

Lisa-Marie Lenk  
Diversity-Management im Sozial- und Gesundheitswesen

Herausgegeben von  
Hans Rainer Sepp

Wissenschaftlicher Beirat

Suzi Adams · Adelaide | Babette Babich · New York | Kimberly Baltzer-Jaray ·  
Waterloo, Ontario | Damir Barbarić · Zagreb | Marcus Brainard · London | Martin  
Cajthaml · Olomouc | Mauro Carbone · Lyon | Chan Fai Cheung · Hong Kong |  
Cristian Ciocan · București | Ion Copoeru · Cluj-Napoca | Renato Cristin · Trieste  
| Riccardo Dottori · Roma | Eddo Evink · Groningen | Matthias Flatscher · Wien |  
Dimitri Ginev · Sofia | Jean-Christophe Goddard · Toulouse | Andrzej Gniazdowski  
· Warszawa | Ludger Hagedorn · Wien | Terri J. Hennings · Freiburg | Seongha  
Hong · Jeollabukdo | Edmundo Johnson · Santiago de Chile | René Kaufmann ·  
Dresden | Vakhtang Kebuladze · Kyjiw | Dean Komel · Ljubljana | Pavlos Kontos ·  
Patras | Kwok-ying Lau · Hong Kong | Mette Lebeck · Maynooth | Nam-In Lee ·  
Seoul | Monika Małek · Wrocław | Balázs Mezei · Budapest | Viktor Molchanov ·  
Moskwa | Liangkang Ni · Guangzhou | Cathrin Nielsen · Frankfurt am Main |  
Ashraf Noor · Jerusalem | Karel Novotný · Praha | Luis Román Rabanaque · Buenos  
Aires | Gian Maria Raimondi · Pisa | Rosemary Rizo-Patrón de Lerner · Lima |  
Kiyoshi Sakai · Tokyo | Javier San Martín · Madrid | Alexander Schnell · Paris |  
Marcia Schuback · Stockholm | Agustín Serrano de Haro · Madrid | Tatiana  
Shchytsova · Vilnius | Olga Shparaga · Minsk | Michael Staudigl · Wien | Georg  
Stenger · Wien | Silvia Stoller · Wien | Ananta Sukla · Cuttack | Toru Tani · Kyoto |  
Detlef Thiel · Wiesbaden | Lubica Ucnik · Perth | Pol Vandavelde · Milwaukee |  
Chung-chi Yu · Kaohsiung | Antonio Zirion · México City – Morelia.

Die *libri virides* werden am Mitteleuropäischen Institut für Philosophie,  
Fakultät für Humanwissenschaften der Karls-Universität Prag herausgegeben.  
[www.sif-praha.cz](http://www.sif-praha.cz)

Lisa-Marie Lenk

Diversity-Management  
im Sozial- und  
Gesundheitswesen

Am Beispiel des Genderaspekts

Verlag Traugott Bautz GmbH

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über  
<http://dnb.ddb.de>

Verlag Traugott Bautz GmbH  
D-99734 Nordhausen 2015

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
Alle Rechte vorbehalten  
Printed in Germany

ISBN 978-3-88309-972-1

*Meinen Eltern*



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>14</b>
1.1 Relevanz und Abgrenzung der Fragestellung .....	14
1.2 Methodisches Vorgehen .....	16
1.3 Forschungsstand .....	17
<b>2 Facetten von Diversity</b> .....	<b>19</b>
2.1 Semantik und Etymologie .....	19
2.1.1 Der Begriff Diversity .....	19
2.1.2 Der Begriff Diskriminierung.....	20
2.2 National-kulturelle Hintergründe .....	22
2.2.1 Entwicklung der Diversity-Bewegung in den USA..	22
2.2.2 Umfeld für Diversity in Deutschland .....	25
2.3 Historischer Abriss der Geschlechterverhältnisse in der Erwerbstätigkeit und Arbeitsmarktintegration.....	27
2.3.1 Frauen im Dritten Reich .....	28
2.3.2 Frauen und Männer in Helferberufen .....	30
2.4 Staatliche-politische Hintergründe .....	36
2.4.1 Einführung in Gleichstellungspolitiken .....	36
2.4.2 Europarecht.....	39
2.4.3 Nationales Recht.....	44
2.4.4 Bundesgesetz .....	45

