulturelle Werte, Normen und altersbezogene Rollenerwartungen mit ein.
2. *Geschlecht*: Das Element Geschlecht impliziert aus multi-, trans- und interdisziplinären sowie medizinisch/biologisch determinierten Perspektiven alle sozialen, chromosomalen, selbstbestimmten, präsentierten, gesetzlich normierenden, biologischen sowie kollektiv- und subjektiv-mentalene Repräsentationen des Denkens, Fühlens, Seins und Handelns in

all ihren Interaktionsmustern, ihrer Körpersprache und ihrer sprachlichen Performanz (Abdul-Hussain 2012, S. 61). Alle Dimensionen des Elements Geschlecht (Gender) verstehen sich in mehrdimensionaler Rekursivität. Es wird gegenwärtig in vielen Bereichen von einer Vielfalt von Gender- und Geschlechtsidentitäten sowie von einer Begehrensvielfalt ausgegangen. Dieses Vorgehen soll die Genderintegrität von allen damit befassten Individuen wahren.

3. *Sexuelle Orientierungen*: Dieses Element kann im Kontext der Diversität auch als Baustein der sexuellen Identität eines Individuums verstanden werden. (Abdul-Hussain/Hofmann 2013, o. S.) Es bezeichnet einerseits die emotionale und sexuelle Anziehung zwischen Individuen gleichen und/oder unterschiedlichen Geschlechts (Handl 2017, S. 22) und ist andererseits als grundlegendes Selbstverständnis der Menschen, wer sie als geschlechtliche Wesen sind, wie sie sich selbst wahrnehmen (wollen/können) und wie sie von anderen wahrgenommen werden (wollen) zu verstehen. Die sexuelle Identität umfasst somit die Dimensionen „[...] Sexuelle Orientierung, Begehren, Sexualität und Geschlechteridentität.“ (Abdul-Hussain/Hofmann 2013, o. S.)
4. *Physische und Psychische Beeinträchtigung(en)*: Physische und psychische Beeinträchtigungen können zeitweise, episodisch oder dauerhaft zur Lebenswelt bzw. -situation eines Individuums gehören. Die Möglichkeit, gesundheitsgerechte, teils individualisierte Arbeits- und Lebensbedingungen sowie die Teilhabe von Individuen mit Beeinträchtigung(en) und chronischer/n Erkrankung(en) in allen Bereichen des Lebens zu bieten, soll als Teil eines gerechten und menschlichen Selbstverständnisses gesehen und nachhaltig gelebt werden. Weiterhin sind physische und psychische Beeinträchtigung(en) als Teil eines sozialen Prozesses, in dem allen Individuen also „[...] die gesellschaftliche Teilhabe, die Anerkennung und der

Respekt [...]“ (Handl 2017, S. 23) zugesprochen wird, die ihnen selbstverständlich zusteht, zu sehen und zu verstehen.

5. *Soziale Herkunft*: Der familiäre, soziale und kulturelle Hintergrund jedes Individuums wirkt sich direkt und indirekt auf die jeweilige Lebens-, Bildungs-, Arbeits- und Karrieresituation aus. Es soll allen Individuen die Möglichkeit geboten werden, sich entsprechend ihrer Persönlichkeit, ihrer Kreativität, ihren Kompetenzen und Fähigkeiten sowie ihrem Potenzial zu entfalten und in allen Belangen unterstützt zu werden, unabhängig ob es sich um persönliche, fachliche, organisatorische, arbeitsrelevante bzw. -determinierte Herausforderungen handelt.
6. *Ethnische Zugehörigkeit*: Damit ein Zusammenleben und -arbeiten von Menschen verschiedener ethnisch<sup>1</sup> und national/geografisch determinierbarer Herkunft möglich werden kann, ist eine verbindliche „[...] Kultur der Offenheit, in der ein gegenseitiges Verständnis für Unterschiede und Gemeinsamkeiten besteht [...]“ (Charta der Vielfalt 2023, o. S.) zu leben. Jegliche Art von Vorurteilen, stereotypen Vorstellungen, Ethno- bzw. Kulturzentrismus und Nativismus haben keinen Platz in einer diversen Gesellschaft.
7. *Religion und (nichtreligiöse) Weltanschauung*: „Beide bezeichnen Gewissheiten bzw. Überzeugungen über den Ursprung, die Verfassung und Bestimmung der Welt und des menschlichen Daseins in ihr, die innerhalb des menschlichen Lebens zielwahlorientierend fungieren.“ (Willems 2020, S. 389 nach Herms 1999, S. 220) Die Zugehörigkeit zu einer Religion sowie die verschiedenen Weltanschauungen sind als strukturell komparable Phänomene und als wesentlicher Teil der Persönlichkeit zu verstehen. Die andersgeartete Lesart