2.5	Politische Positionierungen zu Diversity .....	47
2.6	Diversity-Maßnahmen der Bundesregierung .....	48
2.7	Gesellschaftlich-kulturelle Hintergründe exemplarisch am deutschen Bildungssystem .....	50
<b>3</b>	<b>Diversity-Management.....</b>	<b>54</b>
3.1	Definitionsansätze.....	55
3.1.1	Leitbild und Unternehmenskultur .....	55
3.1.2	Diversity .....	56
3.1.3	Management und Führung.....	60
3.1.4	Diversity-Management .....	64
3.1.5	Organisation und Unternehmen .....	67
3.1.6	Sozialbetriebe .....	68
3.1.7	Gesundheitsbetriebe .....	72
3.2	Diversity-Dimensionen .....	75
3.2.1	Diversity-Dimensionen nach Loden und Rosener ...	76
3.2.2	Diversity-Dimensionen nach Gardenswartz und Rowe.....	76
3.2.3	Diversity-Dimensionen nach Jackson .....	79
3.2.4	Diversity-Dimensionen nach Stuber .....	82
3.2.5	Erweiterungen der Diversity-Dimensionen nach Vedder .....	83
3.2.6	Vertiefung der Gender-Dimension .....	85
3.2.6.1	Total-E-Quality .....	86
3.2.6.2	Work-Life-Balance.....	88
3.3	Begründungen für das Diversity-Management .....	91
3.3.1	Beschäftigtenstruktur-Argument .....	92
3.3.2	Personalmarketing-Argument	92
3.3.3	Kosten-Argument.....	92
3.3.4	Flexibilitäts-Argument .....	93
3.3.5	Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument .....	93
3.3.6	Kundenorientierungs-Argument .....	94
3.3.7	Internationalisierungs-Argument .....	94



3.3.8	Studie der Europäischen Kommission.....	94
3.3.9	Corporate Social Responsibility .....	95
3.4	Systemtheoretischer Erklärungsansatz nach Luhmann.....	96
3.5	Ansätze des Diversity-Managements.....	101
3.5.1	Fairness-and-Discrimination Paradigm.....	101
3.5.2	Access-and-Legitimacy Paradigm.....	102
3.5.3	Learning-and-Effectiveness-Paradigm .....	103
3.6	Einführung des Diversity-Managements in Organisationen	104
3.6.1	Bottom-up-Implementierung .....	105
3.6.1.1	Awareness-Trainings .....	105
3.6.1.2	Skill-Building-Maßnahmen .....	106
3.6.2	Top-down-Implementierung .....	107
<b>4</b>	<b>Diversity-Management im Sozial- und Gesundheitswesen.</b>	<b>108</b>
4.1	Umgang mit Vielfalt in der Sozialen Arbeit.....	109
4.2	Gender-Mainstreaming – ein isolierter Ansatz in der Sozialen Arbeit?.....	110
4.2.1	Gemeinsamkeiten von Gender-Mainstreaming und Diversity-Management.....	113
4.2.2	Unterschiede von Gender-Mainstreaming und Diversity-Management .....	114
4.3	Gefahren einer unkritischen Übernahme des Diversity-Managements für die Soziale Arbeit .....	115
4.3.1	Machtverhältnisse .....	116
4.3.2	Doing difference .....	116
4.3.3	Bewegungspolitische Implikationen.....	117
4.4	Chancen eines intersektionalen Ansatzes für die Soziale Arbeit .....	117
4.5	Konsequenzen für die Implementation von Diversity-Management in die Soziale Arbeit.....	118
4.5.1	Führungsverantwortung.....	118
4.5.2	Operationalisierung der Ziele .....	119

4.5.3	Externe Maßnahmen.....	119
4.5.4	Interne Maßnahmen .....	120
4.6	Diversity bei der Arbeiterwohlfahrt (AWO).....	120
4.6.1	Ziele .....	121
4.6.1.1	Schulung der Mitarbeiter.....	122
4.6.1.2	Erhöhung des Anteils unterrepräsentierter Gruppen in der Belegschaft .....	123
4.6.1.3	Faire Aufstiegschancen für unterrepräsentierte und/oder potentiell diskriminierte Gruppen.....	123
4.6.1.4	Antidiskriminierendes Image.....	123
4.6.2	ProFiL.....	123
4.6.2.1	Maßnahmen im Projekt ProFiL.....	124
4.6.2.2	Vereinbarkeit von Karriere und Familie.....	126
4.7	Diversity-Management im Gesundheitswesen.....	126
4.8	Pro und Contra der Einführung in Gesundheitsorganisationen .....	127
4.9	Vernetztes Diversity-Management-Phasenmodell .....	130
<b>5</b>	<b>Resümee.....</b>	<b>134</b>
5.1	Erkenntnisleitendes Interesse .....	135
5.2	Begleitende Ergebnisse .....	136
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>137</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>140</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>143</b>
	<b>Gesetzestexte .....</b>	<b>162</b>
	EU-Recht .....	162
	Geltende Verträge .....	162

Inhalt

Frühere Verträge .....	163
Sekundärrecht .....	164
Nationales Recht .....	165

## Vorwort

In Gedenken an Otfried Preußler \* 1923, † 2013.

Die dumme Augustine ist die Ehefrau des im Zirkus auftretenden dummen August und Mutter von Guggo, Gugga und Guggilein. Sie wäscht, kocht, bäckt, erzieht die drei Kinder und macht mit ihnen Hausaufgaben, während ihr Mann sich im Zirkus für seine Auftritte bejubeln lässt. Nachts im Bett träumt die dumme Augustine davon auch einmal im Zirkus als Clown aufzutreten. Ihr Vorschlag, sich die Haus- und Erziehungsarbeit zu teilen, stößt bei ihrem Ehemann auf Unverständnis und Hohn. Doch eines Tages leidet der dumme August unter Zahnschmerzen und verpasst seinen Auftritt, weil er zum Zahnarzt geht. Das Publikum beschwert sich und ruft lauthals nach dem dummen August. Davon ist der Zirkusdirektor gar nicht begeistert und fragt die dumme Augustine, wo ihr Mann bleibt. Prompt verkleidet sich die dumme Augustine als Clown und tritt an Stelle ihres Mann in die Manege. Sie steht auf dem Kopf und läuft auf zwei Händen, wie ein richtiger Clown. Die Leute sind begeistert und klatschen. Dass sie ihre Aufgabe mit Bravour meistert, sieht auch der dumme August, als er vom Zahnarzt zurückkommt. Von da an beschließen sie, sich die Arbeit im Haushalt und mit den Kindern zu teilen. Der dumme August erkennt, dass er seine Frau unterschätzt hat (vgl. Preußler/Lentz 1972).

Die Geschichte der dummen Augustine ist ein bekanntes Kinderbuch aus der Feder Otfried Preußlers mit Illustrationen von Herbert Lentz. Vor allem aber ist diese, vor ca. 40 Jahren entstandene, Kindergeschichte ein berühmtes Dokument der Emanzipationsbewegung und Geschlechtergerechtigkeit. Preußlers Botschaft ist unmissverständlich: Frauen können noch ganz andere Sachen, als den Haushalt erledigen. Es beschreibt damals schon pointiert, wie sich heutzutage zwei berufstätige Elternteile die Haus- und

Erziehungsarbeit teilen, auch wenn der dumme August und seine Frau erst am Ende der Geschichte zu diesem Konsens kommen. Das Fazit der Kindergeschichte ist die Ideologie einer emanzipierten, modernen und pluralistischen Gesellschaft: Geschlechtergerechtigkeit.

Wissenschaftliche Arbeiten entstehen nicht in Isolation, sondern sind die Frucht vielfältiger Kontakte, Gespräche sowie fachlicher und persönlicher Unterstützung. Mein größter, herzlichster Dank gilt meinen lieben Eltern, Edith und Peter Lenk, die mir durch ihre fortwährende finanzielle und moralische Unterstützung mein Studium überhaupt erst möglich gemacht und mich stets ermutigt haben. Sie waren immer meine größte Stütze, daher ist ihnen diese Arbeit gewidmet. Meinem Freund Dr. jur. Johannes Druschel gilt mein inniger Dank für seine alltägliche Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit.

Für die hilfreichen Anregungen und Begleitung möchte ich mich auch bei meinen Betreuern, Prof. Dr. Burghard Pimmer-Jüsten und Prof. Dr. Cornelia Behnke, von der Katholischen Stiftungshochschule München bedanken, die mir durch ihre Fragen und gezielten Rückmeldungen wertvolle Denkanstöße gegeben haben. Mein Dank gilt zudem Prof. Dr. Hanna-Barbara Gerl-Falkovitz, die den Kontakt zu dem Herausgeber Prof. Dr. Hans Rainer Sepp hergestellt und somit die Veröffentlichung erst möglich gemacht hat.

Letztlich sei noch darauf verwiesen, dass zur besseren Lesbarkeit auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet wird, die jeweils unter der männlichen Form subsumiert ist. Weiterhin werden Eigennamen sowie Wörter und einzelne Textpassagen, die akzentuiert werden sollen, *kursiv* hervorgehoben und nicht in Anführungszeichen gesetzt, um sie von den wörtlichen Zitaten ausdrücklich zu unterscheiden.

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz und Abgrenzung der Fragestellung

Viviane Reding, EU-Justizkommissarin und Vizepräsidentin der Europäischen Kommission, löste Anfang 2014 mit ihrem Anliegen eines Gesetzesvorschlages für eine europaweit verpflichtende Frauenquote in den Führungsgremien großer Konzerne, eine rege gesellschaftliche sowie mittlerweile medial-populistisch aufgeladene Diskussion aus.