---

1 Ethnische Gruppen sind soziale Gruppen, die sich gemeinsame kulturelle Praktiken und Einstellungen teilen bzw. oft mit einer bestimmten geografischen Region identifiziert werden und damit auch von anderen sozialen Gruppen unterscheidbar sind.



der jeweiligen Religion oder Weltanschauung wird als Bereicherung gesehen und es wird ihr, solange damit keine normativ verankerten Einschränkungen einhergehen, mit Wertschätzung begegnet.

Gehen wir nun weiter zur Äußeren Dimension des Modells. Auch hier gilt, dass die jeweilige Dimension immer in Abhängigkeit des Kontextes, der Situation, der beteiligten Individuen und des Zwecks gesehen werden muss. Die Äußere Dimension umfasst Attribute, die oft von der Gesellschaft bzw. anderen Individuen wahrgenommen und einer Bewertung unterzogen werden und die während des Lebens eines Individuums veränderbar bzw. verschiedensten Einflussfaktoren ausgesetzt sind. Diese Dimension umfasst die nachfolgend angeführten Merkmale:

1. *Geographische Lage*: Sie bezeichnet, wo der Lebens-, Arbeits- und Bildungsmittelpunkt zu verorten ist. Sie kann aber auch andere geografische Informationen beinhalten.
2. *Einkommen*: Dies bezieht sich auf das Gesamteinkommen (Welteinkommen) eines Individuums. Dieser Punkt kann Hinweise auf die finanzielle Sicherheit und den Lebensstil geben.
3. *Gewohnheiten*: Sie können ein breites Spektrum von Aktivitäten umfassen wie z. B. Essgewohnheiten und andere alltägliche Aktivitäten. Gewohnheiten werden von der ererbten, prägenden und erlernten Kultur, den sozialen Faktoren und den persönlichen Erfahrungen beeinflusst und wirken sich auf die Interaktion und bewusste Wahrnehmung (Apperzeption) der Individuen aus.
4. *Freizeitverhalten*: Dieser Aspekt bezieht sich auf die Freizeitaktivitäten von Individuen. Dies kann Sport, Kunst, Musik, Lesen, Reisen und eine Vielzahl anderer Tätigkeiten umfassen. Das Freizeitverhalten kann Einfluss auf die Identität und das soziale Leben einer Person haben und dazu beitragen, Individuen mit ähnlich gelagerten oder gleichen Interessen zusammenzuführen.