Reding, die bis dato auf die Selbstverpflichtung der Unternehmen gesetzt hat, konstatiert die nur minimalen Fortschritte großer europäischer Unternehmen auf dem Weg zu mehr Frauen in Spitzenpositionen. Doch warum ist in den öffentlichen Debatten nur von Vorständen *führender Unternehmen* und *Parteihierarchien* die Rede? Im Zuge der steigenden Anforderungen an das Sozial- und Gesundheitswesen hinsichtlich der zunehmenden Orientierung an Kosteneinsparungen und Leistungsreduzierungen sowie der steigenden Privatisierung sozialer Sicherungssysteme, müssen sich auch Betriebe jenes Sektors stets den gesellschaftlichen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen stellen. Daher ergibt sich die Frage, warum diese, zumeist nicht-gewinnorientierten, Organisationen nicht in den öffentlichen Diskurs inkludiert sind? Ist es deshalb nicht diskussionswürdig, weil der als frauendominierend geltende Sozial- und Gesundheitsbereich auch von diesen *geführt* respektive *geleitet* wird und *die Männer* in den dortigen Führungsetagen unterrepräsentiert sind? Recherchiert man zu dieser Thematik in der entsprechenden Fachliteratur, stößt man unweigerlich auf einen Anglizismus, den man zunächst der modernen Managementlehre zuordnen würde: Diversity-Management (DiM). Doch im Laufe der Lektüre wird schnell deutlich, dass dieses Personalkonzept im Begriff ist, auch in Sozial- und Gesundheitsbetrieben Einzug zu finden. Wie der Name des Konzeptes schon erahnen lässt, geht es dabei im Wesentlichen darum, dass

Organisationen die zunehmende Vielfalt ihrer Belegschaft erkennen und lernen, diese wertzuschätzen und richtig zu managen.

Insbesondere Institutionen des Sozial- und Gesundheitsbereichs, ob nun kommunale, verbandliche oder kirchliche Einrichtungen, dienen dem Wohlergehen aller Bürger und sind seit jeher mit den sich daraus ergebenden *vielfältigen* Anforderungen konfrontiert. So stellt sich die Frage, ob ein solches Konzept dort überhaupt benötigt wird, wo doch das Managen von Vielfalt schon immer Teil deren Kerngeschäft ist.

Der Fokus des wissenschaftlichen Interesses richtet sich an die Führungsebene von Institutionen dieses Sektors. Daraus entwickelt sich folglich das erkenntnisleitende Interesse: Was muss eine Führungskraft von Sozial- und Gesundheitsbetrieben vom Diversity-Management in Bezug auf den Genderaspekt wissen? Im Ausgangspunkt muss sich die Führungskraft mit ihrem eigenen Verständnis *von* Vielfalt und der eigenen Haltung *gegenüber* Vielfalt auseinandersetzen, sodass das Konzept bedürfnisgerecht und nachhaltig an die Belegschaft weitergegeben und in die Organisation implementiert werden kann. Infolgedessen gibt es im Wesentlichen fünf Fragen zu klären:

1. Wie ist das DiM entstanden und auf welche gesellschaftlichen Gegebenheiten trifft es in Deutschland?
2. Was liegt dem DiM zu Grunde, was umfasst es?
3. Wann und in welchem Umfang sollte es eingesetzt werden?
4. Wie wird es schließlich in die Organisation implementiert?
5. Warum kann es auch in Non-Profit-Organisationen sinnvoll sein oder etwa gerade da?

Der Auseinandersetzung mit dem DiM kommt im Zuge der Ökonomisierung, Globalisierung und zunehmenden Vielfalt unserer Gesellschaft hohe Relevanz und Aktualität zu. Vor allem aber werfen diese unaufhaltsamen Modernisierungsprozesse die Frage auf, ob der Wohlfahrtsstaat in dieser Form noch finanzierbar bleibt. So unterstehen vor allem Sozial und Gesundheitsbetriebe, die größtenteils durch die öffentliche Hand finanziert werden, unter dem Druck, sich nach ökonomischen Prinzipien zu verhalten. Daraus resultiert die grundlegende Überlegung, ob es hinsichtlich der Notwendigkeit und Anwendung des DiM einen wesentlichen Unterschied macht, ob es sich um eine Profit- oder Non-Profit-Organisation handelt. Bezüglich der disziplinären Position ist das DiM der Führungslehre zuzuordnen. Im Kern handelt es sich dabei um ein Personalführungskonzept. Da die

personelle Vielfalt der Mitarbeiterschaft, eine breite Sicht auf das DiM erfordert, ist sein Gesamtkontext zu berücksichtigen. Deshalb berührt die vertiefte Behandlung mit dem DiM mehrere Disziplinen. Zu nennen sind die Semantik, die Etymologie, die ökonomische Perspektive, die historische Herleitung, die sozio-kulturelle Einbettung, der politische Hintergrund und der rechtliche Rahmen. Damit stellt die vorliegende Arbeit eine interdisziplinäre Disputation dar.

Die vorliegende Arbeit vermag es nicht, das facettenreiche Konzept des Diversity-Managements en détail vorzustellen. Deshalb werden diejenigen Aspekte, die für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage relevant sind, herausgegriffen und gezielt ausgewählt. Dabei steht weniger das Implementierungsvorgehen im Vordergrund als die Voraussetzungen und Konsequenzen des Konzeptes an sich. Die getroffene Auswahl spiegelt sich in den drei Hauptkapiteln wider, welche in der vorangegangenen Zusammenfassung bereits skizziert wurden.

## 1.2 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit stellt eine Literaturliteraturarbeit dar, wobei die Fragestellung auf der Basis eines hermeneutischen Verfahrens beantwortet wird. Bei der theoretischen Reflexion und Diskussion der Buchtexte, Zeitschriftenartikel, Studien, Glossartexte, Gesetze, Richtlinien, etc., wird stets eine offene, kritische und mehrperspektivische Haltung eingenommen. Mit Blick auf die in Gliederungspunkt 1. 1 genannten Disziplinen werden historische, national-kulturelle, semantische, staatlich-politische sowie theoretische und definitorische Vorverständnisse geklärt. Zudem werden übergeordnete und fachübergreifende Zusammenhänge erschlossen, indem beispielsweise argumentativ nachvollzogen wird, ob ein vornehmlich in Profit-Organisationen angewandtes Konzept auch im Non-Profit-Sektor sinnvoll ist. Die Einbettung des Themas in einen Gesamtkontext geschieht auch mit der differenzierten Betrachtung der Gegebenheiten für Vielfalt in Deutschland – vor allem hinsichtlich der besonderen geschichtlichen Situation des Landes, die im zweiten Kapitel näher betrachtet wird. Daraufhin werden auch Schlüsse und Konsequenzen für das DiM formuliert. Durch die Betrachtung und Miteinbeziehung vieler Einzelperspektiven war es schlussendlich möglich, dadurch zu einem tieferen Verständnis und den eigentlichen Kern der Fragestellung vorzustoßen.



### 1.3 Forschungsstand

Es ist auffallend, dass es zum Themenkomplex des Diversity-Managements für *privatwirtschaftliche* respektive *gewinnorientierte* Unternehmen eine nahezu unüberblickbare Menge an Literatur gibt. Für das Diversity-Management in *nicht-gewinnorientierten* Unternehmen finden sich jedoch wenig wissenschaftliche Publikationen. Daraus schlussfolgern zahlreiche Fachautoren, dass das Diversity-Management im Profit-Sektor das dominierende Konzept ist. In Bereichen der *Verwaltung*, der *Politik* und *Non-Profit-Unternehmen* hat sich hingegen das Gender-Mainstreaming durchgesetzt.

Das kann damit begründet werden, dass dieses Konzept für Geschlechtergerechtigkeit im Jahr 1999 mit Inkrafttreten des Amsterdamer Vertrages (siehe Kapitel 2. 4. 2 und 4. 2) einen neuen Stellenwert erlangte; schließlich wurde die EU in Art. 3 Absatz 2 EGV dazu verpflichtet, bei all ihren Tätigkeiten darauf hinzuwirken, Ungleichheiten zwischen beiden Geschlechtern zu beseitigen. Die Bundesrepublik Deutschland hat einen ähnlichen Auftrag bereits fünf Jahre zuvor in den Gleichheitssatz im Grundgesetz aufgenommen (siehe Kapitel 2. 4. 3). Diese Entwicklungen hatten gerade im Non-Profit-Bereich eine starke Signalwirkung. Auf Grund dessen oftmaliger finanzieller Abhängigkeit vom Fiskus gilt er als besonders staatsnah. Daher ist dieser Sektor eher von derlei Vorgaben beeinflusst als der privatwirtschaftliche Sektor.