5. *Religion*: Religion gehört zu den Kernaspekten der Äußeren Dimension. Sie hat einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Wertorientierung, Überzeugungen und Verhaltensweisen der Individuen. Sie beeinflusst das gläubige Individuum, die Welt entsprechend den jeweiligen Vorgaben der betreffenden Religion wahrzunehmen, zu interpretieren und dahingehend Entscheidungen zu treffen und steuert so mitunter die sozialen Interaktionen.
6. *(Aus-)Bildung*: Dieser Punkt bezieht sich auf den jeweiligen (Aus-, Fort- und Weiter-)Bildungsstand, das Fachwissen sowie die erlernten bzw. anerzogenen Kompetenzen und Fähigkeiten eines Individuums.
7. *Berufserfahrung*: Diese bezieht sich auf Zeit, Dauer, Menge und Art der Berufserfahrung, die ein Individuum im Laufe der jeweiligen Lebensspanne erworben hat. Sie kann zusätzlich Auskunft darüber geben, welches Ausmaß an Komplexität die zugewiesenen bzw. die als eigenverantwortlich gesehene Aufgaben und Verantwortlichkeiten hatten und welche Personalverantwortung zugeordnet war.
8. *Auftreten*: Dies bezieht sich auf körperliche Attribute wie Körpergröße, Gewicht, Haltung, Mimik, Gestik, Hygienestandards und Modestil.
9. *Elternschaft*: Daraus kann geschlossen werden, ob ein Individuum eigene oder adoptierte Kinder bzw. Kinder in Pflege hat oder nicht. Es kann daraus allerdings kein weiterer Schluss auf die Gebärfähigkeit gezogen werden.
10. *Familienstand*: Dies bezieht sich auf den einem Individuum zugewiesenen Status in einer Gesellschaftsschicht oder einem bestimmten Kulturkreis. Es kommt hier zu einer Kategorisierung bzw. zu einer einstufigen Bewertung der familiären Beziehungen, der sozialen Verbindungen und der verschiedenen Netzwerke des Individuums.

Gehen wir nun weiter zur Organisationalen Dimension. Auch hier gilt, dass die jeweilige Dimension immer in Abhängigkeit des Kon-

textes, der Situation, der beteiligten Individuen, der beteiligten Unternehmen bzw. Organisationen und des Zwecks gesehen werden muss. Sie hat einen relevanten Einfluss darauf, wie sich Individuen in ihrer jeweiligen Arbeitsumgebung fühlen, wie sehr sie sich durch ihre Aufgabenstellungen motivieren lassen bzw. motiviert sind und in welchem Ausmaß sie sich für die jeweilige Organisation/Unternehmung engagieren und sich mit den Zielen/Produkten/Strategien u. a. identifizieren. Sie kann sich auf Karrierewege sowie Macht- bzw. Einflussphären/-dynamiken auswirken. Diese Dimension umfasst die nachfolgend angeführten Merkmale:

1. *Funktion/Einstufung*: Dieser Aspekt bezieht sich auf die jeweilige Einstufungs-ordnung eines Individuums im Organigramm eines Unternehmens oder einer Organisation bzw. die Position innerhalb der entsprechenden Hierarchie. Hier wird ersichtlich, ob das Individuum eine Management- oder Mitarbeitendenrolle innehat.
2. *Arbeitsinhalte/-feld*: Dies bezieht sich auf den Arbeitsinhalt oder das Arbeitsfeld, in dem ein Individuum tätig ist.
3. *Abteilung/Einheit/Gruppe*: Dies bezieht sich im Rahmen einer Organisationsstruktur auf den Bereich oder die Abteilung, in der ein Individuum arbeitet. Als Beispiel können die Abteilung Finanzen, Polizeidiensthundeeinheit oder die Gruppe der geschäftsführenden Personen angeführt werden.
4. *Status*: Dieser Punkt kann sich u. a. auf den Beschäftigungsstatus beziehen. Als Beispiel können befristete oder auch unbefristete Dienstverhältnisse bzw. zeitarbeitnehmende Personen gemeint sein.
5. *Dauer der Zugehörigkeit*: Dies bezieht sich auf die Zeit, die jemand in der Organisation oder in einer bestimmten Position verbracht hat.
6. *Arbeitsort*: Dies kann sich auf einen geografischen Standort beziehen, an dem eine Person arbeitet, gleichgültig ob dies im Rahmen mobilen Arbeitens oder in Präsenz geschieht.