Ein wichtiger Aspekt ist zudem, dass das Sozialmanagement und das Gender-Mainstreaming zeitgleich entwickelt, jedoch nicht miteinander verknüpft wurden. Insbesondere dort wo es um *Sozialmanagement* von sozialen Organisationen in sozialer Arbeit geht, die vorrangig von Frauen erledigt wird, wäre dies wünschenswert und notwendig. Der breitere Ansatz von Chancengleichheit über das *Diversity-Management* bezieht sich, im Gegensatz zum Gender-Mainstreaming, neben dem Geschlecht unter anderem auch auf Alter, Behinderung oder kulturelle Zugehörigkeit und zielt darauf ab, die Vielfalt in der Belegschaft wertzuschätzen, zu fördern und zu nutzen, was zukünftig gerade für Non-Profit-Unternehmen immer wichtiger wird (vgl. Bambach/Kuhn-Fleuchaus 2007: 169f.).

Dass das Diversity-Management in Sozial- und Gesundheitsbetrieben noch keinen wesentlichen Einzug gefunden hat, zeigt auch das Ergebnis eines Forschungsprojektes der AOK-Direktorin in Memmingen, Christine Kuhn-Fleuchaus, und dem Vorstand der Blindenstiftung mit Sitz in Würzburg, Marco Bambach. Demnach kennen gerade einmal 20 Prozent der Cari-

tas-Führungspersonen den Begriff sowie die Idee und Bedeutung von Diversity (vgl. ebd.: 210). Wie bereits erwähnt, spiegeln sich diese Umstände auch im Literatur- und Forschungsstand des Diversity-Managements für das Sozial- und Gesundheitswesen wider. Begrüßenswert wären weitere wissenschaftliche Forschungen hinsichtlich der Modifizierung des Diversity-Managements für diesen Bereich. Hierbei ist jedoch einzuräumen, dass der Publikationsgrad den Pflege- und Gesundheitsbereich betreffend deutlich höher ist als jener hinsichtlich klassischer Sozialbetriebe.

Vor allem die Pflegewissenschaften setzen sich für eine zunehmend kontextbezogene Pflege ein, die die multikulturellen Unterschiede, lebensweltlichen und werte-pluralistischen gesellschaftlich-historische Bezüge berücksichtigt. Pflege *muss* und *will* dem Anspruch einer umfassenden patientenorientierten Versorgung gerecht werden (vgl. Herrmann/Kätker 2007: 13). Eine Hilfestellung kann diesbezüglich vor allem das Diversity-Management bieten, was ein erstes Hinwenden zu diesem Konzept in Wissenschaft und Praxis belegt. Fehlt es der Sozialen Arbeit also an einer entsprechenden Lobby? Insbesondere die Klientel der Sozialen Arbeit ist gesellschaftlichen Entwicklungen unterworfen, die durch Politik, Wirtschaft und die allgemeine Öffentlichkeit konstituiert wird (vgl. Lenk 2011: 58f.). Im Gegensatz zum Pflege- und Gesundheitsbereich erhält Soziale Arbeit aber geringeres öffentliches Interesse und weniger Fürsprache.

Insgesamt bleibt zu hoffen, dass das für global tätige Unternehmen des Profit-Bereiches entwickelte Diversity-Management auch in Non-Profit-Unternehmen adaptiert wird und dementsprechend das Forschungsinteresse bezüglich des Diversity-Managements auf den nicht-gewinnorientierten Bereich intensiviert wird. So erfolgt das Ausschöpfen erkannter Potenziale einer vielfältigen Belegschaft *nicht nur aus karitativen Überlegungen*. Vielmehr ist es die Folge eines *elementaren Management-Instruments* im Rahmen einer langfristigen Unternehmensstrategie zur Positionierung im Non-Sektor (vgl. ebd.: 2).

## 2 Facetten von Diversity

### 2.1 Semantik und Etymologie

#### 2.1.1 Der Begriff Diversity

Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive ist mit dem Diversity-Ansatz ein Management-Konzept, das Diversity-Management, gemeint (vgl. Peter 2009: 10). Bevor im Folgenden auf dieses facettenreiche Konzept eingegangen wird, ist es sinnvoll, vorweg die Wortherkunft von Diversity näher zu beleuchten.

Diversity lässt sich unter anderem von dem lateinischen Begriff *diversitas* ableiten, der mit Verschiedenheit, Unterschied oder Widerspruch zu übersetzen ist (Pons 2013). Der Begriff Diversity/diversity wird vom Englischen ins Deutsche mit Diversität, Mannigfaltigkeit, Ungleichheit, Verschiedenheit, Vielfältigkeit oder Vielfalt übersetzt (vgl. Schaper 2011: 8).

Bei dem englischen Begriff Diversity/diversity gilt es jedoch die Groß- und Kleinschreibung zu differenzieren, um eine korrekte Verwendung des Termins zu gewährleisten. Wird *diversity* mit kleinem d gebraucht, geht die Bedeutung originär auf die lateinischen Wortwurzeln zurück und ist daher mit dem Phänomen der Vielfalt zu übersetzen (vgl. Peter 2009: 10).

*Diversity* mit einem großen Anfangsbuchstaben meint ein umfangreiches Konzept von Unternehmensführungen und stellt somit einen Eigennamen dar (vgl. Stuber 2009: 17). Obwohl es im Englischen Usus ist, Substantive klein zu schreiben, wird Diversity in diesem Kontext mit einem großen Anfangsletter versehen.

Wird dieser wesentliche Unterschied nicht beachtet, kann das dazu führen, dass der Diversity-Ansatz mit Vielfalt gleichgesetzt wird und dies eine eindimensionale Konzentration auf Differenzen mit sich bringt. In hiesigen Debatten führt diese Fokussierung auf den Aspekt Unterschiedlichkeit dazu, dass diskutiert wird, *wie viel Vielfalt* für eine

Organisation förderlich sei. Geht man zu der lateinischen Übersetzung des Wortes zurück, wo *diversitas* sogar mit Widerspruch übersetzt wird, könnte bereits die semantische Herleitung von Diversity zu einer voreingenommenen einseitigen Betrachtung der Diversity-Thematik führen, die Gemeinsamkeiten zwischen Personen außer Acht lässt (vgl. Stuber 2009: 16f):

„Im Kontext des Diversity-Managements bezeichnet Diversity die Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) zwischen Personen einer Organisation“ (Borger/Piltz 2007: 55).

Somit zielt Diversity auf Individualität ab, die sich durch eine spezifische Zusammensetzung von Merkmalen wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Alter, Behinderung und sexuelle Orientierung ergibt. Neben diesen sog. sechs Kerndimensionen von Diversity gibt es unter anderem noch den Bildungsstand, Familiensituation, Status, Betriebszugehörigkeit etc. (vgl. Borger/Piltz 2007: 55). Auf die Diversity-Dimensionen wird jedoch intensiv in Kapitel 3.2 eingegangen.

### 2.1.2 Der Begriff Diskriminierung

Wer wegen seines Geschlechts, Alters, Hautfarbe oder Rasse, ethnischer Herkunft oder sexueller und religiöser Orientierung ungleich oder ungerecht behandelt wird, fühlt sich diskriminiert. Daher wird in diesem Gliederungspunkt auf den semantischen und ethnologischen Hintergrund des Diskriminierungs-Begriffs eingegangen.

Der Kulturwissenschaftler Peter Gerdson ist der Auffassung, dass die Begriffe Toleranz und Diskriminierung in symbiotischem Zusammenhang stehen. Er sieht Diskriminierung als den am meisten negativ besetzten Begriff der Gegenwart, während Toleranz eine überwiegend positive Konnotation hat. Laut Gerdson gilt es weiterhin nicht als gesellschaftsfähig, gegen das Toleranz- und Diskriminierungsgebot zu verstoßen (vgl. Gerdson 2012: 6). Im Folgenden soll auf die Etymologie und Semantik des Diskriminierungsbegriffs skizzenhaft eingegangen werden, um darzustellen, welches Grundverständnis in dem Terminus liegt, der häufig selbstverständlich verwendet wird. In einer intensiveren Beschäftigung mit dem Begriff der Diskriminierung kann ein Diskriminierungsverbot jedoch auch eine De-Individualisierung bedeuten. Richtet man den Fokus auf die Ursprünge des Wortes wird diese Annahme transparenter. Der Ausdruck Diskriminierung stammt von dem lateinischen Wort *discriminare* und bedeutet *trennen, ab-*

*sondern, unterscheiden* (vgl. Ross/Fischer 2007: 53). In Deutschland wird *diskriminieren* ca. seit dem 16. Jahrhundert gebraucht – zunächst als Synonym für Unterscheidung. Erst in der Postmoderne entwickelte sich eine Umdeutung des Begriffs in die Benachteiligung, Herabwürdigung oder Schlechterbehandlung des Anderen.

Nur zu *unterscheiden* bedeutet zunächst, dass der Andere als unterschiedlich wahrgenommen wird ohne notwendigerweise Merkmale wie Geschlecht, Hautfarbe, Rasse oder Herkunft gutzuheißen oder negativ zu bewerten. Vielmehr wird lediglich dessen Individualität geachtet. Ein Diskriminierungsverbot würde aber bedeuten, dass der Andere ausdrücklich akzeptiert werden muss, was im Umkehrschluss heißt, dass die Unterschiedlichkeiten nicht gutzuheißen respektive positiv zu bewerten, eine Ablehnung der anderen Person darstellt. Gerdson sieht ein derartiges Diskriminierungsverbot nicht nur als Eingriff in das Handeln, sondern auch in das Denken des Menschen an. Damit ist, laut Gerdson, der Tatbestand der Diskriminierung in den Bereich des Emotionalen verschoben. Des Weiteren weist er darauf hin, dass eines der Probleme des Diskriminierungsbegriffs ist, dass gleichgemacht wird, was nicht gleich ist. So bedeutet für ihn *diskriminieren* nichts anderes als Unterschiede wahrzunehmen, zu denken und vorzunehmen (vgl. Gerdson 2012: 6ff.).

Gerdsons Konklusionen sind im Kontext der vorliegenden Arbeit insofern von Bedeutung, als dass die Intention des Diversity-Managements dadurch zusätzlich hervorgehoben wird. So ist das vorrangige Ziel dieses Konzeptes, den Menschen auf Grund seiner jeweiligen Individualität zu achten und diese als Potenzial für die Organisation zu sehen. Keinesfalls soll damit gleichgemacht werden, was nicht gleich ist. Von der gewagten These des Kulturwissenschaftlers, der ein Diskriminierungsverbot als eine Art Gedankenverbrechen sieht, soll sich hier distanziert werden. So ist seine Erkenntnis zwar logisch und argumentativ nachvollziehbar, im heutigen Sprachgebrauch hat sich jedoch die Bedeutung des Wortes durchgesetzt, dass eine andere Person auf Grund bestimmter Merkmale herabgewürdigt respektive abgelehnt wird. An diese geläufige Begriffsauffassung soll sich im Fortgang gestützt werden.

## 2.2 National-kulturelle Hintergründe

### 2.2.1 Entwicklung der Diversity-Bewegung in den USA

Das DiM kam in den späten 1990er Jahren aus den USA nach Deutschland (vgl. Stuber 2009: 5). Die Ursprünge der Diversity-Bewegung, die Mitte der 1980er Jahre in den USA entstand, liegen aber nicht, wie vermutet werden könnte, in der modernen Managementlehre. Der Terminus Diversity-Management mag zwar noch relativ jung sein, der gesellschaftspolitische Hintergrund, der im Wesentlichen auf den Kampf *gegen* Diskriminierung und *für* Chancengleichheit basiert (vgl. Kreuzer/Kulig 2012: 115), ist jedoch seit je her ein Anliegen von Bevölkerungsminderheiten, deren Plädoyer die gesellschaftliche Gleichstellung ist.

Im Jahr 1964 wurde in den USA der *Title VII of the Civil Rights Act*, als Reaktion auf die Proteste der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung in den späten 1950er bis 1970er Jahren, verabschiedet (vgl. Kreuzer/Kulig 2012: 115). Darin wurde festgehalten, dass „jegliche Diskriminierung auf der Basis von Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht und nationaler Herkunft“ verboten ist (Vedder 2009: 112). Es gilt bis heute als eines der wesentlichen Bürgerrechtsgesetze zur rechtlichen Gleichstellung in den USA - vor allem für Afroamerikaner.

Der Civil Rights Act von 1964 wurde durch weitere gesetzliche Regulierungen ergänzt, in dem auch andere Merkmale von Personengruppen, wie zum Beispiel Alter oder Behinderung, aufgenommen wurden. Weiterhin setzte die US-Regierung Ende der 1960er Jahre die sog. *Affirmative Action* (AA) in Kraft, in der allen Unternehmen, die staatlichen Subventionen erhielten, eine Quote zur Beschäftigung von Menschen aus ethnischen Minderheiten auferlegt wurde (vgl. Kreuzer/Kulig 2012: 115). Diese *Affirmative Action Plans* sollen „spezifische Bemühungen und konkrete Zielsetzungen zur Reduzierung von Benachteiligungen für Minderheitengruppen in der jeweiligen Organisation“ dokumentieren (Vedder 2009: 119).

AA wird auch als positive Diskriminierung bezeichnet, womit versucht wird, in der Vergangenheit erfolgte Diskriminierungen durch aktive Maßnahmen zu revidieren. Ein beispielhaftes Instrument für AA sind spezielle Aus- und Weiterbildungssysteme für Frauen in traditionellen Männerberufen (vgl. Borger/Piltz 2007: 3).

AA-Programme steuerten zwar beruflicher Diskriminierung entgegen, initiierten jedoch per se keine Gleichstellungskultur in Organisationen. So konnten AA-Maßnahmen das Organisationsklima erheblich beeinträchtigt-